

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Abderrahmane Mira Bejaïa  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de psychologie et orthophonie



## Mémoire de fin de cycle

**Thème :**

L'habilitation psychologique des managers de proximité  
et l'ajustement des personnes

Âgées au travail.

Etude réalisée auprès des salariés de SONATRACH  
de Bejaia.

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en Psychologie de travail et des  
organisations et GRH.

**Réalisé par :**

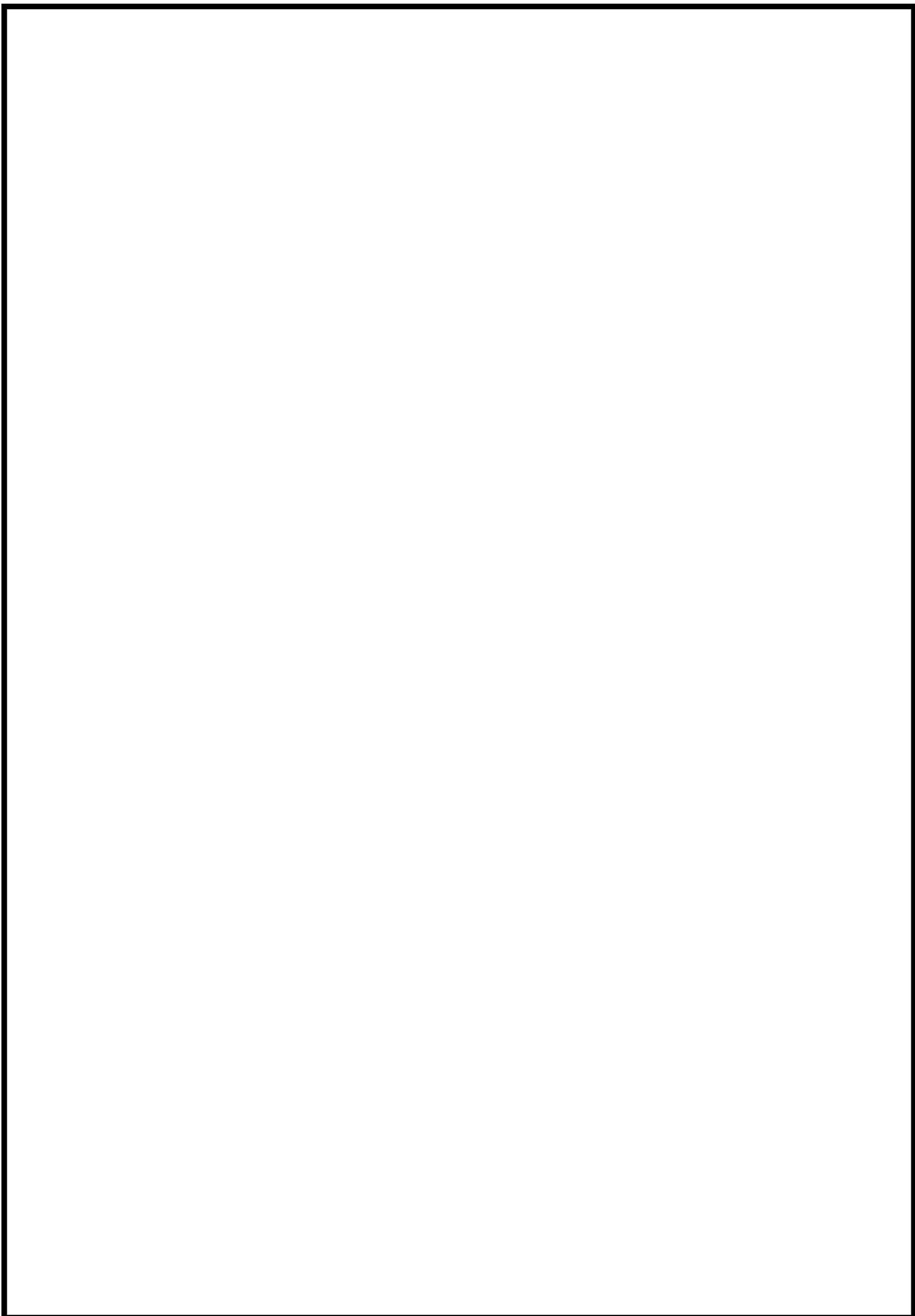
HASSAINI Faouzi.

KADI Yanis.

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> : HOCINI. Amar

Année universitaire : 2021/2022



# Sommaire

-Remerciements.....	a
-Dédicace.....	b
-Sommaire.....	c
-Listes des tableaux.....	d
- Listes des figures.....	e
-Introduction.....	01

## La partie théorique

### Chapitre 1 : Le cadre générale de la problématique

• <b>Préambule.....</b>	<b>05</b>
1.1- La problématique.....	05
1.2- Les hypothèses de recherche.....	07
1.3- Les objectifs de la recherche.....	07
1.4 - Le cadre conceptuel.....	08
• <b>Résumé du chapitre.....</b>	<b>10</b>

### CHAPITRE 2 : L’Habilitation psychologique des managers de proximité.

• <b>Préambule.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 1 : L’habilitation psychologique</b>	
2.1.1-Notion de l’habilitation.....	12
2.1.2-Définition de l’habilitation psychologique.....	12
2.1.3-Contexte historique.....	14
2.1.4-Distinction entre l’habilitation et l’habilitation psychologique.....	15
2.1.5-Liens entre te climat d’habilitation et l’habilitation psychologique.....	16
2.1.6-L’habilitation du supérieur.....	16
2.1.7-Liens entre un supérieur habilitant et l’habilitation psychologique.....	18
2.1.8-L’habilitation selon la perspective relationnelle.....	21

2.1.8.1-L'habilitation selon la perspective motivationnelle.....	23
2.1.8.2-Habilitation comportementale. ....	25
2.1.9-Postulats de bases de l'habilitation psychologique.....	26

**Section 02 : Le mangement de proximité par l'habilitation.**

2.2.1- Le management.....	27
2.2.2- Qu'est-ce que « manager ».....	27
2.2.3- La proximité.....	28
2.2.4- Le manager.....	29
2.2.5- Le manager de proximité.....	29
2.2.6- Le rôle du manager de proximité.....	30
2.2.7- La réalité actuelle du management de proximité.....	31
2.2.8- Les typologies précisément conçues pour un contexte de travail en équipe.....	34
2.2.8.1- Typologie de Manz et Sims (1987).....	34
2.2.8.2- Typologie de Smither et al. (1995).....	36
2.2.8.3- Typologie d'Aubé et al. (2006).....	37
2.2.8.4- Les pratiques de supervision selon la typologie de Rousseau (2007).....	38
2.2.9- Les pratiques de gestion du superviseur : un déterminant du degré d'habilitation des employés.....	41
• <b>Résumé du chapitre</b> .....	42

**CHAPITRE 3 : L'ajustement des personnes âgées au travail.**

• <b>Préambule</b> . ....	45
3.1- Définition de l'ajustement au travail.....	45
3.2 -Définition du vieillissement.....	45
3.3-Vieillesse démographique et activités du travail.....	45
3.4- Relations entre vieillissement et organisation du travail.....	49
3.5- Estimation des profils de productivité par âge.....	52
3.6-L'activité physique réduit le déclin de l'aptitude physique lié à l'avancée en âge.....	53
3.6.1- Aptitudes physiques et vieillissement.....	53
3.6.2- Action sur le vieillissement psychologique.....	54

3.6.3- Intérêts spécifiques de l'activité physique chez le sujet âgé fragile.....	55
3.7- Activité physique et vieillissement.....	56
3.7.1- Activité physique, quantité et qualité de vie.....	56
3.7.2- Quelles activités recommandes.....	56
3.7.3- Intérêts spécifiques de l'activité physique chez les sujets âgés fragiles.....	57
3.8- Rôle des facteurs individuels dans la relation « âge et travail ».....	57
3.8.1- Âge et aptitudes physiques.....	57
3.8.2- Âge et capacités cognitives.....	58
3.8.3- Âge, expérience et savoir.....	60
3.8.4- Âge et compétences. ....	62
3.8.5- Âge et motivation au travail.....	63
3.9- Rôle des facteurs environnementaux dans la relation « âge et travail » .....	64
3.9.1- Influence des conditions de travail.....	64
3.9.2- Influence du collectif de travail et des relations extraprofessionnelles.....	66
3.9.3- Politiques organisationnelles de gestion des travailleurs âgés.....	67
3.10- Théories en jeu dans le management et l'accompagnement des seniors.....	69
3.11- Théorie de l'ajustement au travail.....	72
• <b>Résumé du chapitre</b> .....	76

### **Partie pratique.**

#### **Chapitre 4 : Présentation de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche.**

• <b>Préambule</b> .....	79
4.1- Présentation du terrain d'enquête.....	79
4.2- Les activités de la SONATRACH.....	80
4.3- La pré-enquête et ses résultats.....	82
4.4- La méthode de recherche utilisée.....	83
4.5- L'échantillon et ses caractéristiques.....	83
4.6- L'instruments de vérification des concepts.....	84
4.7- La collecte des données.....	84

4.8- Le traitement des données.....	85
• <b>Résumé du chapitre.....</b>	<b>85</b>

**Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

5.1- Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles des enquêtés .....	86
5.2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	88
5.3- Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse .....	89
5.4- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.....	90
5.5- Discussion générale des résultats de la recherche .....	91
Conclusion .....	93

-Liste bibliographique.

-Annexe.

# *Remerciement*

Avant tout,

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

Nous tenons à remercier spécialement notre promoteur monsieur HOCINI  
Amar d'avoir accepté de nous encadrer et pour son aide et ses orientations  
précieuses.

Nous tenons à remercier tout le personnel et les salariés de la SONATRACH  
de Bejaïa.

Nos profonds remerciements également pour nos familles qui nous ont beaucoup  
soutenu dans la réalisation de ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier toutes personnes ayant contribué de près ou de  
loin à la réalisation de ce mémoire.

# *Dédicace*

Tout d'abord je dédie ce modeste travail à mes très chers parents(Afroukh Mourad et Yamina), pour qui  
je témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour  
moi

et je les remercie infiniment de m'avoir épaulé et d'avoir toujours cru en moi.

Ensuite, à mes grand parents (Madjid paix à son âme et Daouai), mon chère  
frère Mahdi et ma chère sœur Sara , qui

m'ont soutenu et encourager à travailler chaque jour d'avantage, je vous  
remercie

profondément pour votre contribution à la réalisation de mon travail du début  
jusqu'à la fin.

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

Son encouragement.

Finalement, je vous présente toute ma gratitude, tout ça c'est grâce à vous ma  
chère famille.

HASSAINI FAOUZI

# *Dédicace*

Tout d'abord je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, pour qui  
je témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour  
moi

et je les remercie infiniment de m'avoir épaulé et d'avoir toujours cru en moi.

Ensuite, à mes sœurs Yasmina, Kahina, Salima et mon frère Massinissa, qui  
m'ont soutenu et encourager à travailler chaque jour d'avantage, je vous  
remercie

profondément pour votre contribution à la réalisation de mon travail du début  
jusqu'à la fin.

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

Son encouragement.

Finalement, je vous présente toute ma gratitude, tout ça c'est grâce à vous ma  
très

Chère famille.

KADI Yanis

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	Catégorie socioprofessionnelles	86
02	Réparation des enquêtés selon l'âge	86
03	Réparation des enquêtés selon l'expérience	87
04	Réparation des enquêtés selon le service d'affectation	87

## Liste des figures :

<b>Figure 01</b> : Le processus managérial.....	30.
<b>Figure 02</b> : relations entre dimension des styles d'ajustement.....	74.
<b>Figure 03</b> : Exemple de niveaux de correspondance.....	75.
<b>Figure 04</b> : Essai de superposition des modes d'ajustement aux options de retraite.....	76.

# Introduction

---

## INTRODUCTION :

Les organisations sont de plus en plus souvent confrontées à des problématiques de changement, le taux de réussite de leur mise en œuvre reste relativement faible, de par leur positionnement particulier dans l'organisations, les managers de proximité ont une incidence forte sur la réussite ou l'échec des changements, or, la littérature consacrée aux changements ne traite que très peu de cette population, les managers de proximité, que ce soit dans les recherches en sciences de gestion ou dans les discours des gestionnaires, sont alors souvent présentés comme des vecteurs de changement, c'est-à-dire assurant de manière naturelle des missions de déploiement de prescription du changement imposé par la direction.

Le management de proximité consiste à encadrer le travail des équipes au quotidien, concrètement, il s'agit de répartir le travail entre les collaborateurs, de planifier les missions dans le temps, mais aussi le manager de proximité assure le rôle d'intermédiaire entre la direction de l'entreprise et les employés. Il doit veiller à ce que les attentes des dirigeants soient réalisées par l'équipe et à ce que les souhaits des employés soient transmis à la direction.

Un grand nombre d'études a démontré que la qualité managériale était le principal déterminant de longévité et de la réussite économique d'une entreprise, loin devant le marché, l'état de l'économie et l'environnement. Les managers de proximité, sont responsables de près de 80% salariés d'une entreprise occupent une place tout à fait particulière au sein des organisations. Souvent qualifiés de courroie de transmission, de rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations. de cheville ouvrière des structures changeantes, de maillon fort, les managers de proximité présentent des caractéristiques propres, ont des missions variées et jouent de nombreux rôles qui en font des acteurs incontournables et indispensables.

En revanche, il est important voir même nécessaire de dire que le management de proximité constitue une fonction importante de l'entreprise et une nécessité reconnue ce qui s'avère dans notre présente recherche sous le thème " l'habilitation psychologique des managers de proximité et l'ajustement des personnes âgées au travail".

Par cette étude on vise à préciser les rôles des différentes dimensions de la fonction supervision suscitées qui pourraient valoriser les régulations ou les stratégies d'ajustement des employés âgés et par conséquent leur ajustement au travail, autrement dit, est ce que vraiment l'ajustement des employés âgés au travail dépend-il- des pratiques de supervision de proximité de leurs supérieur immédiat.

L'objectif de notre recherche est d'établir le lien entre l'ajustement de personnes âgées au travail et l'habilitation psychologique des managers de proximité. Afin d'atteindre cet objectif nous avons répartis notre travail en deux parties qui se résument comme suit :

\_ partie théorique ; qui contient trois chapitres à savoir :

1- le premier chapitre ; porte sur le cadre général de la problématique.

## Introduction

---

2-le deuxième chapitre ; porte sur l'habilitation psychologique des managers de proximité.

3-le troisième chapitre ; porte sur l'ajustement des personnes âgées au travail.

4-le quatrième chapitre ; porte sur le cadre méthodologique de la recherche et vérification des concepts.

5-cinquième chapitre ; analyse et interprétation des résultats de la recherche.

- **Préambule :**

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

### **1.1- Problématique :**

Dans notre présente recherche, nous considérons que la fonction de supervision sous l'angle des relations « Employés-superviseur » se retrouve dans toute situation où une personne est appelée à en diriger d'autres. À titre de fonction, elle est définie selon (**Desbiens, 2001**) comme un ensemble d'obligations attachées à un poste et correspond à des rôles et à des responsabilités. Ces éléments pouvant varier selon le type, la taille et les objectifs des entreprises.

Les personnes occupant un poste de supervision sont le lien entre les politiques de l'organisation et les opérations. Elles ne sont pas toujours des cadres mais sont généralement à un niveau de faire-faire. Responsables de la « mise en œuvre » de projets et de politiques commandés par la direction, elles doivent, par leur leadership, amener des employés à réaliser ou mettre en place ces projets et politiques. Elles deviennent ainsi souvent des agents de changement. Elles sont dans l'action et composent avec les exigences de l'entreprise et les contraintes de la situation.

La tendance actuelle à utiliser la gestion participative pour lutter contre ces contraintes, amène à donner de l'importance aux rôles de formateurs, de guide, de facilitateur ou coach en vue d'assurer l'adaptation et l'intégration permanente des employés au travail. Pour notre part, nous portons une attention particulière aux pratiques de supervision notamment la pratique d'habilitation psychologique des superviseurs de proximité parce qu'ils sont inhérents au poste. Notre intention est de les considérer non seulement comme une opération de gestion mais aussi en termes de leadership. En somme, à l'aide des dimensions des approches théoriques de (**Rousseau et Aubé, 2007**) et (**Lofquist et Dawis, 2004**), notre intention est d'évaluer le rôle de ses pratiques dans l'ajustement des personnes âgées aux différentes contraintes de leurs travail. Autrement dit, la facilitation des mises en œuvres de

leurs stratégies de régulations individuelles et/ou collectives des contraintes du travail par le personnel âgé avec la déclinaison de leurs capacités « psychique et/ou physique » et par conséquent, son adaptation aux contraintes pathogènes et invalidantes au travail « horaires décalés, postures pénibles, pressions temporelles, les changements brusques ou fréquents dans le travail, les conditions physiques du travail, etc. ».

Ainsi, la qualité des pratiques de management de proximité « Soutien, régulation, dynamisation du travail de groupe, et notamment l'habilitation psychologique, etc. » (**Rousseau et Aubé, 2007**), apparaît très importante dans l'ajustement organisationnel des employés âgés au travail, puisqu'il s'agit d'un état qui influence fortement l'efficacité organisationnelle, l'adaptation aux exigences et contraintes du travail et par conséquent, le bien être (**Wright et Bonett, 2002**) ; Rogen et Collab, (2006).

En effet, il semble y avoir un lien entre l'ajustement des personnes âgées aux exigences et contraintes du travail et les pratiques des superviseurs immédiats Schyns et Collab, (2005). Hofmann et Morgeson (1999) ont prouvé que ce type de pratique est sensiblement liée à l'ajustement organisationnel; Gerstner et Day (1997) ont trouvé des rapports significatifs entre la relation « supérieurs-employés » et l'intégration ; Piraphong (2002) a trouvé également un lien entre cette relation et l'adaptation au travail. En s'appuyant sur ses arguments, nous tenterons d'évaluer le rôle des pratiques de supervision de proximité sous l'angle des « relations de soutien, d'habilitation psychologique, l'aide à la régulation, l'encouragement du travail de groupe, etc. » dans l'ajustement des employés âgés aux différentes contraintes du travail au sein de l'entreprise de « SONATRACH » spécialisée dans le domaine du transport et commercialisation des hydrocarbures au chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

En s'appuyant sur ses arguments, on vise à évaluer les rôles des différentes dimensions de la fonction de management de proximité ou de supervision suscitées qui pourraient valoriser les régulations ou les stratégies d'ajustement individuelles et/ou collectives des employés âgés dans le contexte organisationnel, et par conséquent, leur adaptation et efficacité au travail. Pour Se faire, nous formulons notre question de départ ainsi que les questions de recherche comme suit :

**Question de départ :**

- Les pratiques d'habilitation psychologique des managers de proximité de la sonatrache contribuent-elles à l'ajustement des employés âgés aux exigences de leur travail ?

**Autrement dit :** (questions de recherche)

- La pratique de régulation des managers de proximité contribue-t-elle à l'ajustement des employés âgés aux contraintes du travail ?
- La pratique de recomposition des espaces de décisions au travail par les managers de proximité contribue-t-elle à l'ajustement des employés âgés aux exigences de leur travail ?
- La dynamisation du travail de groupe par les managers de proximité contribue-t-elle à l'ajustement des employés âgés aux exigences du travail ?
- La pratique de soutien des managers de proximité à l'égard des employés âgés au travail contribue-elle à leur ajustement aux exigences du travail ?

**1.2- Les hypothèses de recherche :**

**H1.** L'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de régulation de leurs supérieurs immédiats

**H2.** L'ajustement des employés âgés aux exigences de leur travail est en fonction de la pratique de recomposition des espaces de décision par leurs supérieurs immédiats.

**H3.** L'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de dynamisation du travail de groupe par leurs supérieurs immédiats.

**H4.** L'ajustement des employés âgés aux exigences de leur travail est en fonction de la pratique de soutien de leurs supérieurs immédiats

**1.3- Objectifs de la recherche :**

- ✓ Cerner les caractéristiques du travail qui renforcent les déficiences liées aux déficiences physiques et psychologiques des personnes âgées;
- ✓ Comprendre les stratégies de régulations individuelles et/ou collectives des contraintes du travail par les personnes âgées en vue d'un meilleur ajustement au travail ;

- ✓ Montrer le rôle ou « la contribution » des pratiques de management de proximité notamment l'habilitation psychologique des responsables directs dans la facilitation des mises en œuvre des régulations individuelles des personnes âgées au travail ;
- ✓ Une mise à jour de la description des rôles, des tâches et des responsabilités des superviseurs directs vis-à-vis des personnes âgées au travail ;
- ✓ Faire en sorte que les personnes âgées bénéficient de chances égales au travail comparativement aux personnes jeunes;
- ✓ Optimiser la contribution que les personnes les personnes âgées peuvent apporter à l'entreprise ;
- ✓ Enfin, améliorer les possibilités d'ajustement des personnes âgées en facilitant leur maintien dans l'emploi le plus longtemps possible et leur promotion.

#### 1.4- Définition des concepts clés et le cadre théorique :

##### 1.4.1- Les pratiques de management de proximité ou de « supervision »:

La typologie retenue dans cette étude est celle de (Rousseau et Aubé, 2007) qui représente un pas en avant pour la recherche sur les pratiques du management ou de supervision d'équipiers. Plus précisément, cette typologie propose aux responsables immédiats l'adoption de pratiques de soutien, de régulation et d'habilitation psychologique comme moyen de gérer adéquatement les équipes sous leur responsabilité. Afin de mieux comprendre l'apport des différentes dimensions de la typologie en question, il est pertinent d'élaborer sur chacune d'entre elles.

*La dimension de la pratique de soutien* regroupe la reconnaissance, la considération, etc. *La recomposition des espaces de décisions au travail signifie quant à elle l'encouragement des subordonnés à la participation à la prise de décision collégiales (Rousseau, 2007).* *La dimension des pratiques de régulation* renvoie à trois sous-dimensions plus spécifiques, soit l'alignement des contributions (l'orientation des équipiers à l'égard du travail à réaliser), la transmission d'informations (transmission des renseignements aux membres de l'équipe sur le contexte du travail) et la rétroaction ou feedback (transmission des idées aux membres de l'équipe pour améliorer l'exécution de leur travail).

Quant à la dimension de la *pratique d'habilitation psychologique*, elles concernent à dynamisation du travail de groupe à savoir : le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion. *Le développement du travail en équipe* se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (Rousseau, 2007). *Le développement de l'autogestion* ou l'autorégulation

est défini par Rousseau comme le niveau auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe.

#### 1.4.2- L'ajustement au travail :

La typologie retenue dans cette étude pour appréhender le concept de l'ajustement permanent des personnes âgées au travail est celle de (Lofquist&Dawis2004) qui propose un modèle de prédiction des comportements basés sur la notion de correspondance. Ce concept central sous-entend l'établissement d'une relation (individu - environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. La prémisse de cette théorie repose sur les motifs fondamentaux du comportement humain voulant que l'individu cherche à établir et à conserver une correspondance avec son environnement.

Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement, et l'environnement répondant aux demandes de l'individu. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail s'appelle l'ajustement au travail. La présence d'une correspondance minimale fait en sorte que l'individu demeure dans l'organisation et subséquemment, développe cette relation jusqu'à un point d'équilibre. Cette stabilisation se manifesterait par la durée de l'emploi. Cette longévité serait donc le résultat de l'ajustement au travail et fonction du niveau de correspondance entre les parties. Deux indicateurs serviraient de mesure ou de vérification du degré de correspondance: *indicateur externe*, soit l'individu satisfaisant aux demandes de l'environnement; *indicateur interne*, soit l'individu satisfait des réponses à ses demandes. En s'appuyant sur ces deux indicateurs, entend par l'ajustement au travail dans notre présente étude ce qui suit :

**Indicateur externe** : Développement de stratégies ou de régulation individuelles et/ou collectives par les personnes âgées en vue de s'ajuster aux contraintes pathogènes et invalidantes au travail « horaires décalés, postures pénibles, pressions temporelles, les changements brusques ou fréquents dans le travail, les conditions physiques du travail, etc. ».

**Indicateur interne** : La contribution des pratiques de supervision de proximité soit la reconnaissance, la considération, l'orientation, la rétroaction ou Feed-back, le développement du travail en équipe, l'autogestion, et l'autorégulation au travail dans l'ajustement des employés âgés. En d'autres mots, la facilitation de la mise œuvre des régulations individuelles et/ ou collectives des contraintes du travail par les employés en situation de vieillissement

(Offrir des marges de liberté pour la mise en œuvre de leurs stratégies personnelles et la concrétisation des atouts de leur expérience au travail).

En résumé, cette théorie propose le concept de correspondance, ou établissement d'un rapport satisfaisant entre les parties, comme facteur descriptif de l'ajustement en milieu de travail et sujet à des critères de structure et de style caractéristiques de l'organisation et de l'individu.

### **1.4.3- Employé âgés :**

En 1980, l'Organisation des Nations Unies a recommandé qu'on fixe à 60 ans l'âge à partir duquel on entre dans la catégorie des personnes âgées. Toutefois, du point de vue de la médecine du travail, les problèmes liés à l'âge apparaissent plus tôt. Certaines capacités fonctionnelles nécessaires à l'exécution de tâches déterminées diminueraient à partir de 45 ans, de même l'aptitude à certains travaux- mais pas tous- diminuerait également vers 50-55 ans. Cela étant, on pourrait considérer que la catégorie des «travailleurs vieillissants» commence à 45 ans. Cette définition est en harmonie avec des définitions plus anciennes proposées par l'Organisation 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 partie de la population active. (OMS ,1993).

En s'appuyant sur ces définitions théoriques, nous avons opté dans cette présente étude pour la catégorie d'employés de plus de (45) ans.

### **• Résumé du chapitre :**

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

- **Préambule :**

Dans ce chapitre on va définir l'habilitation psychologique, son contexte historique qui nous permet de comprendre le tissage qui existe entre ses notions qui la composent, on portera sur l'importance de l'habilitation de supérieur avec quelques pratiques de supervision.

## **Section 1 : l'habilitation psychologique.**

### **2.1.1-notion de l'habilitation :**

Dans cette sous-section, nous présenterons les perspectives théoriques liées à l'habilitation, soit les perspectives relationnelles et motivationnelles. Celles-ci nous permettront de définir le leadership d'habilitation et de distinguer ce dernier des autres styles de leadership qui s'y apparentent très fortement. L'habilitation provient du terme « empowerment » que l'on retrouve dans la littérature anglophone depuis déjà un certain nombre d'années (Boudrias, Gobert, Savoie et Vandenberghe, 2003). Ce concept aurait vu le jour il y a environ deux cents ans aux États-Unis (Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson, 2002). L'empowerment est traduit dans la littérature française par le mot « habilitation » qui est l'action d'habiliter. Dans le milieu organisationnel, l'habilitation peut-être définie comme un ensemble de pratiques, qui a pour objectif d'augmenter le pouvoir de décision et d'action des employés dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en respectant ses valeurs qui lui servent à guider ses actions (Bouchard, Gagnon et Chaire de coopération, 1999). Cette pratique devra ainsi inciter le superviseur à partager le pouvoir avec ses employés (Conger et Kanungo, 1988). Une fois que cette capacité leur est offerte, ces derniers se verront motivés à accomplir leurs tâches de travail (**Thomas et Velthouse, 1990**).

L'une des références incontournables en ce qui concerne la définition et la conception de l'habilitation est celle de Conger et Kanungo (1988). Selon ces auteurs, le concept d'habilitation dérive de deux notions fondamentales, soit le pouvoir et le contrôle. Et comme, selon la littérature en gestion, le pouvoir et le contrôle sont présentés de deux manières différentes, l'habilitation peut aussi se comprendre de deux façons différentes.

### **2.1.2-Définition de l'habilitation psychologique :**

Conger et Kanungo (1988), qui ont été les pionniers dans l'étude de l'habilitation psychologique (HP), définissent ce concept comme étant un état motivationnel découlant du

sentiment de compétence. Thomas et Velthouse (1990) postulent quant à eux que l'BP est multidimensionnel et qu'elle ne peut être conceptualisée selon une seule dimension.

Spreitzer (1995a), qui s'est inspirée, d'une part, du modèle théorique de Thomas et Velthouse (1990) et, d'autre part, du modèle de Hackman et Oldman (1980) qui porte sur les caractéristiques d'une tâche enrichie, propose une définition opérationnelle de l'BP comprenant quatre dimensions :

- Sens: Le degré auquel un individu accorde de la valeur à l'objectif ou à la finalité de son travail (**Hackman et Oldham, 1980**).
- Compétence: Le degré auquel un individu croit en sa capacité d'effectuer son travail de façon efficace (**Bandura, 1989**).
- Autodétermination: Le degré auquel un individu a le sentiment d'avoir la liberté de faire des choix dans l'initiation et la régulation de ses actions (**Deci et Ryan, 1987**).
- Impact: Le degré auquel un individu perçoit qu'il peut influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels au travail (**Ashforth, 1989**).

Ces quatre dimensions se combinent de façon additive pour constituer le construit motivationnel global de l'HP (Thomas et Veithouse, 1990). Ceci implique qu'un manque au niveau de n'importe quelle dimension diminue, mais n'élimine pas complètement, le degré global d'habilitation ressenti par l'individu (Boudrias, 2004). Conjointement, ces quatre cognitions reflètent l'orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail (...), qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail ».

Bien que cette conceptualisation en quatre dimensions est celle qui est la plus largement acceptée dans la communauté scientifique, certains auteurs remettent en question cette structure (Fulford et Enz, 1995; Kraimer et al., 1999; Menon, 1999, 2001). En effet, Fulford et Enz (1995) et Menon (1999, 2001) croient plutôt que le concept d'HP est un construit à trois dimensions. Pour ces derniers, les dimensions choix et impact se combinent pour former la dimension influence ou sentiment de contrôle. Néanmoins, nous utiliserons la conceptualisation de Spreitzer (1995ab, 1996) puisque la structure interne de cette conceptualisation a déjà été validée et confirmée à plusieurs reprises (**Boudrias, 2004**).

### 2.1.3-Contexte historique :

Selon Wilkinson (1998), le concept d'empowerment en gestion est souvent considéré comme un phénomène entièrement nouveau et est rarement situé dans son contexte historique. Toutefois, ce concept constitue une extension des travaux antérieurs dans des domaines traditionnels en recherche organisationnelle. Dans les années 60, c'est l'enrichissement du travail qui est à l'ordre du jour; l'objectif poursuivi étant d'augmenter la motivation intrinsèque et la satisfaction au travail. Dans les années 70, la participation des employés est considérée comme une façon d'améliorer la performance des travailleurs, via l'amélioration de la qualité de vie au travail. En Europe, le mouvement de la Démocratie Industrielle milite pour que des lois assurant une distribution plus équilibrée du pouvoir au sein des organisations soient mises en place. En Amérique, la participation à la prise de décision est moins considérée sous cet angle législatif; l'intérêt pour ce thème se traduit plutôt par une explosion d'études sur les styles de leadership et les conditions dans lesquelles la participation s'avère la plus efficace. Dans les années 80, la recherche est fortement influencée par l'importante vague de transformations des organisations, qui a entraîné des réductions d'effectifs dans plusieurs entreprises. De nouvelles formes d'implication du personnel, comme les cercles de qualité, les équipes de travail autonomes et les programmes de partage des bénéfices, apparaissent en force dans les organisations avec l'objectif premier d'améliorer ou de redresser la performance de l'organisation. Depuis les années 90, l'habilitation du personnel constitue sans doute l'appellation la plus populaire pour désigner un mode de gestion où plus de discrétion dans la réalisation des tâches et de pouvoir dans l'organisation sont alloués à l'employé de première ligne.

Cette documentation en gestion a connu une évolution graduelle où il a de plus en plus été envisagé de donner un pouvoir de décision et non seulement un pouvoir de recommandation. De plus, il est proposé que cette marge discrétionnaire s'exerce davantage au quotidien dans la structure normale de production (ex. équipe de travail responsabilisée) plutôt que dans des structures parallèles (ex. cercles de qualité, comité ad hoc). Enfin, l'habilitation du personnel semble maintenant davantage considérée par les gestionnaires pour atteindre des objectifs organisationnels stratégiques tels que l'innovation ou la satisfaction de la clientèle et n'est plus seulement envisagée dans une perspective de qualité de vie au travail (EPOC Research Group, 1997).

Récemment, le champ de recherche traitant de l'habilitation du personnel a connu un recadrage issu d'un nouvel éclairage offert par la psychologie organisationnelle. Plutôt que de tenter de comprendre l'effet des pratiques de gestion sur des résultantes individuelles telles que la performance ou la satisfaction au travail, certains chercheurs ont suggéré de mettre davantage l'accent sur l'expérience même d'être habilité au travail. Reconnaissant qu'une pratique de gestion peut avoir des effets fort diversifiés chez différents individus, il a été proposé de cibler en priorité la recherche sur l'état cognitif des travailleurs habilités. Ainsi, des chercheurs ont proposé des définitions de cet état psychologique considéré comme une variable médiatrice entre des conditions de travail et des comportements et attitudes au travail.

De plus, des instruments ont été développés pour mesurer directement cet état cognitif plutôt que de l'inférer comme c'était par exemple le cas dans la majorité des recherches antérieures sur la participation à la prise de décision.

#### **2.1.4-Distinction entre l'habilitation et l'habilitation psychologique :**

L'habilitation du personnel signifie, dans un sens large, donner du pouvoir à un employé dans l'exercice de ses fonctions. Dans les écrits, ce terme est cependant employé pour désigner deux réalités distinctes:

1) les conditions organisationnelles, les pratiques de gestion ou les caractéristiques du travail mises en place afin que les individus aient plus de pouvoir.

2) l'état psychologique d'un individu habilité. La première perspective, qui a été discutée en gestion sous différentes appellations (participation à la prise de décision, implication totale du personnel, empowerment, etc.), bénéficie d'une documentation empirique abondante (cf. Wagner, 1994). La deuxième perspective correspond à l'HP. Cette dernière conceptualisation de l'habilitation est plus récente mais s'appuie sur des travaux classiques en psychologie de la motivation. Ces deux perspectives, qui ont souvent été confondues dans les premiers écrits sur l'habilitation, sont maintenant mieux différenciées (Lashley, 1999).

À l'instar d'autres auteurs (Liden et Arad, 1996; Spreitzer, 1997), nous croyons que ces deux perspectives sont complémentaires et gagnent à être prises en compte simultanément pour comprendre l'habilitation des employés. Ainsi, bien que cet article soit centré sur

l'examen du concept d'HP, la perspective managériale sera abordée dans une section consacrée aux antécédents de l'HP.

### **2.1.5-Liens entre le climat d'habilitation et l'habilitation psychologique :**

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à identifier des déterminants de l'HP (Boudrias, 2004; Hancer, 2001; Liden et al, 2000; Sparrowe, 1994; Spreitzer, 1995a, 1996). Leurs résultats indiquent tous que la perception qu'a un individu de son environnement de travail peut influencer son sentiment d'HP. Par conséquent, il est possible d'avancer que le climat d'habilitation est lié à l'HP. Jusqu'à présent, une seule étude s'est attardée à mesurer la relation entre le climat d'habilitation et l'HP. Il s'agit de l'étude de Carless (2004) qui a mis en relation le climat psychologique sous forme de construit global en lien avec l'FW et a obtenu une corrélation significative de .68. Cependant, comme le recommande Parker et ses collaborateurs (2003), il serait préférable de traiter séparément chacune des dimensions du climat psychologique afin de parvenir à des résultats plus précis. Par exemple, l'étude de Carless (2004) ne permet pas de bien juger l'importance relative de chacune des dimensions du climat psychologique sur l'BP. Même si le nombre de recherches ayant étudié la relation entre le climat psychologique et l'HP est très faible (Carless, 2004), plusieurs études ont porté sur au moins une des dimensions du climat psychologique à la fois. Il est important de souligner que, parmi toutes ces études, aucune n'a inclus simultanément les six dimensions en question.

### **2.1.6-L'habilitation du supérieur :**

La promesse générale de l'habilitation, soutenue aussi bien en théorie qu'en pratique, est de produire une performance supérieure et des améliorations dans les attitudes et comportements des employés (Logan et Ganster, 2007 ; Spreitzer, 2007). Selon l'approche managériale de l'habilitation, celle-ci peut être définie comme l'ensemble des pratiques de gestion qui visent à accroître l'étendue du pouvoir de décision des individus et leurs capacités à contrôler leur travail (Labianca, Gray et Brass, 2000 ; Konczak, Stelly et Trusty, 2000 ; Raub et Robert, 2010). Selon Chen et ses collègues (2011), l'habilitation du supérieur hiérarchique reflète les actions qui consistent pour celui-ci à partager le pouvoir avec ses

employés en leur déléguant des responsabilités, en les habilitant, en les impliquant dans la prise de décision, en les encourageant à être autonomes et en leur faisant confiance dans leur capacité à gérer leur travail. Konczak et ses collègues (2000) conceptualisent cette habilitation comme un construit multi-facettes composé de différentes dimensions qui correspondent aux pratiques mises en oeuvre par un supérieur pour favoriser le processus d'habilitation : (1) déléguer à ses subordonnés le pouvoir nécessaire pour accomplir leurs missions ; (2) encourager la prise de décision autonome ; (3) définir les responsabilités de chacun et responsabiliser à l'égard des résultats ; (4) encourager le développement des compétences ; (5) accorder un droit à l'erreur afin d'encourager la créativité et l'innovation, et (6) partager les informations nécessaires avec les subordonnés pour agir rapidement, efficacement et de manière autonome (**Ford et Fottler, 1995 ; Spreitzer, 2007**).

Ces dimensions sont cohérentes avec le domaine de la performance adaptative puisqu'elles ont pour objectif d'encourager les employés à gérer leur travail de manière autonome (Konczak, Stelly et Trusty, 2000 ; Raub et Robert, 2010), d'influencer positivement leurs attitudes vis-à-vis de l'apprentissage et du développement de leurs compétences (Ford et Fottler, 1995), d'encourager leur créativité (Alge et al., 2006 ; Konczak, Stelly et Trusty, 2000 ) ainsi que leur flexibilité et leur réactivité face à une situation nouvelle (**Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Scott et Bruce, 1994**).

Ainsi, certaines recherches tendent à montrer que les salariés bénéficiaires de pratiques d'habilitation seraient plus flexibles et plus aptes à s'adapter rapidement que ceux n'en bénéficiant pas (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005 ; Arnold et al., 2000 ; Scott et Bruce, 1994). L'hypothèse principale des partisans de l'habilitation est que ces pratiques encouragent l'autonomie, l'initiative et la flexibilité et permettent ainsi aux salariés de s'adapter et de répondre aux conditions de travail mouvantes (Lawler, 1992 ; Malone, 1997). Cette relation habilitation / adaptabilité a reçu un relatif soutien empirique au regard de certaines dimensions de l'habilitation du supérieur telles que les pratiques visant à accroître l'autonomie dans le travail (Chebat et Kollias, 2000 ; Niehoff, Enz et Grover, 1990 ; Scott et Bruce, 1994) ou à partager le pouvoir décisionnel et les informations (Sumukadas et Sawhney, 2004). Selon Allworth (2003), les pratiques de responsabilisation prédiraient la performance adaptative. Chebat et Kollias (2000) ainsi que Ahearne, Mathieu et Rapp (2005) ont montré que l'habilitation est un antécédent de l'adaptabilité individuelle des vendeurs face au client.

L'influence de l'habilitation du supérieur sur la performance adaptative résiderait dans l'argument traditionnel selon lequel l'engagement des salariés dans le processus décisionnel développerait leur motivation intrinsèque et ce faisant, améliorerait leur performance. À ce titre, les théories consacrées à la conception des tâches et à l'enrichissement du travail ont montré que les sentiments de contrôle et d'utilité conduisent à adopter un ensemble de comportements bénéfiques pour l'organisation (Hackman et Oldham, 1980 ; Herzberg, 1959 ; Parker, Bindl et Strauss, 2010). L'argument invoqué est que la participation des employés au processus décisionnel est en soi valorisante et désirée. La participation conduirait les individus à éprouver un sentiment de responsabilité plus élevé, d'utilisation efficace des compétences et induirait une meilleure compréhension de l'ensemble des opérations de l'organisation (Buch et Spangler, 1990 ; Leana et Florkowsky, 1992 ; Parker, Bindl et Strauss, 2010). Ce faisant, les salariés seraient motivés à prendre des initiatives et à faire des efforts pour accomplir les objectifs de l'organisation (Cook, 1994 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

### **2.1.7-Liens entre un supérieur habilitant et l'habilitation psychologique :**

La quatrième dimension du climat d'habilitation se dénomme supérieur habilitant et correspond au degré avec lequel les comportements d'habilitation d'un supérieur favorisent la responsabilisation de ses subalternes. Dès les premiers balbutiements du concept d'NP, Conger et Kanungo (1988) ont identifié les comportements du supérieur comme étant un déterminant important. Plus récemment, Robbins, Crino et Fredendall (2002) parlent quant à eux d'un rôle clé. En effet, son rôle est de moins en moins celui d'un dirigeant, mais bien celui d'un leader qui donne l'exemple et inspire (Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Conger et Kanungo, 1988; Maton et Salem, 1995; Randolph, 1995; Thorlakson et Murray, 1996). Trois courants majeurs se sont intéressés à l'influence du leader à l'égard de l'HP.

Un premier courant prend appui sur le modèle du leadership transformationnel de Bass (1985). Ce modèle permet d'évaluer, sur un continuum, si le leader est davantage transformationnel ou transactionnel. D'une part, le leader transformationnel correspond au leader qui établit de hauts standards et qui stimule intellectuellement ses subordonnés, ce qui, par augmente l'NP (Avolio, Zhu, Koh et Bhatia, 2004; Thomas et Velthouse, 1990). Par ces comportements, ce type de leader permet aux individus de donner un sens au travail à effectuer, ils se sentent plus compétents, ils peuvent faire des choix et ils ont un sentiment

d'impact. Bien que le résultat d'Avolio et al. (2004) est faible en ce qui concerne le lien entre le leadership transformationnel et le score global d'HP.

Morrison, Ladon et Fuller (1997) (tel que vu dans Boudrias et al., 2003) et Gobert (2000) ont obtenu des résultats conformes aux attentes les corrélations entre un leader transformationnel et l'NP sont généralement positives et fortes. D'autre part, le leader transactionnel se définit comme étant un leader qui exerce son influence par la mise en place d'objectifs clairs, par l'identification des résultats voulus, par l'évaluation fréquente des subalternes et par la distribution de récompenses en fonction des accomplissements (Dvir, Eden, Avolio et Shamir, 2002). La relation entre le leader transactionnel et ses subalternes a plutôt l'apparence d'un contrat où une confiance conditionnelle à l'exécution de ce contrat relie les deux partis (Jung et Avolio, 2000). Il apparaît donc que le leader transactionnel peut être efficace pour motiver ses subalternes, mais il ne s'engage pas assez activement dans l'établissement d'un lien émotionnel avec ceux-ci. Il se limite à satisfaire les besoins personnels immédiats en échange d'un effort et d'un rendement produisant le résultat demandé (Jung et Avolio, 2000; Pillai, Schriesheim et Williams, 1999). Les récompenses contingentes favorisent ainsi une motivation de type extrinsèque qui n'incite pas un individu à se prendre en main. Le leader transactionnel n'est généralement pas considéré comme un déterminant dans l'étude de l'HP.

Dans un second courant, plusieurs auteurs (Gomez et Rosen, 2001; Hancer, 2001; Liden et al., 2000; Sparrowe, 1994; Wat et Schaffer, 2005) ont confirmé que la qualité des relations entre le leader et ses subalternes [mesurée à l'aide du LA4X: leader-member exchange de Dansereau, Graen et Haga, 1975] est un déterminant important de l'NP en tant que construit global. Ainsi, plus les relations sont bonnes entre un leader et ses membres, plus ces derniers sont susceptibles de vivre un niveau élevé d'HP. L'intérêt dans l'étude du VVLX est que l'analyse se fait au niveau de la dyade, c'est-à-dire que les relations un à un sont étudiées. Le postulat de départ est que le leader n'agit pas de la même façon avec tous ses subalternes. Ainsi, lorsque la qualité de la relation est élevée, il y a lieu de croire que le subalterne obtient plus d'influence et de responsabilité dans son département. Cela lui permet alors de donner du sens à ce qu'il fait, de se sentir compétent, de pouvoir faire des choix et de vivre un certain sentiment d'impact au sein de son environnement de travail. Le LMX apparaît donc comme un déterminant important du sentiment d'HP.

Enfin, un troisième courant, plus récent, investit des comportements spécifiques du leader qui favorisent l'apparition du sentiment d'HP. Dans ce courant, on retrouve plusieurs études qui ont développé des instruments qui mesurent précisément les comportements attendus d'un supérieur habilitant. Par exemple, Arnold et al. (2000) ont identifié cinq composantes mesurant les comportements habilitants d'un leader (cocoching, informe, donne l'exemple, démontre de l'intérêt et implique dans le processus décisionnel). Boudreault (2000) (dans Boudrias et al. (2003)) a mis en évidence quatre composantes (encourager, communiquer, répondre et déléguer). Pour leur part, Konczak et al. (2000) ont développé un questionnaire à six composantes (délégation de l'autorité, imputabilité, autonomie décisionnelle, partage de l'information, développement des compétences, coaching). Quant à Pearce, Sims, Cox, Bali, Schnell, Smith et Trevino (2003), ils ont identifié cinq composantes (encourage la pensée innovatrice, encourage l'auto-récompense, encourage à se prendre en main, établit des objectifs de participation et encourage le travail en équipe). Finalement, Boudrias (2004) a développé un questionnaire en s'inspirant des composantes de Lawler (1986) au sujet d'un supérieur favorisant l'implication totale (partage du pouvoir, formation, accès à l'information et récompense), auxquelles il a ajouté une cinquième composante qui correspond à la qualité des relations interpersonnelles. Étant donné le caractère intégrateur des travaux de Boudrias (2004), nous emploierons cette conception des comportements habilitants d'un supérieur.

Il est important de noter que les raisons expliquant les liens entre les comportements habilitants du supérieur et l'HP sont essentiellement les mêmes que celles concernant les liens entre les comportements habilitants des collègues et l'HP. Nous ne reprendrons donc pas ces explications. En ce qui a trait à la corrélation obtenue par Boudrias (2004) entre les comportements habilitants du supérieur (score global) et l'FIP, la relation est positive et significative. Bien qu'aucune autre étude n'ait encore employé le questionnaire de Boudrias (2004), plusieurs ont porté sur les diverses composantes de son modèle. Ainsi, le partage du pouvoir est relié positivement à l'HP (Konczak et al., 2000; Menon, 1999, 2001). Le développement des compétences accentue le sentiment d'HP (**Konczak et al., 2000**).

Le partage de l'information est également relié positivement à l'HP (Konczak et al., 2000). La L composante reconnaissance est appuyée par les résultats de Gagné et al. (1997) qui se sont intéressés à la rétroaction du supérieur. Finalement, la qualité des relations interpersonnelles est reliée positivement à l'NP (**Gomez et Rosen, 2001; Hancer, 2001; Liden et al., 2000; Siegal et Gardner, 2000; Sparrowe, 1994; Wat et Shaffer, 2005**).

Bref il apparaît que plusieurs études se sont intéressées à la relation entre les comportements habilitants du supérieur et l'HP, en particulier la composante qualité des relations interpersonnelles. Toutes les relations sont positives avec les dimensions de l'FIP et la dimension compétence est généralement celle qui présente les corrélations les plus faibles. En somme, les comportements habilitants du supérieur devraient induire un sentiment global d'HP.

### **2.1.8-L'habilitation selon la perspective relationnelle :**

Dans un premier temps, l'habilitation émane de la perspective relationnelle, c'est-à-dire de la notion de pouvoir. Dans cette perspective, il y a une transmission du pouvoir et des responsabilités d'un groupe dominant (les dirigeants) vers un groupe dominé (les travailleurs) (Lawler, 1986).

Les principales conceptions des sources de pouvoir seront présentées dans les lignes qui suivent. Nous présenterons ensuite comment ces conceptions contribuent au développement et à la compréhension du concept d'habilitation. Le pouvoir s'explique selon trois points de vue selon Conger et Kanungo (1988).

- **Vision managériale et sociale :**

D'un point de vue managérial et social, le concept de pouvoir est utilisé pour décrire le pouvoir perçu ou le contrôle qu'un acteur ou une sous-unité organisationnelle a sur les autres (Conger et Kanungo, 1988). Partant de la théorie de l'échange social<sup>7</sup> (Blau, 1964; Emerson, 1976; Homans, 1961), les auteurs perçoivent le pouvoir comme une fonction de dépendance ou d'interdépendance des acteurs. La théorie de l'échange social permet d'analyser les relations mutuelles entre les acteurs et se base sur le principe de réciprocité, à savoir « l'acte de donner un bénéfice en change d'un bénéfice reçu » (Molm, Schaefer et Collett, 2007, p. 200). La valeur de la réciprocité repose sur deux dimensions : (a) instrumentale ou utilitaire, qui est la valeur du bien/service que le destinataire obtient grâce à l'échange et (b) symbolique ou communicative, qui est bien supérieure à la valeur instrumentale (Molm et al., 2007). Pour Blau (1964), Emerson (1976) et Homans (1961), le pouvoir se manifeste lorsque les résultats de performance d'un travailleur ou d'une équipe de travail dépendent non seulement du comportement propre de ce travailleur ou de cette équipe de travail, mais aussi de celui des

autres (collègues, supérieurs) et de leurs réactions. Alors, le pouvoir d'un travailleur est la résultante de la dépendance de l'un sur l'autre. Littéralement, si un acteur A dépend plus d'un acteur B, que B dépendant de A, alors B a plus de pouvoir sur l'acteur A (Conger et Kanungo, 1988). En d'autres mots, la vision managériale et sociale perçoit l'habilitation comme un transfert, une décentralisation du pouvoir et des responsabilités des cadres supérieurs vers les employés pour que l'organisation roule à sa pleine efficacité (Lawler, 1986). « Dans cette conception, l'habilitation des employés demeure la prérogative de l'employeur et constitue un moyen plutôt qu'une fin en soi » (**Boudrias, 2004, p. 20**).

- **Vision organisationnelle :**

Du point de vue organisationnel, les principales sources du pouvoir d'un acteur sur une organisation sont la capacité de l'acteur à fournir des performances ou une ressource qui a de la valeur pour l'organisation ou encore, la capacité de l'acteur à faire face à des imprévus ou à des problèmes organisationnels importants (Conger et Kanungo, 1988). Deux études ont permis de mieux comprendre cette vision. Dans leur étude faite à l'Université d'Illinois à Urbana- Champaign aux États-Unis, sur les fondements et l'utilisation du pouvoir dans la prise de décision organisationnelle, Salancik et Pfeffer (1974) ont démontré que les pouvoirs des départements étaient étroitement liés aux nombres de contrats et de subventions obtenus par ces départements universitaires (Salancik et Pfeffer, 1974). Crozier (1964) quant à lui, dans son ouvrage sur la théorie de la bureaucratie élaborée grâce à son observation et son étude auprès de deux entreprises françaises (l'Agence Comptable et le Monopole Industriel), présente la souffrance de la dépendance d'un groupe de travailleurs (les conductrices de machines) sur un autre (les ouvriers d'entretien) grâce au pouvoir que ce dernier possède. Les travailleurs en maintenance détenaient leur pouvoir grâce à leurs connaissances techniques et pratiques en gestion des machines (Crozier, 1964). Dans les deux cas, nous comprenons que l'habilitation, selon le point de vue organisationnel, est le pouvoir détenu sur une ressource ou une performance qui est « nécessaire » à l'organisation.

- **Vision interpersonnelle :**

Du point de vue interpersonnel, les principales sources de pouvoir de l'acteur sur les autres découlent soit du bureau ou de la position structurelle de l'acteur, soit de ses caractéristiques personnelles, soit de son expertise, ou encore de sa possibilité d'accéder à des

connaissances ou des informations spécifiques (Conger et Kanungo, 1988). L'habilitation de l'employé dépendra de sa position hiérarchique, de ses caractéristiques personnelles, de son expertise ou encore de sa détention d'informations spécifiques.

Tous ces points de vue conduisent à l'hypothèse selon laquelle les acteurs organisationnels qui ont du pouvoir sont beaucoup plus sujets à accéder aux résultats attendus contrairement à ceux qui n'en possèdent pas et qui verront leurs résultats être contrecarrés ou redirigés par ceux qui le possèdent (Conger et Kanungo, 1988). Cette considération a conduit à la mise en place de stratégies et de tactiques d'allocation des ressources afin d'accroître le pouvoir des groupes les moins forts et de réduire le pouvoir des groupes les plus forts. Ainsi, partant de la perspective relationnelle, l'habilitation est le processus par lequel un supérieur partage son pouvoir avec son/ses subordonné(s). Entendons par là une certaine autorité formelle ou encore un contrôle sur les ressources organisationnelles. Cette conception a vite fait de soulever des questionnements, car la simple participation de l'employé(e) était prise pour de l'habilitation. En effet, l'habilitation a reçu plusieurs appellations comme : la gestion participative, la délégation, l'implication, etc. Elle a été utilisée dans plusieurs approches de gestion telles que la qualité totale et les équipes de travail autonomes, pour ne citer que celles-là. La différence qui existe entre les concepts d'habilitation, de participation, de délégation et d'implication se retrouve au niveau de leur construits. Plus précisément, selon Ford et Fottler (1995), le construit de l'habilitation est plus global et enveloppe les autres construits. Nous précisons cette idée ultérieurement dans cette section. Enfin, la perspective relationnelle reste incomplète selon Conger et Kanungo (1988), alors une seconde approche a été développée soit la perspective motivationnelle.

### **2.1.8.1-L'habilitation selon la perspective motivationnelle :**

La perspective motivationnelle prend racine dans la littérature psychologique en s'appuyant sur des théories de la motivation telles que la théorie des deux facteurs (motivation et hygiène) de Herzberg (1966). Rappelons que la motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Thill et Vallerand, 1993, p. 18) [Traduction libre]. La théorie des deux facteurs stipule qu'il existe deux types de facteurs pouvant intervenir sur le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail : 1) les facteurs motivationnels ou intrinsèques, lesquels peuvent contribuer à générer la satisfaction et 2) les facteurs d'hygiène ou extrinsèques, lesquels peuvent difficilement

généraliser une grande satisfaction, mais qui toutefois peuvent provoquer des insatisfactions chez les individus. Ces facteurs agissent de manière indépendante afin d'intervenir sur la motivation des travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches de travail (Herzberg, 1966). Les facteurs extrinsèques représentent tout ce qui est lié à l'environnement du travailleur (par exemple la rémunération, la santé et sécurité au travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, etc.), tandis que les facteurs intrinsèques conduisent au développement psychologique et à l'épanouissement du travailleur (par exemple la complexité de la tâche, les promotions et reconnaissances, l'autonomie, les responsabilités liées à la fonction, etc.) (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959). Dans ce courant psychologique, le pouvoir et le contrôle sont considérés comme des éléments motivants et des croyances qui sont particulières à chaque individu. Selon les adeptes de la perspective motivationnelle, les individus sont censés ressentir ce besoin de pouvoir dans la mesure où il se rapporte à une envie intrinsèque d'influencer et de contrôler (Conger et Kanungo, 1988). Concrètement, ce besoin est satisfait lorsque l'individu ressent qu'il détient ce pouvoir ou lorsqu'il croit qu'il est en mesure d'affronter convenablement les situations, les personnes ou les événements auxquels il fait face (Conger et Kanungo, 1988). Le pouvoir, selon cette conception, peut faire référence à un besoin intrinsèque d'auto-détermination ou encore en une croyance forte de son efficacité personnelle (Conger et Kanungo, 1988). Contrairement à la perspective relationnelle qui considère l'habilitation comme une délégation d'autorité et un partage des ressources, la conception motivationnelle voit plutôt l'habilitation comme une amélioration de son efficacité personnelle par la motivation intrinsèque de l'individu. Elle est donc un état cognitif (Spreitzer, 1996) et un processus motivationnel chez les travailleurs (Thomas et Velthouse, 1990). Conger et Kanungo (1988) observent que les avis sur le concept de l'habilitation sont partagés dans la littérature. Certains favorisent l'une ou l'autre des perspectives, tandis que d'autres les fusionnent et les considèrent comme une seule conception. Alors, ils décident d'adopter l'habilitation selon la perspective motivationnelle, et ce, parce qu'elle donne l'opportunité aux employés de croire en eux et d'avoir confiance en leurs propres capacités dans l'accomplissement de leurs tâches; elle crée les conditions pour rehausser leur motivation (Conger et Kanungo, 1988). L'autorité et la délégation restent néanmoins comme des composantes du concept. Ils définissent alors l'habilitation ainsi comme suit : « L'habilitation est définie comme un processus de renforcement des sentiments d'efficacité personnelle chez les membres de l'organisation à travers l'identification et l'élimination des conditions d'impuissance par les pratiques organisationnelles formelles et

informelles de partage d'informations utiles. » (Conger et Kanungo, 1988, p.474) [Traduction libre].

Ainsi, le courant motivationnel postule que l'habilitation est plus un phénomène cognitif que les travailleurs nourrissent à propos de leur habileté à affronter les situations de travail (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995b; Thomas et Velthouse, 1990).

### **2.1.8.2-Habilitation comportementale :**

Les pratiques d'habilitation ne visent pas seulement à modifier les cognitions des travailleurs. En effet, les dirigeants qui mettent en place des approches de gestion axées sur l'habilitation du personnel cherchent surtout à produire des résultats concrets (ex. efficience, efficacité). Ainsi, la performance d'une organisation implique que les travailleurs traduisent leurs cognitions en comportements. Selon Spreitzer (1995a), l'HP réfère à un ensemble de croyances qui reflètent une orientation (pro)active d'un individu par rapport à son rôle de travail. Ainsi, ces cognitions sont censées être à l'origine des comportements attendus d'une personne habilitée dans son organisation. Boudrias (2004) définit le concept d'habilitation comportementale (HC) comme étant « des comportements relativement volontaires visant à assurer l'efficacité des Opérations ou à améliorer l'efficience du travail dans l'organisation » (p. 105). L'étude de l'habilitation ne devrait pas se limiter au seul volet cognitif, mais devrait également inclure un volet comportemental. Cela permet de vérifier si l'habilitation se traduit réellement, pour le travailleur, en un plus grand contrôle de ses activités et une plus grande implication dans son travail (Zimmerman, 1995). Certains auteurs ont d'ailleurs souligné que l'HP devrait se manifester par une orientation plus (pro)active dans son travail (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990).

D'autres comportements ont également été proposés dans la littérature (ex. prise d'initiatives, activité soutenue, résilience face au stress) (Conger et Kanungo, 1988; Kirkman et Rosen, 1999; Menon, 1999, 2001; Spreitzer, 1995a; Thomas et Velthouse, 1990). Boudrias (2004) est l'un des seuls auteurs à avoir développé un cadre L théorique de l'HC. Selon sa conception, cinq types de comportements sont susceptibles d'être émis par un employé habilité à savoir: efficacité dans la réalisation de ses tâches, amélioration dans son travail, collaboration efficace, amélioration dans son groupe de travail et investissement au niveau organisationnel. L'HC est sans contredit la variable la plus pertinente pour mesurer les conséquences comportementales de l'NP. En effet, « les indicateurs reflètent pacifiquement des manifestations comportementales associées à l'habilitation de l'employé » (Boudrias,

2004 : p.164). Conceptuellement parlant, l'habilitation pourrait également se manifester à travers des comportements liés au rôle comme la performance individuelle (Liden et al., 2000) et des comportements allant au-delà du rôle comme les comportements de citoyenneté organisationnelle (organizational citizenship behavior; OCB) qui ont été grandement étudiés dans les dernières années (Podsakoff MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). La différence majeure entre l'HC et les OCB serait que ces derniers concernent uniquement les comportements hors rôle, alors que l'HC correspond autant aux comportements liés au rôle que ceux hors rôle.

### **2.1.9-Postulats de bases de l'habilitation psychologique :**

Spreitzer (1995a) émet trois postulats de base en ce qui a trait à l'HP. Premièrement, l'habilitation n'est pas un trait de personnalité transférable à différentes situations, mais plutôt un ensemble de cognitions influencé par l'environnement de travail. Un trait de personnalité, au contraire, est une caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve (Pervin, 1993). Ainsi, une personne pourrait être habilitée à un certain moment donné, mais ne plus l'être quelques temps plus tard. Inversement, il est également possible qu'un individu non habilité puisse le devenir. L'habilitation peut donc varier dans le temps alors que les traits de personnalité sont relativement stables (ex. l'extraversion).

Deuxièmement, l'habilitation est une variable continue et non pas dichotomique. Conséquemment, l'habilitation est un concept qui peut être présent à des degrés divers qui vont de non habilité à pleinement habilité. Enfin, l'habilitation n'est pas un construit global généralisable à plusieurs sphères de vie d'un employé (à la maison, dans les loisirs, à l'école, etc.), mais spécifique au monde du travail.

## **Section 02 : le mangement de proximité par l'habilitation.**

### **2.2.1- Le management :**

On peut considérer l'étymologie du terme management, nom commun masculin, comme enracinée dans le verbe anglais « to manage » dont l'usage anglo-américain signifie : « action de conduire, de diriger, entraîné ».

Au-delà de cette première approche, on peut voir très rapidement évoluer cette notion de telle manière que dès la fin du 16eme siècle jusqu'à plus précisément celle du 18eme, elle apparaisse comme indiquant un ensemble de personnes chargées de l'administration, la gestion ou la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise. Au regard de cette définition clairement ancrée au cœur des organisations humaines, on peut voir l'intérêt d'abord large éveiller chez les économistes et sociologues dès le 19eme siècle, jusqu'à celui plus précis, méthodique et cible de l'ingénieur Frederic Winslow Taylor au 20eme siècle, pour cette question qui sera alors très vite celle centrale du management stratégique des entreprises. En effet, on peut observer dès le tournant du 20eme siècle que le management, auparavant large quant aux dimensions de gestion et direction d'entreprise, s'inscrit désormais comme l'instauration architecturée et structurante du monde du travail, selon le principe préconise d'un « right man at the right place ».

Le mot management désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui. Selon Mintzberg, « il est temps d'admettre que le management n'est ni une science ni une profession. » L'auteur considère que le management est une pratique qui se place au centre d'un triangle a la confluence de l'art (vision et perception créative), de l'artisanat (expérience et apprentissage pratique) et de la science (analyse systématique des connaissances et des données).

### **2.2.2- Qu'est-ce que « manager » :**

Le terme manager dérive du nom « ménager, ménagère » utilisés des XVe siècles signifie « la personne qui administre », « qui gère », « qui prend soin » (**Aktouf, 2000, p.5**).

De son usage sémantique historique a son étymologie, on peut relever rapidement les points suivants de l'évolution du terme management en parallèle de celle chronologique du terme management : De la fin du 16eme à celle du 18eme, le manager comprend le responsable d'une entreprise ou d'une institution. Au cours du 18eme siècle,. Au 19eme siècle, toujours

ancrer dans la racine de « to manage », il s'agit principalement de l'idée de celui qui dirige puisque toujours tenue dans son emprunt à l'anglais, la notion décrit cette fois celui qui s'occupe de, qui conduit. Au 20<sup>ème</sup> siècle et notamment en France, on peut noter une nouvelle variation de sa définition comme personne exerçant des fonctions de direction dans l'entreprise. Enfin au 21<sup>ème</sup> siècle, un manager, particulièrement dans la terminologie employée par les entreprises dans la sociologie des organisations, est plus un coach, conducteur, donneur de sens.

Comme l'écrit Bernard Galambaud « manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable. » Claveranne (2003,) insiste sur la définition et les caractéristiques des objectifs qui doivent être « précis, contextualisés, hiérarchisés, mesurables et évaluables ». Ils doivent être associés à des évaluations permettant de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus afin de recadrer l'action. Grâce à ces mesures, outils d'aide à la décision, le manager peut réajuster la mise en œuvre des actions **(Claveranne 2003, p.p.128-129)**

Parmi cette diversité de définitions, nous choisissons de retenir celle de Thiétard (2017) qui est « action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler ». Au-delà des activités du manager, cette définition souligne la complexité de leur mise en œuvre (« action ou art ou manière de conduire de même, face à la diversité d'acteurs pouvant être assimilés à des managers, nous ciblons la fonction de manager de proximité, également nommé manager intermédiaire ou superviseur. Il peut être désigné par une terminologie différente en fonction des organisations, des pays, etc. Nous choisissons ici d'utiliser le terme de manager de proximité, marquant sa position privilégiée auprès des opérationnels **(Thiétard, 2017, p.9)**».

### **2.2.3- La proximité :**

Le terme proximité est utilisé avec le mot management, dès les années soixante au Canada puis au cours des années quatre-vingt en France. Il devient habituel dans le langage du management notamment par l'intermédiaire des séminaires de formation et au début des années 2000, la SNCF renomme 6.000 de ses responsables dirigeants de proximité.

Aujourd'hui, le terme proximité est répandu comme synonyme de proche des gens. Il envahit le vocabulaire médiatique avec des formules comme « police de proximité », « justice de proximité », « politique de proximité ». Les recherches sur Internet permettent de se faire

une idée de la croissance de l'utilisation écrite de l'expression management de proximité. Encore peu utilisée en recherche, l'expression est pourtant habituelle dans le champ de la formation et dans les offres d'emploi où, pour attirer les jeunes diplômés, la pratique d'un management de proximité de valeur se révèle un facteur attractif. Ce facteur est notamment mis en avant par de petites sociétés activant une hypothèse implicite selon laquelle une entreprise de petite taille serait la première garantie de la pratique d'un management de proximité de qualité.

#### **2.2.4- Le manager :**

Le manager apparaît comme un acteur stratégique impactant directement les performances de l'organisation en veillant « à l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixés à l'organisation » (Bernoux, 2014, p.137).

Il accompagne les collaborateurs vers l'atteinte des objectifs définis par la direction. Le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie (délégation verticale) auquel il s'agit de rendre compte et de défendre les intérêts. Son pouvoir est donc le résultat de la structure sociale de l'entreprise et des inégalités statutaires qu'elle engendre autour de relations de type asymétrique. La légitimité du manager est indépendante des variations du contexte. Son rapport avec ses collaborateurs est invariant. Il tire, de son statut hiérarchique, la légitimité de proposer et de mettre en œuvre des modifications des routines de fonctionnement (règles, procédures, méthodes) de son unité d'appartenance. Le manager assume trois fonctions principales : une fonction de décision, une fonction d'organisation, en gérant le processus de travail à réaliser (planification, coordination, gestion des opérations, contrôle), et une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions (gestion des conflits) et à trouver des solutions acceptables pour tous (recherche de stabilité). (Meier, 2009, p, 124-125)

#### **2.2.5- Le manager de proximité :**

Le manager de proximité a comme mission de gérer au quotidien une équipe (réaliser les plannings, contrôler les activités...). Appelé aussi manager de premier niveau, ce dernier anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités. De par sa situation

dans l'entreprise, le manager de proximité est proche du lieu de production ou de commercialisation. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction et traduire les objectifs stratégiques fournis par le siège en décisions opérationnelles. (**Barabel et Meier 2015, p.212**).

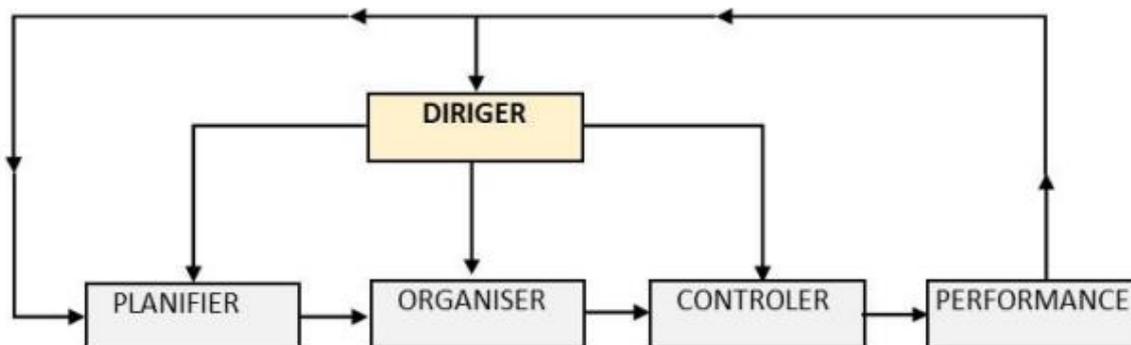
Selon Enlart et Charbonnier (2003), le manager de proximité est celui qui fait le lien entre l'expérience du métier et le pouvoir de décider. « Il est à la fois un manager –donc un maillon du pouvoir dans l'organisation- et ne même temps un acteur, un professionnel, quelqu'un qui agit au niveau des clients et de la production. Il est tout à la fois producteur et organisateur. Il incarne la nécessité de participer à l'action pour prétendre à la diriger. »

### 2.2.6- Le rôle du manager de proximité :

La définition de la fonction de manager de proximité renvoie à la mission de gérer au quotidien une équipe : contrôler les activités, gérer les plannings, organiser le travail. Il est appelé aussi parfois « manager de premier niveau », et anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités. De par sa situation dans l'entreprise, le manager de proximité est proche du lieu de production ou de commercialisation. Il doit à la fois prendre en compte les besoins des opérateurs pour négocier les moyens nécessaires auprès de la direction et traduire les objectifs stratégiques fournis par le siège en décisions opérationnelles. (**Barabel et Meier, 2010, p.156**)

Aubert et al. (2010) décrivent le processus managérial (figure 1) présentant une suite d'activités des managers ayant pour objectif l'atteinte de la performance

**Figure 01** : Le processus managérial.



(Source : Aubert et al, 2010).

Le manager planifie, organise, contrôle et dirige. Ces activités renvoient au cycle d'amélioration continue PDCA avec un mécanisme de rétroaction permettant d'ajuster les décisions aux résultats obtenus.

Payre (2010) aborde le concept de manager de manière plus complexe mettant en avant une complémentarité entre :

- Le pilotage des activités,
- Le management des hommes,
- La conduite du changement,
- La contribution à l'élaboration de la stratégie.

Il porte une responsabilité dans le bon déroulement des activités et se présente comme un référent pour les opérationnels. Le manager mobilise ainsi des compétences techniques et sociales.

### **2.2.7- La réalité actuelle du management de proximité :**

La qualité d'un manager de proximité se traduit par sa capacité à atteindre les objectifs convenus, tout en créant dans son équipe les conditions qui permettront à ses collaborateurs de contribuer le mieux possible à l'atteinte de ces objectifs.

Aujourd'hui, si les objectifs à atteindre constituent la priorité de la plupart des managers de proximité, beaucoup ressentent le besoin d'instaurer une ambiance agréable au sein de l'équipe et d'être entourés de collaborateurs plus impliqués et coopératifs. Et pourtant, ces managers de proximité adoptent généralement des conduites et des comportements très éloignés d'un management centré sur les salariés. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait :

La première raison est peut-être la plus inattendue : Déployer un management stimulant l'engagement de leurs collaborateurs n'est pas ce que la hiérarchie attend de ces managers. Ce n'est pas, en tout cas, ce qu'elle leur demande explicitement.

Les managers de proximité considèrent que l'entreprise attend d'eux qu'ils atteignent les objectifs convenus en début d'année, qu'ils soient une courroie de transmission des informations et des demandes de leur hiérarchie, qu'ils répondent rapidement aux multiples

urgences venant de toutes parts et, implicitement, qu'ils accomplissent ces tâches « sans faire vague ».

Dans ce contexte, la plupart des managers de proximité vivent le management de leurs collaborateurs – au-delà de l'assistance sur des questions techniques-comme une perte de temps qui les distrait de leurs objectifs...

La deuxième raison est liée à des opinions, plus au moins conscientes, que les managers partagent avec la plupart d'entre nous concernant la nature humaine. Beaucoup de managers ont le sentiment qu'en général les salariés :

- N'aiment pas travailler et éviteront de le faire chaque fois qu'ils le pourront.
- Doivent être, de ce fait, dirigés, contrôlés, voire menacés pour consentir aux efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés.
- Préfèrent de toute façon être commandés, ne désirent pas prendre de responsabilités, ont peu d'ambition et veulent la sécurité avant tout.

Ces managers vont alors faire ce qui semble le plus approprié dans ce contexte : donner des ordres, contrôler et critiquer.

Troisième raison pour laquelle de nombreux managers déploient pas spontanément une démarche centrée sur les salariés est peut-être un vestige de taylorisme. Dans l'esprit de beaucoup en effet, les salariés sont payés pour bien faire ce qu'on leur demande. Ce n'est pas à l'entreprise, ni aux managers de faire des efforts. Il revient aux collaborateurs de s'adapter pour réaliser le mieux possible ce pour quoi ils ont été recrutés.

Lorsque le manager a indiqué au salarié les objectifs à atteindre et lorsque l'entreprise lui a remis un chèque à la fin du mois, l'un et l'autre ont rempli leur part du contrat vis-à-vis du salarié. Beaucoup de managers de proximité considèrent, plus ou moins consciemment, que leur responsabilité à l'égard de leurs collaborateurs s'arrête là.

Ils n'imaginent pas que ces collaborateurs ont besoin d'autre chose pour s'investir pleinement dans leur activité.

Ils pensent que ce sont des êtres rationnels qui prendront spontanément les meilleures décisions pour eux et pour l'entreprise.

La quatrième raison du non-déploiement spontané d'une démarche centrée sur les salariés par les managers de proximité est plus évidente.

En général, ces managers de proximité ne disposent pas des compétences nécessaires.

Ils n'ont pas appris le métier de manager. Bénéficiant essentiellement d'une expérience de terrain, ils ont souvent été choisis pour leurs performances individuelles. Ils ne possèdent en général pas les compétences relationnelles indispensables pour mener une activité managériale réussie.

Ils ne savent pas animer des réunions stimulantes, exprimer efficacement et rapidement leur satisfaction ou leur insatisfaction, suivre régulièrement l'activité de leurs collaborateurs et organiser le développement professionnel de ces derniers.

Pourtant, les managers de proximité ont souvent suivi une formation spécifique en salle. Mais celle-ci, de par son format (en groupe), son organisation (une ou deux sessions de deux jours consécutifs) et son contenu (fréquemment axé sur le transfert de connaissances), est généralement inadaptée au développement des compétences, principalement comportementales, que les managers doivent acquérir.

En effet, si cette formation a permis à ces managers de découvrir les méthodes à utiliser, elle ne leur a pas donné les moyens de les appliquer avec succès sur le terrain :

- Une aisance dans leur pratique quotidienne.
- Les postures et les comportements qui conditionnent leur efficacité.

Le rapport bien-être et efficacité au travail d'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, établi en 2010, confirme d'ailleurs l'insuffisance des formations qui sont généralement suivies. Ce rapport indique en effet que les entreprises devraient :

- « investir beaucoup plus fortement dans les programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes et aux comportements managériaux.
- Accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation conséquente aux responsabilités sociales et humaines de manager »

Au terme de leur formation, les managers ont le sentiment de détenir les clés d'une adhésion constructive et dynamique de leurs collaborateurs.

Ils cherchent donc à les appliquer sur le terrain, mais déchantent rapidement et reviennent à leurs anciennes pratiques.

Ils gèrent alors les difficultés qu'ils rencontrent avec leur semblent trop compliquées, ou maladroitement, en prenant des positions abruptes.

De ce fait, de nombreux salariés ne se sentent ni compris, ni respectés, ni reconnus dans leurs efforts. Souvent « engagés » au début de leur collaboration avec l'entreprise, ces salariés se découragent et passent en quelques mois dans le camp des « non engagés ». (Fouteau, 2014, p.53).

### **2.2.8- Les typologies précisément conçues pour un contexte de travail en équipe :**

Il subsiste dans la littérature des typologies de pratiques de supervision développées spécialement pour le travail en équipe. Dans la prochaine section, les modèles de Manz et Sims (1987), Smither et al. (1995), Sagie (1996) ainsi qu'Aubé et al. (2006b) seront exposés. Ces quatre typologies sont retenues pour leur conception distincte des pratiques pertinentes à mettre en application afin de superviser les équipiers.

#### **2.2.8.1- Typologie de Manz et Sims (1987) :**

Manz et Sims (1987) sont parmi les premiers chercheurs à s'être intéressés aux pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe. Ces chercheurs appellent le « leader externe » ou « coordonnateur ». À cet effet, ces derniers présentent le supérieur comme un guide ne faisant pas partie intégrante de l'équipe. La nuance est importante pour les auteurs qui exposent que le rôle du supérieur immédiat, dans leur étude, n'est pas de vérifier étroitement l'exécution du travail de l'équipe, mais bien de soutenir et d'encadrer le travail des équipiers qui la composent. Plus précisément, Manz et Sims (1987) ont répertorié deux types de pratiques de supervision. Le premier type renvoie aux pratiques de supervision qui permettent d'optimiser le niveau d'autogestion des équipes de travail et ayant un impact positif sur la performance. Le second type concerne les pratiques de supervision qui n'ont pas nécessairement d'impact sur l'autogestion des équipiers, mais qui influencent positivement la performance de l'équipe.

Pratiquement, Manz et Sims (1987) identifient six différentes pratiques de supervision qui permettent d'optimiser le niveau d'autogestion des équipes de travail et qui influencent

positivement la performance de l'équipe. Ces pratiques sont les suivantes : inciter les membres de l'équipe à s'encourager entre eux pour accéder à un niveau de performance plus élevé, encourager les membres à être critiques envers eux-mêmes et leur performance en tant que groupe, encourager les équipiers à se fixer des buts, encourager les membres à s'autoévaluer et à s'observer entre eux, encourager les équipiers à avoir des attentes élevées quant à leur performance de groupe et encourager les membres de l'équipe à réfléchir avant de faire une tâche.

De surcroît, Manz et Sims (1987) mettent en évidence d'autres comportements de supérieurs immédiats ayant un impact positif sur la performance de l'équipe sans forcément influencer son niveau d'autogestion. Ces pratiques sont les suivantes : communiquer avec les gestionnaires, entraîner les employés inexpérimentés, corriger certains comportements, donner les attentes face aux performances de l'équipe, être honnête, faciliter l'accès au matériel, encourager les communications entre les groupes, encourager l'équipe verbalement, fixer des buts et travailler avec les employés.

**Tableau 01** : Typologie de Manz et Sims(1987).

Dimensions	Exemples
<b>Pratiques de supervision visant à améliorer le niveau d'autogestion des équipes et ayant une influence positive sur leur performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les membres de l'équipe à s'encourager entre eux pour atteindre un niveau de performance plus élevé</li> <li>• Encourager les membres à être critiques envers eux-mêmes et leur performance en tant que groupe</li> <li>• Encourager les membres à s'autoévaluer et à s'observer entre eux</li> </ul>
<b>Autres pratiques de supervision ayant une influence positive sur la performance des équipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la communication de l'équipe avec les gestionnaires</li> <li>• Entraîner les employés inexpérimentés</li> <li>• Fixer des buts et travailler avec les employés</li> </ul>

### **2.2.8.2- Typologie de Smither et al. (1995) :**

La typologie de Smither et al. (1995) est intéressante à exposer car la démarche des auteurs est singulière. En fait, ceux-ci ont conduit une série d'entrevues auprès de supérieurs immédiats d'équipes de travail afin de lister et classer les pratiques de supervision pertinentes pour les organisations voulant être compétitives. Une fois les entrevues finies, les chercheurs ont fait intervenir les subordonnés des mêmes supérieurs. Le but était de demander aux équipiers d'identifier laquelle ou lesquelles des pratiques préalablement définies devraient maîtriser leur supérieur immédiat d'équipe, pour faire en sorte que l'organisation demeure compétitive. De leur recherche, Smither et al. (1995) ont identifié neuf dimensions regroupant plusieurs pratiques de supervision d'équipes essentielles, soit l'entraînement et le soutien, l'engagement envers la qualité et la satisfaction des clients, la communication, la création d'un environnement propice pour le travail d'équipe, l'équité, l'intégrité et le respect, l'encouragement à la participation, la rétroaction et l'octroi de valeur à la diversité. Chacune des dimensions comprenant plusieurs comportements.

**Tableau 02 :** Typologie de Smither et Al (1995).

Dimensions	Exemples
<b>L'entraînement et le soutien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager son savoir et son expertise</li> <li>• Être accessible pour ses employés</li> <li>• Soutenir et écouter les équipiers qui souhaitent discuter</li> </ul>
<b>L'engagement envers la qualité et la satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inciter les équipiers à mieux faire leur travail.</li> <li>• Favoriser l'innovation</li> <li>• Favoriser la créativité dans la manière de satisfaire les clients</li> </ul>
<b>La communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiquer clairement les attentes en regard de la performance de l'équipe</li> <li>• Informer adéquatement les équipiers afin qu'ils puissent faire leur travail efficacement</li> </ul>
<b>La création d'un environnement propice pour le travail d'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager et faciliter le travail d'équipe</li> <li>• Favoriser la collaboration entre les équipiers</li> </ul>
<b>L'équité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter équitablement et avec respect tous les équipiers indépendamment de leur religion, sexe ou nationalité d'origine</li> </ul>

### 2.2.8.3- Typologie d'Aubé et al. (2006) :

La typologie d'Aubé et al. (2006) a approfondi la régulation du travail collectif en fonction d'un critère d'efficacité, le rendement d'équipe. Ainsi, les interventions régulatrices groupales, qui correspondent à des pratiques de supervision pertinentes à un contexte de travail en équipe, visent à mobiliser les membres et à orienter leurs efforts dans une même direction (Aubé et al. 2006). En d'autres termes, la régulation du travail collectif regroupe les pratiques qui guident les équipiers en fonction du travail à réaliser de manière à ce que l'équipe se conforme aux attentes organisationnelles (Aubé et al. 2006). S'appuyant sur une revue de la littérature des études sur les relations entre l'utilisation des différentes interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe, les chercheurs ont exposé une

typologie comprenant trois dimensions, soit la fixation d'objectifs communs, la transmission d'une rétroaction collective et l'octroi de récompenses de groupe. Plus exactement, la fixation d'objectifs communs précisent l'apport souhaité de chacun des équipiers en rassemblant les comportements qui déterminent des objectifs communs, et ce, afin de déterminer clairement les attentes quant aux résultats. La transmission d'une rétroaction (feed back) collective correspond aux pratiques qui informent le groupe sur les résultats du travail et sur la façon dont le travail est exécuté en fonction des objectifs à atteindre. Somme toute, l'octroi de récompenses de groupe rassemble les comportements du superviseur qui valorisent les réussites de l'équipe en fonction de l'atteinte des objectifs, et ce, dans le but de renforcer positivement leurs comportements et de les encourager à poursuivre dans la même direction.

**Tableau 03** : Typologie d'Aubé et al. (2006).

Dimensions	Exemples
<b>Objectifs communs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser, en fonction d'une échéance donnée, les résultats que doit atteindre l'équipe</li> </ul>
<b>Feed-back collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner une rétroaction aux membres de l'équipe sur la progression du travail en fonction des résultats attendus et énoncer des suggestions de perfectionnement et d'amélioration</li> </ul>
<b>Récompenses de groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récompenser, à l'aide de l'attribution d'une conséquence positive, tous les membres du groupe ayant atteint les objectifs</li> </ul>

#### **2.2.8.4- Les pratiques de supervision selon la typologie de Rousseau (2007) :**

Grâce à une revue de la littérature sur les pratiques de supervision susceptibles d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité du travail en équipe, la typologie de Rousseau (2007) permet d'intégrer les recherches existantes sur le sujet. Ainsi, cette typologie se distingue des typologies réalisées auparavant. Elle représente un pas en avant pour la

recherche sur les pratiques de supervision d'équipiers. Plus précisément, cette typologie propose aux supérieurs immédiats l'adoption de pratiques de soutien, de pratiques de régulation et de pratiques d'habilitation comme moyen de gérer adéquatement les équipes sous leur responsabilité. Afin de mieux comprendre l'apport des différentes dimensions de la typologie en question, il est pertinent d'élaborer sur chacune d'entre elles.

- **Les pratiques de soutien :**

La dimension des pratiques de soutien regroupe la reconnaissance, la considération et la participation à la prise de décision.

Rousseau (2007) définit la reconnaissance comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des membres de l'équipe. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait notamment référence au leadership transactionnel (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006) et au leadership transformationnel (Rafferty et Griffin, 2004). À titre d'exemple, un supérieur immédiat manifeste de la reconnaissance quand il reconnaît les performances de ses subordonnés en leur donnant des récompenses matérielles et/ou non matérielles et les félicite lorsque ceux-ci exécutent leur travail de manière satisfaisante.

La considération se définit comme le niveau auquel le supérieur immédiat manifeste de l'estime pour les membres de l'équipe (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques de soutien renvoie à la considération individuelle comprise dans le leadership transformationnel (Pearce et Sims, 2002; Bass et al., 2003). Elle réfère également au soutien (Rafferty et Griffin, 2004). En outre, un supérieur immédiat qui considère les membres de son équipe est attentif à leurs besoins tant au niveau physique que psychologique et porte un véritable intérêt à la façon dont ils se sentent.

Rousseau (2007) définit la participation à la prise de décision comme le degré auquel le supérieur immédiat tient compte du point de vue des membres de l'équipe lorsqu'il doit prendre une décision. Cette sous-dimension des pratiques de soutien fait référence aux travaux sur l'habilitation (Konczak et al., 2000; Pearce et Sims, 2002; Pearce et al., 2003) et sur l'auto-fixation des buts par les membres de l'équipe (Manz et Sims, 1987). Ainsi, un supérieur d'équipiers qui valorise et applique la participation à la prise de décision, considère les idées et les opinions de ses équipiers avant de prendre une décision.

- **Les pratiques de régulation :**

La dimension des pratiques de régulation du modèle de Rousseau (2007) renvoie à trois sous-dimensions plus spécifiques, soit l'alignement des contributions, la transmission d'informations et la rétroaction.

Rousseau (2007) définit l'alignement des contributions comme le niveau auquel le supérieur immédiat oriente les membres de l'équipe à l'égard du travail à réaliser. Cette sous dimension des pratiques de régulation renvoie à certains éléments relatifs au leadership transformationnel et transactionnel (Pearce et al., 2002; Bass et al., 2003; Rafferty et Griffin, 2004; Burke et al., 2006), tels l'inspiration (Burke et al., 2006), ainsi que la clarification des attentes du supérieur immédiat face à la performance des subordonnés (Bass et al., 2003). Par exemple, un supérieur immédiat qui aligne les contributions des membres de son équipe, communique ses attentes aux employés en s'assurant que ceux-ci connaissent leurs rôles et les tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leur travail.

La transmission d'informations se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat transmet des renseignements aux membres de l'équipe sur le contexte de travail (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques de régulation fait référence à la transmission d'informations (Konczak et al., 2000; Arnold et al., 2000). En outre, un supérieur immédiat qui s'assure que tous les membres de son équipe ont les informations nécessaires pour bien remplir les tâches qui leur sont octroyées.

Rousseau (2007) définit la rétroaction comme le niveau auquel le supérieur immédiat transmet des idées aux membres de l'équipe pour améliorer l'exécution de leur travail. Cette sous-dimension des pratiques de régulation renvoie aux travaux sur l'habilitation (Arnold et al., 2000; Burke et al., 2006) et sur le feed-back comme comportement aidant la performance d'équipe (Smither et al., 1995). Ainsi, un supérieur immédiat donne de la rétroaction au moment où il transmet des informations spécifiques sur le travail des membres de l'équipe, de sorte que ceux-ci puissent s'améliorer et mieux performer.

- **Les pratiques d'habilitation :**

La dimension des pratiques d'habilitation concerne le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion.

Le développement du travail en équipe se définit comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (Rousseau, 2007). Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation fait référence aux travaux sur l'encouragement du travail d'équipe compris dans une dimension du leadership d'habilitation (Pearce et al., 2003) et sur la création d'un environnement propice au travail d'équipe (Smither et al. 1995). À titre d'exemple, un supérieur immédiat développe le travail en équipe lorsqu'il encourage verbalement les membres de l'équipe à travailler ensemble.

Rousseau (2007) définit le développement de l'autogestion comme le niveau auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres de l'équipe à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe. Cette sous-dimension des pratiques d'habilitation renvoie à plusieurs travaux. D'abord, elle renvoie aux travaux sur les comportements de self-management (Manz et Sims, 1987). De surcroît, elle réfère aux recherches sur la stimulation intellectuelle incluse dans le leadership transformationnel (Bass, 1990). Finalement, elle renvoie aux études sur le leadership d'habilitation (Pearce et al., 2003) qui exposent la pertinence d'encourager les employés à se guider eux-mêmes. En outre, le développement de l'autogestion peut se manifester par un supérieur immédiat qui incite les équipiers à planifier et à gérer eux-mêmes le travail de l'équipe dont ils font partie.

### **2.2.9- Les pratiques de gestion du superviseur : un déterminant du degré d'habilitation des employés :**

Un certain nombre d'éléments contextuels ont été identifiés comme déterminants potentiels de l'HP: des facteurs organisationnels, le style de supervision, le système de récompense, et les caractéristiques de l'emploi (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer 1995; Thomas et Velthouse, 1990).

L'abondance des citations des travaux sur le leadership dans les écrits sur l'habilitation (Silver, 2000) laisse croire que les pratiques de gestion du supérieur pourraient être un des déterminants importants du degré d'habilitation des employés. Les pratiques de gestion proposées par Lawler (1986) pour habilitier les employés sont parmi les plus connues dans l'univers de la gestion. Selon ce dernier, l'habilitation passe par la mise en place de pratiques de gestion favorisant l'implication totale des employés. Pour ce faire, il incite les dirigeants à déléguer un plus grand pouvoir décisionnel aux employés de premier niveau, à les former adéquatement pour remplir un rôle enrichi, à leur donner accès à toute l'information

nécessaire afin qu'ils prennent des décisions éclairées et enfin, à leur donner des récompenses contingentes aux résultats atteints. Des chercheurs ont tenté de cerner plus spécifiquement des pratiques de gestion sous le contrôle des superviseurs qui pourraient susciter l'habilitation du personnel. Les travaux de Arnold, Arad, Rhodes et Drasgow (2000) ont permis de dégager cinq types de pratiques de gestion présumées efficaces dans un environnement de travail axé sur la responsabilisation : gestion par l'exemple, prise de décision participative, coaching, information, ainsi que bienveillance et interaction avec l'équipe. Arnold et al. (2000) n'ont pas vérifié les liens entre ces pratiques de gestion et l'HP, mais recommandent de le faire. Par contre, l'étude de Konczak, Stelly et Trusty (2000) montre que des pratiques de gestion similaires, c'est-à-dire la délégation d'autorité, l'imputabilité, l'encouragement à l'autonomie dans la prise de décision, le partage d'information, le développement des compétences et le coaching pour l'innovation, sont fortement corrélées à l'HP. L'étude de Spreitzer (1995) montre aussi que la communication d'information sur la performance et l'attribution de récompenses contingentes à la performance sont associées à l'HP. Plus globalement, d'autres recherches suggèrent que le leadership transformationnel (Morrison, Jones et Fuller, 1997; Gobert, 2000) ainsi que la qualité des échanges entre le leader et l'individu (Liden et al., 2000; Gomez et Rosen, 2001) sont associés positivement à l'HP.

En regard des relations directes entre les pratiques de gestion axées sur l'habilitation et l'HC, peu de données existent à ce jour. L'étude pilote de Boudrias, Savoie et Morin (2003) suggère l'existence de liens positifs entre les pratiques d'habilitation du superviseur et l'HC. Par ailleurs, des recherches laissent présager l'existence de relations faibles, bien que significatives, entre les pratiques de gestion et des variables résultantes connexes à l'HC. En effet, des recensions quantitatives ou méta-analytiques montrent l'existence de corrélations faibles entre les pratiques de gestion participative et la performance (Wagner, 1994), entre le leadership transformationnel et la performance du groupe (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996), entre la qualité de l'échange supérieur - subordonné et la performance individuelle (Gerstner et Day, 1997), entre les récompenses contingentes et la performance dans la tâche, ainsi qu'entre le soutien du superviseur et l'émission de comportements de citoyenneté (**Podsakoff, Mackenzie et Bommer, 1996**).

- **Résumé du chapitre :**

ce chapitre comporte deux sections, la première porte sur l'habilitation psychologique dont on a inclut les différents cadre conceptuels liés aux questions de l'habilitation

psychologique a savoir : la notion de l'habilitation , définition de l'habilitation psychologique, son contexte historique, distinction entre l'habilitation et l'habilitation psychologique , ensuite on s'est parti à explorer l'habilitation du supérieur ainsi le lien qui existe entre un supérieur habilitant et l'habilitation psychologique ,nous abordons l'habilitation selon la perspective relationnelle , selon la perspective motivationnelle ,et nous finissons par les postulats de base de l'habilitation psychologique .

la deuxième section traite le management de proximité par l'habilitation la où on s'intéresse a la question de management, la proximité, le manager, le manager de proximité. Nous traitons le rôle du manager de proximité et la réalité actuelle du management de proximité, on intègre les typologies conçues pour un contexte de travail en équipe, en dernier lieu on termine ce chapitre par les différentes pratiques de gestion du superviseur.

- **Préambule :**

Dans ce chapitre notre travail démontre la nécessité de changer notre regard sur le vieillissement au travail et d'améliorer nos connaissances des seniors on doit envisager leur vie professionnelle là on a impliqué le rôle des facteurs individuel et environnementaux dans la relation « âge et travail », on termine par la théorie d'ajustement et celle de management et d'accompagnement des seniors.

### **3.1- Définition de l'ajustement au travail :**

Le concept d'ajustement sous -entend un établissement d'une relation (individu - environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence -au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement .le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail. (Letendre, p.98).

### **3.2 - Définition du vieillissement :**

On a proposé plus de dix théories du vieillissement, sans pourtant qu'aucun modèle ne puisse à lui seul expliquer correctement un phénomène qui, chez l'homme, est intrinsèquement pluridimensionnel. On ne peut pas davantage donner une définition uniforme de la «personne âgée»; les critères biologiques, sociaux, économiques et chronologiques varient d'un pays à l'autre. En 1980, l'Organisation des Nations Unies a recommandé qu'on fixe à 60 ans l'âge à partir duquel on entre dans la catégorie des personnes âgées. Toutefois, du point de vue de la médecine du travail, les problèmes liés à l'âge apparaissent plus tôt. Certaines capacités fonctionnelles nécessaires à l'exécution de tâches déterminées diminueraient à partir de 45 ans, de même l'aptitude à certains travaux- mais pas tous- diminuerait également vers 50-55 ans. Cela étant, on pourrait considérer que la catégorie des «travailleurs vieillissants» commence à 45 ans. Cette définition est en harmonie avec des définitions plus anciennes proposées par l'Organisation 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 partie de la population active. (OMS ,1993).

### **3.3- Vieillesse démographique et activités du travail :**

Le vieillissement global de la population et l'âge plus tardif des entrées dans la vie active ont renforcé progressivement la proportion des salariés les plus âgés dans les entreprises et les administrations. Ce phénomène est appelé « vieillissement de la population

active ». Il pose aux employeurs et aux salariés la question de l'adéquation entre l'évolution des capacités fonctionnelles, les conditions de travail et les performances. Pour bon nombre de chefs d'entreprise, le personnel âgé ne peut évoluer. Il ne serait pas apte à recevoir une formation. Ses performances seraient inférieures à celles de sujets jeunes. Ces représentations ont été à l'origine d'une dégradation de la situation de travail des salariés âgés de 55 à 59 ans à partir des années 1975. Pour en limiter les conséquences, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs de retraite anticipée pour cette tranche d'âge. Ces dispositifs faisaient suite aux préretraites des années 1960 qui ont accompagné les restructurations industrielles pour les salariés âgés de 60 à 64 ans. Il ne faut donc pas s'étonner que de nos jours, en France, l'activité professionnelle soit extrêmement réduite après 60 ans, et qu'elle soit l'une des plus faibles en Europe entre 55 et 59 ans. La diminution de l'espérance de vie professionnelle se traduit par le fait que l'emploi semble réservé à une seule classe d'âge, les 30-50 ans. Les salariés âgés constituent ainsi un des groupes les plus exposés aux effets discriminants et souvent excluants des processus de transformations du travail. Certaines directions d'entreprises françaises ont trop pris l'habitude de voir les salariés de plus de 55 ans comme des travailleurs surnuméraires et inemployables qui doivent être mis à l'écart. Depuis peu, le vieillissement de la population active se pose en termes différents. Les observateurs des politiques sociales font remarquer que les mesures de préretraite ont engendré toute une série de conséquences néfastes tant sur l'organisation sociale du cycle de vie, que sur la gestion des fins de carrière et la régulation de la protection sociale. La montée en charge de la génération du baby-boom vers la retraite inquiète. Peu à peu, la société française prend conscience du gâchis que représente la mise à l'écart de la vie professionnelle de nombreux actifs âgés alors que l'allongement de l'espérance de vie et le maintien en bonne santé de ces actifs âgés plaident pour la poursuite de leur participation à l'ensemble de la vie sociale y compris dans ses aspects professionnels. On s'interroge maintenant pour savoir comment garder au travail, ne serait-ce que jusqu'à 60 ans, les salariés dits âgés que les employeurs ont si longtemps rejetés prématurément.

Depuis une quinzaine d'années, un réseau de chercheurs (ergonomes et épidémiologistes notamment) et de médecins du travail s'est constitué pour étudier les relations entre l'avancée en âge, l'évolution de la santé et les conditions du travail. Leurs travaux montrent que les processus de vieillissement sont longtemps silencieux. Il ne s'agit pas, pour autant, de nier les évolutions des capacités avec l'avancée en âge. Mais ces évolutions sont souvent modérées et peuvent, en partie, être révélées ou induites par des

mauvaises conditions de travail. De plus, ce sont surtout les performances maximales qui manifestent un déclin, alors que le travail ne les sollicite pas constamment. Enfin, il existe une grande variabilité interindividuelle dans l'expression des manifestations du vieillissement biologique.

C'est tout l'intérêt de l'ouvrage de Serge Volkoff et de ses collaborateurs : montrer qu'il existe des moyens d'agir pour adapter le travail aux salariés dits âgés. Certes, les travailleurs âgés peuvent être désavantagés par certaines tâches (attention soutenue, travail de force ou requérant des gestes rapides). Mais il semble exister des phénomènes de compensation de la diminution fonctionnelle des capacités avec l'âge. Selon l'environnement de travail et les ressources du travailleur, la compensation sera plus ou moins facile à réaliser. Cet ouvrage est le résultat de multiples observations, en entreprises et dans différents métiers, par des ergonomes, des démographes et des économistes, notamment dans le cadre du Centre de recherche sur l'âge et les populations au travail (Creapt) et du Centre de l'emploi (CEE). Il aborde principalement deux questions : comment répondre aux perspectives de vieillissement démographique inéluctable de la population active et aux stéréotypes qui dévalorisent l'emploi des salariés âgés ?

Le premier chapitre décrit les mutations démographiques qui affectent la structure des âges de la population active, en France et en Europe. Le résultat des projections suggère qu'en moyenne, dans les pays de la Communauté européenne, la part des 45 ans et plus dans la population en emploi passerait d'un tiers en 1997 à près de 40 % en 2015, avec une partie des jeunes, soit les 15-29 ans, parcourant le chemin inverse. Cette répartition varie selon les secteurs économiques. Elle nécessite un examen attentif des conditions dans lesquelles le vieillissement démographique peut être compatible avec l'efficacité des systèmes de production. Cette question est abordée dans le deuxième chapitre qui est consacré à l'analyse des liens entre l'âge et les conditions de travail. Certaines de ces conditions jouent un rôle important dans les processus de sélection. Les auteurs s'appuient sur des enquêtes européennes de 1991 et 1996 pour montrer que l'existence et l'ampleur d'éventuels « problèmes » liés au vieillissement dépendent très largement des conditions et de l'organisation du travail.

Le troisième chapitre aborde les stéréotypes qui sous-tendent la relation négative entre l'âge et l'efficacité au travail. Les auteurs soulignent que les effets du vieillissement de la main d'œuvre font rarement l'objet d'une analyse attentive et cohérente dans les entreprises.

Ils proposent de déplacer le point de vue vis-à-vis du vieillissement, mais aussi vis-à-vis de la notion même d'efficacité des systèmes de production. Ils critiquent les modèles économiques, du « capital humain », des « contrats à paiement différé », des modèles dits de « tournois » ou des « marchés internes » qui alimenteraient les stéréotypes concernant les liens entre l'âge et la productivité. Les auteurs font remarquer que la question de l'efficacité est souvent posée en termes de performances des machines, des systèmes (elle est « technocentrée »), alors qu'une approche insistant davantage sur l'efficacité de l'activité humaine (« anthropocentrée ») reste à promouvoir.

Les résultats présentés au quatrième chapitre proviennent essentiellement d'études ergonomiques, parfois complétées par des apports de l'épidémiologie. Ils soutiennent l'idée que les caractéristiques du travail déterminent fortement les différences entre âges du point de vue de l'efficacité productive et que celle-ci n'est pas dans une relation inverse, univoque et inconditionnelle avec l'âge. L'analyse de l'activité de travail à divers âges illustre l'intérêt d'approches nuancées et diversifiées. Ces approches peuvent aider à orienter une politique du travail qui tienne compte du vieillissement des salariés. Les auteurs conseillent d'étudier la façon dont les salariés âgés s'y prennent pour compenser les diminutions fonctionnelles de certaines de leur capacité. En bon élève de l'école française d'ergonomie, ils insistent sur les rapports entre la tâche et l'activité de travail : qu'est-ce qui est demandé au sujet âgé, qu'est-ce qu'il cherche à faire, que fait-il effectivement et comment, et finalement quels sont les rapports entre ces questions ? En conclusion, les auteurs suggèrent aux entreprises qui souhaitent maintenir le niveau de performance des salariés âgés de repérer les conditions dans lesquelles les performances de ces travailleurs peuvent se maintenir et se développer. Apprécier l'impact du vieillissement de la main d'œuvre sur l'efficacité du système de production suppose donc l'analyse de l'activité de travail par un ergonome et la définition de nouveaux indicateurs de gestion de cette main d'œuvre. En définitive, les auteurs proposent une approche nuancée des relations âge-efficacité. Plutôt que de s'interroger sur l'ampleur et les conséquences éventuelles d'une baisse de productivité due au vieillissement démographique, ils proposent d'examiner les conditions d'une activité efficiente des salariés âgés. Ils considèrent que l'effet des déficiences éventuelles peut se trouver limité et compensé par les conditions et l'organisation du travail, ce qui donne des marges de manœuvre à l'entreprise. Les auteurs plaident pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Jusqu'à présent, cette recommandation est restée de l'ordre du discours. Cela n'est pas étonnant lorsque l'on examine les résultats de l'enquête faite par la Dares.

Dares : Direction de l'animation, de la recherche, des études... en 1992 auprès de 2 000 directions d'entreprises. On constate que, pour la moitié d'entre elles, le « vieillissement n'est pas un problème »; pour un quart « il y a bien un problème, mais il n'y a pas de réponse particulière à y apporter ». Pour 7 % des directions « le vieillissement est un problème et il faut réduire le nombre des salariés âgés ». Pour 13 % des entreprises « il est possible d'apporter des réponses à ce problème par une réorganisation interne de l'entreprise ». Il faut espérer que la lecture de cet ouvrage changera la façon d'aborder le vieillissement de la population active par les entreprises. C'est à une nouvelle approche de la relation âge-efficacité qu'invitent les auteurs de cet ouvrage. Leurs observations ergonomiques les ont amenés à critiquer l'approche en terme de productivité, qui rend mal compte des activités et des problèmes rencontrés hors de la production industrielle. Cela les amène à proposer de nouveaux critères de mesure de l'efficacité, c'est-à-dire du rapport entre le résultat obtenu et les ressources engagées, qui tiennent compte de facteurs essentiels comme la qualité des produits, la satisfaction des clients, la motivation des salariés.

Plus généralement cet ouvrage s'inscrit dans une réflexion sur le vieillissement individuel et collectif qui devrait passionner tous ceux qui ne se reconnaissent pas dans une vision uniquement déficitaire du vieillissement. Il y a en définitive deux façons d'aborder le vieillissement. La première focalise l'attention sur les pertes et les déclin qui accompagnent l'avance en âge. La seconde met l'accent sur les potentialités de l'individu, sur ses désirs, son expérience, sur ses ressources. Elles sont évidemment complémentaires. De nos jours, dans les entreprises, c'est la première vision qui prime. Il importe de mettre en question la représentation des salariés âgés, étape indispensable pour aborder autrement la question du vieillissement de la population active.

Travailler jusqu'à la retraite est un défi à relever pour les salariés, les entreprises et la société. La poursuite de la croissance requiert la mobilisation de toutes les forces vives. On a tout lieu de penser que la discrimination des salariés en fonction de l'âge va créer de plus en plus de problèmes. Grâce à cet ouvrage, on peut espérer que la nécessité de rompre avec le modèle de l'emploi fondé sur l'âge fasse son chemin. **(S.VOLKOFF, A.MOLINIÉ, A.JOLIVET, 2000).**

### 3.4- Relations entre vieillissement et organisation du travail :

- **Aspects généraux :**

L'organisme humain se transforme au fil des années. On ne peut pas raisonner comme si l'état fonctionnel de chaque homme ou de chaque femme au travail était immuable. Avec l'avance en âge s'accroît la probabilité que survienne un amoindrissement des capacités fonctionnelles dans des domaines comme la force musculaire maximale, l'amplitude des mouvements des articulations, la vue et l'audition, la régulation du sommeil, les performances relevant de la mémoire immédiate ou de la prise de décisions nombreuses en temps limité. Les connaissances disponibles fournissent à présent des appréciations assez fines de ces phénomènes (Laville, 1989 ; Millanvoye, 1995). Elles montrent qu'il s'agit d'évolutions souvent modérées (si l'on s'en tient aux âges d'activité professionnelle), variables selon les individus et selon les fonctions étudiées. À chacun ses propres rythmes de vieillissement, en quelque sorte. Le travail joue un rôle dans l'expression des effets du vieillissement. Les déclin qu'on vient d'évoquer peuvent être pour partie induits par le travail. À l'inverse, des conditions et une organisation de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé. Mais le travail peut aussi jouer un rôle de révélateur. Car ce sont surtout les performances maximales qui manifestent un déclin. Or, selon l'organisation adoptée, le travail nécessitera plus ou moins souvent ces niveaux de performance extrêmes, ce face-à-face avec des exigences physiques ou mentales particulièrement difficiles. Tout cela va se traduire par le fait que certaines exigences du travail provoquent des difficultés spécifiques pour les âgés, voire des mécanismes de sélection en lien avec l'âge, alors que dans des situations de travail parfois voisines, aucune disparité de ce type n'apparaît (Laville, 1989).

L'inégale espérance de vie par catégorie professionnelle, qui ne paraît redevable d'aucune cause de décès spécifique, reste importante entre les cadres et les ouvriers, malgré la baisse des taux de mortalité dans tous les groupes sociaux. Aussi, en dépit du fait que la catégorie socio-professionnelle ne parle pas que du travail, on peut faire l'hypothèse qu'il existe des dégradations de la santé plus ou moins précoces en âge en fonction des facteurs professionnels. Du point de vue épidémiologique, l'observation de ces évolutions de la santé n'est pas aisée car cela suppose la mise en place d'études de cohortes prospectives à partir d'échantillons aléatoires de grande taille pour obtenir une puissance statistique suffisante. Une telle enquête (enquête ESTEV) a été réalisée en France sur un échantillon de 20 000 salariés des deux sexes nés en 1938, 1943, 1948 et 1953. Les sujets ont été interrogés en 1990 et 1995 à l'aide de questionnaires auto-administrés portant sur le travail (expositions professionnelles, conditions de travail et facteurs psychosociaux au travail) et sur la santé (Derriennic et al., 1996).

Les principaux aspects de la santé explorés ont trait aux différentes composantes de la santé

perçue décrites par l'indicateur du Nottingham Health Profile (sommeil, tonus, mobilité physique, etc.), aux troubles musculo-squelettiques et à l'hypertension artérielle. Dans ces différents domaines, chez les hommes comme chez les femmes, les résultats suggèrent des différences liées à la catégorie socioprofessionnelle car les ouvrières et les ouvriers présentent des prévalences plus élevées que les cadres. On observe des effets « d'âge » indépendants des effets de « génération » en ce qui a trait aux troubles du sommeil et de la mobilité physique. Les tendances associées à l'âge qui se dessinent plaident davantage pour des effets précoces du vieillissement plutôt que pour une modification des rythmes au cours de l'avance en âge.

Il ressort très clairement des résultats obtenus que, pour chaque sexe, après ajustement sur l'âge et la catégorie socioprofessionnelle, ces troubles de la santé dépendent à la fois des exigences ou contraintes physiques du travail (port de charges lourdes, efforts sur outils, postures contraignantes, etc.) qui affectent la mobilité physique; des horaires de travail (horaires alternés, atypiques, etc.), qui entraînent des troubles du sommeil; et des choix organisationnels tels que la faible latitude décisionnelle et la forte demande psycho-cognitive qui caractérisent de nombreux postes de travail et qui sont également associés à une augmentation de ces différents troubles de la santé (modèle de Karasek).

Dans ces conditions, ces troubles que l'on peut apparenter au contenu des concepts de déficiences et d'incapacités développés par l'OMS, et qui deviennent particulièrement prévalents aux âges élevés, prennent probablement racine dès le début de la vie active. L'influence de la vie au travail s'exerce d'une part par l'intermédiaire de facteurs de risque spécifiques, associés à des lésions ou des altérations particulières de la santé. D'autre part, elle entre en jeu plus globalement en facilitant plus ou moins le cumul des altérations de la santé et en augmentant plus ou moins les risques de chronicité (notamment dans le domaine des troubles musculosquelettiques). Ces différents troubles de la santé n'annihilent pas forcément la capacité de travailler, mais ils sont associés à une plus grande probabilité de sortie hâtive du marché du travail. À l'inverse, des conditions de travail et une organisation de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur à l'égard de certaines dégradations de la santé. Les résultats de l'enquête ESTEV suggèrent qu'une forte autonomie dans la conduite de son travail avec des moyens en temps, information et matériel pour faire un travail de bonne qualité, constituent des facteurs protecteurs. Chaque salarié n'est pas pour autant le spectateur passif du plus ou moins bon ajustement entre son état fonctionnel et les caractéristiques de sa tâche. Il élabore des compromis entre les objectifs de la production, les compétences dont il dispose, et le souci de préserver sa santé. Ces compromis ne sont pas stables; il les réaménage en permanence, compte tenu des transformations techniques, des modifications dans l'organisation et de son changement d'âge. De façon plus ou moins consciente, il élabore des stratégies de contournement à l'égard des causes de pénibilité ou de difficulté, et de compensation pour arriver à réaliser une tâche malgré telle ou telle déficience. Dans ces stratégies, l'expérience professionnelle joue un rôle considérable (Cloutier et al., 1999 ; Gaudart et

WeillFassina, 1999) et se combine avec l'expérience de soi-même, c'est-à-dire la connaissance que le salarié acquiert peu à peu sur les aspects du travail qui vont s'avérer difficiles ou pénibles pour lui-même. Ces stratégies (anticipations, vérifications, coopérations, etc.) ne se mettent en place que si l'organisation du travail les permet, voire les favorise. La question posée est donc celle d'une compatibilité entre d'une part les exigences du travail et d'autre part les marges de manœuvre dont les individus et les collectifs disposent pour tenir ces exigences et pour construire leurs actions dans ce but. Ces remarques valent aussi quand on s'intéresse non plus à une situation de travail, mais à un changement de situation: nouveau produit ou service, nouvelle technique, changement d'organisation, mobilité professionnelle, formes diverses de rotations des tâches ou de polyvalence. En ce domaine, les salariés âgés ne bénéficient pas d'un a priori favorable ; ce qui se traduit notamment par un moindre accès à la formation. Les changements peuvent en effet induire ou révéler une obsolescence des savoirs et savoir-faire chez les plus anciens (Marquié et Baracat,1995).

Mais ces difficultés peuvent être atténuées si l'on prend en considération la diversité entre les individus au moment du changement (au vu de leur âge, de leur parcours professionnel, de leurs projets), et si l'on cherche à élargir les marges de manœuvre dans le changement lui-même (Teiger, 1990).

### **3.5- Estimation des profils de productivité par âge :**

Dans ce qui suit, le profil de la productivité par âge est estimé à partir des résultats de l'estimation d'une « fonction de production », c'est-à-dire la régression du produit de l'entreprise sur le niveau de ses facteurs de production. Cette approche revient à « décomposer » la productivité des entreprises pour estimer les contributions moyennes de chacun des facteurs de production connus : capital, travail des différentes classes d'âge, effets sectoriels et effets de tailles.

S'il existe d'autres déterminants de la productivité, qui sont à la fois non observés et corrélés aux facteurs de production, les résultats sont susceptibles d'être biaisés. Plus particulièrement, deux types de biais peuvent fausser les résultats : biais d'hétérogénéité et biais de simultanéité.

Le biais d'hétérogénéité est de nature statique. Il désigne le fait que certaines entreprises sont intrinsèquement plus ou moins productives et que ce « niveau » inobservable de productivité est corrélé avec la structure de leur main-d'œuvre. Par exemple, les salariés âgés sont moins nombreux dans les entreprises en expansion, qui sont plus productives. Si l'on ne prend pas en compte le biais qui en résulte, on trouvera que les salariés âgés ont une productivité moyenne relativement plus faible que celle des jeunes. Mais cela ne signifiera pas que les âgés sont moins productifs : cela traduit simplement le fait qu'ils sont plus souvent dans des entreprises moins productives.

Le biais de simultanéité est, au contraire, de nature dynamique. Il traduit le fait que les

entreprises sont capables d'anticiper certains chocs externes sur leur productivité, et que cela se traduit par des ajustements de la main-d'œuvre. Par exemple, on observe souvent une corrélation entre augmentation de la productivité des entreprises et augmentation de la part des salariés jeunes. Cependant cela passe par la corrélation entre gain de productivité et embauches plus nombreuses, d'une part, et entre embauches nombreuses et augmentation de la part des jeunes, d'autre part. Si l'on ne prend pas en compte ces corrélations, on imputera, à tort, le gain de productivité à l'augmentation de la part des jeunes. En réalité, cette augmentation est une conséquence, plutôt qu'une cause, du gain de productivité.

### **3.6- L'activité physique réduit le déclin de l'aptitude physique lié à l'avancée en âge :**

#### **3.6.1- Aptitudes physiques et vieillissement:**

L'avancée en âge s'accompagne d'une détérioration de l'aptitude à l'exercice de longue durée (filiale aérobie) et de l'aptitude à l'exercice court et rapide (filiale anaérobie). C'est ainsi qu'à partir de 20- 30 ans, on note une réduction de 1 % par an de la consommation maximale d'oxygène (débit d'oxygène consommé par minute par l'organisme lors d'un exercice) par kilogramme de poids corporel, qui est un estimateur global de l'aptitude cardiocirculatoire. Les seuils dits « anaérobie » lactique ou ventilatoire, qui indiquent à quel moment de l'exercice la voie métabolique anaérobie (production d'acide lactique qui induit une augmentation de la ventilation) vient compléter la voie aérobie et reflètent la fonction aérobie musculaire, diminuent également avec l'avancée en âge, mais moins rapidement que la consommation maximale d'oxygène, suggérant que si les capacités d'exercice maximal diminuent rapidement avec l'âge, les possibilités d'exercice sous-maximal proche des activités de la vie quotidienne sont plus longtemps conservées.

- **Effet de l'activité physique sur la réduction des aptitudes physiques liées au vieillissement:**

La baisse de la consommation maximale d'oxygène est évaluée à environ 10 % par décennie. Toutefois, des études ont montré que ce déclin progressif et régulier peut être minimisé par l'entraînement. Une étude a comparé la consommation maximale d'oxygène d'athlètes de compétition âgés de 60 ans en moyenne à celle d'un groupe d'athlètes de compétition plus jeunes d'âge moyen 22 ans. Ces sujets étaient appariés sur la quantité d'entraînement (96 km de course à pied par semaine), l'intensité de l'entraînement et les

meilleures performances réalisées à des compétitions similaires au même âge. La consommation maximale d'oxygène des athlètes âgés n'était que de 15 % inférieure à celle des athlètes plus jeunes alors que 40 ans les séparaient, suggérant qu'une baisse de 4 % par décennie pourrait représenter l'effet propre du vieillissement. Une étude similaire sur le plan méthodologique portant sur des athlètes jeunes (âge moyen : 25 ans) et âgés (âge moyen : 56 ans) spécialistes du 10 km, a également démontré une baisse de la consommation maximale d'oxygène de 9 % à 30 ans d'écart, soit 3 % par décennie.

Plusieurs études ont confirmé ces résultats en montrant qu'un entraînement, à raison de 3 séances hebdomadaires d'au moins 20 minutes à un niveau d'intensité d'au moins 40 % de la consommation maximale d'oxygène, induit un gain de consommation maximale d'oxygène allant de 8 à 40 %, les résultats étant d'autant plus marqués que les sujets sont âgés et présentent une consommation maximale d'oxygène basse avant l'entraînement. De nombreuses études ont aussi montré que la vitesse d'adaptation de l'organisme à un effort, même d'intensité élevée, est semblable chez le sujet de plus de 65 ans à celle des sujets plus jeunes, l'essentiel du gain en consommation maximale d'oxygène étant obtenu en 3 mois chez le sujet âgé. La durée des bénéfices obtenus sur l'adaptation à l'effort des sujets âgés semble décroître rapidement au décours d'un programme d'entraînement d'une année, pour s'annihiler en 4 ans environ. La poursuite au long cours de l'activité pour en conserver les bénéfices est donc nécessaire. En effet, une réduction de l'aptitude cardio-circulatoire des anciens athlètes (qui rejoint voire se retrouve inférieure à celle d'une population standard) est observée si l'activité physique n'est pas poursuivie.

### **3.6.2- Action sur le vieillissement psychologique:**

- **Activité physique et vieillissement cognitif:**

Les fonctions les plus sensibles aux effets du vieillissement sont les capacités mnésiques à court terme, le temps de réaction, l'attention sélective, les capacités visuo-spatiales et l'intelligence fluide, qui reflète les capacités de mémorisation d'un vocabulaire ou d'informations nouvellement apprises. Malgré les discordances de résultats des différentes études, il semble que l'activité physique ait une influence bénéfique sur la cognition et, en particulier, sur les processus d'attention, et que cet effet bénéfique soit non seulement assez spécifique du sujet âgé mais aussi proportionnel au degré de vieillissement cognitif. Les déficits cognitifs observés chez les sujets âgés pourraient résulter des effets cumulatifs de

l'altération de l'état de santé, du bas niveau d'éducation et du vieillissement, qui sont des variables affectant le niveau d'activité physique. L'activité physique pourrait ainsi servir de variable intermédiaire entre ces variables et l'état cognitif. L'activité physique pourrait exercer cet effet bénéfique en améliorant l'utilisation de l'oxygène et/ou le débit sanguin cérébral, en exerçant une action trophique directe synaptique et/ou neuronale en raison de l'enrichissement de l'environnement en stimulations sensorielles et motrices, en réduisant l'insulinorésistance et/ou en améliorant l'estime de soi. De plus, l'exercice physique favorise un meilleur capital verbal, une rétention visuelle plus importante, une bonne structuration spatiale, un tonus mental plus élevé et contribue également au développement de la mémoire et des habiletés intellectuelles. Plusieurs études ont montré une amélioration des performances cognitives après un entraînement.

- **Activité physique et dépression:**

Le déclin des capacités physiques contribue à l'apparition d'un état dépressif au cours de l'avancée en âge. Or l'activité physique par son action sur l'aptitude physique et par le bien-être physique qu'elle entraîne pourrait favoriser un état de bien-être psychologique et réduire les symptômes dépressifs chez le sujet âgé. Les études concernent cependant des sujets âgés présentant des formes mineures de dépression et les études portant sur des formes plus graves de dépression manquent pour mieux appréhender les effets de l'activité physique. En outre, les mécanismes neurologiques, biochimiques, sociaux ou psychologiques qui sous-tendent la relation entre dépression et activité physique chez le sujet âgé sont encore mal connus. Certains auteurs suggèrent que l'activité physique pourrait exercer un effet antidépresseur ou s'opposer au stress via la production de béta-endorphines plasmatiques ou d'opioïdes centraux, expliquant la sensation de bien-être après l'activité.

### **3.6.3- Intérêts spécifiques de l'activité physique chez le sujet âgé fragile:**

Depuis quelques années, une sous-population de sujets âgés a été individualisée, appelés sujets âgés fragiles, en raison de leurs besoins de santé accrus. Ces sujets ont en commun une réduction multi systémique de leurs aptitudes physiologiques limitant leurs capacités d'adaptation au stress et au changement d'environnement, expliquant qu'ils développent volontiers des pathologies et syndromes gériatriques en cascade (chute à répétition, confusion, incontinence, difficultés à réaliser les actes de la vie quotidienne). La réduction des réserves physiologiques qui caractérise ces sujets peut être indirectement

estimée par la réduction de leur niveau d'autonomie (appréciée à travers les échelles d'aptitude à réaliser les activités instrumentées (IADL) ou non instrumentées (ADL) de la vie quotidienne), la réduction de leur fonction musculaire et/ou de leur capacité aérobie et/ou de leur intégration sociale et/ou de l'altération de leur état nutritionnel et/ou cognitif. L'activité physique, par son action potentiellement bénéfique sur l'ensemble de ces paramètres, pourrait avoir un intérêt tout particulier dans cette population. Cette hypothèse est corroborée par l'observation de gains très significatifs en termes de mobilité, d'équilibre, de souplesse et de force musculaire mais aussi par l'observation d'une réduction de l'incidence des chutes et des blessures associées lors de programmes d'entraînement dans cette population fragile. Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils sont inversement proportionnels au niveau de base des capacités, suggérant l'intérêt de favoriser l'activité physique chez les sujets âgés les plus démunis. En outre, les programmes d'entraînement proposés dans cette population semblent devoir être accompagnés d'une supplémentation nutritionnelle afin d'en optimiser les effets.

### **3.7- Activité physique et vieillissement :**

L'activité physique prévient un certain nombre de processus délétères liés au vieillissement. L'activité physique réduit le déclin lié à l'avancée en âge de l'aptitude physique qui reste limitée par la réduction de la fréquence cardiaque maximale, et réduit l'incidence des pathologies vasculaires en prévenant et en réduisant l'effet des facteurs de risque vasculaire. L'activité physique réduit en outre la perte osseuse liée à l'âge, son effet étant potentialisé par le traitement hormonal substitutif de la ménopause, et elle améliore la fonction d'équilibration, réduisant ainsi l'incidence des chutes et fractures chez le sujet âgé. L'activité physique participe au maintien de l'équilibre nutritionnel et à la préservation du rapport masse maigre /masse grasse et réduit l'insulinorésistance accompagnant l'avancée en âge. L'activité physique a de plus une influence bénéfique sur la fonction psychologique en améliorant les capacités cognitives et en réduisant l'incidence de la dépression chez le sujet âgé. Enfin, l'activité physique semble réduire l'incidence de certains cancers, colique et mammaire en particulier.

#### **3.7.1- Activité physique, quantité et qualité de vie :**

Ces actions multiples expliquent que l'activité physique, quand elle est adaptée aux spécificités physiologiques du sujet âgé, augmente la longévité, retarde la dépendance et

améliore la qualité de vie aux âges tardifs.

### **3.7.2- Quelles activités recommandes :**

il existe à l'évidence une supériorité des programmes personnalisés privilégiant l'échauffement et l'association d'exercices d'endurance et contre résistance, permettant une amélioration combinée des fonctions cardio-vasculaire et musculaire.

### **3.7.3- Intérêts spécifiques de l'activité physique chez les sujets âgés fragiles :**

De par son action bénéfique sur la capacité aérobie, la fonction musculaire, l'intégration sociale, la cognition et l'autonomie, l'activité physique pourrait avoir un intérêt tout particulier chez les sujets âgés fragiles, à condition que les programmes soient adaptés à leurs capacités physiologiques et qu'ils s'associent à une supplémentation nutritionnelle. (Presse médicale, 2000)

## **3.8- 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.

### **3.8.1- Âge et aptitudes physiques :**

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

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

### 3.8.2- 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. Plusieurs études (Salthouse, 1991 ; Verhaeghen & Salthouse, 1997) relèvent un déclin de l'habileté cognitive générale avec l'avancée en âge. Ces résultats ont, pour la plupart, été établis à partir de tâches abstraites réalisées en laboratoire. Il est donc, là encore, difficile d'en évaluer les impacts réels, *in situ*, sur la performance au travail, bien qu'Hunter et Hunter (1984), dans une étude de référence, aient mis en évidence le rôle déterminant de l'habileté cognitive sur la performance au travail. Les effets du vieillissement ont également été mesurés sur plusieurs fonctions cognitives spécifiques : l'attention sélective (Hasher, Stolfus, Zacks, & Rypman, 1991) ; la mémoire épisodique (Verhaeghen, Marcoen, &

Goossens, 1993 ; Kausler, 1994), la mémoire de travail (Craik&Jennings, 1992) ; l'attention divisée en double tâche (Kramer&Larish, 1996) ; la vitesse de réaction aux stimuli externes (Smith & Brewer, 1995 ; Verhaeghen&Salthouse, 1997). D'une manière générale, il apparaît un déclin avec l'âge de chacune de ces fonctions cognitives. Deux phénomènes semblent principalement impliqués : une altération de la mémoire de travail (Cerella, 1990 ; Craik&Jennings, 1992 ; Salthouse, 1996) et un ralentissement dans la vitesse de traitement de l'information et de prise de décision (Just & Carpenter, 1992 ; Schaie, 1994 ; Smith & Brewer, 1995 ; Salthouse, 1996 ; Verhaeghen&Salthouse, 1997). Mais il est important de préciser que ces effets négatifs du vieillissement sur le fonctionnement cognitif sont particulièrement marqués lorsque les contraintes de temps sont fortes et la tâche complexe. En revanche, dans la plupart des autres cas, ces écarts entre jeunes et âgés sont absents ou significativement moins élevés (Craik&Jennings, 1992 ; Craik&Jacoby, 1996). En fait, il semble que l'environnement et la nature des tâches jouent un rôle déterminant dans le traitement de l'information. On constate par exemple que les différences liées à l'âge diminuent lorsque les processus cognitifs complexes peuvent être soutenus par des éléments de l'environnement (Craik&Jennings, 1992 ; Craik&Jacoby, 1996 ; Olofsson&Bäckman, 1996). On remarque également que les déficits liés à l'âge sont réduits, sinon inexistant, dans les tâches de mémorisation où existe un lien logique entre les mots (Chasseigne, Mullet, & Stewart, 1997 ; Lincourt, Rybash, & Hoyer, 1998), alors qu'ils augmentent dans celles qui ne requièrent aucun lien conceptuel entre les mots (Shimamura, Berry, Mangels, Rustings, & Jurica, 1995). Ces observations soulèvent à nouveau le problème de la transférabilité des résultats en milieu naturel et mettent en question les conséquences réelles de ces déclins cognitifs sur la performance des travailleurs âgés, d'autant que, comme le montre Schaie (1990), les pertes cognitives ne sont pas significatives jusqu'à l'âge de 70 ans. Parmi les capacités cognitives spécifiques, les capacités d'apprentissage sont tout à fait fondamentales et méritent d'être ici détaillées quand on examine les effets du vieillissement au travail. Des synthèses réalisées sur ce thème (Kausler, 1994 ; Kubeck, Delp, Haslett, & McDaniel, 1996), on retiendra que, d'une manière générale, les personnes les plus âgées ont des performances moins bonnes que les plus jeunes aux tâches d'apprentissage, et ce, quelle que soit la « forme » d'apprentissage mobilisée (conditionnement classique, conditionnement opérant, apprentissage instrumental, apprentissage perceptif). Par ailleurs, les personnes les plus âgées prennent plus de temps pour compléter l'apprentissage, et même si l'apprentissage est réussi, celui-ci est jugé difficile et demandant beaucoup d'efforts (Warr&Bunce, 1995). Toutefois, il faut aussi-tôt souligner :

- l'impact des contraintes temporelles. Lorsqu'il n'y a pas de limite temporelle pour réaliser l'apprentissage, on peut obtenir des scores identiques entre les différents groupes d'âge (**Siemen, 1976**) ;
- le rôle déterminant de la formation initiale dans l'apprentissage. L'apprentissage est beaucoup plus rapide chez les sujets ayant bénéficié d'une formation initiale. Celle-ci permet l'acquisition d'outils cognitifs fondamentaux qui facilitent l'apprentissage tout au long de la vie (Ackerman, Kanfer, & Goff, 1995 ; Ree & Carretta, 1998). Les travailleurs âgés qui ne disposent pas du même « bagage cognitif » ne sont donc pas égaux dans l'apprentissage. Aujourd'hui, cependant, il est permis de supposer que l'élévation du niveau de formation initiale aura des répercussions positives sur la formation tout au long de la vie. Cette remarque souligne la taille des effets de générations dans l'analyse des relations entre âge et travail ;
- l'importance également de la valorisation de l'expérience dans l'apprentissage. Lors de tâches d'apprentissage, « la possibilité d'investir pour les opérateurs vieillissants leur expérience semble jouer un rôle positif dans la réussite de l'apprentissage » (**Lavilleet al., 2004, p. 582**).

En ce sens, on constate que le matériel familier est beaucoup mieux retenu (Rogers, 1996). L'expérience des sujets peut donc soutenir et faciliter l'activité cognitive grâce aux connaissances acquises tout au long du parcours de vie. On peut alors s'interroger sur les effets du vieillissement sur cette autre facette de l'intelligence, telle qu'Ackerman (1999, 2000) la définit dans sa théorie du développement intellectuel à l'âge adulte – à savoir, l'intelligence basée sur les connaissances et le savoir.

### **3.8.3- Âge, expérience et savoir :**

Si les personnes les plus âgées paraissent sensiblement moins performantes que les plus jeunes lorsque l'intelligence est mesurée en termes de traitement de l'information (cf. paragraphe précédent), cette tendance semble s'inverser lorsque l'on s'intéresse à l'intelligence basée sur le savoir des individus. On 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 (Perlmutter, Kaplan, & Nyquist, 1990) ; sur l'habilité à manipuler des expressions verbales (Stankov, 1988) ; sur la culture générale (Ackerman & Rolfhus, 1999 ; Ackerman, 2000). Au niveau du savoir procédural, de nombreuses études ont montré que les jeunes embauchés et les salariés âgés mettent en oeuvre des procédures de travail différentes (Salthouse, 1984 ; Bosman, 1993). Bien souvent, les travailleurs âgés élaborent des pratiques professionnelles susceptibles de compenser les déclin de leur vitesse de traitement de l'information ou de leurs aptitudes physiques (Paumes, 2001). Avec l'expérience se développe une forme de savoir spécifique, l'accommodation expérimentale (Warr, 2001), qui permet à une personne de mettre en oeuvre des stratégies de compensation (Park, 1994), c'est-à-dire d'adapter son activité et ses schèmes d'action dans le but de maintenir ou d'augmenter son efficacité. Cependant, par analogie avec les résultats des recherches sur l'expertise (Warr, 2001), il semble que les effets positifs de l'expérience restent souvent circonscrits à quelques domaines de connaissances. Tout se passe comme si le travailleur âgé se délimitait un domaine de compétences et qu'il orientait tous ses efforts pour maintenir ou augmenter son niveau d'expertise dans ce domaine précis, souvent au détriment d'autres. Dès lors, on peut se demander si les travailleurs âgés transfèrent les acquis de leur expérience développée dans un domaine à de nouveaux domaines de connaissances. De même, s'il existe des compétences spécifiques à ce « transfert des acquis de l'expérience ».

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

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

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

### **3.8.4- 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 oeuvre de telles stratégies. Si l'on peut imaginer que les travailleurs âgés puissent acquérir de nouveaux « savoirs » ou « savoirfaire », 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. Mais comment les travailleurs âgés peuvent-ils répondre à ces nouvelles exigences ? Comment par exemple apprendre à être « proactif », notamment dans des domaines jusqu'alors peu contrôlés par l'individu, tels que la gestion de sa propre carrière (Cappelli, 1999) ? Ces changements sont lourds de conséquences car ils entraînent une moindre valorisation de l'expérience et une fragilisation des compétences acquises ultérieurement. Et il est d'autant plus difficile d'y faire face que les travailleurs âgés bénéficient rarement d'une formation continue suffisante. Ainsi la question des compétences des travailleurs âgés est-elle directement liée aux politiques de formation en faveur des travailleurs âgés et à leurs capacités d'apprentissage.

Concernant les compétences d'adaptation au changement des travailleurs âgés, les conclusions des recherches apparaissent contrastées (Watanabe & Imai, 1998 ; Rousseau & Tijoriwala, 1999 ; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000 ; Von Bras & Blumenthal, 2000). Si Watanabe et Imai (1998) ont mis en évidence 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 (Molinié, Volkoff, & Gaudart, 1996). Laville *et al.* (2004) font cependant remarquer que cette diminution de la polyvalence avec l'âge n'est sans doute pas, comme on le pense le plus souvent, 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. L'intérêt de cette analyse réside dans ce qu'elle remet en cause la représentation très souvent partagée d'un travailleur âgé hostile au changement, ayant des compétences désuètes, des difficultés d'apprentissage et ne pouvant s'adapter aux nouvelles technologies (Morris & Venkatesh, 2000). 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.

### **3.8.5- 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 (Greller & Simpson, 1999) et sont lourds de conséquences pour les travailleurs âgés. Peu de recherches sont disponibles sur cette question des effets de l'âge sur la motivation au travail (Warr, 2001 ; Farr & Ringseis, 2002). Et celles qui le sont varient largement selon les domaines de motivation étudiés. Par exemple, Schooler, Caplan et Oates (1998) ont mis en évidence une

plus grande motivation au travail chez les travailleurs âgés ; en revanche, concernant la motivation à s'engager dans une formation, Colquitt, LePine et Noe (2000) ont clairement observé une plus faible motivation des travailleurs âgés. Dans une perspective plus qualitative, Del-goulet (2000) a mis en évidence que les individus de plus de 40 ans engagés dans une formation redoutent davantage la situation et ont l'impression de ne pas contrôler leurs réussites et leurs échecs lors des évaluations.

Elle constate également que, malgré des dispositions motivationnelles susceptibles d'handicaper les plus âgés dans l'apprentissage, leurs performances en formation sont équivalentes à celles des plus jeunes. Ce résultat est rendu intelligible par l'analyse de l'activité des stagiaires en formation qui révèle des modes d'apprentissage très différents entre jeunes et âgés aux niveaux par exemple de la gestion temporelle des activités et de l'importance accordée à l'écrit. Ce type d'études remet en question les stéréotypes concernant l'engagement des travailleurs âgés en formation (Maurer, Wrenn, & Wiess, 2003) et invite à de plus amples recherches sur cette question. Si la motivation au travail dépend, comme nous venons de le voir, des caractéristiques des individus, elle est également largement influencée par un ensemble de facteurs environnementaux. Quel est donc le rôle des facteurs environnementaux dans le vieillissement au travail lié à la fin de carrière ?

### **3.9-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.

#### **3.9.1- Influence des conditions de travail :**

L'étude de l'influence des conditions de travail sur les comportements des travailleurs âgés fait référence à un champ de recherches devenu classique en ergonomie. Regroupées

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

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

D'autres recherches, appuyées sur une méthodologie plus expérimentale, tendent à évaluer les effets conjoints du vieillissement et des conditions de travail sur les ressources cognitives des individus (Maguire et al., 2000 ; Marquié et al., 2002). Elles soutiennent l'hypothèse selon laquelle certaines conditions de travail peuvent moduler l'effet du vieillissement sur les ressources cognitives. Ce postulat est original car l'influence des conditions de travail peut être aussi bien positive que négative. Positive, car l'utilisation continue et intensive des habiletés cognitives de base durant l'âge adulte pourrait protéger ces habiletés du déclin lié à l'âge (Marquié et al., 2002). Ainsi a-t-on pu observer qu'un travail complexe accroît la flexibilité intellectuelle, notamment chez les travailleurs âgés (Schooler, Mulatu, & Oates, 1999), alors que les tâches sollicitant faiblement les activités cognitives produisent une forme de « sclérose cognitive » (Leplat, 1988 ; cité par Marquié et al., 2002).

Cette thématique du vieillissement au travail n'a pas perdu de son actualité sociale et

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

### **3.9.2-Influence du collectif de travail et des relations extraprofessionnelles :**

Parmi les conditions de travail, figurent la composition, la structure et le fonctionnement du collectif de travail du travailleur âgé. À ce niveau, un certain nombre d'études ont tenté d'évaluer le rôle de la démographie organisationnelle sur la performance et la satisfaction au travail. Sur ce point, il a été constaté (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992 ; Cummings, Zhou, & Oldham, 1993 ; Williams & O'Reilly, 1998) qu'un employé qui n'a pas le même âge que ses collègues a plus de chance d'être absent et de quitter l'entreprise (ou de vouloir la quitter). Cet effet négatif a également été observé sur l'attachement à l'organisation, l'implication psychologique et la satisfaction au travail. Ainsi, d'un point de vue socio-affectif, les salariés préfèrent travailler avec des personnes de même âge. Plus contrasté est l'impact de la diversité d'âge des pairs sur la performance au travail car cette diversité peut créer des conflits positifs ou négatifs pour la réalisation des objectifs professionnels. Qu'en est-il de la diversité des âges entre supérieurs hiérarchiques et employés ? Ici aussi, les résultats diffèrent selon que l'on s'intéresse à la satisfaction ou à la performance au travail. Concernant la satisfaction, la proximité d'âge entre supérieur hiérarchique et salariés semble également le vecteur d'une plus grande satisfaction des salariés (McCain, O'Reilly, & Pfeffer, 1983 ; Farr & Ringseis, 2002). Quant à la performance, les observations sont contradictoires. Ferris, Judge, Chachere et Liden (1991) constatent que les supérieurs âgés ont tendance à donner de meilleures récompenses à des groupes de travailleurs jeunes, comme, à l'inverse, les supérieurs jeunes ont tendance à attribuer de meilleures récompenses à des groupes de travailleurs âgés. Ce résultat est contredit par ceux obtenus par Cummings, Zhou et Oldham (1993) qui montrent que les supérieurs qui n'ont pas le même âge que leurs subordonnés tendent à évaluer moins favorablement leurs performances et leur potentiel. De nouvelles recherches méritent donc d'être engagées sur ce point, car, si ces résultats peuvent avoir des incidences sur le « management organisationnel », il reste à expliciter les processus

psychologiques et sociaux par lesquels l'hétérogénéité des âges exerce une influence, d'autant que celle-ci est souvent mise en évidence à court terme (**Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999 ; Riordan, 2000**).

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

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

### **3.9.3-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 (Sullivan, 1999 ; Cascio, 2000 ; Power & Rothausen, 2003). L'âge n'est plus le pilier central des politiques de ressources humaines et il devient un facteur de moins en moins prégnant pour la sécurité de l'emploi et l'avancement de carrière. Ce qu'attestent le taux de chômage – particulièrement élevé – des plus de 55 ans et l'augmentation du nombre de travailleurs âgés qui se trouvent bloqués (« plafonnés ») dans leur développement de carrière.

Cette notion de « plafonnement de carrière » est relativement nouvelle. Allen, Poteet et Russell (1998) la définissent comme le moment où les opportunités de promotions deviennent peu probables. Sans doute ce plafonnement doit-il à certains stéréotypes ou préjugés, partagés au sein de l'organisation (et au sein de la société, cf. paragraphe suivant) ; à des images stéréotypées d'un travailleur âgé moins ouvert au changement, peu performant, ayant une faible motivation et un faible potentiel de développement, mais présentant une grande stabilité et une grande conscience professionnelle (Finkelstein & Burke, 1998 ; Tougas et al., 2004). L'absence de possibilité d'évolution dans l'entreprise en raison de son âge peut donc être assimilée à une forme de discrimination sociale. Elle n'est pas la seule. Une discrimination existe aussi dans l'accès aux formations, les entreprises se montrant souvent hésitantes pour investir dans la formation des travailleurs âgés (Bailey & Hansson, 1995 ; Warr, 2001). On peut également se demander, à l'instar de Sterns et Miklos (1995), pourquoi les travailleurs se formeraient, puisque leurs possibilités de se développer professionnellement demeurent limitées.

Pour aussi importantes qu'elles soient, ces observations restent peu explicites quant aux conséquences réelles de ces politiques organisationnelles sur la performance au travail des salariés âgés (Freund, 1997 ; Settersten, 1997). Plusieurs études (Chao, 1990 ; Tremblay, Roger, & Toulouse, 1995 ; Allen et al., 1998) apportent un éclairage complémentaire en montrant que la perception de ne plus avancer professionnellement entraîne une baisse de motivation, une dévalorisation de soi et s'accompagne d'une diminution de la performance au travail. Ces politiques organisationnelles créent donc une situation qui, in fine, peut nuire à l'efficacité de l'entreprise. Toutefois, le rôle des stéréotypes liés à l'âge et aux emplois n'est

pas très bien compris. Encore faut-il préciser que, face à cette situation stigmatisante, les travailleurs âgés ne restent pas passifs. Ils mettent en œuvre des stratégies individuelles et collectives pour faire face à ces politiques organisationnelles qui leur sont largement défavorables (Ettington, 1998 ; Rotondo & Perrewé, 2000). La mise en œuvre de telles stratégies ne peut dépendre des seules caractéristiques et dispositions du sujet. Leur activation ou leur inhibition dépend aussi du contexte organisationnel, ce qui nécessite la réalisation d'études plus systématiques qui prennent en compte à la fois des facteurs individuels et des facteurs d'environnement ainsi que leur interaction à travers notamment la construction des rapports individus-organisation.

### **3.10- Théories en jeu dans le management et l'accompagnement des seniors:**

Les concepts théoriques présentés ci-dessous sont des éléments de réflexion utiles dans les pratiques de management et d'accompagnement, notamment auprès d'un public senior.

Ils ont un impact sur l'attitude adoptée face à ce public (attention, vigilance accrue accordée à l'état émotionnel des acteurs), favorisant ainsi une meilleure adaptation à chacun.

Ils permettent de mieux comprendre la problématique de chacun des seniors dans la gestion de la deuxième partie de leur carrière professionnelle, pour les aider à identifier des pistes d'évolution professionnelle possibles, au regard des changements inhérents au travail et au regard du marché de l'emploi.

- **Le locus de contrôle (loc):**

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

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

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

- **Le sentiment d'efficacité personnelle (sep):**

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

Le sep est particulièrement exposé chez les demandeurs d'emploi de plus de cinquante ans (voire les salariés) qui ont vécu ou vivent encore les effets d'un licenciement, qui souffrent des stigmates de leur catégorisation de seniors et de leurs difficultés réelles à faire valoir leurs compétences sur le marché du travail ou dans leur entreprise.

- **L'image de soi:**

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

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

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

- **L'estime de soi :** C'est l'expression d'une approbation ou d'une désapprobation portée sur soi-même. Elle indique comment un individu estime d'une façon générale sa capacité, sa valeur, son importance. C'est une expérience subjective qui se traduit aussi bien verbalement que par des comportements significatifs. Les attitudes envers

soi-même peuvent être conscientes ou inconscientes et sont porteuses de connotations affectives positives ou négatives et étroitement liées à des processus cognitifs et motivationnels. Ces attitudes peuvent se manifester par la voix, les postures, la gestuelle et les actes (Coopersmith, 1984).

Ce concept permet de prendre connaissance du niveau d'estime de soi du senior et d'adapter notre attitude d'accompagnement en conséquence. Ainsi, en fonction du degré d'estime de soi professionnelle, les solutions envisagées seront différentes.

- **L'auto connaissance :** Repérer le niveau de connaissance de soi apprécié par le sujet à partir d'activités de réflexion sur soi est souvent l'un des objectifs quand on fait un point sur sa carrière. Il semblerait qu'un niveau d'autoconnaissance élevé augmente la prise de recul sur sa façon d'agir, facilite le repérage de ses compétences et la conduite d'un projet selon un plan d'action prévu.

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

- **Les distorsions cognitives:**

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

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

- **Le deuil:**

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

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

s'apparenter aux caractéristiques du deuil de l'être aimé.

- **Stéréotypes et croyances:**

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

### **3.11- Théorie de l'ajustement au travail :**

La théorie de l'ajustement au travail de Lofquist&Dawis 1984 propose un modèle de prédiction des comportements basé sur la notion de correspondance. Ce concept central sous-entend l'établissement d'une relation (individu - environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. La prémisse de cette théorie repose sur les motifs fondamentaux du comportement humain voulant que l'individu cherche à établir et à conserver une correspondance avec son environnement. Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement, et l'environnement répondant aux demandes de l'individu. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail s'appelle l'ajustement au travail.

La présence d'une correspondance minimale fait en sorte que l'individu demeure dans l'organisation et subséquemment, développe cette relation jusqu'à un point d'équilibre. Cette stabilisation se manifesterait par la durée de l'emploi. Cette longévité serait donc le résultat de l'ajustement au travail et fonction du niveau de correspondance entre les parties. Deux indicateurs serviraient de mesure du degré de correspondance:

- indicateur externe, soit l'individu satisfaisant aux demandes de l'environnement;
- indicateur interne, soit l'individu satisfait des réponses à ses demandes.

Les principales caractéristiques de l'individu et de l'environnement relèveraient de deux grands ensembles :

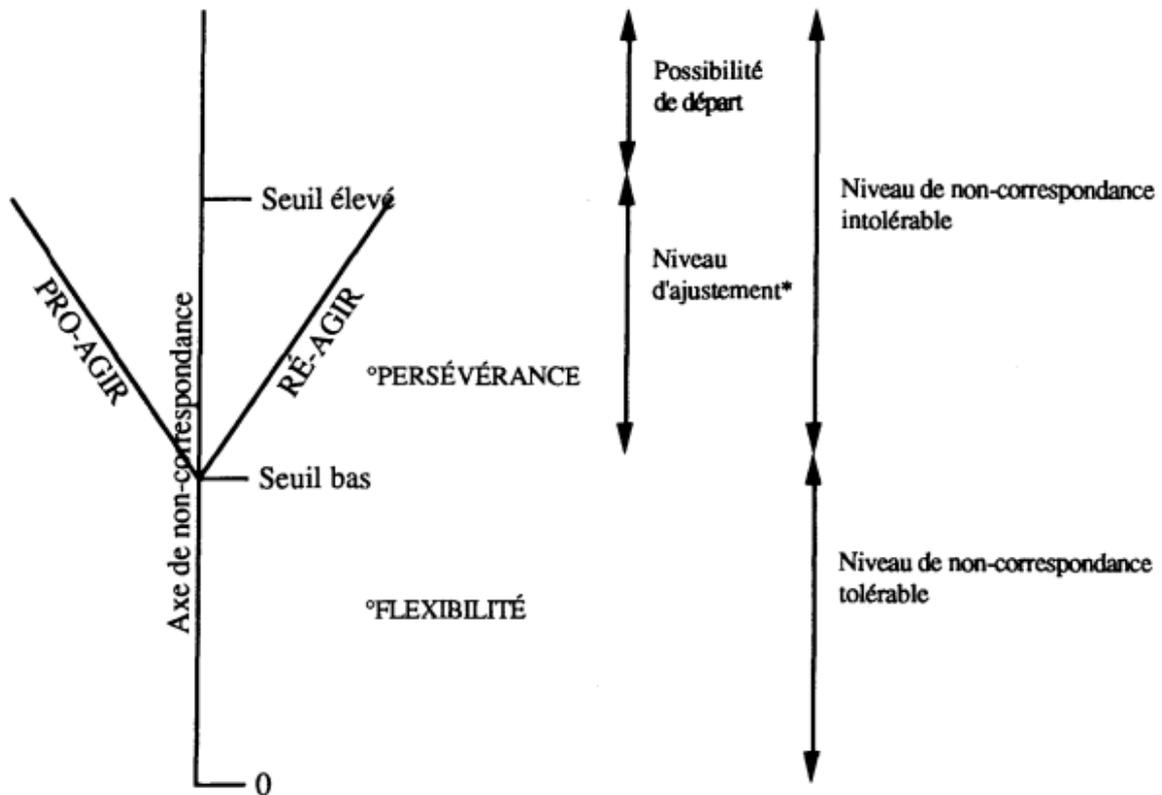
- la structure de personnalité/environnement et individu;
- le style de personnalité/environnement et individu.

La structure ferait référence aux habiletés et valeurs pour l'individu, et aux aptitudes requises et facteurs de renforcement pour l'environnement. Le style symboliserait pour l'un et l'autre, des moyens typiques d'interaction identifiés par les critères de vitesse de réponse (degré de flexibilité), d'allure (type d'activité), de cadence habituelle (rythme d'activité) et de durée de réponse (degré de persévérance).

La théorie de l'ajustement au travail repose sur un certain nombre de propositions de recherche:

- la «satisfaisance», ou l'individu satisfaisant, serait fonction de la correspondance entre les habiletés individuelles et celles requises par l'environnement, conditionnelle à la présence de correspondance entre renforcements de l'environnement et valeurs individuelles;
- la «satisfaction», ou l'individu satisfait, serait fonction de la correspondance entre les renforcements de l'environnement et les valeurs individuelles, conditionnelle à la présence de correspondance entre habiletés personnelles et celles requises par l'environnement;
- la correspondance entre la «satisfaisance» et les habiletés requises serait modérée par la «satisfaction»;
- la correspondance entre la «satisfaction» et les renforcements serait modérée par la «satisfaisance»;
- la correspondance entre structures de l'environnement et de l'individu serait modérée par la correspondance entre les styles de l'un et l'autre.

Les auteurs présentent un schéma du processus d'ajustement au travail identifiant les modes de comportement actif et réactif.



**Figure 02** : relations entre dimension des styles d'ajustement.

Cette théorie a fait l'objet d'une vérification empirique et tous les indicateurs ont été opérationnalisés. Le processus de l'ajustement au travail s'inscrirait dans un contexte d'insatisfaction relative représenté par l'axe de non-correspondance; le modèle illustre le cheminement de l'individu, orienté vers une correspondance plus grande, dans l'optique des niveaux «tolérable à intolérable» comme indices déclencheurs de comportements.

À bien des égards, la théorie de l'ajustement au travail rappelle celle du phénomène de retrait par exemple,

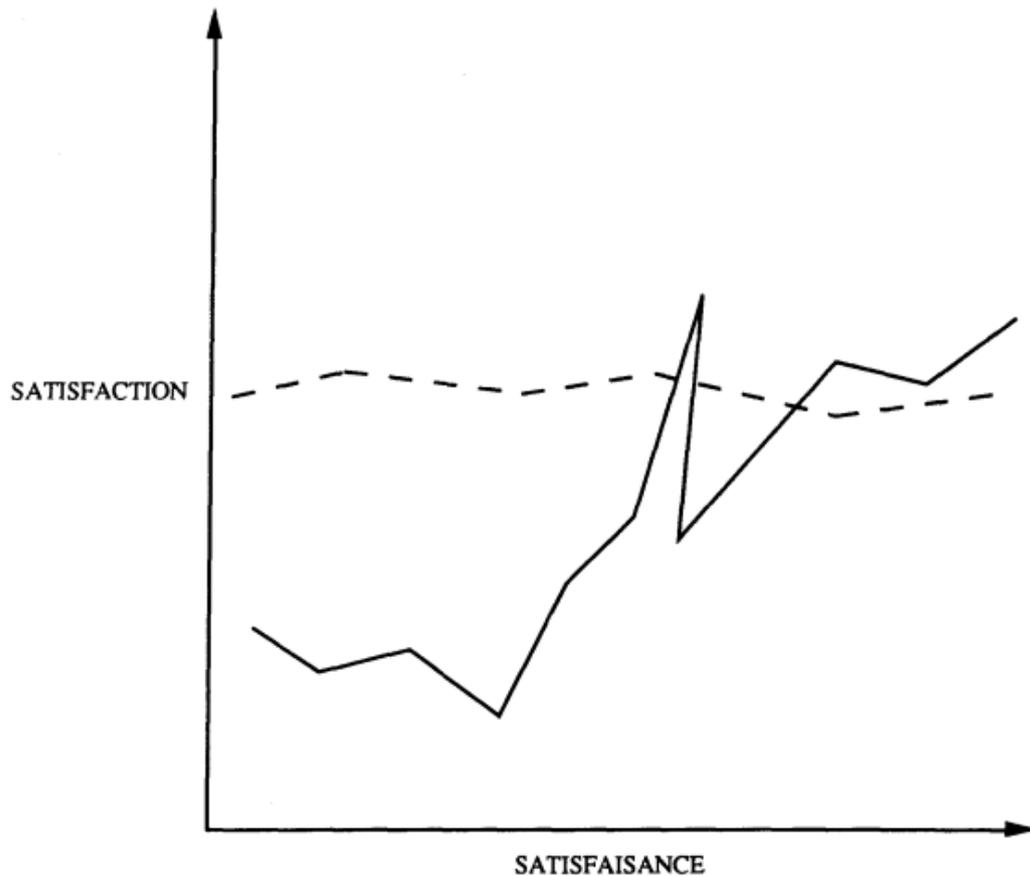
- Leurs prémisses à l'effet que, dans un contexte initial d'insatisfaction, l'individu cherche à établir et maintenir une correspondance (ajustement) ou l'individu tente de demeurer le plus longtemps possible dans l'organisation (rétention-terminaison).

- Les degrés de flexibilité et/ou persévérance traduisant l'aspect contrôle des influences des tensions et de cohésion.

- Les niveaux de non-correspondance tolérable à intolérable rappelant la transition asymétrique (rétention à terminaison) susceptible d'apparaître au-delà d'un certain seuil.

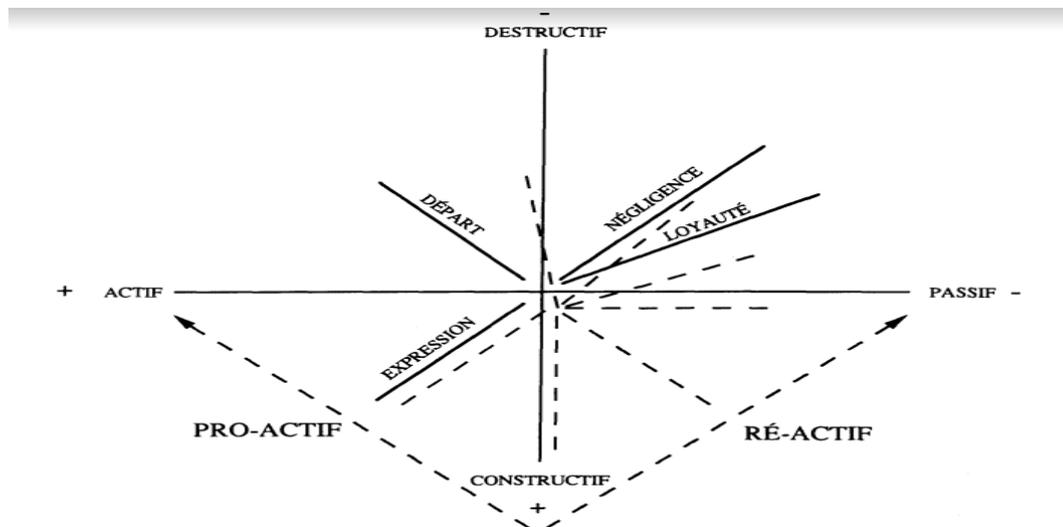
Dans la perspective de développement d'une correspondance, l'équation «Satisfaction»/«satisfaisance» peut être transposée sur un graphique dont la courbe principale (Pointillé) illustrerait les barèmes de mesures de groupes témoins dans une organisation  
Donnée.

. La courbe des résultats (trait plein) représenterait la progression de la correspondance.



**Figure 03 :** Exemple de niveaux de correspondance.

Compte tenu des similarités relevées entre l'ajustement au travail et le phénomène de retrait, les deux schémas suivants proposent une superposition des modes pro-actif/ré-actifs aux options de retrait et aux variables de tensions et cohésion.



**Figure 04 :** Essai de superposition des modes d'ajustement aux options de retraite.

Les options «expression» et «départ» correspondraient à un mode d'ajustement proactif et les dimensions constructive et destructive (respectivement) indiqueraient d'un part, le seuil extrême de la tolérance (d'expression à départ) et d'autre part, l'aspect discontinu de la transition (maintien/rupture).

Les options «négligence» et «loyauté» exprimeraient l'aspect négatif (dimension destructive) et passif du comportement réactifs; l'absence de manifestations d'ordre positif s'expliquerait du fait que les changements personnels sont moins observables.

- **Résumé du chapitre :**

Au préalable on a commencé ce chapitre par définir le concept de l'ajustement au travail, celui de vieillissement, ensuite on s'est penché vers le décryptage de la relation entre ce dernier et l'organisation du travail, les éléments qui constituent cette relation à savoir : l'estimation des profils de productivité par âge, l'activité physique réduit le déclin de l'aptitude physique lié à l'avancée en âge, activités physique et vieillissement, nous avons abordé le rôle des facteurs individuels et environnementaux dans la relation âge et travail, en

dernier lieu nous finissons notre chapitre par développer certaines théories mise en jeu dans le management et l'accompagnement des seniors ,et finalement avec celle de l'ajustement au travail.

- **Préambule :**

Dans ce chapitre on va présenter le terrain d'enquête et la pré-enquête et ses résultats, ensuite La méthode de recherche utilisée, L'échantillon et ses caractéristiques et la collecte des données, les instruments de mesure et en fin le traitement des données.

#### **4.1- Présentation du terrain d'enquête :**

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia. Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamarsituée à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG). La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH. La direction régionale de Bejaia a pour but :

- ✓ La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- ✓ La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- ✓ La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements afférents.
- ✓ La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

## **4.2- Les activités de la SONATRACH :**

Elle assurée par le président directeur générale. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont :

### **✓ Activités en amont :**

-Exploration.

-Data contrôle.

-Forage.

-Recherche et développement des hydrocarbures.

### **✓ Activités en aval :**

-Liquéfaction du gaz naturel.

-Raffinage du pétrole.

-Pétrochimies.

### **✓ Activité transport par canalisation :**

L'activité transport est confiée à la branche RTC dont des missions essentielles sont :

-Exploration des ouvrages de transports des hydrocarbures des installations portuaires ;

-Maintenances des installations est des canalisations.

-Etudes et développement.

-Le transport de pétrole jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers ».

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

### **➤ Le profil de SONATRACH :**

La « SONATRACH » regroupe de nombreux métiers :

- ✓ Des métiers de la chaîne pétrolière et gazière qui en font un groupe intégrant de l'amont à l'aval les métiers de base traditionnels d'une compagnie pétrolière et gazière.

- ✓ Des métiers de la sphère parapétrolière, forage, géophysique, services et travauxpétrolières.
- ✓ Des métiers de soutien, pose et réparation de canalisation, transport maritime deshydrocarbures, engineering, construction et montage industriel.
- ✓ Diverses activités qui prolongent ou diversifier son portefeuille.

➤ **Présentation de l'organigramme du département Ressources**

**Humaines-SDAF/RTC :**

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dansla stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dontla fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer dupoint de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

✓ **Service sélection/formation :**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation.

Ce service se subdivise en deux sections :

✓ **Section recrutement :**

Ses principales tâches sont :

- ✓ La sélection des candidats selon les besoins.
- ✓ La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures

Demandeuses qui valident cette présélection.

- ✓ Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

✓ **Section formation :**

Ses principales activités de cette section consistent à Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

✓ **Service gestion prévisionnelle :**

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- ✓ Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion).
- ✓ Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon.
- ✓ Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- ✓ Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- ✓ Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- ✓ Les rapports mensuels et trimestriels ;
- ✓ Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

### **4.3- La pré-enquête et ses résultats :**

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

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

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

Notre pré-enquête s'est déroulée dans des dates différentes, ayant commencé le 15 Mars 2022 jusqu'au 15 avril 2022. Durant une période d'un mois nous avons interviewé (15) salariés à intervalle (assistance direction, direction des finances et compatibilité, HSE), en usant des entretiens libres, desquels nous avons reçu des renseignements précieux sur notre thème de recherche.

### **4.4- La méthode de recherche utilisée :**

L'utilisation d'une méthode est indispensable dans une recherche scientifique, elle permet de recourir à un aspect de la réalité que l'on veut étudier. Dans notre présente étude nous avons utilisé la méthode qualitative exploratoire. Selon Maurice Angers cette méthode consiste en «un ensemble de procédés pour qualifier les phénomènes à l'étude ». **(Angers, 1997, P60)**

#### **4.5- L'échantillon et ses caractéristiques :**

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

Selon Madeleine Grawitz « il désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature » (**Madeleine, 2002,P53**).

Nous avons opté pour un échantillon non probabiliste, car il est mieux adapté pour les études qualitatives dont le procédé de sélection des enquêtés est à effet boule de neige dont nous avons pris attache avec la première personne et quand on a terminé l'entretien avec cette dernière il nous a orienté vers une deuxième personne ainsi de suite jusqu'au membre final soit (15) salariés, et on a arrêté le nombre d'échantillon à ce nombre vu la redondance ou la saturation des informations recueillies.

#### **4.6- L'instrument de vérification des concepts :**

##### **4.6.1- L'élaboration du guide d'entretien :**

Pendant la pré-enquête nous avons recueillis beaucoup d'informations se rapportant à notre recherche, ces informations nous ont permis d'élaborer un guide d'entretien de (16 questions). Nous avons divisé notre guide d'entretien en (04) parties :

##### **a- La première partie :**

Concerne les données socioprofessionnelles :

L'âge, la catégorie professionnelle, l'ancienneté professionnelle, et service d'affectation, soit un total de (04) questions.

##### **b- La deuxième partie :**

Porte sur les pratiques de régulation de supérieur immédiat au sein de l'entreprise SONATRACH soit un total de (04) questions.

##### **c- La troisième partie :**

Concerne les pratiques de l'habilitation psychologique des superviseurs adoptées par la SONATRACH soit un total de 04 questions.

##### **d- La quatrième partie :**

Porte sur la pratique de soutien des superviseurs immédiat au sein de l'entreprise SONATRACH soit un total de (04) question.

#### **4.7- La collecte des données :**

La période de l'enquête à la SONATRACH a duré un mois soit du 15 mars au 15 avril 2022. Durant cette période on a eu comme interlocuteurs les salariés âgés (45 ans et plus), avec lesquels on a noué des liens de confiance. L'enquête a été fructueuse de ce point de vue. Des interviews réalisées librement avec ces (15) salariés qu'on ont été bénéfiques, à cette étape en répondant à toutes les questions sur notre thématique préalable.

Cette étape nous a permis d'explorer le terrain, de découvrir le lieu d'enquête et la population de l'étude, afin de vérifier la conformité des hypothèses élaborées et le guidage de l'entretien à la réalité de notre terrain.

#### **4.8- Le traitement des données :**

Pour réaliser cet objectif, nous avons noté toutes les informations (avis) recueillies auprès des enquêtés qui sont au nombre de (15). Ensuite, nous avons classé les données selon chaque thématique.

Pour finir, nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu. Ce type d'analyse est une technique de traitement de données la plus connue et la plus utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

- **Résumé du chapitre :**

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

- **Préambule :**

Le présent chapitre expose les différents résultats de l'étude soit les résultats des données socioprofessionnelles des enquêtés de notre étude, ainsi que ceux des hypothèses, suivies d'une analyse et interprétation des résultats relatif à nos hypothèses de recherche.

### **5.1 -Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles :**

Les tableaux ci-dessous résument les caractéristiques personnelles des enquêtés dans le but de nous fournir une base de données explicative pour l'analyse de leurs réponses qu'on va utilisées par la suite.

**Tableau n 01 : catégorie socioprofessionnelles :**

catégorie socioprofessionnelles	Nombre	Pourcentage
Cadre	8	53.33%
Agent de maîtrise	7	46.67%
Totale	15	100%

Notre échantillon est composé de (15) employés répartis sur deux lieux d'enquêtes à savoir : (8) cadres dans différents services (comptabilité, finance, gestion des carrières, et HSE) tandis que (7) employés appartenaient au service assistance de direction.

**Tableau n 02 : répartition des enquêtés selon l'âge :**

Age	Nombre	Pourcentage
Entre 50 ans – 55 ans	10	66.67%
Entre 56 ans et plus	5	33.33%
Totale	15	100%

D'après l'âge des enquêtés on remarque, que la majorité d'entre eux représentent la Catégorie d'âge entre (50) et (55) ans, qui est la plus dominante avec une fréquence de (10), suivi de la catégorie âgée entre (56) ans et plus avec une fréquence de (5). Ceci peut être expliqué en partie par l'importance de l'activité de l'entreprise qui veille attentivement à la protection du secret professionnel.

**Tableau n 03 : répartition des enquêtés selon l'expérience :**

Expérience professionnelles	Fréquence	Taux
Entre 10 ans – 15ans	7	46.67%
Entre 16 ans et plus	8	53.33%

D'après ces données et les avis des enquêtés l'expérience de huit salariés est entre (16) ans et plus, Suivie de sept salariés qui ont entre (10) et (15) ans d'expérience. Les réponses enregistrés indiquent que la plupart des enquêtés sont attachés à l'entreprise ce qui indique encore une fois que cette dernière œuvre à la fidélisation de ces salariés.

**Tableau n 04 : répartition des enquêtés selon le service d'affectation.**

Direction	Fréquence	Taux
Comptabilité et finance	4	26.67%
Gestion des carrières	2	13.33%
HSE	2	13.33%
Assistant direction	7	46.67%
Totale	15	100%

Il ressort des résultats de ce tableau que les enquêtés sont répartis dans les services d'affectation avec une fréquence de (7) dans le service assistances direction, suivi d'une fréquence de (4) dans la direction comptabilité et finance, le service de gestion des carrières et celui de HSE présentent une fréquence de (2).

Cet écart entre ces catégories peut s'expliquer par le fait que le travail chez SONATRACH exige un certain niveau et compétences et s'explique aussi que cette entreprise a vraiment besoin de savoir-faire intellectuel pour faire fonctionner parfaitement l'équipe.

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

Nous présentons dans cette partie les résultats qui se rapportent à la première hypothèse qui stipule que « l'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de régulation de leurs supérieurs immédiat ».

Afin d'examiner les résultats de cette première hypothèse de notre étude nous avons opté pour l'analyse des entretiens réalisés avec nos enquêtés. Ainsi, nous avons fait appel à la typologie de Rousseau, (2007), lors de ces entretiens nous avons mis en avant les trois principaux facteurs et démontions des pratiques de supervision liées à cette typologie.

Premièrement, les pratiques de régulation qui supposent que le supérieur immédiat informe les employés sur le déroulement de leur travail, nous avons fait ressortir (12) répondants qui confirment que leur supérieur immédiat les informe sur le déroulement de leur travail, (03) enquêtés qui confirment le contraire.

Concernant le deuxième facteur qui stipule que : « le supérieur immédiat traite les employés au travail de façon professionnelles », (12) répondants affirment que le supérieur immédiat se comporte avec ses salariés convenablement et professionnellement, un répondant a dit : « *notre supérieur immédiat nous traite dans notre façon de travailler avec compréhension et souplesse et sans précipitation* », il s'agit de (03) personnes qui nient cet avis.

Quant au troisième facteur qui suggère que « le supérieur immédiat encourage ces employés à exprimer leurs idées avant de prendre une décision », pour cela (13) enquêtés ont répondu favorablement contre (02) répondant qui rapportent le contraire.

En effet, (11) enquêtés confirment que les pratiques de régulation de leurs supérieurs immédiats (information, travail technique, prise de décision) contribuent dans leur ajustement au travail, en contrepartie (04) employés qui infirment ce qui précède. À la lumière de ces résultats la première hypothèse est confirmée.

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

Nous allons présenter les résultats de notre deuxième hypothèse qui suppose que « l'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de l'habilitation psychologique de leurs supérieurs immédiat ».A l'aide des (15) entretiens, nous

avons fait ressortir les perceptions des employés à l'égard des pratiques de l'habilitation psychologique de leur supérieur immédiat.

Pour ce qui porte sur le premier facteur relatif au travail en équipe, (10) enquêtés confirment que leurs supérieurs immédiats les encouragent à travailler en équipe, un répondant a souligné à cet effet, « *notre supérieur immédiat nous encourage à être en contact réciproque* », tandis que les autres répondants qui sont au nombre de (5) ont infirmé ce comportement.

Pour ce qui concerne le deuxième facteur relatif au processus de fonctionnement de l'équipe, nous avons enregistré (11) enquêtés qui ont répondu favorablement par rapport à la suggestion que le supérieur immédiat trace une marge pour assurer le fonctionnement de l'équipe, En contrepartie, (04) enquêtés ne sont pas de cet avis.

Quant au troisième facteur qui stipule que le « supérieur immédiat informe ses salariés des règlements et des politiques de travail », nous avons pu appréhender que (14) enquêtés sont d'accord avec cette idée, en contrepartie, un seul employé seulement qui confirme le contraire.

En fin, (12) enquêtés confirment que les pratiques de l'habilitation psychologique de leurs supérieurs immédiats (travail en équipe, fonctionnement de l'équipe, politique de travail) contribuent dans leur ajustement au travail, en revanche (03) employés infirment ce qui précède. À la lumière de ces résultats la deuxième hypothèse est confirmée.

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

Pour vérifier cette dernière hypothèse de notre étude qui stipule « l'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de soutien de leurs supérieurs immédiats ».

Nous nous sommes intéressés dans cette hypothèse à la perception des subordonnés vis-à-vis des pratiques de soutien que leurs supérieurs immédiats utilisent pour faciliter leur ajustement aux contraintes et aux exigences de travail.

Pour cet objectif, nous avons pu déceler que dans le premier facteur relatif à la sympathie et à la compréhension du supérieur immédiat vis-à-vis des salariés lorsqu'ils vivent des difficultés personnels au travail, (12) répondants partagent cette perception, un répondant dit à ce sujet : « *il est disponible à l'écoute et à l'aide au moment de besoin ou de difficulté* ». (03) de ces dernier

ont contrariés l'avis et ont affirmé que leur supérieur immédiat ne montre pas du tout sa sympathie et sa compréhension dans des moments difficiles.

Dans le deuxième facteur relatif à l'encouragement du supérieur immédiat envers ces employés en vue de mieux s'adapter au travail, il ressort des résultats que (11) employés annoncent que leur supérieur immédiat les encourage à mieux s'adapter au travail. L'un de ces répondants a déclaré : « *oui mon supérieur immédiat m'encourage à mieux s'adapter au travail avec ses orientations et précieux encouragements* ». (04) employés sont opposé à cette perception.

En dernier lieux, nous avons cerné le facteur qui concerne la manière dont les supérieurs immédiats se comportent lorsque leurs salariés font face à certaines contraintes, pour cela, (11) enquêtés confirment que leurs supérieurs immédiats les soutiennent à relever les obstacles et surmonter les entraves, suivi de (04) enquêtés qui déclarent le contraire.

Enfin, (14) enquêtés confirment que les pratiques de soutien de leurs supérieurs immédiats à savoir : (la sympathie et compréhension, l'encouragement, l'assurance au travail) contribuent dans leur ajustement au travail, contre (01) employé seulement qui infirme ce qui précède. À la lumière de ces résultats la troisième hypothèse est confirmée.

### **5.5- Discussion des résultats de la recherche :**

D'après les résultats de notre présente étude, réalisée autour du thème central de l'habilitation psychologique des managers de proximité et l'ajustement des personnes âgées au travail, dans l'entreprise de « SONATRACH » de Béjaia, nous avons pu appréhender le lien entre le management de proximité et l'ajustement des employés âgés au travail, où nous avons constaté que ces derniers s'ajustent aux contraintes et aux exigences de leurs travail en fonction des pratiques adoptées par leurs supérieurs immédiats à s'avoir : les pratiques de régulation, les pratiques de l'habilitation, et celles du soutien.

À travers cette enquête, il nous est possible de confirmer la première hypothèse qui suggère que " l'ajustement des employés âgés aux exigences de leurs travail est en fonction de la pratique de soutien de leurs supérieur immédiat".

On a constaté d'après les résultats qu'on a eu que la majorité des enquêtés de l'entreprise « SONATRACH » de Béjaia sont ajustés dans leurs travail grâce aux pratiques de soutien de leurs supérieurs immédiats soit (14) enquêtés de l'échantillon suivi seulement de

(01) enquêté qui n'est pas ajusté dans son travail.

En fonction de ces pratiques, les résultats de cette étude nous donnent la possibilité de démontrer que les pratiques managériales que l'entreprise « SONATRACH » adoptent contribuent positivement à l'ajustement des employés âgés aux exigences de leur travail.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse de notre présente recherche qui suppose que " l'ajustement des employés âgés aux exigences de leurs travail est en fonction de la pratique de l'habilitation psychologique de leurs supérieurs immédiats » a été confirmé, soit (12) enquêtés qui affirment cette suggestion, en revanche (03) personnes disent le contraire et déclarent que l'ajustement des employés âgés aux exigences de leurs travail n'est pas en fonction de la pratique de l'habilitation psychologique de leurs supérieur immédiat.

Quant à la troisième hypothèse de notre travail de recherche qui stipule que "L'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de régulation de leurs supérieur immédiat " est bel et bien affirmée, d'après notre étude effectuée il ressort que (11) personnes sur (15) ont répondu favorablement et confirment notre hypothèse de recherche. Tandis que (04) enquêtés s'opposent à la validité de cette dernière.

De cela, découle l'importance primordiale des pratiques du manager de proximité dont il a été démontré dans cette enquête, que dans un contexte de travail les pratiques de supervision adéquates de la part du supérieur sont certainement fructueuses et importante dans l'ajustement des salariés d'une façon générale et les ceux aux âges avancées d'une façon particulière.

La confirmation des trois hypothèses de notre étude nous a permis de vérifier le niveau de la satisfaction globale des salariés à l'égard des pratiques de supervision de proximité, et au bout de notre présente recherche, nous avons pu aussi cerner les conditions de travail ayant contribué en parallèle avec les pratiques de supervision positives à l'amélioration du niveau de satisfaction au travail à savoir :

**-le régime de rémunération** : le système de rémunération est le plus intéressant en Algérie ce qui permet à l'employé d'avoir un côté social stable et acceptable, l'entreprise SONATRACH est la première compagnie en Afrique en terme de prise en charge du personnel, ce qui permet aux salariés de bénéficier d'une situation de monopole au niveau locale.

**-l'environnement de travail agréable :** la force budgétaire de SONATRACH lui permet d'entamer la mise en œuvre d'un programme de formations continues dont l'objectif est de parcourir en fonction de la possibilité de se développer sur le côté relationnel et d'acquérir des connaissances sur le plan humain et d'approfondir une base dans les fondamentaux de l'action humanitaire notamment pour ceux qui transitent ou commencent leurs carrières dans le secteur où ils souhaitent simplement rafraîchir leurs connaissances. Comme elle inclut les formations d'initiation qui préparent les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et au fonctionnement du milieu de travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à maîtriser ainsi la préparation du projet de l'intégration à la culture de l'entreprise, comme elle inclut aussi des formations de perfectionnement qui permettent d'acquérir et de développer des connaissances et des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, on rajoutant que cette géante société opère et adopte des formations de hautes qualités notamment celles qui préparent une ou plusieurs catégories de personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

## Conclusion

---

### Conclusion :

Après un long travail réalisé durant ces derniers mois d'étude relatif à la préparation de notre diplôme de master en psychologie du travail et de l'organisation et gestion des ressources humaine, nous voilà arriver au bout du chemin.

il nous est possible d'affirmer que le stage pratique effectué au sien de l'entreprise SONATRACH s'est déroulé dans les bonnes conditions , ils nous ont beaucoup aidé que ce soit sur le volet pratique ou sur le volet théorique, ce stage nous a permis d'avoir un aperçu sur la vie professionnelle effective, et d'approfondir ainsi nos connaissances sur l'activité professionnelle et le thème a l'étude .

afin de répondre à notre question de recherche nous avons défini nos objectifs qui se résumant en principe de déceler les principales caractéristiques du travail qui favorisent les déficiences liées aux déficiences physique et psychologique des personnes âgées ainsi de montrer le rôle des pratiques de management de proximité notamment celle de l'habilitation psychologique des responsables directs et a quel point contribuent-elles dans la mise en œuvre des régulations individuelles des personnes âgées au travail, en rajoutant que dans notre recherche on s'est intéressé à appréhender en main l'amélioration des possibilités d'ajustement des personnes âgées en facilitant leur maintien dans l'emploi le plus longtemps possible.

Au bout de notre recherche effectué au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia qui porte sur " l'habilitation psychologique de managers de proximité et l'ajustement des personnes âgées au travail" , grâce aux acquis théoriques et aux données recueillies, on a constaté que la qualité des pratiques de management de proximité ( soutien, habilitation psychologique ,régulation) apparait très importante dans l'ajustement organisationnel des employés âgés au travail puisqu'il s'agit d'un état qui influence fortement l'efficacité organisationnelle , l'adaptation aux exigences et aux contraintes du travail.

A la lumière des résultats de ce travail de recherche, on a pu confirmer toutes nos trois hypothèses, la première hypothèse suppose que " l'ajustement des employés âgés aux exigences de leur travail est en fonction de la pratique de soutien de leurs supérieur immédiat ", quant a la deuxième elle suggère que " l'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de l'habilitation psychologique de leurs supérieur immédiat ". Tandis que

## Conclusion

---

la troisième elle stipule que " l'ajustement des employés âgés aux exigences du travail est en fonction de la pratique de régulation de leurs supérieur immédiat.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats recueillis, il ressort clairement que trois pratiques de management de proximité opérées par l'entreprise SONATRACH permettent l'ajustement des employés âgés aux exigences et aux contraintes de leur travail.

Cependant ,notre étude comporte plusieurs limites , ce qui offrira aux chercheurs dans le future les possibilités de tâtonner auteur de la recherche , tout d'abord la réticence des subordonnés à exprimer leurs critiques à propos de leurs supérieur hiérarchique , même si notre échantillon a fourni assez de résultats pertinents concernant la contribution des pratiques de l'habilitation psychologique des managers de proximité dans l'ajustement des personnes âgées au travail.

En définitive, et en guise de conclusion, plusieurs solutions peuvent être facilement trouvées pour faciliter l'ajustement des personnes handicapées dans les organisations, mais elles peuvent se heurter à des limites organisationnelles, légales ou physiques, elles doivent donc être pensées avec beaucoup d'attention pour que toutes les pratiques prenantes puissent y trouver leur compte.

## Liste bibliographique :

### Ouvrage :

- AKTOUF, O. (2000). Le Management entre la tradition et renouvellement, Editions Gaétan Morin éditeur. Canada.
- Meier, O, (2009). Dico du manager. 500 clés pour comprendre et agir, concepts, théories et pratiques. Edition Dunod, France.
- Fouteau, P. (2014). Compétitivité et management de proximité. La clé d'un secret bien gardé. Edition Afnor. France.
- Barabel, M et Meier, O. (2015) Manageor, tout le changement à l'ère digitale. 3eme Editions, Dunod.
- Bernoux, P. (2014). Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Edition Points. Paris.
- Thietart, R, A, (2017). Le Management. Collection que sais-je. Edition presse universitaire de France.

### Revue :

- Bourdias. J.s , et Gobert. P, (2003), l'habilitation psychologique au travail : que s'avons-nous après une décennie de recherche ?, vol 24 (2).
- Isabelle, f, et franco, f, et Alexis, l. (2008). âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. vol 71 page (137-172).
- Blain. H, et Vuillemin. A, et Jean. C, (2000). Activité physique et vieillissement : les effets préventifs de l'activité physique chez les personnes âgées. Vol 29 (22).

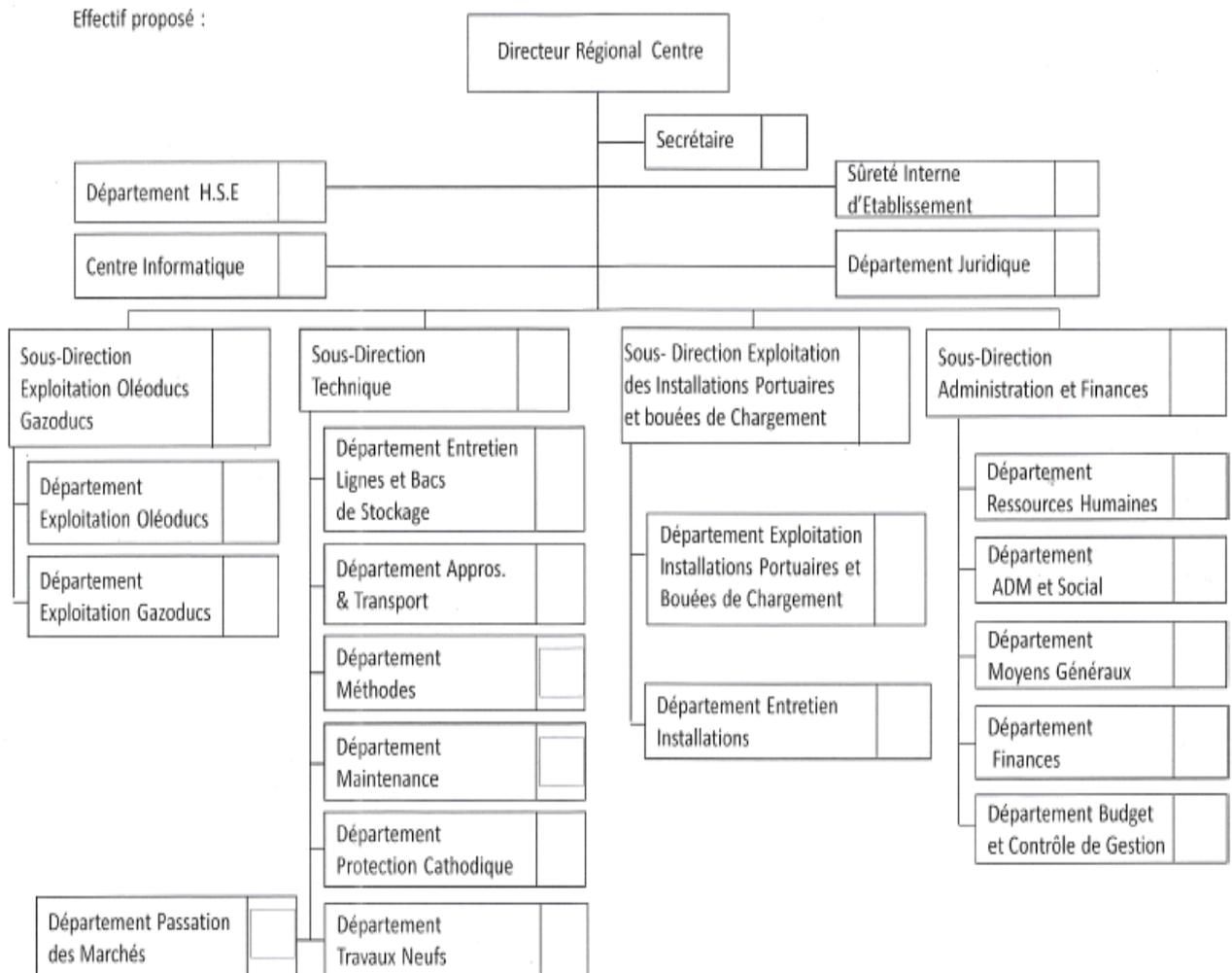
## **Thèse :**

- Kézia Mamena YAO KOMISSA, (2018), L'effet du leadership d'habilitation sur les comportements innovateurs des travailleurs : le rôle médiateur de l'habilitation psychologique et de l'engagement organisationnel affectif, thèse présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en Relations Industrielles.
- Marilyne Pigeon, (2013). L'habilitation individuelle au travail : validation d'une mesure d'habilitation comportementale et vérification du rôle de trois facteurs de l'environnement de travail, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie – recherche et intervention, option psychologie du travail et des organisations.
- Patrick Migneault,(2006), Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale? Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc. en relations industrielles.
- Jean-Sébastien Boudrias,(2004), L'habilitation des employés de l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en psychologie du travail et des organisations.

# Liste des annexes

## Annexe : 01

### Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



## **Annexe : 02**

### **Schéma d'entretien :**

Ce guide d'entretien permet de collecter et de recueillir des données qualitatives qui sont traitées et analysées dans le cadre d'une étude exploratoire appliquée auprès des employés de "SONATRACHE", établissement étatique situé au niveau du chef lieu Béjaïa dont notre thème de recherche s'articule autour de "l'habilitation psychologique des managers de proximité et l'ajustement des personnes âgées au travail".

#### **1-Données sur la pratique de régulation:**

-**Question 1** (information) : comment votre supérieur immédiat vous informe-t-il sur le déroulement de votre travail?

-**Question 2** (travail technique): comment votre supérieur immédiat vous traite-t-il dans votre façon de travailler ?

-**Question 3** (prise de décision): votre supérieur immédiat prend seul la décision ou demande-t-il vos avis ?

-**Question 4** : ces pratiques de régulation (information, travail technique ,prise de décision) contribuent-elles dans votre ajustement au travail ?

#### **2-Données sur la pratique de l'habilitation psychologique des superviseurs :**

-**Question 1** (prise de décision): votre supérieur immédiat vous consulte-t-il lors de la prise d'une décision, ou se content-il de la prendre seul?

**Question 2** (travail en équipe ) : votre supérieur immédiat vous encourage -t-il à travailler en équipe?

**Question 3**( le fonctionnement de l'équipe): votre supérieur immédiat trace-t-il une marge pour assurer le fonctionnement de l'équipe?

**Question 4**(politique de travail): votre supérieur immédiat vous informe -t-il des règlements et des politiques de travail?

**Question 5** : ces pratiques de l'habilitation psychologique de superviseur (prise de décision, travail en équipe, le fonctionnement de l'équipe ,politique de travail) contribuent -elles dans votre ajustement au travail?

### **3-Données sur la pratique de soutien :**

**Question 1** (sympathie et compréhension): votre supérieur immédiat semble-il compréhensif lorsque vous vivez des entraves personnels?

**Question2** (encouragement): votre supérieur immédiat vous encourage-t-il a mieux apporter au travail?

**Question3** (assurance au travail): votre supérieur immédiat dépend-il de vous au travail ou s'inquiète-t-il lorsque vous faites face à certaines contraintes?

**Question4:** ces pratiques de soutien (sympathie et compréhension, encouragement, assurance au travail) contribuent-elles dans votre ajustement au travail?

### **4-Données socioprofessionnelles:**

**A**-catégorie professionnelle?

**B**-Quel est votre poste actuel?

**C**-Quel est votre âge ?

**D**- En quoi consiste votre expérience dans votre poste?

**E**-Quel est votre apport depuis votre arrivé a cet établissement ?

**F**-D'après votre anciennté dans cette entreprise que est ce que vous avez aquis ?

## **Résumé :**

Dans nos jours la réussite de l'entreprise ne tient pas seulement à sa productivité et aux bénéfices qu'elle crée ,on constate alors qu'intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue ,pour cela et dans ce sens on a opté dans cette présente étude à évaluer le rôle des pratiques de management de proximité adoptés par l'entreprise sonatrach a savoir : la pratique de soutien, l'habilitation psychologique , et la régulation, dans l'ajustement des employés âgés aux contraintes et aux exigences de leurs travail et par conséquent dans leurs adaptation et efficacité dans le contexte organisationnel.et pour se faire nous avons bien cerné nos deux variables, la première porte sur l'habilitation psychologique des managers de proximité ,et la deuxième porte sur l'ajustement des personnes âgées aux travail.

**Mot clé :** L'habilitation psychologique, habilitation du supérieur, le manager de proximité, ajustements au travail, vieillissement.

## **Abstract :**

Nowadays the success of the company is not only due to its productivity and the profits it creates, we can see that integrating the human resource dimension into the company's strategy is a recognized necessity, for this and in In this sense, we have opted in this present study to evaluate the role of the proximity management practices adopted by the Sonatrach company, namely: the practice of support, psychological empowerment, and regulation, in the fairness of older employees to constraints and requirements of their work and therefore in their adaptation and effectiveness in the organizational context. And to do so we have clearly identified our two variables, the first relates to the psychological empowerment of local managers, and the second relates to adjustment of older people to work.

**Key word:** Psychological empowerment, empowerment of the superior, the local manager, work adjustments, aging.