



Review Question

Afin de prolonger la vie active des collaborateurs tout en tenant compte de leurs besoins uniques et de l'allongement des carrières, il est demandé à un consultant d'identifier et de concrétiser un éventail des mesures/stratégies concrètes qui pourront bénéficier aux travailleurs et aux employeurs sur une base win-win (satisfaction - bien-être - motivation - engagement - compétence - productivité...).

Review Question

Les partenaires sociaux requièrent expressément de tenir compte d'une politique de gestion active dans les différentes phases de la carrière reposant sur 4 axes :

- 1. Image (préjugés par rapport aux collaborateurs plus âgés)*
- 2. Connaissance et développement (lifelong learning, transmission des savoirs, orientation de la carrière...)*
- 3. Vitalité (motivation, bien-être physique et psychique...)*
- 4. Adaptation (adaptation du travail, des régimes de travail, mobilité interne...).*

Review Question

7-11-2016 - Aujourd'hui

- 1. Image (préjugés par rapport aux collaborateurs plus âgés)*
- 2. Connaissance et développement (lifelong learning, transmission des savoirs, orientation de la carrière...)*

5-12-2016:

- 1. Vitalité (motivation, bien-être physique et psychique...)*
- 2. Adaptation (adaptation du travail, des régimes de travail, mobilité interne...)*

9/01/2016: Consolidation



Axe 1:
Image - préjugés par rapport aux collaborateurs plus âgés



Qu'est-ce qu'un travailleur âgé?

- > 40 - 55 ans
- L'âge réel n'est pas un bon critère pour distinguer les travailleurs âgés
- Le vieillissement est un processus complexe et dynamique qui dépend de facteurs biologiques, psychologiques et sociaux.
- L'interaction spécifique entre ces facteurs varie d'un employé à l'autre.
- L'âge réel nous éclaire donc peu sur la situation unique et personnelle d'un travailleur.



Qu'est-ce qu'un travailleur âgé?

- **L'âge chronologique** - l'âge calendrier, l'âge légal
- **L'âge fonctionnel** - la santé physique et mentale en relation avec le travail
- **L'âge psychosocial** - les perceptions sociales autour des travailleurs âgés, l'image de soi en tant que travailleur
- **L'âge organisationnel** - l'ancienneté, le niveau de performance et de compétence en fonction des besoins de l'organisation
- **L'âge de situation de vie** - la situation privée du travailleur, p.ex. petits enfants, hypothèque, partenaire pensionné



Qu'est-ce qu'un travailleur âgé?

“En approchant l'âge par différents angles, il est particulièrement évident que les travailleurs âgés ne sont pas un groupe homogène. Quel que soit son âge chronologique, chaque employé a un profil personnel qui détermine son propre âge fonctionnel, psychosocial, organisationnel et de situation de vie. Ceci implique qu'il n'y a pas de solution universelle pour maintenir tous les employés à l'emploi plus longtemps et de manière durable. Une approche individualisée semble plus appropriée que des mesures basées sur l'âge chronologique.”



Les stéréotypes sur les travailleurs âgés? Sont-ils fondés?

Les travailleurs âgés...

- **sont moins motivés** - Faux - job motivation (+), job involvement (+)
- **se forment et se développent moins** - Vrai - motivation to learn (-), learning self-efficacy (-), career development behaviors (-)
- **sont conservateurs** - Faux - Attitudes towards organizational change (/); innovation-related work behavior (/)
- **éprouvent plus de conflits entre la vie privée et le travail** - Faux



Les stéréotypes sur les travailleurs âgés? Sont-ils fondés?

Les travailleurs âgés ont une moins bonne santé - FAUX

- Résultats moins favorables sur des indicateurs de santé clinique, p.ex. tension (+), BMI (+), douleurs musculaires (+)
- Mais ne signalent pas plus de problèmes de santé physique ni mentale
- N'ont pas de plus mauvaises habitudes de santé, à l'exception du tabagisme, et ne sont pas plus souvent absents
- Donc, des personnes âgées encore actives sur le marché du travail ne sont pas particulièrement plus vulnérables aux problèmes de santé



Les stéréotypes sur les travailleurs âgés? Sont-ils fondés?

Les travailleurs âgés sont moins performants - FAUX

- Le rendement sur les tâches de la fonction est indépendant de l'âge
- S'engagent plus souvent dans des tâches hors de la fonction, p.ex. aider des collègues
- Sont moins en retard



Les stéréotypes sur les travailleurs âgés? Sont-ils fondés?

“Peu de stéréotypes sur les travailleurs âgés semblent fondés. Même s’ils perdent certaines facultés, les travailleurs âgés compensent cela avec l’expérience accumulée et la résistance développée. Ils sont aussi des acteurs actifs qui se créent une situation de travail qui leur convient. Enfin, ils parviennent à mieux relativiser et gérer des situations de travail négatives avec l’âge.”



Les stéréotypes sur les travailleurs âgés, un problème?

Oui!

- Même si les stéréotypes sur les travailleurs âgés semblent à la baisse, ils persistent encore aujourd'hui
- Ces stéréotypes prêtent à la discrimination des travailleurs âgés et peuvent les pousser vers la retraite avancée de manière directe et indirecte.
- Les stéréotypes ne sont pas la seule cause. Un travailleur âgé est considéré plus coûteux, et l'embauche d'un nouvel employé est jugée plus intéressante que la re-formation d'un travailleur âgé.



Comment gérer les stéréotypes et la discrimination liés à l'âge

- Peu d'études pertinentes et utiles à ce sujet
- La discrimination positive ou des mesures plus restrictives (p.ex. quotas) peuvent avoir des effets secondaires indésirables
- La sensibilisation aux points forts des travailleurs âgés semble plus adéquate - cf. [The Debunking Handbook](#), mettre en avant des modèles
- L'augmentation des échanges avec les travailleurs âgés permet aussi de réduire les stéréotypes.
- Voir les propositions suivantes sous l'axe 2



Axe 2:
**Connaissance et développement (lifelong learning,
transmission des savoirs, orientation de la carrière...)**



Quelques faits...

En général, les travailleurs âgés...

- sont moins motivés à apprendre et se développer
- participent moins à des formations professionnelles formelles ou informelles, 'on-the-job' ou 'of-the-job'

Pourquoi?

- Employeur - Recruter ou recycler? Retour sur investissement?
Stéréotypes et discrimination
- Employé - manque de confiance en soi, réduction de certaines facultés, moins axé sur l'avancement de sa carrière



Mais...

“Les tendances économiques et sociétales volatiles demandent aux travailleurs d'actualiser ou de renouveler leurs compétences. Un investissement réduit dans la formation et le développement des travailleurs âgés affaiblit leurs employabilité et augmente le risque d'une retraite avancée du marché de travail.”



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

Mettre en avant des modèles

- Parce qu'on aime bien faire comme les autres...

Développer des témoignages (de tous âges) et les diffuser

- FOPAS - via le site web, la newsletter, via les fiches d'information
- Employeur - via l'intranet, les réseaux sociaux, des présentations internes



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

Évaluer le matériel pédagogique (et toute autre communication)

- Il met souvent en avant des personnes relativement jeunes

FOPAS - évaluer si le matériel pédagogique offert est âge-neutre

Employeur - évaluer si le matériel pédagogique interne ou celui des fournisseurs, ainsi que toute autre communication interne, est âge-neutre



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

Parcours d'apprentissage 'au pas'

- En réponse au manque de confiance, aux handicaps, au manque de compétences requises

(1) plus de temps pour l'apprentissage, (2) taille des classes réduites, (3) accompagnement individuel ou apprentissage à son propre rythme, (4) éviter les aspects compétitifs, (5) valoriser les erreurs, ou (6) tester les compétences requises et offrir des formations préparatoires si nécessaire - de façon facultative et sur demande

Impliquer des travailleurs (âgés) dans le développement et la mise en place des formations



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

Donner aux travailleurs âgés un rôle de formateur, coach ou mentor

- Ceci satisfait leur besoin de “générativité”, leur offre de la reconnaissance et promeut la transmission et le maintien des savoirs. En outre, le coaching par des personnes internes se révèle plus efficace.
- La formation au travail, le coaching et le mentoring sont associés avec de multiples résultats désirables, p.ex. performance, satisfaction, rétenion des employés...

Offrir cette opportunité sur base volontaire

Former des équipes diverses en intégrant des travailleurs âgés

Évaluer les compétences pédagogiques et offrir des ressources si nécessaire, p.ex. offre de Fopas (inclure des témoignages), supervision ou communautés de pratique



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

L'approche SOC

- **Sélection** - Quels sont mes priorités et objectifs professionnels/personnels (p.ex. santé, famille)?
- **Optimisation** - Comment puis-je renforcer mes compétences et les ressources dont je dispose pour atteindre mes objectifs?
- **Compensation** - Quelles technologies ou autres ressources externes peuvent m'aider et compenser des pertes de capacités?

SOC explique pourquoi certains travailleurs âgés sont mieux adaptés que d'autres. SOC leur permet de gérer les effets du vieillissement et de maintenir leur santé, leur bien-être, leurs performances et leur employabilité. SOC les aide à choisir des compétences et des tâches qui correspondent à leurs capacités et intérêts. Finalement, SOC répond au besoin d'une approche individuelle.



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

SOC dans la pratique

- Apprendre au travailleurs comment sélectionner des tâches qui correspondent à leur compétences et intérêts
- Évaluer si l'offre actuelle (de FOPAS) en matière de gestion de carrière suit l'approche SOC, et l'adapter si nécessaire
- Former les supérieurs à l'approche SOC et aligner les procédures RH
- Prévoir des mentors ou conseillers d'orientation qui appliquent cette approche
- Identifier et mettre en avant des travailleurs âgés bien adaptés en tant que témoins ou coaches
- Un programme concret - *'Future Work Selve'*
- Voir les propositions suivantes sous l'axe 3 et 4



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

Feed-forward interview FFI

Le FFI analyse des événements dans lesquels l'employé était à son meilleur. Il a comme objectif (1) d'identifier ses points forts et (2) les circonstances de travail qui lui permettent d'être à son meilleur. L'employé et son supérieur discutent ensuite de la manière dont ils peuvent reproduire la même réussite dans le futur. Ensemble, ils développent (3) une vision du futur professionnel de l'employé et (4) un plan d'action.

Cette technique promeut la performance, la motivation et le bien-être de l'employé et est considérée comme une alternative à l'évaluation annuelle, plus efficace que celle-ci.

Le supérieur découvre l'employé sous un autre angle et le rôle qu'il peut avoir dans la réussite de celui-ci.

Former les supérieurs à l'utilisation de cette méthode.



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs âgés?

Un budget de développement personnel

- Satisfait le besoin d'autonomie et de reconnaissance; l'apprentissage fait l'apprentissage

Impliquer les différentes parties prenantes dans le développement et l'implémentation de cette mesure

Lier cette mesure au plan de développement personnel (SOC, FFI)

Doit rester indépendant des formations déjà offertes ou imposées par l'organisation ou la fonction



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

After-event reviews (AERs)

1. Quel était l'objectif escompté?
2. Quel a été le résultat?
3. Quels facteurs ont contribué à atteindre l'objectif?
4. Quels facteurs ont nui à l'atteinte de l'objectif?
5. Quel objectif voulez-vous atteindre dans le futur?
6. Quelles actions augmenteront la probabilité d'atteindre l'objectif futur?

s'organise individuellement ou en équipe, avec ou sans facilitateur, périodiquement (p.ex debriefing) ou à certaines occasions



Comment promouvoir l'employabilité des travailleurs (âgés)?

AERs - Pourquoi sont-elles efficaces?

Elles facilitent la communication, la cohésion, le partage de connaissances et d'information, l'apprentissage informel on-the job, la créativité, le maintien du focus, la célébration de la réussite, la gestion de l'échec ou des obstacles

Un facilitateur est recommandé :

guide la discussion ; assure l'implication de tous ; encourage l'honnêteté et l'ouverture d'esprit ; maintient le respect ; maintient le focus sur l'apprentissage par l'expérience ; mène à la planification des actions

Former les supérieurs à cette approche. Les travailleurs âgés pourraient assumer le rôle de facilitateur dans leur équipe, ce qui leur permet d'apprendre, mais aussi de partager leur savoir-faire.



Axe 3:

Vitalité - motivation, bien-être physique et psychique...

Axe 4:

Adaptation - du travail, des régimes de travail, mobilité interne...



NOUS POUVONS DIRE QUE L'AXE 4 SERT L'AXE 3

Vitalité

- Comment maintenir et promouvoir....?
 - le bien-être physique (absentéisme, condition physique...)
 - le bien-être mental (stress, burnout...)
 - le développement personnel (motivation, engagement...)

→ Que pouvons-nous adapter?



Différents types d'actions

Objectifs:

- Curation
- Prévention
- *Amplition*

Niveaux

- Macro-économique (p.ex. ajustement des lois)
- Organisation (p.ex. adaptation des conditions générales de travail)
- Travail (p.ex. amélioration de la situation de travail)
- Individu (p.ex. prise en compte des talents et besoins individuels)



Une conclusion générale

Orientation générale sur les mesures curatives et préventives

→ Une 'politique de soulagement', p.ex. temps de travail réduit, tâches plus légères, congé supplémentaire lié à l'âge, exemption du travail de nuit...

Mais

- N'avantage pas chaque travailleur âgé
- Certains veulent plus de reconnaissance, de défis et d'opportunités de développement
- Ne semble pas modifier l'âge de la retraite
- Maintient les stéréotypes sur les personnes âgées
- Quid 60+?

→ Nécessité d'une politique *d'amplification*, se concentrant sur chaque employé et en tenant compte des talents et besoins personnels de chaque individu



L'employé (âgé) et sa santé

- **Les travailleurs âgés ne signalent pas plus de problèmes de santé physique ou mentale et ne sont pas plus souvent absents**
 - Ne tient pas en compte les personnes au chômage, avec un revenu de remplacement, ou déjà pensionnées, donc 'healthy worker effect'
- **L'activité physique et une bonne hygiène de vie peuvent prévenir ou retarder le déclin physique associé à l'âge.**
- **Le surpoids, l'obésité et le manque d'activité physique sont des facteurs de risque qui mènent au chômage ou à l'incapacité de travail**

→ nécessité d'interventions qui visent l'activité physique et l'hygiène de vie



Promouvoir la vitalité

Les programmes d'activité physique ont des effets favorables

- Pédomètre, pauses actives, groupes de marche, yoga...

→ Intégrer l'activité physique dans les routines de travail, p.ex. "coin café" central, imprimante centrale, *skip-stop elevators*, compétitions et événements sportifs, *standing desk*, *stand-up meetings*, *nudging*, *on-site fitness*

→ Impliquer les travailleurs (âgés) dans la conception et l'implémentation. Autonomie d'organiser des activités.

→ Encourager la participation des personnes à risque



Promouvoir la vitalité

Programmes de promotion de la santé et du bien-être

- Activité physique, mais aussi changement de l'hygiène de vie et de travail

→ améliorent la santé et la satisfaction, réduisent le stress et l'absentéisme à condition d'être suffisamment complets et intenses

1. Sensibiliser en utilisant diverses stratégies de communication
2. Offrir des possibilités de dépistages et d'évaluation de la santé (p.ex. diététicien, tabacologue)
3. Offrir des matériaux éducatifs et des instruments d'auto-assistance (p.ex. iChange)
4. Activer le changement de comportement via des activités en groupes, l'adaptation des routines et de l'environnement de travail (par.ex. fruits gratuits, *standing desks*, *stand-up meetings*)
5. Ergonomie (p.ex. chaises de bureau avec accoudoirs, formation ergonomique)



Promouvoir la vitalité

Gérer le stress

→ Favoriser les programmes (p.ex formation, coaching, applications) avec une approche thérapeutique et clinique (p.ex. cognitivo-comportementale, mindfulness) plutôt que des programmes de relaxation ou de gestion du stress classiques

→ Durée relativement intense, interactions fréquentes et répétitions périodiques (vs. formations d'un jour)

→ Attention, ce type de programme n'enlève pas les causes du stress

→ Prévoir des formations pour apprendre aux supérieurs à reconnaître et gérer le stress des membres de leur équipe



Promouvoir la vitalité

Programmes de réintégration au travail

- Semblent efficaces pour la réduction de la durée de l'incapacité de travail et la prévention de rechute pour certains troubles, mais pas pour d'autres
 - p.ex. troubles musculo-squelettiques
 - burnout et autres troubles mentaux → Valeur ajoutée économique incertaine, mais appréciés par les employés

Programmes d'assistance à l'employé

- Manque de recherches indépendantes
- Apprécies par les employés, à condition de garantir la protection de la vie privée

Mesures de support pour la garde d'enfants ou les soins aux personnes âgées

- Manque de recherche à ce sujet, mais jugées prometteuses



Travail et vitalité

Le travail peut soutenir ou compromettre la vitalité

- *Job-demands-resources model*
 - Exigences élevées, p. ex. charge de travail, travail de nuit, insécurité...
 - Manque de contrôle, p.ex. manque d'autonomie, bureaucratie...
 - Manque de support, p.ex. manque de reconnaissance, relations conflictuelles...
- Manque général de recherches visant les travailleurs âgés
- L'âge ne semble pas être le facteur principal, plutôt effets cumulatifs indésirables
- Les travailleurs âgés ne sont pas moins motivés, mais leurs priorités changent

→ Nécessité de rendre le travail soutenable et captivant à long terme pour chaque employé



Promouvoir la vitalité (JDR)

Les interventions qui visent la réduction des exigences, l'augmentation du contrôle ou du support ne sont pas toujours efficaces, p.ex. job redesign, équipes autogérées, feedback

- Attribuable à des problèmes méthodologiques
 - Faute de transparence sur la manière et le contexte dans lequel l'intervention a été implémentée
 - Faute de tenir compte de différences individuelles ou situationnelles
- Probabilité de succès supérieure quand les employés et leurs supérieurs directs
 - approuvent l'intervention
 - sont impliqués dans l'élaboration, la planification et l'implémentation
- Des études pilotes contrôlées sont recommandées



Promouvoir la vitalité (JDR)

Le télétravail (p.ex. maison, bureau satellite) **partiel et la flexibilité du temps de travail** (p.ex. horaire flottant, *compressed work week*)

- Peuvent avoir des effets positifs sur la productivité, la satisfaction, l'engagement et l'absentéisme, mais ces effets ne sont pas garantis
- *L'autonomisation* de l'employé semble être un facteur-clé, mais la législation, les règles ou la culture de l'entreprise peuvent être des obstacles
- Les employés sur-impliqués ont tendances à travailler encore plus
- Peu utiles si les délais et la charge de travail laissent peu de flexibilité
- Il faut aussi être attentif aux employés occupant une fonction qui ne permet pas de flexibilité
- La réduction de la durée de déplacement semble de plus en plus importante



Promouvoir le bien-être physique et mental

Le multitasking et l'utilisation de multimédias peuvent être une source de stress et d'inefficacité.

- De plus en plus d'incitations par le biais de divers médias (p.ex. emails, réseaux sociaux)
- Perte de temps, de repos et de sommeil
- Perte de concentration profonde et prolongée
- Troubles de santé mentale

→ Nécessité de 'bloquer' les incitations des multimédias ou d'autres distractions, mais encore peu de recherches sur l'efficacité de programmes d'éducation ou de mesures restrictives

p.ex. heures de travail ininterrompues, espaces de travail clos, journée sans emails...



Promouvoir le bien-être physique et mental

I-deal = accord volontaire et personnalisé, négocié entre l'employé et son supérieur, qui bénéficie aux deux parties, concernant :

- la flexibilité (p.ex. horaire ou lieu de travail)
- le développement (p.ex. opportunité de formation)
- la charge de travail
- le contenu de travail (p.ex. autres tâches en fonction des préférences de l'employé)

Job crafting = comportement proactif de l'employé afin d'adapter le contenu et/ou l'environnement de travail (cf. *Job-demands-resources model*)

→ Les *I-deals* et le *job crafting* sont liés positivement à la satisfaction et à l'engagement des employés

→ Des formations pour les employés et leurs supérieurs existent



Qu'est-ce qu'un travailleur âgé?

“En approchant l'âge par différents angles, il est particulièrement évident que les travailleurs âgés ne sont pas un groupe homogène. Quel que soit son âge chronologique, chaque employé a un profil personnel qui détermine son propre âge fonctionnel, psychosocial, organisationnel et de situation de vie. Ceci implique qu'il n'y a pas de solution universelle pour maintenir tous les employés à l'emploi plus longtemps et de manière durable. Une approche individualisée semble plus appropriée que des mesures basées sur l'âge chronologique.”



Les stéréotypes sur les travailleurs âgés? Sont-ils fondés?

“Peu de stéréotypes sur les travailleurs âgés semblent fondés. Même s’ils perdent certaines facultés, les travailleurs âgés compensent cela avec l’expérience accumulée et la résistance développée. Ils sont aussi des acteurs actifs qui se créent une situation de travail qui leur convient. Enfin, ils parviennent à mieux relativiser et gérer des situations de travail négatives avec l’âge.”



Mais...

“Les tendances économiques et sociétales volatiles demandent aux travailleurs d'actualiser ou de renouveler leurs compétences. Un investissement réduit dans la formation et le développement des travailleurs âgés affaiblit leurs employabilité et augmente le risque d'une retraite avancée du marché de travail.”



Une conclusion générale

Orientation générale sur les mesures curatives et préventives

→ Une 'politique de soulagement', p.ex. temps de travail réduit, tâches plus légères, congé supplémentaire lié à l'âge, exemption du travail de nuit...

Mais

- N'avantage pas chaque travailleur âgé
- Certains veulent plus de reconnaissance, de défis et d'opportunités de développement
- Ne semble pas modifier l'âge de la retraite
- Maintient les stéréotypes sur les personnes âgées
- Quid 60+?

→ Nécessité d'une politique *d'amplition*, se concentrant sur chaque employé et en tenant compte des talents et besoins personnels de chaque individu



Travail et vitalité

Le travail peut soutenir ou compromettre la vitalité

- *Job-demands-resources model*
 - Exigences élevées, p. ex. charge de travail, travail de nuit, insécurité...
 - Manque de contrôle, p.ex. manque d'autonomie, bureaucratie...
 - Manque de support, p.ex. manque de reconnaissance, relations conflictuelles...
- Manque général de recherches visant les travailleurs âgés
- L'âge ne semble pas être le facteur principal, plutôt effets cumulatifs indésirables
- Les travailleurs âgés ne sont pas moins motivés, mais leurs priorités changent

→ Nécessité de rendre le travail soutenable et captivant à long terme pour chaque employé



Sensibilisation	Programme d'activité physique
Promotion d'échanges intergénérationnels	Programme de promotion de la santé et du bien-être
Diffusion de témoignages de tous âges	Programme de gestion du stress
Matériel pédagogique âge-neutre	Job-demands-control-resources interventions <ul style="list-style-type: none"> • Implication des employés et des supérieurs • Études pilotes contrôlées
Parcours d'apprentissage adapté facultatif	
Rôle de formateur, de coach ou de mentor	Flexibilité de lieu et de temps (autonomisation)
Approche SOC dans la gestion de la carrière	Multitasking & multimédias - éducation & gestion
Feed-forward interviews	I-deals
After-event reviews	Job crafting

