

Date: 26-12-16

Objet : Étude de littérature - travailleurs âgés - FOPAS



The VIGOR Unit

Auteurs

Cédric Velghe (cedric.velghe@vigorunit.com) & Sofie Vanlaeke - The VIGOR Unit

Contexte

Pour prendre en main les défis démographiques liés au développement préoccupant de la pyramide des âges dans le secteur des assurances, les partenaires sociaux ont décidé, dans l'accord sectoriel 2015-2016, de faire appel à un consultant externe. Celui-ci doit les aider, dans l'exercice de réflexion, ainsi que dans l'identification des bonnes pratiques qui peuvent servir de source d'inspiration pour le secteur des assurances. Le groupe de travail paritaire qui est chargé d'encadrer cette procédure a, pour ce faire, rédigé un « cahier des charges » sectoriel. Ce dernier reprend les objectifs et les éléments pratiques suivants :

Pour faire travailler les collaborateurs plus longtemps, tout en tenant compte de leurs besoins uniques et de la prolongation des carrières, il est demandé à un consultant d'identifier et de concrétiser un éventail de mesures/stratégies concrètes qui peuvent profiter aux travailleurs et aux employeurs sur une base gagnant-gagnant (satisfaction - bien-être – engagement – capacité - productivité...).

Les partenaires sociaux demandent expressément de tenir compte d'une politique active consciente des phases de la vie qui part de 4 voies :

- 1. Images (exemples vis-à-vis des travailleurs âgés)*
- 2. Connaissances et développement (apprentissage tout au long de la vie, transfert des connaissances, orientation de la carrière...)*
- 3. Vitalité (motivation, bien-être physique et psychique...)*
- 4. Adaptation (adaptation du travail, des systèmes de travail, mobilité interne...).*

Il est également demandé au consultant de tenir compte :

- du contexte sectoriel (chiffres et information pour support) ; et*
- des défis qui sont liés au développement des nouvelles technologies.*

Pour ce faire, il peut suivre l'exemple d'autres entreprises/secteurs comparables (secteur tertiaire, majorités d'employés...).

The VIGOR Unit soutient le groupe de travail dans l'identification et le traitement des meilleures connaissances scientifiques disponibles concernant la problématique. À cet effet, nous utilisons une étude de littérature systématique. Ce document constitue le rapport de notre étude.

Méthode de recherche

Pour de plus amples informations relatives à la base de données que nous avons consultée, aux critères de recherche et de sélection que nous avons utilisés afin de sélectionner la recherche pertinente, ainsi qu'aux références que nous avons consultées, nous vous renvoyons aux Appendices 1 et 2 de ce rapport. Ce dernier est également basé en partie sur les conclusions que The VIGOR Unit a développées pour d'autres de ses projets. Celui qui souhaite plus d'informations sur la méthode grâce à laquelle ce rapport a vu le jour ou sur les sources, peut s'adresser au premier auteur de ce rapport.

PISTE 1 : CREATION D'IMAGE - EXEMPLES VIS-A-VIS DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

QU'EST-CE QU'UN TRAVAILLEUR ÂGÉ ?

Quand nous pensons aux travailleurs âgés, nous regardons spontanément leur âge calendaire. La limite d'âge à partir de laquelle nous considérons une personne comme un travailleur âgé semble cependant ne pas être fixée dans la pratique. Dans la littérature scientifique également, nous observons que cette limite d'âge varie entre 40 et 55 ans. Peu importe la règle qui est appliquée, on est surtout d'accord sur le fait que l'âge calendaire ne suffit pas comme critère pour distinguer les travailleurs âgés.

Vieillir est un processus complexe et dynamique qui dépend tant des facteurs biologiques, psychologiques que sociaux. Ces facteurs peuvent aussi être répartis en facteurs individuels, des facteurs propres au travail et à l'organisation dans laquelle on travaille, des facteurs familiaux et des facteurs socio-économiques. Le jeu d'ensemble spécifique entre ces facteurs diffère d'un travailleur à l'autre. C'est pourquoi l'âge calendaire nous en a appris peu sur la situation unique et personnelle d'un travailleur. À cet égard, on identifie actuellement d'autres âges que l'âge calendaire, comme l'âge physiologique ou psychosocial de quelqu'un. Dans le Tableau 1, nous décrivons les différentes situations conceptuelles de l'âge.

TABLEAU 1. Les différentes situations conceptuelles de l'âge

ÂGE CHRONOLOGIQUE C'est un synonyme pour l'âge calendaire d'un travailleur. Nous le déterminons sur la base de la date de naissance d'un travailleur. L'âge chronologique détermine dans une forte mesure l'âge auquel un travailleur prendra sa pension, ainsi que l'âge auquel celui-ci entrera en ligne de compte pour certains avantages (e.a. des vacances senior, des réductions groupe-cible). Le cadre légal, le système de sécurité sociale et d'autres systèmes de pension sont en effet principalement basés sur l'âge chronologique.
ÂGE FONCTIONNEL L'âge fonctionnel, également appelé âge physiologique, renvoie à la santé d'un travailleur. Notre santé physique et mentale détermine dans une forte mesure si nous sommes aptes à travailler et quel type de travail ou quelles conditions de travail nous pouvons gérer. Il est évident que l'âge fonctionnel des travailleurs peut fortement varier, même s'ils ont le même âge chronologique.
ÂGE PSYCHOSOCIAL L'âge psychosocial renvoie aux perceptions sociales qui existent autour des « travailleurs âgés ». Dans une organisation ou société, ces perceptions décrivent quelles seront les personnes considérées comme des travailleurs âgés, quelles sont leurs caractéristiques et ce que l'on attend d'eux. Les perceptions et les attentes qu'un travailleur a de lui-même constituent également un élément important de l'âge psychosocial. En d'autres termes, quel âge se donne une personne en tant que travailleur et quel impact cela a sur son fonctionnement. L'âge psychosocial est en lien

étroit avec la discrimination fondée sur l'âge et les idées stéréotypées qui existent sur les travailleurs âgés.

ÂGE ORGANISATIONNEL

L'âge organisationnel renvoie à l'ancienneté d'un travailleur dans la même organisation. Cet âge renvoie également à la façon dont preste un travailleur, ainsi qu'au niveau de ses compétences, dans le secteur spécifique de l'organisation. Ainsi, les compétences d'un travailleur âgé peuvent par exemple ne plus correspondre suffisamment aux besoins actuels de l'organisation ou ses prestations semblent reculer.

ÂGE SITUATIONNEL

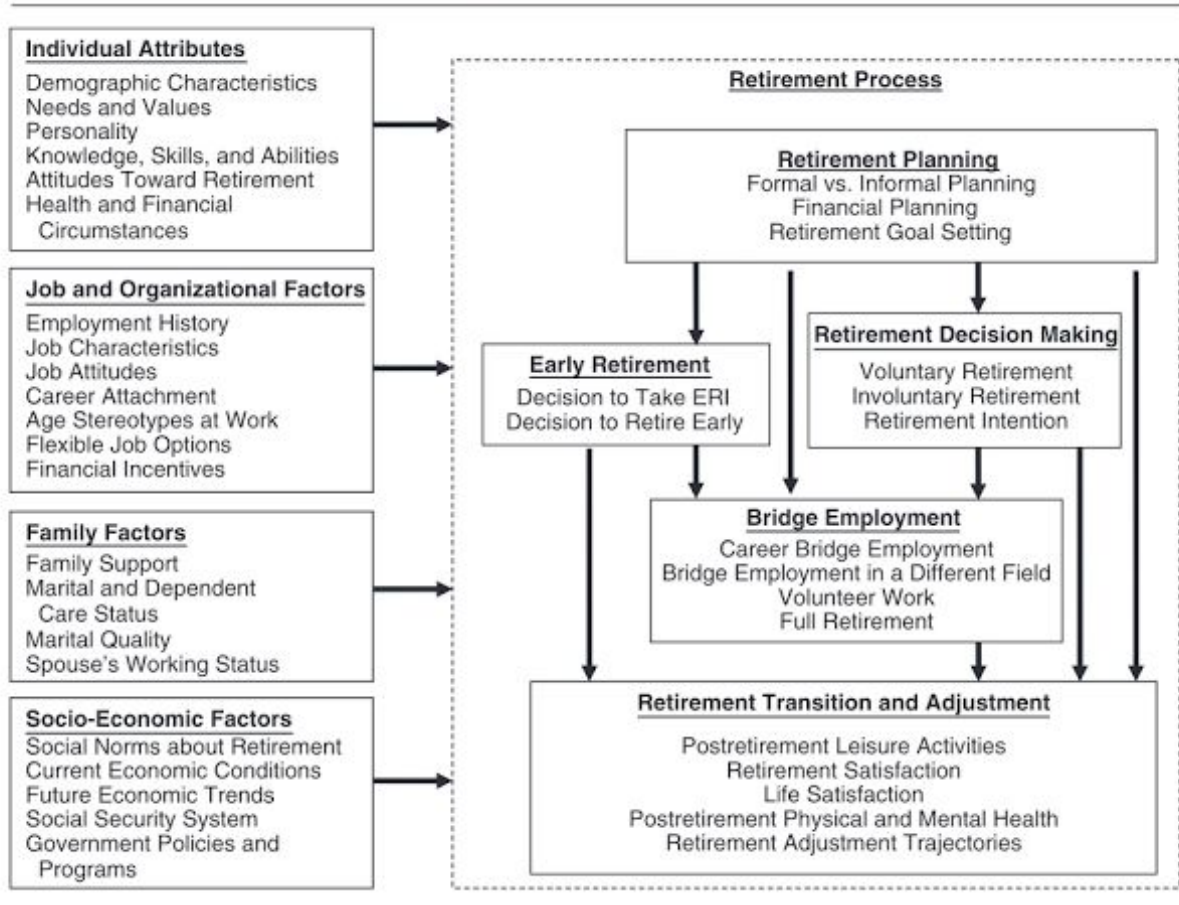
L'âge situationnel concerne la situation privée du travailleur, ainsi que les facteurs économiques et sociaux qui les influencent. Ainsi, l'âge situationnel varie pour les personnes qui ont des petits-enfants, qui dispensent des soins palliatifs à leur partenaire ou à d'autres membres de la famille ou qui ont déjà réglé leur hypothèque.

*En examinant l'âge via différents angles, il est surtout évident que les travailleurs âgés ne sont pas un groupe homogène. Indépendamment de son âge chronologique, chaque travailleur a un **profil personnel** qui détermine son propre âge fonctionnel, psychosocial, organisationnel et situationnel. Cela implique qu'il n'existe aucune solution universelle pour maintenir plus longtemps et plus durablement au travail chaque travailleur. Une **approche individualisée** semble plus indiquée que des mesures basées sur l'âge chronologique.*

QUELS FACTEURS PRÉSAGENT LE DÉPART (ANTICIPÉ) DU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

Les différentes situations conceptuelles de l'âge nous font comprendre que la retraite d'un travailleur dépend d'un jeu d'ensemble complexe et individuel de facteurs divers. La Figure 1 offre un large aperçu des facteurs qui sont déjà examinés en rapport avec la retraite. La colonne de gauche illustre différents facteurs qui peuvent influencer l'âge auquel un travailleur prend sa retraite. Ce modèle n'est pas exhaustif. Au cours de notre étude de littérature, nous avons également observé d'autres modèles. Bien que ces synthèses se chevauchent fréquemment en grande partie, nous identifions souvent des facteurs qui ne sont pas traités dans d'autres études de littérature. Cela ne nous semble pas utile pour les objectifs de cette revue d'aborder chaque facteur possible séparément. Les conclusions relatives à nombre de ces facteurs sont en effet (1) basées uniquement sur quelques études et dès lors pas encore suffisamment fiables, (2) pas sans équivoque et ont dès lors des implications peu claires, ou (3) hors de contrôle du groupe de travail (e.a. la conjoncture). Dans ce rapport, nous voulons principalement nous concentrer, à la demande du client, sur les solutions possibles et efficaces. Lorsque c'est opportun, nous expliquerons plus en détail au travers du rapport certains de ces facteurs pour éclaircir la raison pour laquelle les solutions avancées peuvent être efficaces en vue de maintenir plus longtemps et plus durablement les travailleurs âgés au travail.

FIGURE 1. Aperçu des facteurs ayant un impact sur la retraite (Wang & Shultz, 2010, p. 182)



QUELLES PERCEPTIONS EXISTE-T-IL AUTOUR DES TRAVAILLEURS ÂGÉS ? SONT-ELLES FONDÉES ?

Dans la littérature, nous identifions plusieurs stéréotypes relatifs aux travailleurs âgés. Le Tableau 2 donne un aperçu des stéréotypes qui ont été largement étudiés. Ces études ont examiné si ces stéréotypes sont corrects. Pour ce faire, toutes les études qui ont analysé un certain stéréotype ont été jointes dans une méta-analyse. L'objectif d'une méta-analyse est de tirer les conclusions de toutes les études. Par conséquent, les conclusions relatives aux stéréotypes dans le Tableau 2 sont, chacune, basées sur des dizaines d'études menées dans différents contextes et parmi différentes populations. C'est pourquoi nous considérons les conclusions des méta-analyses comme des points de vue solides.

TABLEAU 2. Stéréotypes relatifs aux travailleurs âgés

<p>« Les travailleurs âgés sont moins motivés. » Au contraire, il semble exister un lien légèrement positif entre l'âge et la motivation pour le travail, ainsi que pour l'implication dans le travail. Généralement, les travailleurs âgés sont donc au moins tout autant motivés que les jeunes travailleurs. Si un travailleur âgé est moins motivé, ce n'est alors probablement pas à imputer à son âge, mais bien à d'autres facteurs.</p>	<p>FAUX</p>
<p>« Les travailleurs âgés prestent moins bien au travail que les jeunes travailleurs. »</p>	<p>FAUX</p>

<p>L'âge calendaire n'est pas lié au zèle et à la prestation du travailleur. Le fait que les travailleurs âgés presteraient moins bien que les jeunes travailleurs reste encore et toujours un stéréotype très récurrent. Cependant, cela ne semble pas être juste. De plus, il y a des indications selon lesquelles les travailleurs âgés s'engagent plus souvent dans des tâches qui ne relèvent pas de leur fonction de façon standard, comme aider les collègues, et arriver moins souvent en retard au travail.</p>	
<p>« Les travailleurs âgés montrent plus de résistance au changement et sont moins orientés sur le changement. » La mesure dans laquelle un travailleur montre des attitudes positives à l'égard des changements dans l'organisation ou adopte un comportement proactif, n'est pas liée à son âge. De façon générale, la même chose peut être affirmée concernant la mesure dans laquelle un travailleur fournit des prestations innovantes au travail, à savoir générer, promouvoir et implémenter des idées innovantes au travail.</p>	FAUX
<p>« Les travailleurs âgés ont une moins bonne santé. » Les personnes âgées encore actives sur le marché du travail, ne sont pas plus vulnérables face aux problèmes de santé que les autres travailleurs. Bien qu'avec l'âge croissant, il est question chez tout le monde de changements biologiques et psychologiques, ceux-ci diffèrent fortement d'une personne à l'autre. Ainsi, certains travailleurs sont plus vite gênés par des phénomènes de la vieillesse, tandis que d'autres fonctionnent encore correctement jusqu'à un âge avancé. Généralement, des observations cliniques indiquent une augmentation de la tension artérielle, de l'IMC et des douleurs musculaires. Mais en comparaison avec ce que rapportent les jeunes travailleurs, les travailleurs âgés ne déclarent toutefois pas ressentir plus de douleurs physiques ou mentales. Il ressort de l'enquête sur l'absentéisme au travail que les travailleurs âgés ne sont en outre pas plus souvent absents que leurs collègues sur une base annuelle. Nous observons bien une différence dans la fréquence et dans la durée des absences pour cause de maladie entre les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés. Les travailleurs âgés sont absents moins souvent, mais plus longtemps. Enfin, les travailleurs âgés observent un style de vie plus sain, à l'exception du tabagisme. Ces résultats sont contre-intuitifs, étant donné le fait que de nombreux risques pour la santé augmentent avec l'âge. Dans cette étude, on se concentre uniquement sur les personnes qui sont encore occupées. Les chômeurs, les pensionnés ou les invalides ne sont pas pris en considération. De ce fait, il est question d'un « healthy worker effect ». Les personnes qui ont déjà quitté le marché du travail pour des raisons de santé ne sont pas prises en considération (Ng & Feldman, 2013).</p>	FAUX
<p>« Les travailleurs âgés investissent moins dans la formation et dans leur développement. » Un stéréotype qui revient souvent sur les travailleurs âgés est qu'ils sont moins prêts à participer à une formation, au « on-the job learning » ou à des initiatives sur le développement au cours de la carrière. Selon que l'âge des travailleurs augmente, les chiffres indiquent en effet une diminution dans la participation à une formation liée au travail ou à d'autres activités de développement. Nous observons également une moindre motivation pour le recyclage. Une explication possible à cela est que les travailleurs âgés qui se recyclent peu avant leur retraite, ne jugent pas cela utile pour longtemps ou ont moins de confiance en eux par rapport à leur aptitude à s'approprier de nouvelles connaissances et capacités. Cette incertitude peut avoir plusieurs causes, telle qu'une préoccupation de ne pas impacter le rythme d'apprentissage du groupe, être moins doué avec les technologies, ne pas pouvoir lire le tableau ou ne pas pouvoir comprendre correctement le professeur. Du côté de l'employeur, on semble également enclin à moins investir dans les travailleurs dont on s'attend à ce qu'ils quittent l'organisation à relativement court terme.</p>	VRAI

<p>« Les travailleurs âgés vivent plus de conflits entre leur travail et leur vie privée. » Les personnes âgées semblent investir plus de temps dans leur famille (e.a. s'occuper des petits-enfants, soigner une personne âgée), leur communauté (e.a. vie associative) et leurs hobbies. Un stéréotype négatif qui en découle est qu'ils s'engageraient moins dans leur travail et auraient plus de difficultés à trouver un bon équilibre entre leur travail et leur temps libre. Cette image n'est toutefois pas juste. Les travailleurs âgés ne rapportent pas plus de conflits entre leur travail et leur vie privée que les autres groupes d'âge.</p>	<p>FAUX</p>
--	-------------

Peu de stéréotypes sur les travailleurs âgés correspondent à la réalité. Même si certaines capacités physiques et cognitives diminuent, les travailleurs âgés compensent ces défauts par leur expérience acquise et la résistance qu'ils ont développée au fil des années (Ng & Feldman, 2008). De plus, les travailleurs âgés sont des acteurs actifs qui se créent, pour eux, une situation de travail qui leur convient. Enfin, selon que les travailleurs vieillissent, ils sont plus aptes à aborder des situations de travail négatives et à les relativiser.

POURQUOI LES STÉRÉOTYPES SUR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS SONT-ILS UN PROBLÈME ?

La stéréotypie des travailleurs âgés reste jusqu'à présent problématique. Bien qu'ils faiblissent progressivement, les stéréotypes sur les travailleurs âgés au travail semblent se maintenir selon des enquêtes. Les idées stéréotypées peuvent déboucher sur la discrimination des travailleurs âgés. Par discrimination, nous entendons « traiter différemment des personnes ou des groupes sur la base d'une ou de plusieurs caractéristiques spécifiques », dans ce cas l'âge. À son tour, la discrimination peut mener à une retraite anticipée. Cela peut se manifester de manière directe, comme un travailleur âgé qui a moins de chances de suivre une formation, le management qui vise plus rapidement les travailleurs âgés au cours d'une restructuration ou un demandeur d'emploi qui, en raison de son âge, a moins de chance d'obtenir un nouvel emploi. La discrimination peut aussi avoir lieu de façon indirecte, par exemple un collaborateur âgé qui estime qu'il est trop vieux pour le marché du travail et qu'il ferait mieux de prendre sa retraite à cause de l'idée sociale sur les travailleurs âgés. Les idées stéréotypées ne sont toutefois pas les seules causes de la discrimination. Ainsi, les employeurs considèrent souvent les travailleurs âgés comme étant plus coûteux. Par conséquent, on trouve généralement qu'engager une personne plus jeune est plus intéressant que de recycler un travailleur âgé.

COMMENT POUVONS-NOUS MODIFIER CES STÉRÉOTYPES ET LIMITER LA DISCRIMINATION SUR LA BASE DE L'ÂGE ?

Différentes études indiquent à quel point il est important d'identifier les idées stéréotypées et de limiter la discrimination fondée sur l'âge sur le marché du travail. Nous identifions néanmoins encore peu de recherches sur l'efficacité de diverses mesures à ce sujet. Des experts concluent que la discrimination positive d'une part ou des mesures restrictives (e.a. quotas) d'autre part, peuvent avoir des effets secondaires non désirés. Un traitement particulier des travailleurs âgés peut justement renforcer le stéréotype concernant ce groupe ou mener à des réactions négatives parmi les jeunes travailleurs qui se sentent désavantagés.

La **sensibilisation** relative aux forces des travailleurs âgés semble être une meilleure approche. La communication ne réussit bien sûr pas toujours à convaincre. « [The Debunking Handbook](#) » de John Cook et Stephan Lewandowsky rassemble des points de vue evidence-based sur la façon dont la communication peut limiter les stéréotypes. Ils présentent différentes étapes pour affaiblir efficacement un stéréotype. Trois aspects sont importants dans ce processus :

- 1) Accent avant tout sur les faits, plutôt que sur le préjugé. Cela évite que les personnes soient à nouveau en contact avec de la désinformation et qu'elles la considèrent comme vraie.
- 2) Un avertissement indiquant que cette information est fautive doit précéder chaque mention du stéréotype.

- 3) Proposer une explication alternative pour les aspects importants de la désinformation d'origine.

Un exemple concret d'une action de sensibilisation est :

- 1) Dans le titre, mettez l'accent sur les faits au lieu du stéréotype : « Les travailleurs de tous les groupes d'âge sont ouverts au changement. »
- 2) Confirmez cela dans un texte court : « La mesure dans laquelle un travailleur montre des attitudes positives à l'égard des changements dans l'organisation n'est pas liée à son âge. »
- 3) Identifiez le stéréotype : « Beaucoup de personnes pensent à tort que les travailleurs âgés montrent plus de résistance face au changement et sont moins orientés sur le changement. »
- 4) Expliquez comment ce préjugé est apparu et est faux : « Le fait que les personnes âgées soient conservatrices, est profondément enraciné dans nos convictions. De ce fait, nous avons souvent devant les yeux des exemples qui confirment notre conviction. En effet, certains travailleurs âgés sont conservateurs, mais cela ne dépend pas de leur âge. Aussi, certains jeunes travailleurs sont en effet conservateurs, mais nous ne tenons pas compte de ces exemples. Cette pensée erronée maintient nos préjugés en l'état. »

Une autre stratégie pour réduire le stéréotype sur les travailleurs âgés est de mettre en contact plus souvent et plus étroitement les différents groupes d'âge. Des **contacts intergénérationnels** peuvent aboutir sur un affaiblissement du stéréotype et de la discrimination. On s'attend à ce que dans de bonnes conditions, des contacts entre les différents groupes d'âge puissent favoriser des attitudes positives les uns à l'égard des autres, car on donne plus souvent la chance de vivre des situations qui démentent les convictions stéréotypées. À la piste 2, nous présentons différentes solutions qui ont pour effet secondaire de pouvoir favoriser les contacts intergénérationnels.

PISTE 2 : CONNAISSANCES ET DÉVELOPPEMENT (APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE, TRANSMISSION DES CONNAISSANCES ET ORIENTATION CARRIÈRE)

Dans cette piste, nous nous concentrons sur la participation des travailleurs âgés à l'apprentissage lié au travail et aux solutions possibles pour apprendre tout au long de la vie, la transmission des connaissances et stimuler la gestion de la carrière pour ce groupe. Par apprentissage lié au travail, nous visons l'apprentissage formel et informel, tant « on-the-job » qu'« off-the-job ». Comme dit auparavant, nous savons que les travailleurs âgés sont en général moins prêts à participer à l'apprentissage lié au travail et aussi, leur participation semble généralement être moins efficace. Une raison importante semble être une confiance en soi amoindrie parmi les travailleurs âgés quant à leurs capacités d'apprentissage. Ensuite, les travailleurs âgés sont également moins orientés sur l'ascension de l'échelle de carrière, ce qui fait qu'investir dans la formation est considéré comme moins utile. Certaines facultés faiblissent également avec l'âge. Ainsi, des problèmes de vue ou d'audition peuvent décourager les travailleurs âgés à encore participer à une formation classique. Du côté de l'employeur, on remet en question le rendement des investissements dans la formation pour les travailleurs âgés, du fait qu'ils quitteront le marché du travail à relativement court terme.

Les tendances sociales et économiques actuelles demandent aux travailleurs d'actualiser toujours plus rapidement leurs connaissances et leurs capacités. Un investissement plus faible dans la formation et le développement des travailleurs âgés affaiblit leur employabilité et augmente les risques d'un départ anticipé du marché du travail.

FOPAS, les employeurs et le représentant syndical peuvent jouer un rôle considérable dans le renforcement de l'employabilité des travailleurs âgés pour empêcher ainsi un départ anticipé du marché du travail. Le tableau 3 reprend, à cet effet, différentes stratégies.

TABLEAU 3. Stratégies concrètes de renforcement de l'employabilité des travailleurs âgés.

- **Testimonials** - Quand des travailleurs âgés ont plus souvent la chance de voir de quelle manière des collègues auxquels ils s'identifient, participent avec succès à des expériences d'apprentissage et des activités de développement, la probabilité qu'ils investiront également eux-mêmes dans leur apprentissage et leur développement augmente. FOPAS, les employeurs et les syndicats peuvent jouer un rôle important dans l'identification et la diffusion de ces exemples de réussite. Laissez témoigner les travailleurs âgés de leur participation à une formation. De la sorte, ils peuvent raconter pourquoi ils participent à une formation spécifique, comment ils ont vécu la formation, ce qu'ils ont appris et comment la formation a changé le travail ou la carrière au quotidien. FOPAS pourrait diffuser ces testimonials via son site web, sa lettre d'information ou dans les fiches d'information des formations spécifiques. Les employeurs peuvent diffuser ces testimonials entre autres via leur intranet, mais aussi par le biais des médias sociaux pour renforcer leur marque attachée en tant qu'employeur. Laissez la parole tant aux jeunes travailleurs qu'aux travailleurs âgés en mentionnant leur âge. Une photo du travailleur qui témoigne attirera probablement plus l'attention. Enfin, on pourrait également imaginer d'autres méthodes pour attirer l'attention sur les rôles modèles, e.a. faire donner aux travailleurs une brève présentation à leur équipe de la formation qu'ils ont suivie.
- **Vérifier la neutralité du matériel de formation par rapport à l'âge** - Le matériel de formation contient souvent des photos, des vidéos ou la description de cas. FOPAS et les employeurs peuvent vérifier si leur propre matériel de formation ou si celui des fournisseurs est neutre par rapport à l'âge. En d'autres termes, les travailleurs de tout âge doivent être abordés dans le matériel de formation. En effet, il arrive souvent que des jeunes travailleurs soient illustrés ou décrits dans le matériel de formation. De ce fait, le risque apparaît que les travailleurs âgés s'identifient moins au matériel d'apprentissage ou qu'ils aient l'impression que le matériel d'apprentissage correspond moins à leurs besoins personnels.
- **Des trajectoires d'apprentissage « pas à pas »** - Un manque de connaissances préalables, un handicap, la peur de ne pas pouvoir faire face ou la peur de l'échec, sont souvent des motifs pour les travailleurs (âgés) de ne pas participer à des formations spécifiques. C'est pourquoi il est indiqué, surtout pour des formations intensives ou complexes, de prévoir des options pour une trajectoire d'apprentissage étape par étape en parallèle de la trajectoire régulière. On peut ainsi (1) prévoir plus de temps pour retravailler les matières ou les exercices, (2) organiser la formation en plus petits groupes, (3) prévoir un accompagnement individuel ou une trajectoire à son propre rythme (e.a. e-learning), (4) acquérir des compétences dans la formation, ou (5) encourager les participants à commettre des erreurs et à en tirer les leçons (i.e. error management training). Une autre stratégie est de tester les connaissances préalables et les capacités de base des participants et de prévoir un cours préparatoire là où c'est nécessaire. FOPAS pourrait prévoir de telles options pour certaines formations de son offre. Les employeurs aussi peuvent intégrer ces options dans le projet de leurs trajectoires internes d'apprentissage. Cependant, notre message n'est pas de prévoir des formations à part pour les travailleurs âgés, mais bien de prévoir des options adaptées pour celui qui en a besoin. Impliquer les travailleurs âgés dans le développement et l'implémentation de nouvelles initiatives de formation, en fin de compte, peut également veiller à ce que les initiatives d'apprentissage soient adaptées à leurs besoins et attentes.

- **Rôle en tant que trainer, coach ou mentor** - La « générativité » est le souhait des travailleurs âgés de transmettre leurs connaissances et leur expérience aux jeunes générations et d'avoir un impact sur l'organisation qu'ils quitteront au bout du compte. Ce besoin augmente avec l'âge. Offrir aux travailleurs âgés la chance de partager leur expertise avec d'autres peut aller dans le sens de ce besoin. C'est pourquoi il est indiqué d'offrir le rôle de trainer, coach ou mentor aux travailleurs âgés. Outre la transmission des connaissances et de valeurs, octroyer ce rôle procure également une reconnaissance aux travailleurs âgés. La collaboration qui existe via cette répartition des rôles, favorise également les contacts intergénérationnels, la transmission des connaissances et des informations et l'apprentissage mutuel. Donner tant des formations, du coaching que du mentoring aux travailleurs semble généralement favoriser leurs prestations, leur satisfaction et leur maintien. Pour le coaching, c'est en particulier le cas quand un collaborateur interne et non pas un consultant externe assure le rôle de coach. Les travailleurs âgés peuvent ressentir ce rôle supplémentaire comme accablant si celui-ci n'est pas assuré volontairement ou s'ils ne reçoivent pas suffisamment de soutien de la part de l'organisation pendant l'exercice du coaching. Il est également préférable que l'organisation prévoie l'évaluation des compétences pédagogiques des trainers, coaches ou mentor ainsi que la mise à disposition de moyens et de soutien là où c'est nécessaire. C'est par exemple possible sous la forme d'une supervision par un coach expérimenté ou des « Communities of practice » où des trainers, des coaches ou des mentors peuvent partager leur expérience et échanger leur expertise.
- L'approche SOC du développement de la carrière - SOC signifie Sélection (i.e. quelles sont mes priorités et quels sont mes objectifs sur le plan professionnel et personnel ?), Optimisation (i.e. comment puis-je renforcer mes compétences et quels sont les moyens que je possède en fonction de mes objectifs ?) et Compensation (i.e. quelle technologie ou quels autres moyens peuvent m'aider à compenser le manque de ou le recul de certaines compétences ?). Le cadre SOC explique pourquoi certains travailleurs âgés sont mieux adaptés que d'autres. La réponse qu'ils élaborent pour chaque élément SOC leur permet de mieux appréhender les effets du vieillissement, ainsi que de protéger leur santé, le bien-être, les prestations et l'employabilité. Le cadre SOC les aide à choisir et créer des compétences, des tâches et des situations de travail qui répondent à leurs besoins et souhaits personnels. Le cadre SOC répond donc au besoin d'une approche individuelle des travailleurs dans une politique du personnel consciente des phases de la vie. Appliquée dans la pratique, l'approche SOC se concentre sur l'enseignement des travailleurs à choisir des tâches et des situations de travail qui correspondent à leurs compétences et intérêts. FOPAS, les employeurs et les représentants syndicaux pourraient évaluer dans quelle mesure les programmes actuels qu'ils proposent dans le domaine de la gestion des carrières suivent le cadre SOC. De même, les dirigeants, les mentors ou les conseillers en carrière pourraient prévoir une formation dans ce courant de pensée. Entre-temps, ces processus doivent également être alignés sur la politique du personnel, e.a. des descriptions de fonction plus flexibles. Les réussites qui en découlent peuvent à nouveau attirer l'attention sur les différents partenaires pour également encourager d'autres travailleurs âgés à modeler leur carrière de façon proactive. Un exemple concret d'atelier qui s'inscrit dans le cadre SOC est d'inviter les travailleurs à développer une description concrète et détaillée de ce à quoi leur rôle en tant que travailleur va ressembler à l'avenir (i.e. « Future Work Self »), ainsi qu'à formuler des objectifs concrets pour l'Optimisation et la Compensation. Vous pouvez demander de plus amples informations sur cette intervention auprès des auteurs de ce rapport.
- **FeedForward-Interview (FFI)** - Une FFI analyse par le biais d'un entretien les moments auxquels un travailleur a été à son mieux pendant le travail. L'objectif d'une FFI est (1)

d'identifier les points forts d'un travailleur, et (2) d'identifier les conditions de travail qui permettent au travailleur de fonctionner de façon optimale. Le dirigeant et le collaborateur discutent ensuite de la façon dont ils peuvent reproduire à l'avenir les réussites du passé. Ensemble, ils développent (3) une vision de l'avenir professionnel du travail et (4) un plan d'action. Les expériences du terrain qui appliquent ces techniques démontrent qu'une FFI peut renforcer les prestations, la motivation et le bien-être des collaborateurs. Par conséquent, nous considérons une FFI comme une meilleure alternative qu'un entretien de fonctionnement annuel. Une FFI permet en outre au dirigeant de découvrir le travailleur d'un autre point de vue, ainsi que le rôle qu'il peut jouer dans la réussite du travailleur. Les partenaires pourraient proposer aux dirigeants une formation à l'utilisation de cette méthode. Vous pouvez demander de plus amples informations sur cette intervention auprès des auteurs de ce rapport.

- **After-Event-Review (AER)** - Une AER est un exercice de réflexion que l'on entreprend en groupe ou individuellement après la réalisation d'une tâche ou d'un projet. On essaie ici de formuler une réponse aux six questions suivantes :
 - Quel était l'objectif posé ?
 - Quel a été le résultat ?
 - Qu'est-ce qui m'a/nous a aidés à atteindre ce résultat ? (e.a. certaines connaissances ou capacités, outils dont on dispose ou un événement spécifique)
 - Qu'est-ce qui nous a empêchés d'atteindre le résultat souhaité ? (e.a. manque de connaissances, de moyens ou de capacités, un événement spécifique, ou des facteurs dans la situation de travail)
 - Quel est le prochain objectif ?
 - Quelles actions peuvent à l'avenir contribuer à atteindre cet objectif ?

Une AER peut aussi être organisée périodiquement (e.a. chaque jour ou semaine) ou après chaque phase dans un grand projet. Une AER favorise (1) la communication, (2) la cohésion, (3) le partage des connaissances et des informations, (4) l'apprentissage informel ou « on-the-job », (5) la créativité, (6) le maintien de l'accent, (7) la célébration des réussites et (8) l'approche constructive des échecs ou des obstacles, au sein d'une équipe ou entre le dirigeant et le travailleur. Ainsi, une AER peut démontrer qu'une équipe n'est pas d'accord sur l'objectif à atteindre ou sur les résultats atteints. Ce point de vue peut ensuite aider l'équipe à développer un accent solidaire pour l'avenir. Au cours d'une AER, il est également possible de mettre en avant des méthodes de travail efficaces que tous les membres de l'équipe peuvent ensuite adopter. Une AER agit ainsi sur le besoin de processus de feedback continus, une transmission des connaissances et des informations et l'apprentissage « on-the-job ». Il est indiqué qu'un facilitateur soutienne cet exercice, surtout si on est encore peu expérimenté avec cette méthode. Le facilitateur structure l'entretien, implique tout le monde dans l'entretien, encourage tout le monde à être ouvert et veille à ce que l'entretien reste respectueux en se concentrant sur l'apprentissage de chacun plutôt que de blâmer tout le monde. Une AER est une chance, surtout pour les travailleurs âgés, d'une part de partager leur expertise et d'autre part de développer de nouvelles connaissances. Nous voyons aussi en les travailleurs âgés des personnes appropriées pour assurer le rôle de facilitateur. Les partenaires pourraient proposer aux dirigeants ou aux équipes une formation dans l'application de ce processus de feedback. Vous pouvez demander de plus amples informations sur cette intervention auprès des auteurs de ce rapport.

PISTE 3 : VITALITÉ (MOTIVATION, BIEN-ÊTRE PHYSIQUE ET PSYCHIQUE)

PISTE 4 : ADAPTATION (DU TRAVAIL, DES SYSTÈMES DE TRAVAIL, DE LA MOBILITÉ INTERNE...)

Dans ce rapport, nous choisissons d'aborder ensemble les pistes 3 et 4. Nous pouvons affirmer qu'une adaptation du travail et de la situation de travail (Piste 4) sert à renforcer la vitalité et l'employabilité (Piste 3) des travailleurs âgés. Selon nous, cette stratégie débouche sur un rapport plus efficace et clair.

QU'ENTENDONS-NOUS PAR VITALITÉ ?

Par vitalité, nous entendons le bien-être physique et mental du travailleur ainsi que son développement personnel. Par bien-être physique, nous renvoyons à la condition physique du collaborateur et à la prévention de l'absentéisme. Le bien-être mental comprend la prévention du stress, du burnout et d'autres problèmes mentaux. Enfin, avec le développement personnel du travailleur, nous renvoyons entre autres à la motivation du collaborateur et à l'engagement ou à l'implication du travailleur à l'égard du travail ou de l'organisation.

COMMENT POUVONS-NOUS CONSERVER OU RENFORCER LA VITALITÉ DES TRAVAILLEURS ÂGÉS ? QUE POUVONS-NOUS ADAPTER À CET EFFET DANS LA SITUATION DU TRAVAIL ?

Types d'interventions

Les employeurs, les partenaires sociaux ou l'administration peuvent prendre différentes mesures ou mener des actions pour garantir ou favoriser la vitalité des travailleurs âgés. À cet égard, nous parlons également d'interventions dans la littérature académique. Les interventions peuvent varier tant au niveau de l'objectif que de celui de l'application. En ce qui concerne les objectifs, nous différencions les trois sortes d'interventions suivantes.

- Les **interventions curatives** que l'on entreprend au moment où il y a déjà un problème. L'accent est mis ici sur la guérison, soigner les douleurs ou résoudre les problèmes. Un exemple en est la réintégration des travailleurs après une période d'inaptitude au travail en raison de lombalgies ou d'un burnout.
- Les **interventions préventives** visent à éviter ou empêcher des problèmes. À titre d'exemple : les employeurs qui font la promotion d'un style de vie sain, implémentent une politique de sécurité ou prévoient des procédures en matière de risques psychosociaux au travail.
- Les **interventions ciblées sur l'« amplification »** découlent d'un courant scientifique relativement neuf, à savoir la psychologie positive. Lors de ces interventions, l'accent n'est pas mis sur le fait d'éviter (i.e. la prévention), mais sur le renforcement des processus positifs. Un exemple en est le job crafting. Une intervention que nous aborderons ultérieurement.

Outre leur objectif, les interventions peuvent aussi différer dans leur niveau d'application. Au **niveau macro-économique** se trouvent principalement les mesures que l'administration et les partenaires sociaux fixent au national via la législation et les conventions collectives de travail. Des adaptations au **niveau de l'organisation** sont orientées sur tous les travailleurs d'une organisation et la situation de travail générale. Le passage d'un horaire fixe vers un horaire flottant ou le fait de prévoir des jours de congés supplémentaires en sont des exemples. Au **niveau du travail**, nous examinons le contenu du travail et les conditions de travail spécifiques qui sont liées à un rôle ou à un ensemble de tâches. La réduction de la gêne causée par le bruit sur le lieu de travail ou l'adaptation des descriptions de fonction constituent des exemples d'intervention au niveau du travail. Au **niveau individuel**, enfin,

l'intervention se focalise sur les propriétés spécifiques, les besoins et les souhaits de l'individu. Les coaches en carrière ou en stress en sont ici un bon exemple.

D'une politique de ménagement vers une politique d'amplification

Dans la pratique, ce sont les interventions préventives ou curatives qui reviennent le plus souvent. Ce sont principalement des mesures qui ménagent les travailleurs âgés de l'une ou l'autre manière qui sont populaires. On parle ici d'une politique de ménagement. Des exemples de mesures de ménagement sont la réduction du temps de travail, l'attribution de tâches plus légères, la dispense du travail de nuit ou l'octroi de congés supplémentaires uniquement pour les travailleurs âgés. L'idée sous-jacente est que les travailleurs âgés seront de la sorte moins accablés par le travail ; ils pourront et voudront de ce fait rester plus longtemps au travail.

Les experts sont de plus en plus convaincus qu'une politique de ménagement n'est pas aussi efficace que prévu. En effet, cela n'est pas bénéfique à chaque travailleur âgé. Au lieu de mesures de ménagement, une partie des travailleurs âgés désire surtout plus de reconnaissance, de défis et de chances de développement. Jusqu'à présent, on n'a en outre trouvé dans la plupart des études aucun effet des mesures de ménagement (e.a. congés supplémentaires) sur l'âge auquel les travailleurs prennent leur retraite ou d'autres indicateurs tels que la motivation et la satisfaction. Ensuite, une politique de ménagement renforce encore l'idée stéréotypée selon laquelle les travailleurs âgés sont moins motivés, sains ou performants et c'est pourquoi ils doivent être ménagés. Au lieu de promouvoir l'inclusion des travailleurs âgés, une politique de ménagement dépeint donc à nouveau les travailleurs âgés comme un groupe à part qui requiert une approche particulière. Une telle politique échoue également à tenir compte du profil individuel qui détermine l'âge fonctionnel, psychosocial, organisationnel et situationnel d'un travailleur.

Au lieu d'une politique de ménagement uniquement pour les travailleurs qui ont atteint un certain âge, de plus en plus de chercheurs avancent la nécessité d'une politique orientée sur l'amplification qui est d'application à chaque travailleur et qui tient ainsi compte de ses besoins et talents personnels.

Travail et vitalité

Avant de discuter et d'évaluer des interventions spécifiques, nous voulons encore approfondir quelque peu la relation mutuelle entre le travail et la vitalité d'un travailleur. Plus tôt dans ce rapport, nous avons déjà conclu que les travailleurs âgés qui sont encore actifs sur le marché du travail n'ont pas rapporté plus de problèmes de santé, ne sont pas plus absents pour cause de maladie ou d'inaptitude au travail et ne sont pas non plus moins motivés par le travail. Néanmoins, il existe bien un lien entre un style de vie non sain et les chances d'un individu sur le marché du travail. Un excès de poids et le manque d'exercice physique sont des facteurs à risque qui peuvent mener au chômage ou à une inaptitude au travail. Une mauvaise santé est une des principales causes pour les travailleurs d'opter pour une retraite anticipée. De nombreuses études confirment également que pratiquer suffisamment d'exercice physique et avoir un style de vie sain peuvent prévenir, ralentir ou repousser les signes de vieillesse. Généralement, cela indique donc une **nécessité pour des interventions qui visent le style de vie des travailleurs**.

Outre le style de vie du travailleur, le travail lui-même exerce également une influence sur la vitalité d'un travailleur. Le travail et l'environnement de travail d'un travailleur peuvent soutenir sa vitalité ou justement lui nuire. En d'autres termes, dans une situation de travail constructive, les travailleurs peuvent conserver leur vitalité plus longtemps que les personnes qui ne travaillent pas, mais dans de mauvaises conditions de travail, les personnes peuvent ressentir plus rapidement des problèmes physiques et mentaux en raison du travail. Le modèle Job Demands-Resources stipule que des exigences de travail élevées (e.a. charge de travail, travail de nuit, situations dangereuses), un manque de contrôle sur le travail (e.a. peu d'autonomie, bureaucratie, un climat hiérarchique fort), et un manque

de soutien dans l'environnement de travail (e.a. manque de reconnaissance, relations de travail conflictuelles, harcèlement), peuvent déboucher sur des réactions de stress qui occasionnent des douleurs physiques et mentales, ainsi qu'une motivation et des prestations amoindries. À long terme, des effets cumulatifs interviennent entraînant un rétablissement toujours plus difficile. Une situation de travail négative a donc une forte influence sur la vitalité d'un travailleur, peu importe l'âge. Plus que l'âge, la durée de la période durant laquelle un travailleur doit subir une situation de travail accablante, semble surtout essentielle. Aussi, les mesures de ménagement qui visent uniquement les travailleurs âgés arrivent souvent trop tard. Cette constatation souligne la **nécessité d'interventions, dès le début de la carrière, qui gardent le travail faisable à long terme pour tous les travailleurs.**

Dans le Tableau 4, nous abordons les interventions spécifiques pour le renforcement de la vitalité des travailleurs, tant orientées sur leur style de vie que sur le travail même. Chacune de ces interventions pourrait être appliquée ou soutenue par FOPAS, les employeurs ou les représentants syndicaux.

TABLEAU 4. Interventions spécifiques orientées sur la vitalité des travailleurs

- **Programmes tournés sur l'exercice physique** - Les programmes qui veulent encourager les travailleurs à pratiquer plus d'exercices ont des effets relativement forts et positifs sur le physique (e.a. IMC) et le bien-être mental (e.a. stress) des travailleurs et peuvent mener à une diminution de l'absentéisme et une plus grande satisfaction parmi les travailleurs. Des exemples en sont les podomètres, les pauses actives, les groupes de promenade, le yoga pendant la pause midi, les événements sportifs et une salle de fitness au travail. Nous avons trois recommandations pour l'organisation de ces programmes.
 - Ces interventions ont une probabilité élevée de réussite quand elles sont intégrées dans les processus de travail et dans l'environnement de travail. En d'autres termes, elles encouragent grandement les travailleurs à bouger plus pendant le travail. À titre d'exemple: un coin café central ou un local à imprimantes au lieu d'une machine à café et d'une imprimante dans chaque bureau ; un ascenseur qui ne s'arrête pas à chaque étage faisant en sorte que les travailleurs doivent encore monter 1 à 2 étages à pied (i.e. skip-stop-elevators) ; des « standing-desks » et des réunions « stand-up » qui encouragent les travailleurs à travailler et à se réunir en partie debout. Dans ce cadre, on parle aussi de « **nudging** » où les petites réunions dans l'environnement de travail veillent à ce que les personnes aient un comportement plus sain presque inconsciemment et en toute liberté. Autrement dit, le choix de bouger plus est rendu plus attrayant et ne pas bouger est rendu plus difficile. Un exemple connu en est la station de métro dans laquelle on a transformé l'escalier en un piano ou en une piste de course rendant ainsi plus agréable pour les voyageurs le fait de prendre l'escalier plutôt que l'escalator. Souvent, il serait déjà suffisant de rendre plus visible l'escalier, par exemple en tirant une ligne rouge au sol du bureau vers l'escalier. Placer des en-cas sains tels que des légumes et des fruits à hauteur de vue est aussi un exemple connu de « nudging ».
 - Ces interventions connaissent également de hautes chances de réussite quand les travailleurs sont impliqués dans leur développement, leur planification et leur implémentation. Idéalement, les travailleurs ont donc partiellement l'autonomie et les moyens pour organiser eux-mêmes des activités dans les processus de travail ou aménager l'environnement de travail. Leur promptitude à participer sera généralement plus grande et plus durable que pour des activités qui sont proposées ou imposées de façon unilatérale par l'organisation. C'est par ailleurs une recommandation qui vaut généralement pour tous les types d'interventions.
 - Pour être efficace, un programme orienté sur l'augmentation de l'activité physique des travailleurs doit aussi être suffisamment intensif et impliquer autant de travailleurs que possible. Ainsi, la participation des groupes à risques doit être particulièrement encouragée.
- **Programmes « Wellness »** - Ces programmes se concentrent non seulement sur la

promotion de l'activité physique, mais visent un changement plus large dans le style de vie et dans le style de travail des travailleurs. Pour les entreprises où ces programmes sont implémentés, la satisfaction est plus grande, les travailleurs ressentent moins de stress et l'absentéisme est moins élevé, à la condition que le programme soit suffisamment complet et intensif. Un programme réussi offre donc autant de chances aux travailleurs de participer, mais il applique également différentes stratégies pour changer les habitudes des travailleurs. Une campagne de sensibilisation isolée ou un événement sportif annuel ne suffit donc pas pour pouvoir parler d'une politique intégrée. Des programmes efficaces semblent avoir les cinq caractéristiques suivantes :

- La sensibilisation à divers sujets via différentes stratégies de communication (e.a. e-mail, affiches, médias sociaux et réunion). Par exemple, une campagne de sensibilisation sur le fait que les personnes sont trop assises et les conséquences négatives pour notre dos et notre circulation sanguine.
 - Une offre avec des possibilités pour le travailleur de s'évaluer et d'identifier sa propre santé. Pour des raisons de confidentialité et de vie privée, cela est souvent réalisé par une partie externe. Par exemple, une entreprise qui donne la chance à ses travailleurs de se rendre auprès d'un diététicien ou d'évaluer leur stress via un test en ligne.
 - Une offre de matériel éducatif et d'instruments d'auto-surveillance. Ainsi, par exemple, de plus en plus d'application smartphone semblent avoir du succès dans le changement (temporaire) de style de vie et d'habitudes saines des utilisateurs, comme arrêter de fumer, agir face au stress ou réduire la consommation d'alcool.
 - Intégrer des activités ou des stratégies dans l'environnement de travail ou les routines de travail qui incitent les travailleurs à un changement de comportement efficace, e.a. prévoir une corbeille à fruits, organiser des activités de groupe, ou prévoir des « standing desks ».
 - Des adaptations ergonomiques. Des chaises de bureau avec des accoudoirs semblent par exemple essentielles pour la prévention des douleurs dans la nuque et les épaules.
- **Stress Management** - Le stress est souvent lié au burnout, à la dépression et à d'autres problèmes mentaux, ainsi qu'à des douleurs physiques telles que les maladies cardiovasculaires. La principale constatation est que les interventions qui naissent d'un contexte thérapeutique/clinique (i.e. thérapie comportementale cognitive) ou la tradition de la méditation (i.e. mindfulness training) sont plus efficaces dans la réduction du stress que les exercices classiques de relaxation ou les formations en gestion du stress. Les formations en gestion du stress apprennent uniquement aux participants à reconnaître le stress, à reconnaître les causes probables, et à comprendre les différentes stratégies pour faire face au stress. La **thérapie comportement cognitive** va un pas plus loin. Selon cette approche, le stress apparaît à cause de pensées irrationnelles. La façon dont nous observons le monde et la façon dont nous interprétons les événements influencent nos émotions et notre comportement. Des convictions irrationnelles déboucheraient donc sur le stress et un comportement qui renforce cette inclination. Cette approche thérapeutique connaît une large utilisation dans des contextes cliniques, mais est aussi plus souvent acceptée dans le contexte du travail, par exemple sous la forme de coaching ou d'applications smartphone. La **méditation basée sur le mindfulness** ne doit pas être confondue avec de simples exercices de relaxation. Elle vise à renforcer la capacité d'un individu à faire face au stress en se focalisant sur sa conscience. Le stress et la peur sont associés avec des idées noires qui renforcent encore plus le processus négatif. Le mindfulness aide l'individu à accepter sa situation telle qu'elle est et à ne plus nourrir le courant de pensées négatives. De plus en plus de prestataires professionnels organisent des formations mindfulness en entreprises, généralement caractérisées par une session de groupe hebdomadaire durant 8 semaines. Il est vrai qu'en général les interventions stress-management doivent être suffisamment intensives pour pouvoir obtenir une réduction du stress. Cela veut dire qu'elles comprennent

des interactions fréquentes, combinées à des sessions de répétition. Cela est en violent contraste avec les programmes journaliers que nous observons souvent dans la pratique. Enfin, nous voulons aussi souligner que ces interventions apprennent aux personnes à faire face au stress, mais n'éliminent en conséquence pas les causes du stress dans la situation de travail.

- **Apprendre aux dirigeants à faire face au stress de leurs travailleurs** - Suivant la recommandation précédente, la formation pour apprendre aux dirigeants à appréhender le stress de leurs travailleurs semble également efficace. Idéalement, cette formation se concentre sur (1) la reconnaissance et la compréhension du stress chez leurs collaborateurs, (2) l'organisation d'un entretien sur le stress avec les collaborateurs et l'information sur des stratégies de coping efficaces, et (3) la suppression des facteurs de stress dans la situation de travail (cf. modèle Job-demands-resources). Aussi l'intensité du programme au niveau de sa durée et la fréquence des réunions augmente les chances de réussite.
- **Réintégration des travailleurs après une longue durée d'inaptitude au travail** - Du point de vue économique, on espère réduire la durée de l'inaptitude au travail et les risques de rechute avec des programmes pour la réintégration de malades de longue durée. De la sorte, on veut faire baisser l'absentéisme total dans les organisations. Abstraction faite des attitudes positives du travailleur à l'égard des programmes pour la réintégration, des études n'ont pas réussi à démontrer de façon cohérente leur avantage économique. En matière de problèmes mentaux comme le burnout ou la dépression, des études qui examinent les interventions de réintégration sont encore trop peu nombreuses. Le peu d'études que nous avons pu identifier, n'ont pas réussi à observer une réduction de l'absentéisme. La réintégration dans le cadre de problèmes avec l'appareil locomoteur (e.a. lombalgies) semble bien avoir un rendement positif. En dehors de ces résultats de recherche, l'administration fédérale a récemment fait de la réintégration des malades de longue durée une priorité. Ici, le secteur peut donc agir de façon proactive en élaborant une politique en matière de réintégration. Une recherche supplémentaire devrait à l'avenir aider à identifier les conditions pour une diminution efficace de l'absentéisme. Le secteur pourrait être le pionnier en participant à une telle recherche.
- **« Employee Assistance Programs »** - Ce sont des programmes où les travailleurs peuvent s'adresser à une partie externe avec des questions très diverses. La plupart du temps, ce sont des sujets privés que les travailleurs ne préfèrent pas aborder avec leur employeur. Ce type de services propose une oreille attentive, des informations et avis ou met le travailleur en contact avec des services spécialisés. Les travailleurs évaluent généralement cette prestation de service de manière très positive, à la condition qu'ils aient l'impression que leur vie privée est garantie. Seule une minorité des travailleurs en fait effectivement usage, ce qui fait que les coûts restent gérables pour l'employeur. Cette prestation de services aurait un rapport coûts/efficacité satisfaisant, mais une recherche indépendante et rigoureuse fait défaut. La plupart des études sont effectuées par les prestataires de services eux-mêmes. La valeur ajoutée de cette intervention reste donc imprécise.
- **Soutien pour l'accueil de la petite enfance et les soins aux personnes âgées** - Les soins à une personne âgée, aux petits-enfants ou à un partenaire infirme, sont souvent indiqués dans l'étude comme une cause pour quitter précocement ou partiellement le marché du travail. Ces situations créent un conflit vie privée-vie professionnelle. Nous nous demandons également si un employeur ou d'autres instances pourraient prévoir un soutien supplémentaire aux travailleurs pour s'occuper d'enfants, de personnes malades ou de personnes âgées ? Des exemples sont l'accueil de la petite enfance au travail ou un fonds qui prévoit une intervention financière pour les soins aux personnes malades ou âgées via des assistants sociaux. Aussi, de telles mesures sont souvent proposées par des experts et

des académiciens, mais on n'a pas encore examiné si des travailleurs continueraient effectivement de travailler plus longtemps, ni quel serait le rendement de telles solutions.

- **Interventions Job-demand-resources** - Ce sont des interventions qui (1) veulent réduire les exigences du travail (e.a. réduction du temps de travail, congés supplémentaires, réduction de la charge de travail via job redesign), (2) veulent augmenter le contrôle de la tâche (e.a. horaire flexible, télétravail, prise de décision participative, équipes autonomes) ou (3) veulent mettre à disposition plus de soutien ou de moyens (e.a. direction de coaching, processus de feedback, mentorat, processus pour la transmission des connaissances et des informations). Dans de nombreux cas, ces interventions ont des effets positifs au niveau de la vitalité (e.a. santé, bien-être, motivation, satisfaction et prestations), mais dans une partie considérable de ces études contrôlées, les effets se font attendre. Cela ne signifie pas nécessairement que l'efficacité de ces interventions doit être remise en question. C'est un consensus croissant parmi les académiciens que l'absence de résultats est imputable à la façon et au contexte dans lequel l'intervention a été implémentée. La plupart des études omettent toutefois de rapporter et d'évaluer comment et dans quel contexte l'intervention a été implémentée. Une intervention qui vise un feedback plus fréquent du dirigeant envers le travailleur, par exemple, peut donner involontairement le sentiment aux travailleurs qu'ils sont plus contrôlés et ont encore moins d'autonomie. C'est pourquoi des études d'intervention devraient entre autres fournir plus d'information sur la façon dont l'intervention a été communiquée aux travailleurs, demander comment ils perçoivent l'intervention et évaluer dans quelle mesure le management approuve l'intervention. Plus important encore, on présuppose que ces interventions sont plus efficaces si tant les travailleurs que leur dirigeant direct soutiennent l'intervention et si toutes les parties ont été impliquées dans le modelage, la planification et le déploiement de l'intervention. Des interventions qui misent sur les exigences des tâches, les possibilités de règlement et le soutien pour les travailleurs sont donc sans aucun doute un instrument important pour créer un travail faisable. Cependant, nous supposons que l'efficacité de telles interventions dans les organisations doit toujours être évaluée via des **études-pilotes contrôlées** avant qu'elles soient lancées au niveau de l'organisation. Par études contrôlées, nous renvoyons à l'utilisation de mesures préalables et postérieures et d'un groupe de contrôle pour pouvoir exclure autant que possible toutes les explications alternatives aux résultats observés.
- **La flexibilité à l'égard du lieu et de l'horaire de travail** - Nous renvoyons ici à un horaire flexible ou à d'autres formes de contrôle de l'horaire propre et du télétravail partiel. Des méta-analyses indiquent que les deux formes de flexibilité ont des effets faibles à modérés sur la satisfaction du travailleur, son implication, ses prestations, son maintien et son absentéisme. Ces avantages ne sont pas garantis, car dans certaines études ces interventions n'avaient eu aucun effet. Accorder de l'autonomie semble essentiel pour que la flexibilité puisse faire une différence. Dans la pratique, la législation, la politique ou la culture de l'organisation l'entravent souvent. Par exemple, quand des travailleurs doivent demander l'accord pour télétravailler ou peuvent uniquement télétravailler un jour fixe, le sentiment d'autonomie et de flexibilité est introuvable. Offrir de la flexibilité a aussi peu de sens ou peut même être frustrant quand la charge de travail ou la nature du travail laissent peu d'espace à la flexibilité ou en excluent une partie des collaborateurs. À côté d'une plus grande flexibilité, la réduction du trajet domicile-travail semble gagner toujours plus d'importance.
- **Multi-tasking et utilisation des multimédias** - Par rapport à il y a quelques décennies, nous sommes de plus en plus stimulés au travail et en dehors via les divers médias tels que les smartphones, l'e-mail ou les médias sociaux. Dès lors, nous tentons d'effectuer de plus en plus de tâches différentes simultanément et nous passons continuellement d'un média à l'autre. D'un point de vue neurologique, nous ne sommes cependant pas si bien équipés pour le multitasking. Multiplier les tâches intensivement et utiliser les multimédias sont très

accablants et constituent ainsi une source de stress et d'inefficacité. À chaque fois que nous sommes distraits par une autre tâche ou média, nous avons en effet besoin de temps ou d'énergie supplémentaire pour nous concentrer à nouveau sur la tâche qui nous occupait. L'utilisation des multimédias maintiendrait les gens plus éveillés et réduirait la qualité de leur sommeil. Plus encore, il existe des indications selon lesquelles multiplier les tâches intensivement et l'utilisation des multimédias modifient certaines structures neurologiques dans le cerveau, ce qui donnerait des difficultés à l'individu pour se concentrer longuement et de façon approfondie sur une tâche. Les structures du cerveau qui sont activées par les multimédias et les tâches multiples, seraient également liées au ressenti émotionnel, d'où probablement leur association avec le stress, la peur et les sentiments de dépression. Un nombre croissant d'académiciens affirme que nous devons éduquer des personnes afin qu'elles puissent s'abriter régulièrement de cette surabondance de stimuli. Ainsi, nous identifions des organisations qui sensibilisent leurs travailleurs. Certaines entreprises imposent même des mesures plus restrictives, comme intégrer des heures de travail ininterrompues, des jours de travail sans e-mail, des espaces de travail individuels ou la limitation de l'accès aux e-mails en dehors des heures de travail. Aujourd'hui, il manque encore une recherche cependant sur l'efficacité de ces interventions. La question est de savoir si des mesures restrictives sont bien indiquées ou s'il est préférable de soutenir les travailleurs dans la prise de décisions autonomes dans ce domaine. En effet, les travailleurs ont chacun leurs propres préférences.

- « **I-deals** » & « **job crafting** » - Dans ce rapport, nous évoquons à plusieurs reprises le besoin d'une approche individualisée qui tient compte des préférences et des besoins personnels du travailleur. Nous expliquons ici deux interventions que l'employeur peut mettre en place à cet effet. Un « **I-deal** » est un accord individuel et volontaire entre le dirigeant et le travailleur qui apporte des avantages pour les deux parties. Cet accord peut concerner où et quand on travaille, les chances de développement, la charge de travail et le contenu de travail. On essaie ici de toujours trouver un équilibre entre les besoins de l'organisation et les préférences du travailleur. Un exemple d'un I-deal est un accord individuel avec le dirigeant selon lequel un travailleur peut partir plus tôt le jeudi pour pouvoir être présent à temps à un cours qu'il suit en dehors du travail. Il s'agit d'un accord qui n'est pas formalisé au niveau de l'entreprise, ni sur papier. Dans le cas de « **job crafting** », un travailleur donne même une forme proactive au contenu de son travail, sans concertation explicite avec le dirigeant. Ainsi, le collaborateur donne la priorité à certaines tâches ou celui-ci influence l'environnement de travail pour créer plus de cohésion avec les besoins et intérêts personnels. Nous pourrions affirmer que chaque travailleur peut faire ou tente de faire dans une moyenne mesure du job crafting, par exemple en se proposant comme volontaire pour certaines tâches ou rôles ou en influençant les décisions du dirigeant avec ses propositions. Des interventions ciblées sur le « job crafting » tentent de renforcer la proactivité du collaborateur. Généralement, une formation comprend des explications sur ce que signifie le job crafting, la collecte d'exemples de job crafting et la formulation d'objectifs orientés sur le job crafting, e.a. pour la semaine prochaine je veux présenter un nouveau projet à mon dirigeant. Les travailleurs qui peuvent conclure des I-deals avec leur dirigeant ou plus de « job crafts » semblent être plus satisfaits et plus fortement engagés dans leur travail.

Pour un résumé du présent rapport, nous renvoyons à la présentation d'accompagnement.