



# OUTILS POUR COMPRENDRE LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Mars 2009

Direction générale Humanisation du travail



Ce document a été rédigé dans le cadre du projet CAPA " Evolution des capacités physiques et physiologiques en fonction de l'âge dans la population au travail" conduit durant les années 2006 à 2008 par le Service Public Fédéral Emploi, Travail, Concertation Sociale de Belgique avec le support financier du Fonds Social Européen.

Ce projet a été mené sous la direction des Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix (Prof. N. Burnay), avec la collaboration du Département de la Santé Publique, Université de Gand (Prof. L. Braeckman) et des Services externes de prévention et protection PROGECOV, ATTENTIA et ARISTA.

Les auteurs souhaitent remercier Vicky De Windt, Kathleen Van Hyfte et tous ceux qui de près ou de loin ont collaboré à la réussite de ce projet..



Le Fonds social européen investit dans votre avenir

**Cette publication peut être obtenue gratuitement:**

- par téléphone au 02 233 42 14
- par commande directe sur le site du SPF: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- par écrit à la Cellule Publications du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue Ernest Blerot 1  
1070 Bruxelles  
Fax: 02 233 42 36  
E-mail: [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)

Cette brochure peut également être consultée sur le site Internet du SPF: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

**La rédaction de cette brochure a été achevée le 15 février 2009**

**Coordination:** Direction de la communication  
**Rédaction:** Direction générale Humanisation du travail  
**Supervision graphique et couverture:** Hilde Vandekerckhove  
**Mise en page:** Rilana Picard  
**Fond de couverture:** Isabelle Rozenbaum  
**Impression:** Imprimerie Bietlot  
**Diffusion:** Cellule Publications  
**Editeur responsable:** Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale  
**Dépôt légal:** D/2009/1205/03

**H/F**

Les termes « employeur », « travailleur » et « conseiller » utilisés dans cette publication renvoient aux personnes des deux sexes.

**© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.



## AVANT-PROPOS

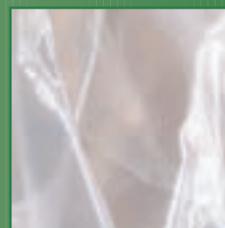
*Cette brochure a été rédigée en 2006-2007 dans le cadre du projet CAPA « Evolution des capacités physiques et physiologiques en fonction de l'âge dans la population au travail » conduit par le Service Publique Fédéral emploi, Travail et Concertation sociale et ce grâce au soutien du Fonds social européen.*

*Le projet CAPA poursuivait un premier objectif qui était de cartographier, via une enquête par questionnaires, les stéréotypes liés à l'âge et de les confronter à la littérature scientifique existante afin de pouvoir les nuancer, les confirmer, les infirmer et donc les combattre. La réalisation de cet objectif s'est traduite dans la publication, en 2006, d'une première brochure intitulée "Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé".*

*Un volet qualitatif par focus groupes a ensuite permis d'approfondir nos connaissances, en complétant les analyses fournies par la démarche d'enquête par questionnaires (2006). Cette méthodologie permettait en effet une meilleure compréhension des dynamiques professionnelles existantes entre les générations, au cœur des pratiques du quotidien en entreprise. Le fruit de ces rencontres se trouve dans cette nouvelle publication du SPF. L'objectif de celle-ci est donc de proposer aux lecteurs des éléments de réflexion afin de mieux cerner les enjeux de l'âge au travail, notamment en matière de stress et dépression, de formation pour le senior, mais également de mieux appréhender les raisons des départs anticipés.*

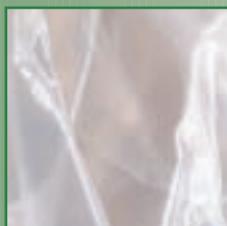
*Trois universités belges ont participé à ce projet de recherche: l'Université catholique de Louvain (2004-2005, Prof. J. Malchaire); les Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur (2006-2008, Prof. N. Burnay) et l'Université de Gand (2004-2008, Prof. L. Braeckman). Des services externes de prévention et protection au travail ont également contribué à la réalisation de cette recherche. Il s'agit des SEPP Attentia, Progecov et Arista.*





# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b> .....	<b>3</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Introduction</b> .....	<b>7</b>
1.1 Stress et dépression: des enjeux pour les travailleurs âgés .....	8
1.2 De la formation pour le senior: guidelines .....	9
1.3 En guise de conclusion: appréhender les départs anticipés .....	10
<b>2 Stress et Age au travail</b> .....	<b>11</b>
2.1 Qu'entend-on par stress ? .....	11
2.2 Evolution avec l'âge .....	12
2.3 Un phénomène individuel .....	15
2.4 Un phénomène social et collectif .....	19
2.4.1 Des ressources environnementales: le soutien social .....	19
2.4.2 Des ressources organisationnelles: de l'autonomie et de la maîtrise des conditions de travail .....	20
2.5 Conséquences du stress .....	25
2.6 L'amélioration de la situation .....	28
<b>3 Dépression et Age</b> .....	<b>31</b>
3.1 Introduction .....	31
3.2 Dépression .....	33
3.2.1 Qu'est-ce que la dépression ? .....	33
3.2.2 Causes de la dépression .....	33
3.3 Dépression liée au travail et à l'âge .....	34
3.4 Gérer la dépression .....	37
3.4.1 Entraide .....	37
3.4.2 Comment faites-vous la différence entre le fait d'être abattu et dépressif ? .....	37
3.4.3 Que pouvez-vous faire en cas d'humeur morose ? .....	38
3.4.4 Les 10 clés d'un bon mental .....	39
3.4.5 Alimentation .....	41
3.4.6 Exercice physique .....	42
3.4.7 Mindfulness .....	42
3.4.8 Groupes d'entraide .....	43
3.4.9 Aperçu des ligues, associations, groupes d'entraide .....	43
3.4.10 L'environnement de travail .....	44
3.5 Conclusion .....	50
3.6 Annexe: questionnaires .....	50
<b>4 Formation et âge</b> .....	<b>51</b>
4.1 L'importance de la formation des travailleurs âgés .....	51
4.2 Traits distinctifs du travailleur plus âgé .....	53
4.2.1 Motivation .....	53
4.2.2 Connaissances et expériences déjà acquises .....	54
4.2.3 Comportement actuel et schémas d'apprentissage .....	54



4.2.4	Image de soi	54
4.2.5	Capacité d'apprentissage	54
4.2.6	Responsabilité	55
4.2.7	Temps disponible	55
4.2.8	Conclusion	55
4.3	Vision de l'apprentissage et de la formation: constructivisme	56
4.3.1	Vision constructiviste de l'apprentissage	57
4.3.2	Vision constructiviste de la formation	57
4.3.3	Environnement d'apprentissage constructiviste	57
4.4	Modèle didactique	58
4.4.1	Niveau de l'entreprise	58
4.4.2	Niveau de la situation concrète d'apprentissage	63
4.5	Conclusion	75
4.6	Adresses utiles/informations complémentaires	75
4.7	Listes de contrôle	76
4.7.1	Liste de contrôle 1: niveau de l'entreprise	76
4.7.2	Liste de contrôle 2: niveau de la situation concrète d'apprentissage	77
4.7.3	Liste de contrôle 3: Approche concrète	81
<b>5</b>	<b>Les départs anticipés</b>	<b>83</b>
5.1	Introduction	83
5.2	Le désir de quitter prématurément dans l'enquête CAPA	85
5.3	Facteurs influant sur la décision de départ dans la littérature	87
5.3.1	Niveau micro: les données individuelles et familiales	87
5.3.2	Niveau méso: les conditions de travail et les contraintes professionnelles	88
5.3.3	Niveau macro: les raisons sociétales	89
5.4	Les motifs du départ anticipé dans l'enquête CAPA	90
5.5	Discussion	95
5.6	Conclusions	96
<b>6</b>	<b>Conclusion générale</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>101</b>



# 1 Introduction

Le document ci-joint s'inscrit dans le projet de recherche CAPA, financé conjointement par le Fonds social européen et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Direction générale Humanisation du Travail.

Ce projet CAPA a pour objectif d'appréhender le vieillissement au travail et ce à partir d'une importante collecte de données réalisée en Belgique entre 2004 et 2006.

C'est ainsi qu'une enquête par questionnaires a été réalisée auprès de 900 travailleurs répartis dans 12 secteurs d'activité représentatifs de l'activité économique en Belgique (2004-2005). L'enjeu était de cerner les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés et de les confronter à la réalité professionnelle.

Plus précisément, il s'agissait de comprendre les images qui sont développées au sujet des travailleurs plus âgés. Ainsi plus de 30 stéréotypes ont été soumis à notre échantillon de façon à mieux appréhender les représentations mentales dont chacun d'entre nous est porteur au sujet des travailleurs plus âgés.

En parallèle, une large revue de la littérature a été menée de façon à pouvoir étudier l'éventuel écart entre les croyances collectives et la réalité scientifique.

Par exemple, le stéréotype serait: «les travailleurs âgés éprouvent des difficultés d'apprentissage». La réalité scientifique nous apprend que la capacité d'apprentissage évolue avec l'âge et que l'avancée en âge n'interdit pas l'acquisition de nouveaux savoirs. Le tout est alors d'en comprendre les mécanismes.

Une première brochure intitulée « Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé », et éditée par le SPF, a d'ailleurs vu le jour et peut être consultée sur le site web du SPF Emploi: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), rubrique « Publications ».

Un volet qualitatif par focus groupes a permis de nuancer et compléter les analyses fournies par la démarche d'enquête par questionnaires (2006). Cette méthodologie, au cœur des pratiques du quotidien en entreprise, nous a en effet permis de mieux comprendre les dynamiques professionnelles rencontrées dans le monde du travail entre les générations. Le fruit de ces rencontres se trouve dans cette nouvelle publication du SPF. L'objectif est de proposer aux lecteurs des éléments de réflexion pour mieux cerner les enjeux de l'âge au travail.

Trois universités belges ont participé à ce projet de recherche: l'Université catholique de Louvain (2004-2005); les Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur (2006-2008) et l'Université de Gand (2004-2008). Des services externes de prévention et protection au travail ont également contribué à la réalisation de cette recherche. Il s'agit des SEPP Attentia, Progecov et Arista.



## 1.1 Stress et dépression: des enjeux pour les travailleurs âgés

La question du stress professionnel et de ses relations avec l'âge est apparue relativement rapidement comme un facteur incontournable dans la compréhension du vieillissement au travail.

La question du stress est en effet au cœur des problématiques scientifiques depuis quelques années déjà. Tant les psychologues, les sociologues du travail que les professionnels de terrain dénoncent depuis près de vingt ans à la fois une dégradation des conditions de travail et une intensification du travail. La pression au travail ainsi portée au quotidien par les travailleurs ne fait que s'accroître. De nombreux écrits (1) ont ainsi mis en avant la compression des temps de travail, la réduction des effectifs et l'augmentation des exigences professionnelles. L'accélération des cadences n'affecte d'ailleurs pas seulement le monde des ouvriers, mais atteint également d'autres statuts professionnels, de l'employé au cadre. Les changements des formes de production et de management, notamment liés à la montée en puissance d'une « lean production », attachée à des modes de production en « just in time » ont probablement contribué à cette dégradation des conditions de travail: la globalisation légitimant la nécessité de changement et d'adaptation.

Parallèlement à ce durcissement des contextes professionnels s'est jouée une autre transformation qui repose sur une déstabilisation des collectifs de travail. Ainsi, la multiplication des statuts et des catégories professionnelles dans un contexte général de montée des individualismes a permis un traitement individualisé des contextes professionnels, déstabilisant par là les logiques de métier. C'est justement le partage d'expériences de vie communes et de cadres professionnels qui permettaient l'expression de formes de solidarité et de mobilisation collective autour d'un objectif commun. Il devient dès lors difficile de pouvoir mobiliser dans l'unité des parcours professionnels éclatés où chacun tente de sortir son épingle du jeu (2).

Ces deux facteurs affectent les vécus des travailleurs parce qu'ils doivent, dans le même temps, répondre à l'augmentation des exigences professionnelles et y résister de manière beaucoup plus individuelle qu'auparavant. Le résultat ne se laisse pas attendre: on constate une augmentation significative de la prise de neuroleptiques, du stress professionnel et de la dépression (3).

Ces « nouveaux » maux professionnels affectent d'autant plus le travailleur que la peur de perdre son emploi, et la crainte de ne pas en retrouver un, contribue à accroître la précarité professionnelle et la vulnérabilité sociale.

Notre enquête sur les stéréotypes montrait que, pour une majorité de travailleurs, la question du stress professionnel et de la dépression ne constituait pas une problématique particulière pour les seniors. En d'autres termes, la question du stress et de la dépression n'affectait pas davantage les travailleurs plus âgés que les plus jeunes.

Or, les documents présentés dans le cadre de cette publication nuancent quelque peu cette croyance populaire. Le stress, ainsi que la dépression, peuvent constituer une expérience particulière pour les travailleurs plus âgés, dans le sens où ils ne s'expérimentent pas de la même manière par tous. La différence de vécu de cette souffrance au travail affecte des réalités professionnelles différentes. C'est pourquoi il nous a semblé utile d'informer les lecteurs des enjeux et des conséquences de cette souffrance professionnelle sur les plus âgés des travailleurs.

(1) Pour ne citer qu'eux:

Gollac M. & Volkoff S., Les conditions de travail, Paris, La Découverte, Repères, 2000.

Combalbert N. & Riquelme-Sénégo C., Le mal-être au travail, Paris, Presses de la Renaissance, 2006.

Rigaudiat J., Le nouvel ordre prolétaire, Paris, Autrement, 2007.

Théry L., Le travail intenable, Paris, La Découverte, Entreprise et Société, 2006.

Askenazy P., Carron D., de Coninck F. & Gollac M., Organisation et intensité du travail, Toulouse, Octares, 2007.

De Nanteuil M. & El Akremi A., La société flexible, Paris, Eres, 2005.

(2) BURNAY N. & KLEIN A., Figures contemporaines de la transmission, Presses universitaires de Namur, collection Transhumances, 2008.

(3) Voir à ce sujet les travaux de C. Dejours et notamment:

Dejours C., Conjurer la violence. Travail, violence et santé, Paris, Payot, 2007.

Ou encore:

Le guillant L., Le drame humain du travail, Paris, Erès, 2006.

Duriez A., Alerte à la souffrance. Le mal-être au travail, Paris, Balland, 2007.



## 1.2 De la formation pour le senior: guidelines

La question de la formation des seniors, à l'inverse de la problématique précédente, interpelle les travailleurs interrogés par notre enquête. Elle est au cœur des réflexions liées à l'avancée en âge. On constate en effet que les difficultés d'apprentissage apparaissent comme un stéréotype fortement ancré: les travailleurs plus âgés apparaissent dans cette enquête comme éprouvant de réelles difficultés dans l'apprentissage.

Par ailleurs, différentes enquêtes (4) mettent l'accent sur le peu d'accès aux formations des travailleurs plus âgés. Ce déficit de formation s'explique par différentes raisons qui sont bien apparues dans les focus groupes menés dans le cadre de cette recherche.

D'un côté, c'est l'offre de formation qui fait défaut: les employeurs en proposent moins souvent pour ce public des âgés. Ils excluent ainsi de leur offre de formation tout un public sous prétexte d'un départ en (pré)retraite relativement proche. De plus, on constate un effet important du niveau de qualification de base: les plus formés disposant encore de plus d'offre de formation que les moins qualifiés.

De l'autre côté, c'est la demande de formation qui n'est pas assez soutenue: les travailleurs plus âgés « s'auto-excluent » sous différents prétextes: manque de motivation, formation trop difficile, proximité avec la (pré)retraite, peur de l'échec ou de l'incapacité à faire face. Un effet de génération peut également expliquer ce déficit de formation: les plus âgés n'ont pas été socialisés dans un univers professionnel de formation continue.

- (4) Volkoff, S., Molinié, A.F., & Jolivet, A. (2000). Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail (Dossier 16).

Lainé F., L'accès des seniors à la formation continue, *Retraite et Société*, n°37, pp. 147-161.

Lainé F., Les seniors et la formation continue. Un accès en général limité avec de grandes différences selon les situations professionnelles, *Premières informations et premières synthèses*, mars, n° 12.1, Dares, Paris, 2003.

Léonard D., Les seniors et la formation continue: une relation ambiguë ?, in BURNAY N. , *Vieillir au travail*, Bruxelles, Les Politiques sociales, octobre 2008.





Or, les travailleurs âgés peuvent être aussi performants que les plus jeunes si la formation est adaptée, tant dans sa conception que dans le temps nécessaire à l'apprentissage.

Ce chapitre tente d'apporter une réponse aux interrogations liées à l'apprentissage des plus âgés, ou du moins des adultes. A partir d'une conception constructiviste, de co-construction des savoirs, il apporte à la fois une réflexion théorique sur l'évolution des capacités d'apprentissage avec l'âge et des conseils pour organiser l'apprentissage des seniors: l'objectif étant de fournir un modèle didactique conduisant à une posture de formation.

### **1.3** En guise de conclusion: appréhender les départs anticipés

A l'heure où les politiques publiques à l'égard des travailleurs plus âgés se rigidifient, il nous a semblé intéressant de s'interroger, en guise de conclusion à nos travaux, sur la question des départs anticipés. L'enquête CAPA permettait en effet de produire quelques statistiques intéressantes sur ce sujet. De plus, les liens entre la problématique du stress professionnel, de la dépression, de la motivation des seniors et les départs anticipés semblaient plus qu'évidents.

Si la question des départs anticipés est souvent commentée par le tout en chacun comme un choix de vie, une libération des contraintes professionnelles en vue de la réalisation d'objectifs de vie plus personnels, cette synthèse et analyse permet de nuancer la vision un peu trop idyllique d'une retraite choisie. En effet, d'autres raisons conduisent le travailleur à vouloir, ou à devoir, mettre un terme à son activité professionnelle avant l'âge légal de la retraite. Et c'est là tout l'enjeu de cette synthèse que d'apporter, en lien avec ce qui précède, une analyse plus détaillée des motifs de départ.

Si près d'un départ sur trois est lié à une forme d'épanouissement de l'individu, libérée des contraintes professionnelles, et pouvant enfin prétendre à choisir ses activités, il n'en demeure pas moins que près des deux tiers des départs sont davantage subis que choisis, contraints plutôt que souhaités. Que ce soit pour des raisons professionnelles liées notamment à l'augmentation du stress professionnel, ou pour des raisons de santé, davantage liées à la pénibilité du travail et aux charges physiques, le travailleur ne peut trouver d'autres alternatives que de souhaiter en finir au plus vite avec les contraintes professionnelles.

Dans ces conditions, le départ anticipé n'est rien d'autre qu'une réponse extrême aux conditions de travail qui se révèlent être trop lourdes à gérer par le travailleur, un peu comme si les réserves dont disposait le travailleur plus âgé ne suffisaient plus à répondre aux exigences d'un métier devenu trop pesant.

En conclusion, d'une réflexion portant sur les stéréotypes sociaux à l'égard du travailleur âgé, le projet CAPA a ainsi évolué sur les questions spécifiques du stress, de la dépression et de la formation professionnelle. Ce cheminement intellectuel n'a pu se faire sans un large détour par l'évolution des conditions de travail et enfin... par la question du renoncement, ultime décision face à la souffrance au travail... L'évolution des politiques publiques en matière de gestion des fins de carrière ne pourra se passer de ce détour plus que nécessaire.



## 2 Stress et Age au travail

### 2.1 Qu'entend-on par stress ?

Le stress est considéré comme le résultat de l'interaction entre le sujet et son environnement.

Il peut être défini comme « un état de divergence », d'inadéquation entre les demandes perçues par le sujet et l'idée qu'il se fait de ses possibilités de réponse. Le sujet peut alors avoir le sentiment de perte de contrôle de la situation, c'est la **réaction de stress** (5).

- Aussi longtemps que l'organisme peut s'adapter, ces situations ou événements favorisent la santé et la capacité de travail et ceci à n'importe quel âge.
- Par contre, lorsque les stimulations sont trop rapprochées, lorsqu'un déséquilibre apparaît entre la capacité à gérer et les exigences de l'environnement, l'organisme n'a pas le temps de tout gérer et une réaction de stress apparaît.

Ce n'est pas directement à l'agression extérieure que réagit la personne stressée, mais plutôt à la façon dont cette agression est perçue. Plus précisément, face à un événement, l'individu va évaluer, plus ou moins consciemment, la gravité de la situation, la possibilité de la contrôler, les ressources pour y faire face. L'effet pathologique résultera alors non d'un agent agressif particulier, mais bien de l'impossibilité dans laquelle se trouve l'organisme de réagir efficacement à cet agent.

Lorsque la réaction de stress est brève, elle permet à l'individu de s'adapter. Si elle est intense, durable ou chronique, elle s'accompagne de souffrance et est susceptible d'entraîner des problèmes de santé, c'est l'**état de stress** (6).

(5) SPF Emploi, travail et concertation sociale, Le stress au travail, Facteurs de risques, évaluation et prévention., Etudes et Recherches, 2006, p. 7.

(6) SPF Emploi, travail et concertation sociale, Le stress au travail, Facteurs de risques, évaluation et prévention., Etudes et Recherches, 2006, p. 7.



## 2.2 Evolution avec l'âge

Peu de données spécifiques entre le stress et l'évolution en âge existent actuellement. La prise en compte de l'âge dans l'étude du stress s'avère en effet assez difficile à mettre en œuvre et dès lors les données difficilement interprétables pour plusieurs raisons (7):

- le caractère multidimensionnel des relations de travail: il est difficile d'isoler un facteur dans l'ensemble des dispositifs professionnels: chaque aspect se combinant avec d'autres, se renforçant ou annulant les effets des uns sur les autres;
- les effets observés ne sont pas toujours directement décelables et un délai entre la cause et l'effet peut subvenir rendant le diagnostic difficile à établir;
- la question de l'âge au travail est également difficile si l'on veut dépasser une définition trop restrictive de l'âge chronologique uniquement: les parcours de vie et les expériences professionnelles peuvent également intervenir dans la prise en considération de l'avancée en âge;
- peu d'études diachroniques ou longitudinales sont réalisées, il est alors difficile de partager les effets d'âge des effets de génération;
- méthodologiquement, de nombreuses enquêtes reposent sur des données subjectives de perceptions de travailleurs de leurs conditions de travail; celles-ci sont très peu stables et peuvent parfois témoigner d'une certaine forme d'incohérences ou de discordances.

L'enquête CAPA permet cependant d'apporter quelques éléments statistiques liant le stress subjectif, c'est-à-dire perçu par l'individu, à l'âge.

(7) Van Daele, A. (2005). Stress, travail et âge: quelles relations?, colloque Le stress au travail: les groupes à risque du troisième millénaire, Association des Licenciés en Sciences de la Santé Publique de l'Université de Liège (A.L.S.S.P.), 10 novembre 2005.





**Tableau 1. % de travailleurs stressés par tranches d'âge (données issues de l'enquête CAPA)**

Tranches d'âge	% de travailleurs se percevant comme stressés		
	Pas du tout ou peu stressés	Dans une certaine mesure	De manière importante
Moins de 34 ans	29	48,4	22,6
35-44 ans	23,9	49,7	26,4
45-54 ans	28,5	48,5	23
55 ans et plus	44,9	35,4	19,4

On constate que le niveau de stress subjectif tend à rester stable jusqu'à 55 ans, moment où le travailleur semble moins soumis au stress.

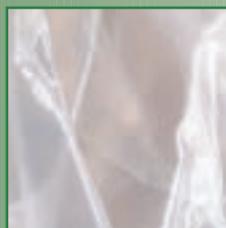
D'autres statistiques, issues de la littérature, permettent de confirmer cette tendance.

**Tableau 2. % de travailleurs stressés par tranches d'âge (Molinié, 2003, cité par Van Daele 2005)**

Tranches d'âge	% de travailleurs se percevant comme stressés
15-24 ans	20%
25-34 ans	28%
35-44 ans	30%
45-54 ans	30%
55 ans et plus	25%

Au-delà de 55 ans le taux de stress tend à diminuer. Cette diminution peut être attribuée à un effet de sélection de la population: les plus stressés auraient volontairement ou non mis un terme à leur activité professionnelle. Ce résultat pourrait également découler d'une différence de perception du stress puisqu'il s'agit, dans les deux cas, de stress subjectif, c'est-à-dire évalué par le travailleur lui-même. Il serait donc intéressant de confirmer ces tendances par des mesures de stress plus objectivant.

De manière plus précise, le tableau suivant permet de nuancer les données précédentes.



**Tableau 3. % de travailleurs stressés par statut, sexe et tranches d'âge (Données M. Poirot, Université Paris 2, LARGÉPA, 2005)**

Statut	Sexe	Age	Sur-stress (%)
Manager	Homme	<25 ans	2,8
		25-34 ans	12,6
		35-44 ans	16,1
		45-54 ans	23,8
		>54 ans	22,2
		<b>Total</b>	<b>19,2</b>
	Femme	<25 ans	0
		25-34 ans	19,9
		35-44 ans	23,8
		45-54 ans	45,4
		>54 ans	32,4
		<b>Total</b>	<b>28,8</b>
NON Manager	Homme	< 25 ans	9,4
		25-34 ans	17
		35-44 ans	19,7
		45-54 ans	24,7
		>54 ans	20,1
		<b>Total</b>	<b>20,5</b>
	Femme	<25 ans	44,6
		25-34 ans	28,7
		35-44 ans	33,2
		45-54 ans	40,4
		>54 ans	43,8
		<b>Total</b>	<b>35,1</b>
<b>Total</b>			<b>23,8</b>

Ce tableau confirme les données précédentes, à l'exception des femmes non-managers pour lesquelles les taux de stress sont très élevés quel que soit l'âge. On peut en effet déjà remarquer combien les travailleurs ne sont pas égaux devant le phénomène de stress ! Rappelons deux éléments importants:

- il s'agit bien d'une mesure de réaction aux facteurs stressants et non une question de quantité d'exposition différente;
- il s'agit bien d'une mesure de stress subjectif, c'est-à-dire perçu par le travailleur et déclaré.



Dans ce sens, les femmes déclareraient davantage de symptômes de stress que les hommes, non pas nécessairement parce qu'elles seraient plus exposées professionnellement, mais peut-être parce qu'il serait culturellement plus facile pour elles de les exprimer publiquement.

Ces quelques statistiques indiquent clairement que le phénomène de stress comporte à la fois une dimension personnelle, individuelle et une dimension sociale, voire collective.

## 2.3 Un phénomène individuel

Pour de nombreux psychologues, le type d'évaluation produit par la menace extérieure est dépendant de la personnalité. Certains types de réponses apportées à une situation potentiellement stressante seraient plus ou moins bien adaptés, plus ou moins nocifs pour le psychisme ou la santé. D'où l'importance de stratégies mises en œuvre pour faire face à ce qui provoque le stress.

Ces stratégies d'adaptation ou d'ajustement sont souvent appelées d'une terminologie anglo-saxonne du nom de « coping »: de l'anglais « to cope with » qui signifie « faire face, venir à bout de quelque chose ». Il désigne le processus conscient et appris qui apparaît lors d'une tentative d'ajustement aux expériences stressantes ou encore la réponse à l'évaluation d'une perte, d'une menace ou d'un défi et qui consistent en un ensemble d'efforts cognitifs et comportementaux pour gérer des demandes spécifiques internes et / ou externes qui sont évaluées comme excédant les ressources de la personne ou mettant en péril son bien-être. La notion d'effort fait référence à des conduites nouvelles et non à des conduites automatiques et routinières et exprime également une certaine forme d'intentionnalité dans la gestion de la demande.

La personne peut affronter la situation avec une stratégie de défense ou une stratégie d'évitement. Les premières sont essentiellement positives tandis que les secondes correspondent à des comportements négatifs. Le tableau suivant décrit ces stratégies de coping:

**Tableau 4. Mécanismes de Coping (8)**

Mécanismes de défense	
<b>Objectivité</b>	La personne sépare ses idées de ses émotions de sorte qu'une évaluation objective est possible
<b>Intellectualité</b>	La personne est capable de se détacher de son environnement de manière à permettre à ses pensées de prendre le dessus
<b>Analyse logique</b>	La personne réfléchit et analyse avec soin les causes de la situation, qu'elles soient personnelles ou non
<b>Tolérance de l'ambiguïté</b>	La personne fait face à la complexité ou contradictions cognitives et affectives. Des zones grises sont tolérées puisque tout ne peut pas être blanc ou noir

(8) Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, 2006, pp. 116-119.



<b>Mécanismes de défense</b>	
<b>Empathie</b>	La personne est capable de comprendre et de prendre en considération les idées et les émotions des autres
<b>Régression de l'égo</b>	La personne utilise des éléments inconscients qui peuvent ne pas être liés à la situation particulière, d'une façon riche et flexible
<b>Concentration</b>	La personne écarte avec succès ses émotions, positives ou négatives, de sorte qu'elle peut se concentrer sur une tâche particulière
<b>Sublimation</b>	La personne trouve des moyens socialement et personnellement acceptables de satisfaire des émotions ou des pulsions qu'elle juge a priori inacceptables. Elle déplace l'énergie de ces émotions sur des buts socialement valorisés de nature philosophique, culturelle ou sociale
<b>Substitution</b>	La personne atténue ses émotions de façon à les rendre plus flexibles et appropriées
<b>Suppression</b>	La personne se retient d'exprimer ses émotions jusqu'à ce que la situation soit plus favorable

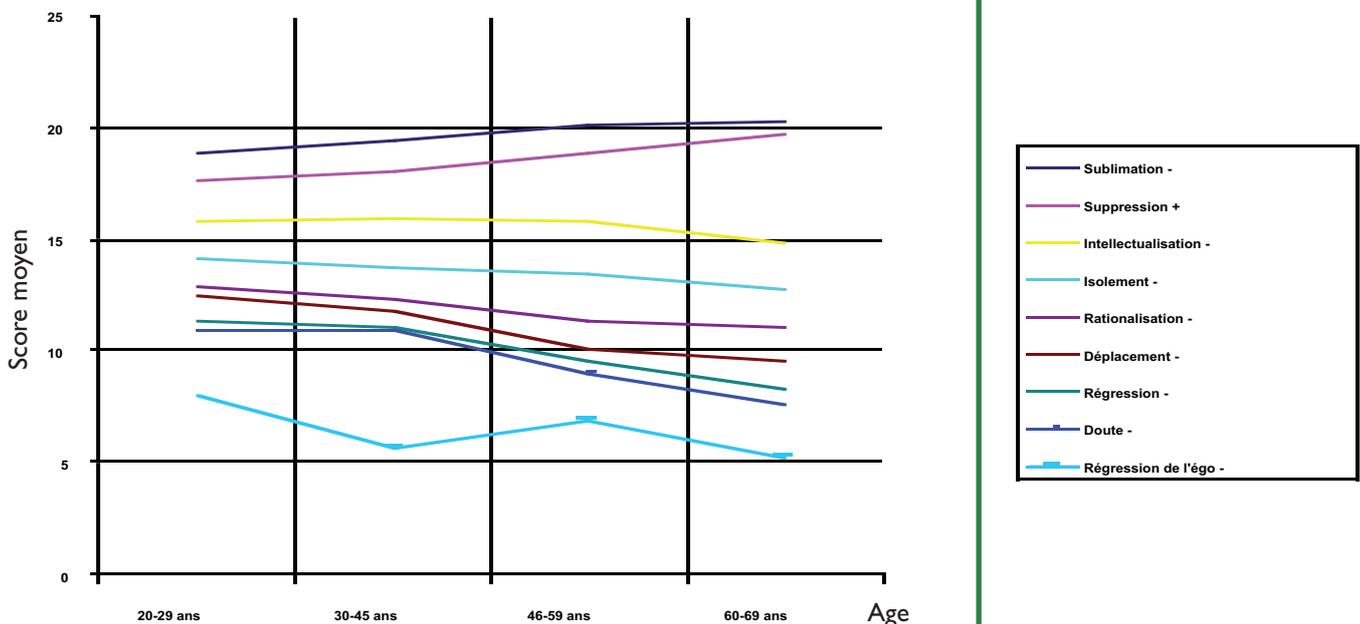
<b>Mécanismes d'évitement</b>	
<b>Isolement</b>	La personne ne peut séparer ses idées de ses émotions et semble incapable de mettre des idées ensemble
<b>Intellectualisation</b>	La personne transforme le problème concret auquel elle ne veut pas faire face en un problème théorique très abstrait, plus lointain et moins menaçant parfois sans rapport avec la situation spécifique
<b>Rationalisation</b>	La personne arrive à des justifications cohérentes du point de vue logique ou acceptables du point de vue moral à ses actions ou intentions en omettant des aspects importants de la situation
<b>Doute</b>	La personne doute de la validité de ses perceptions et éprouve des difficultés à prendre des décisions
<b>Projection</b>	La personne attribue à une autre personne des pulsions ou des émotions qu'elle juge impossible à accepter comme siennes
<b>Régression</b>	La personne montre un comportement inapproprié et de la fantaisie dans le but d'éviter les responsabilités et les agressions des autres et d'elle-même



Mécanismes d'évitement	
<b>Déni, négation</b>	La personne ignore des faits passés et présents qu'il lui serait désagréable de reconnaître et se focalise sur des aspects insignifiants
<b>Déplacement</b>	La personne tente de contrôler des pulsions indésirables en les tournant vers des choses, des animaux ou des personnes qui ne sont pas l'objet réel des sentiments éprouvés mais qui jouissent d'une plus grande tolérance sociale
<b>Formation réactionnelle</b>	La personne transforme une pulsion inconsciemment désagréable vers son contraire conscient, montrant une attitude qui contredit ses valeurs et inclinaisons sous jacentes
<b>Répression</b>	La personne oublie consciemment ou volontairement les événements

Comme le montre la figure 1 ci-dessous, il a été montré que les travailleurs plus âgés avaient tendance à utiliser davantage les stratégies de sublimation et de suppression, alors que les plus jeunes ont tendance à adopter des stratégies plus agressives ou des processus psychologiques d'évitement.

**Figure 1: Utilisation de techniques de coping en fonction de l'âge (9)**



Selon d'autres recherches, les travailleurs plus âgés maîtriseraient mieux leurs émotions. Ils démontreraient:

- Une diminution des expériences émotionnelles, aussi bien en fréquence qu'en intensité. Cette différence serait d'autant plus marquée pour les émotions négatives. L'expérience subjective du bonheur semble augmenter avec l'âge, alors que la capacité de se souvenir ou d'évoquer d'intenses épisodes émotionnels ne semble pas être atteinte par le vieillissement.

(9) Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, 2006, pp. 116-119.





- Une diminution de l'expression émotionnelle: les plus âgés montreraient un comportement moins émotionnel. Des expressions telles que "Je pleure rarement" et "Je suis le même que je sois heureux ou triste" arrivent plus souvent. Les diminutions liées à l'âge dans l'expression émotionnelle semblent à nouveau se limiter aux émotions négatives.
- Une augmentation du contrôle émotionnel: les plus âgés se retrouveraient davantage dans des expressions telles que "Je fais mon possible afin de rester neutre et afin d'éviter des situations d'émotion" et "J'essaie d'éviter aussi bien les réactions émotionnelles positives que négatives".

Ces différences ne sont cependant pas liées seulement à l'âge, mais également à l'expérience de vie et au développement cognitif de la personne. Intervient probablement ici aussi un effet génération. Il est donc clair que le préjugé selon lequel la personne plus âgée régresse vers des stratégies de défense et d'évitements moins efficaces est non fondé.

## 2.4 Un phénomène social et collectif

Si le stress est souvent perçu comme une réponse purement individuelle dépendant de la personnalité d'un individu soumis à un événement perturbateur, de nombreuses recherches ont également mis en évidence l'importance de facteurs sociaux et collectifs dans la gestion du stress. En effet, ces approches en termes de personnalité ou de coping conduisent à minimiser le rôle de l'environnement social qui, à la fois, peut conditionner les types de réaction, mais aussi la présence ou non de ressources pour mettre en œuvre un coping centré sur l'action. Ainsi, pour gérer le stress, l'individu peut faire appel à différents types de ressources, qui émanent soit de lui-même, soit de son environnement, et qui lui permettent de surmonter l'épreuve.

### 2.4.1 Des ressources environnementales: le soutien social

Le soutien social est défini comme une ressource supposée jouer un rôle substantiel dans la médiation de l'impact des expériences stressantes sur la santé. Il est déterminé par la présence d'un partenaire (époux, ami, collègue...) qui exerce par le biais de relations interpersonnelles, le rôle de soutien, passif ou actif, face à une situation évaluée comme une menace ou une perte. C'est donc en quelque sorte l'ensemble des liens sociaux, affectifs, informationnels ou matériels, positifs sur lesquels peut s'appuyer l'individu.

Le soutien social se compose de quatre dimensions essentielles (10):

- le soutien émotionnel (l'intimité affective) se définit par les expressions de confort, de compassion, de relations de confiance et d'intimité. Il se traduit par une capacité d'écoute empathique, de compréhension à l'égard d'une personne qui en exprime le besoin;
- le soutien d'estime qui consiste à redonner confiance à l'autre, à l'encourager et à le rassurer à propos de ses compétences et ses valeurs. Ces encouragements visent à augmenter la confiance en soi dans les périodes de doute où la personne a le sentiment que les exigences de la situation stressante dépassent ses ressources et ses capacités personnelles;
- le soutien matériel se caractérise par un soutien direct et concret apporté par l'entourage, qu'il soit financier ou non;

(10) Neboit, M. & Vézina M. (2007). Stress au travail et santé psychique, Toulouse, Octares, collection Travail et Activité humaine, p.69.



- le soutien informationnel comprend les conseils, les informations, les suggestions dispensés par l'entourage qui permettent à la personne de mieux comprendre le problème et de trouver une solution.

Le soutien social est donc intimement lié à des formes de confiance interpersonnelle et de reconnaissance sociale.

Les focus groupes (11) menés dans le cadre du projet de recherche CAPA (mai 2006-novembre 2006) ont montré combien la motivation et l'implication au travail étaient intimement liées à ces formes de soutien social. Il peut à la fois s'exprimer de manière horizontale (entre collègues partageant des expériences professionnelles semblables) ou de manière verticale (avec la ligne hiérarchique). Ce n'est qu'à partir du moment où une forme de reconnaissance sociale de la qualité du travailleur et de ses compétences existe que peuvent se concevoir des formes de motivation et d'implication professionnelle.

A l'inverse, si le travailleur ne perçoit pas ce soutien, il aura tendance à s'isoler professionnellement et à désinvestir progressivement la sphère professionnelle, allant même jusqu'à anticiper sa fin de carrière.

La gestion du stress est ainsi fortement liée aux différents signes qui témoignent d'une valorisation du travailleur dans le collectif de travail:

- responsabilisation du travailleur;
- reconnaissance de l'expérience professionnelle et des acquis de cette expérience (tant dans les savoirs, savoir-faire, savoir-être);
- définition de tâches en fonction de cette reconnaissance;
- propositions de formations adaptées à travers l'ensemble du parcours professionnel;
- évolution de la carrière.

La gestion du stress en entreprise passe aussi parfois par une résolution des éventuels conflits générationnels: les jeunes travailleurs, fraîchement engagés ont probablement d'autres références normatives ! Il faut alors veiller à développer des formes de management adaptées à ces différences générationnelles en veillant au développement personnel de tous: mise en évidence des qualités et des ressources de chacun !

(11) Les focus groupes sont des groupes de discussion réunissant des participants issus de milieux professionnels différents (représentants de la ligne hiérarchique, managers, responsables de GRH, conseillers en prévention, médecins du travail, partenaires sociaux ou tout autre travailleur intéressé par la problématique) autour d'une thématique donnée (plusieurs séances ont ainsi été organisées, tant en néerlandais qu'en français). L'enjeu est de faire naître une réflexion collective, enrichie par les apports de chacun. Un animateur distribue ainsi la parole et gère les interactions du groupe. Un rapporteur prend note des différentes interventions et des conclusions du groupe. Ces notes sont ensuite analysées comme un matériau qualitatif.

#### 2.4.2 Des ressources organisationnelles: de l'autonomie et de la maîtrise des conditions de travail

Certaines formes d'organisation du travail peuvent être qualifiées d'antidotes au stress dans la mesure où elles permettent de protéger les individus des effets pathogènes du stress inhérent au cadre professionnel. Il s'agit principalement de certaines formes d'autonomie (que nous appelons « assumée ») et de maîtrise d'environnement professionnel.

- **Une forme d'autonomie assumée**  
Certaines formes d'autonomie dans l'organisation du travail ou de contrôle par l'opérateur des séquences de travail peuvent contribuer à réduire le stress engendré par la réalisation de la tâche. Ainsi, prévoir la fréquence, le temps d'exposition, l'étendue et les qualités des événements de travail permettent au travailleur de contrôler et de maîtriser l'univers de travail. Les conditions de travail (rythmes de



travail, charge du travail...) qui sont prévisibles déclenchent une réponse préparatoire et élimine l'anxiété.

Une maîtrise des espaces temporels permet également de réduire le stress engendré par une situation stressante, en contrôlant les caractéristiques objectives de certains aspects de son travail (connaissance préalable du travail, influence réelle sur le rythme de travail, aménagement temporel des tâches à accomplir...). En ce sens, l'autonomie peut ainsi être définie comme le degré selon lequel l'organisation du travail fournit suffisamment de liberté, d'indépendance et de marges de manœuvre à l'individu lui permettant de planifier son travail et de choisir les procédures à suivre pour atteindre les objectifs fixés.

Les focus groupes menés dans le cadre du projet CAPA ont ainsi montré combien ces formes d'autonomie pouvaient réduire le stress et cela d'autant plus si le travailleur est âgé.

Les liens entre âge et autonomie sont complexes et multiples.

D'une part, les travailleurs âgés bénéficient d'une autonomie plus grande, notamment à cause de leur expérience professionnelle, tant en ce qui concerne l'autonomie procédurale (autonomie dont dispose le salarié pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de ses activités: ordre des opérations, modes opératoire, temps opératoires...) que l'autonomie temporelle (autonomie liée à la gestion des temps professionnels: en matière de pauses, d'horaire de travail, de congés...). Ils occupent des postes qui requièrent davantage de prise de responsabilité et pour ce faire, disposent d'une certaine forme d'autonomie. L'avancée en âge correspondrait dès lors à une augmentation du niveau d'autonomie.

D'autre part, un degré d'autonomie accru permet une meilleure gestion du stress et cela d'autant plus que le travailleur vieillit. Les focus groupes ont dans ce sens permis de mettre en évidence que l'autonomie participait à la mise en place de stratégies d'adaptation de la part du travailleur âgé.

L'exemple suivant permet de comprendre cette relation. Un peintre en bâtiment, disposant d'une marge de liberté dans la réalisation de la tâche, disait avoir adapté son échafaudage au fil des années. Plus large que la moyenne, cet échafaudage lui permettait de pallier au déficit d'équilibre tout en garantissant une efficacité optimale dans la réalisation de la tâche. Le temps perdu à l'installation d'un plus grand échafaudage était largement compensé par le gain de temps dans la mise en peinture.

De nombreux autres exemples montrent combien ces formes d'autonomie permettent à tout travailleur, et plus particulièrement aux âgés, d'être mieux dans son activité professionnelle.



- **Une forme de maîtrise de l'environnement de travail**

La maîtrise de l'environnement de travail se traduit par la divulgation d'informations qui permettent au travailleur de percevoir le comment et le pourquoi des événements qui arrivent dans l'organisation (restructuration, aménagement, fusion par exemple).

Dans ce sens, de nombreux travailleurs présents dans les focus groupes ont fait part de leur détresse concernant les formes de silence et les non-dits dans leur entreprise. La gestion de l'incertitude génère des formes de stress bien plus difficile à gérer avec l'avancée en âge. Les raisons évoquées font part de la présence d'une forme de saturation et d'incapacité à partir d'un moment de l'existence à surmonter le stress induit par l'incertitude. Tout se passerait comme si le travailleur pouvait surmonter une certaine quantité d'incertitude, une fois cette quantité dépassée, le stress serait difficilement gérable. Des expressions telles que « la coupe est pleine », « le vase déborde » ont montré toute l'importance du dialogue social et de la communication, même lorsque les temps sont difficiles pour l'entreprise.

Plus précisément, lorsque l'entreprise connaît des difficultés et prévoit un plan de restructuration, il s'avère primordial de développer des plans de communication internes permettant d'expliquer la situation et les enjeux collectifs. Le silence se transforme en rumeurs et génère un stress supplémentaire.

Deux auteurs tentent de modéliser ces composantes. Selon le "job demand – control - support model" de Karasek, les jobs à stress élevé sont caractérisés par des exigences psychologiques élevées et un faible degré de liberté de décision. Les exigences psychologiques réfèrent à des charges de travail mental (la quantité et le rythme), les restrictions organisationnelles pour accomplir une tâche donnée et les exigences contradictoires. La liberté de décision ou "job control" réfère à la capacité à prendre des décisions seul ainsi qu'à la possibilité d'être créatif. Le support social est une composante essentielle de l'environnement psychosocial et se manifeste comme modérateur des exigences de la tâche. Le stress du travail peut s'améliorer en augmentant la liberté de décisions, sans changer les nécessités de job.

Un autre modèle important de stress, le "effort-reward imbalance model" de Siegrist définit le stress comme un déséquilibre entre l'effort sur le lieu de travail et la faible récompense en compensation. L'effort peut renvoyer à une source extrinsèque (exigence du job) ou intrinsèque (motivation). La récompense, quant à elle, peut être financière, mais peut également prendre d'autres formes, telles de la considération, de la reconnaissance sociale...

De manière plus précise, certains facteurs professionnels peuvent être vus comme des générateurs de stress. Le tableau suivant permet de mieux les cerner.



**Tableau 5. Facteurs de stress liés aux conditions de travail**

<b>Facteurs liés à la tâche (contenu même du travail)</b>	Fortes exigences quantitatives (charges de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...) Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...) Caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...) Risques inhérents à l'exécution de la tâche (erreur médicale...)
<b>Facteurs liés à l'organisation du travail</b>	Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches Imprécision des missions confiées Contradictions dans les exigences du poste Inadaptation des horaires de travail Nouveaux modes d'organisation (flux tendus, polyvalence...) Instabilité des contrats de travail
<b>Facteurs psychosociaux</b>	Manque d'aide de la part des collègues Management peu participatif Absence de reconnaissance
<b>Facteurs liés à l'environnement physique et technique</b>	Nuisances physiques du poste de travail (bruit, chaleur, humidité...) Mauvaise conception des postes de travail (manque d'espace, éclairage...)
<b>Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise</b>	Surenchère à la compétitivité Mauvaise situation économique (incertitude)

Sources: INRS: le stress au travail. <http://www.inrs.fr>

Plusieurs études européennes ont mis en évidence les relations entre l'âge et les contraintes de travail. Plusieurs résultats méritent d'être soulignés afin d'établir un lien entre l'évolution des conditions de travail, le stress et l'avancée en âge (12):

- Ainsi, si les pénibilités physiques (efforts physiques, vibrations, températures extrêmes...) concernent d'abord les plus jeunes, elles épargnent de moins en moins la catégorie d'âge intermédiaire des 35-44 ans. Les travailleurs de plus de 50 ans resteraient relativement préservés jusqu'à présent;
- les contraintes de rythmes de travail décroissent avec l'âge, les contraintes techniques et les contraintes organisationnelles se réduisent dès 45 ans. De la même manière, le cumul des contraintes diminue régulièrement avec l'âge;

(12) Van Daele, A. (2005). Stress, travail et âge: quelles relations?, colloque Le stress au travail: les groupes à risque du troisième millénaire, Association des Licenciés en Sciences de la Santé Publique de l'Université de Liège (A.L.S.S.P.), 10 novembre 2005.



- la proportion de salariés concernés par la double contrainte industrielle (liée à la cadence aux machines, aux délais et aux normes à respecter...) et marchande (liée à la demande des clients ou du public) diminue aux alentours de 40 ans;
- les horaires de travail sont plus stables à partir de 55 ans, moins sujets aux pointes d'activité;
- le travail posté connaît une baisse significative au milieu de la vie active.

Cette vision plutôt positive de l'intensification du travail sur les travailleurs âgés doit cependant être nuancée par des éléments qui risquent bien de modifier la structure de la relation dans les années à venir:

- les statistiques sont toujours calculées sur une population au travail, c'est-à-dire sur les travailleurs qui demeurent en activité professionnelle. Le risque du biais de sélection est d'autant plus renforcé que les taux d'emploi des 50 ans et plus est relativement faible en Belgique. On ne peut donc généraliser ces résultats à l'ensemble d'une population, très hétérogène. Le départ anticipé peut d'ailleurs notamment s'expliquer par des facteurs liés à une dégradation des conditions de travail ou à un stress trop élevé.
- L'évolution conjointe de la démographie et des conditions de travail risque bien de remettre en cause ses mécanismes de protection des seniors: peu de postes adaptés ou allégés pour de plus en plus de travailleurs vieillissants.
- Un effet de génération peut également compromettre à plus ou moins long terme les mécanismes de préservation: les jeunes soumis à des rythmes de travail élevés et à des contraintes professionnelles trop fortes seront les travailleurs âgés de demain: comment pourront-ils supporter une fin de carrière, rendue difficile par l'ensemble de leur parcours professionnel.

On peut donc craindre une augmentation des agents stressants au fil du temps et probablement un stress subjectif plus important pour les travailleurs âgés demain.

L'augmentation des rythmes de travail dans l'entreprise a de nombreuses fois été évoquée dans les focus groupes. Ainsi de nombreux travailleurs ont mentionné une dégradation de leurs conditions de travail liée non seulement à une augmentation des cadences mais parfois aussi à des changements des modes de production ou des formes de management.

Lorsque les contraintes temporelles se trouvent trop augmentées, le travailleur âgé se trouve dans l'incapacité de satisfaire aux exigences.

Une première phase conduit à une augmentation du stress engendré par la prise de conscience de l'incapacité à poursuivre à long terme à ces cadences.

Une deuxième phase le conduit souvent chez le médecin du travail ou chez un autre interlocuteur de manière à demander un allègement de la charge ou un changement de poste de travail. Dans de plus en plus de situations, la difficulté réside dans une incapacité matérielle à répondre à cette demande du fait de la diminution des postes plus « légers » dans l'entreprise et conjointement à une demande accrue de la part des travailleurs (de nombreux travailleurs vieillissent).

La troisième phase conduit à l'écartement provisoire ou définitif de l'activité professionnelle.



## 2.5 Conséquences du stress

Dans une situation de stress prolongée, des répercussions de différente nature sont observées (13):

- Symptômes physiques
  - Douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires...),
  - troubles du sommeil,
  - troubles de l'appétit, de la digestion,
  - sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles...

Or, différentes études scientifiques ont mis en évidence une relation entre l'âge et les troubles du sommeil: la durée du sommeil et la qualité du sommeil décroissent avec l'âge. Si les difficultés à s'endormir sont peu, sinon pas du tout, sensibles à l'âge jusqu'à 60 ans au moins, par contre, la fréquence des réveils pendant la nuit s'accroît de façon continue et significative avec l'âge. Le stress contribue donc à accroître cette tendance. L'impact sur les employés est particulièrement inquiétant pour les seniors qui travaillent de nuit.

- Symptômes émotionnels
  - Sensibilité et nervosité accrue,
  - crise de larmes,
  - angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être...

(13) Voir à ce propos: Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, Le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention, collection Etudes et Recherches, 2006, p.19.





- Symptômes intellectuels
  - Perturbation de la concentration ou de l'attention,
  - difficultés à prendre des initiatives ou des décisions...

Or, certaines études scientifiques ont montré que le travailleur plus âgé est plus facilement distrait par l'information non pertinente et perd ainsi une partie de l'information nécessaire. Ceci semble particulièrement vrai pour les stimuli auditifs. L'effet de l'âge est plus grand si des informations différentes sont présentées aux deux oreilles, comme par exemple lorsque quelqu'un parle dans un environnement bruyant. Il est constaté aussi que la personne plus âgée prend plus de temps pour déplacer son attention d'une oreille à l'autre, elle perd donc des informations par rapport à une personne plus jeune. Le senior rencontre également plus de difficultés à être attentif à un élément visuel. La différence augmente avec le nombre d'éléments. Le stress accentue ses difficultés de l'attention.

Or, différentes études scientifiques ont montré que les travailleurs plus âgés avaient besoin de plus de temps pour prendre une décision. Il s'avère également que, inconsciemment, le travailleur plus âgé a tendance, une fois la décision prise, à souligner davantage les caractéristiques positives et moins les aspects négatifs de l'option choisie, déformant en quelque sorte la mémoire en faveur de l'option choisie. On parle alors de choix soutenu asymétrique. Le stress peut perturber cette capacité et introduire un doute dans le choix effectué.

- Symptômes comportementaux
  - Modification des conduites alimentaires,
  - comportements violents ou agressifs,
  - isolement social...

Si la situation stressante se prolonge, l'organisme finit par s'épuiser, entraînant parfois des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles. Si l'état de stress devient permanent, on peut voir apparaître un « syndrome métabolique », c'est-à-dire une association de différents symptômes tels que l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline, l'hypertension artérielle, des perturbations du métabolisme des lipides. Ceux-ci sont des facteurs de risque cardiovasculaire. D'ailleurs, les relations entre le stress et le risque d'accident cardiovasculaire ont largement été étudiées.

Or, les risques cardio-vasculaires augmentent de manière significative avec l'âge.

La dépression et l'anxiété peuvent également être liées au stress au travail: la forte demande psychologique associée à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social au travail sont des facteurs prédictifs de dépression, autant chez les hommes que chez les femmes.

Or, certaines études ont démontré de manière incontestable que les symptômes dépressifs augmentent avec l'âge: on constate une augmentation de la gravité des plaintes à partir d'un âge d'environ 40-45 ans pour culminer aux environs de l'âge de 55 ans.

Des troubles musculo-squelettiques du membre supérieur sont également décelés dans des situations de stress intense.

De plus, il est clairement démontré actuellement que par les effets cités ci-dessus le stress entraîne une morbidité certaine et, par le vieillissement prématuré des cellules, accélère le processus de vieillissement fonctionnel.



D'autres conséquences tout aussi importantes ont été mises en avant par le projet CAPA:

- un lien entre le stress et le développement de stéréotypes sociaux à l'égard du travailleur âgé;
- un lien entre le stress et les départs anticipés.

### **Stress et stéréotypes sociaux**

L'enquête menée auprès des travailleurs dans le cadre du projet CAPA a bien mis en évidence l'importance du stress dans le développement de stéréotypes négatifs à l'encontre du travailleur âgé. Aucune enquête n'avait associé ces deux variables dans la compréhension de ce phénomène. Pourtant, il s'avère de manière très significative qu'au plus le travailleur se dit stressé, au plus il aura de risques de produire des représentations sociales défavorables à cette population des âgés.

Le stress engendrerait dès lors des représentations mentales négatives à l'égard de certaines catégories d'individus. Tout se passe comme si l'individu stressé reportait sa situation sur d'autres populations au travail, plus fragiles.

D'autres études devraient être menées de manière à vérifier si cette même relation existe à l'égard d'autres populations discriminées.

### **Stress et départs anticipés**

Le projet de recherche CAPA a également permis de mettre en évidence la relation significative entre le stress subjectif et le désir de retrait anticipé du marché du travail.

Le niveau de stress professionnel est en effet un facteur important pour comprendre le désir de mettre un terme à son activité professionnelle avant 65 ans: au plus l'individu se dit stressé, au plus il aura tendance à vouloir quitter tôt le monde du travail et cela tout statut professionnel confondu.

Près de 15% des raisons de départs anticipés seraient directement imputables au stress professionnel. Mais de manière indirecte, près d'un départ anticipé sur deux dépend de l'état de santé du travailleur, cet état de santé étant particulièrement corrélée à la charge psychosociale.

Même les cadres, qui pourtant ont souvent tendance à refuser le choix d'un départ anticipé, envisageraient cette solution à cause d'un excès de stress. Ce facteur diviserait dès lors le groupe des cadres suivant deux logiques: les cadres non stressés qui poursuivraient leur activité professionnelle dans un climat de relatif bien-être (bonne santé subjective, implication et satisfaction professionnelles fortes...) et ceux rongés par le stress qui penseraient davantage à une fin prématurée de leur carrière (mauvaise santé subjective, satisfaction professionnelle réduite...).

Les femmes seraient particulièrement sujettes à l'appel de la retraite.

Ces résultats ne font que confirmer d'autres enquêtes menées sur le sujet. Dans certaines études, le stress apparaît comme le premier facteur de départ anticipé, bien avant les raisons familiales ou les enjeux financiers. La gestion du stress ou plutôt l'incapacité à gérer son stress conduirait progressivement le travailleur à envisager un arrêt définitif de son activité professionnelle.



### EN CONCLUSION:

Le stress s'accompagne donc de dysfonctionnements, tant d'un point de vue physique que social, d'une dégradation de l'état de santé et d'une diminution de la productivité en quantité et en qualité. Il entraîne donc des problèmes médicaux et psychologiques pour le travailleur, mais également des conséquences organisationnelles pour les entreprises dont il constitue l'un des problèmes les plus importants pour cette entreprise: coûts supplémentaires, absentéisme, problèmes de santé et turn-over.

Nombre de ces répercussions sont encore aggravées chez les travailleurs plus âgés. Une vigilance extrême s'impose donc pour cette population particulière !

## 2.6 L'amélioration de la situation

Le problème du stress au travail constitue aujourd'hui un problème majeur, voire un défi, pour la gestion managériale.

Les études scientifiques tendent à prouver que les meilleurs résultats sont obtenus à travers une approche organisationnelle du stress (formation, restructuration des postes de travail...) qui a un impact sur l'ensemble de l'entreprise, direction comprise, plutôt qu'à travers des approches individuelles ou professionnelles. Une approche globale, avec des discussions à tous niveaux, permet de localiser et analyser les problèmes. Des mesures concrètes de partage social peuvent alors être élaborées en tenant compte de la réalité de l'entreprise: plus d'autonomie dans la gestion de la tâche, meilleures relations de travail, meilleure répartition du travail en tenant compte des capacités, des compétences et de l'expérience de chacun (et en particulier des travailleurs âgés). Les actions de prévention du stress trouvent ainsi toute leur importance (14). La recherche CAPA, à travers les focus groupes, rejoint très fortement la prise en charge organisationnelle du stress professionnel en jouant à la fois sur la démarche communicationnelle et ergonomique.

### Quelques exemples d'actions possibles issues du projet CAPA

- Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des employés (en tenant compte de leur âge, par exemple);
- Organiser le travail pour le rendre stimulant et donner l'opportunité au personnel d'utiliser ses compétences;
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun;
- Donner la possibilité aux employés de participer aux décisions et aux actions de changements qui affecteront leur travail;
- Améliorer la communication et réduire les incertitudes quant à l'avenir professionnel;
- Accentuer les possibilités de rencontres et de partage social entre les acteurs de l'entreprise;
- Améliorer la démarche participative dans l'entreprise.

(14) Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, Le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention, collection Etudes et Recherches, 2006, pp. 50-84.

Ces différentes dimensions montrent combien la gestion du stress en entreprise, et plus particulièrement pour les travailleurs âgés, ne peut se concevoir sans une approche globale du problème, c'est-à-dire en se centrant sur la question de la qualité de vie au travail.



Cette qualité de vie au travail, selon Ripon se doit d'être analysée à travers trois dimensions (15):

- les conditions organisationnelles objectives (salaire, hygiène, sécurité, aspects juridiques et formels...);
- les attitudes des hommes en situation de travail qui renvoient au point de vue subjectif des travailleurs dans leurs relations sociales;
- les éléments relatifs à l'estime de soi.

Pour l'enquête CAPA, c'est justement sur ces deux derniers points que se focalisent de manière prioritaire les demandes des travailleurs âgés: leur stress au travail est largement conditionné par un double regard: le regard de l'Autre et son propre reflet dans le miroir. Ils souffrent ainsi d'un manque de reconnaissance sociale important, d'un manque de considération et de respect du travail accompli. C'est une forme d'inutilité au monde qu'ils dénoncent, un peu comme si leur présence n'était qu'une survivance d'un passé professionnel révolu...

De nombreux témoignages insistent sur ce sentiment relativement présent et qui ne fait que renforcer les difficultés d'adaptation au travail que nécessite l'avancée en âge. C'est alors que le travailleur âgé perd une partie de sa confiance en soi, confiance plus que nécessaire pour affronter les défis d'aujourd'hui et de demain...

Se noue dès lors un cercle vicieux qui relie les éléments suivants, dans un contexte d'intensification du travail:

- avancée en âge;
- développement de stratégies individuelles et collectives d'adaptation aux transformations professionnelles;
- peu de reconnaissance sociale et de soutien social;
- manque de confiance en soi ;
- augmentation du stress.

Si ce cercle vicieux n'est pas en soi réservé aux travailleurs âgés, l'avancée en âge renforce le processus, notamment par l'intermédiaire des stéréotypes sociaux véhiculés à l'encontre d'une population fragilisée.

(15) Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, Le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention, collection Etudes et Recherches, 2006, p.86.





# 3

## Dépression et Age

### 3.1 Introduction

Les travailleurs de plus de 45 ans, définis par l'OMS comme les « travailleurs plus âgés », représentent une importante réserve de capital humain de haute qualité, dans lequel des investissements considérables sont consentis. Plus encore que les travailleurs plus jeunes, les travailleurs plus âgés se différencient très fort entre eux. Ce texte comporte le risque de tenir des propos trop généralisateurs; l'objectif n'est pas d'accabler le travailleur âgé en le rendant responsable de sa situation de travail, ni d'ailleurs de renforcer les stéréotypes dont il est la victime. Dans ce contexte, nous nous référons à la brochure précédemment éditée « Réponse aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé », Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2006).

Même si nous n'en avons pas conscience, le risque de souffrir de dépression évolue avec l'âge. D'ici 2020, on s'attend à ce que la dépression occupe la deuxième place sur la liste des maladies les plus fréquentes.

Dans le secteur des soins de santé, la dépression constitue l'un des principaux défis au niveau mondial. En 1990 déjà, l'OMS avait placé la dépression en quatrième position sur la liste des affections ayant le plus grand impact sur la perte de jours de travail, sur la santé et sur la qualité de vie.

La dépression est un problème de santé majeur. Il s'agit d'une maladie de plus en plus préoccupante. Elle peut toucher tout le monde et tout le monde peut s'y trouver confronté: les hommes, les femmes, les parents, les travailleurs, les employeurs,... les jeunes et les moins jeunes.

Près d'1 patient sur 5, qui consultent un généraliste, souffre de dépression. D'après les chercheurs, les femmes, les personnes seules, les chômeurs, les personnes peu qualifiées et les habitants de la Région bruxelloise et wallonne sont plus souvent touchés par la dépression que les autres.

Pour un tiers des personnes qui sont en chômage longue durée, la dépression est la conséquence de problèmes psychiques. Trois quarts des gens qui sont à la maison pour des problèmes psychiques souffrent de dépression. La grande majorité des personnes qui sont en dépression pour des problèmes psychiques ont entre 40 et 59 ans mais le problème touche également des jeunes de moins de 30 ans.

Dans le monde, plus de 300 millions de personnes souffrent actuellement de dépression, ce qui représente entre 3 et 8 % de la population mondiale (4 à 10 % des femmes et 2 à 5 % des hommes). On estime qu'au moins 200.000 Flamands sont atteints par la maladie.

Dans le monde occidental, les femmes souffrent environ deux fois plus souvent de dépression que les hommes. Mais les dépressions semblent avoir augmenté chez les hommes durant ces dernières années. Entre 5 et 10 % des hommes et entre 10 et 20 % des femmes connaissent une dépression au moins une fois dans leur vie.

La gravité des troubles augmente à partir d'environ 40-45 ans et atteint son apogée à environ 55 ans.



La dépression est l'une des principales causes de l'incapacité de travail. Lorsque le diagnostic de dépression est constaté, l'absentéisme est estimé à environ 17 jours par 6 mois.

Il y a des facteurs de stress dans la vie qui interviennent dans l'émergence ou le maintien d'une dépression. L'environnement de travail est un élément déclencheur potentiel pour une dépression. Des problèmes peuvent survenir au niveau du contenu du travail (trop de travail, trop peu de travail, travail trop difficile), mais aussi des conditions de travail (bruit, température, vibrations, éclairage, radiation ...) ou de l'organisation de travail (travail en équipe, travail aux pièces, salaire au rendement, sécurité d'emploi ...). Enfin, les relations de travail jouent également un rôle non négligeable. Le mode de gestion, le sentiment d'avoir une trop faible participation, la discrimination,...

Le travailleur expérimenté accorde certainement beaucoup d'importance aux facteurs suivants: la gratitude, la reconnaissance, la valorisation, l'insécurité à la suite par exemple de restructurations, le sentiment d'inutilité, les défis, le sentiment que l'on n'investit pas en lui, les possibilités de formations, les interférences avec les situations familiales, la condition physique,...

Les gens peuvent réagir de diverses façons aux facteurs de stress. Nous distinguons les réactions psychologiques (peur, apathie, sentiment de culpabilité...), les réactions comportementales (fumer, crises de boulimie, boire...) et les réactions purement physiques (insomnie, fatigue, transpiration excessive, problèmes sexuels, hypertension, hyperventilation ...). Si ces troubles persistent, ils peuvent entraîner une dépression.

Ce chapitre tente de favoriser la discussion à propos de la dépression sur le lieu de travail. Il a pour vocation d'apprendre à mieux identifier les symptômes dépressifs chez vous-même ou chez un collègue, tout en mettant systématiquement l'accent sur le cas des travailleurs expérimentés.

Comment les gens dépressifs peuvent-ils eux-mêmes contribuer à leur processus de guérison ? En quoi l'environnement et le cadre de travail peuvent-ils jouer un rôle à cet égard ?

Le thème de « la dépression et l'âge » fera ensuite l'objet d'une brève réflexion basée sur des sources orales et écrites. Par le truchement de conseils destinés aux travailleurs proprement dits, aux collègues et aux dirigeants, nous essayons de faire un premier pas vers la détection et/ou l'(auto)-diagnostic de la dépression. Par ailleurs, nous sommes convaincus de l'importance d'une approche globale de la dépression sur le lieu de travail, dans le cadre d'une politique de prévention intégrée, où le conseiller en prévention compétent peut remplir un rôle consultatif.

Une approche globale implique qu'il faut non seulement aider l'individu atteint de dépression mais qu'il faut aussi se pencher sur les facteurs matériels et humains qui contribuent (potentiellement) à l'émergence de la dépression sur le lieu de travail. Ce processus ne doit pas être mis en œuvre par une seule personne mais par une équipe dont les acteurs principaux sont entre autres l'employeur, le conseiller en prévention, le service du personnel, les services sociaux, le médecin du travail, les syndicats, le médecin-conseil et - last but not least - le travailleur lui-même.



## 3.2 Dépression

### 3.2.1 Qu'est-ce que la dépression ?

Dans les dictionnaires généraux, la dépression est décrite comme « un trouble psychique caractérisé par un état de tristesse, un pessimisme et un manque de confiance en soi », également comme « un sentiment d'abattement ». Tout le monde a déjà été triste, pessimiste, morose et parle alors de « se sentir dépressif » mais on ne peut pas parler de dépression. Dans le cas de la dépression, ce sentiment de tristesse est persistant. Rien ni personne ne peut changer ou faire disparaître ce sentiment. Chez certaines personnes, cette humeur dure; elles n'ont plus envie de rien et ne s'intéressent plus à rien. Elles manquent d'énergie pour entreprendre quelque chose et ne réussissent pas à se défaire de cette morosité. Dans son ouvrage « Homo Energeticus », le médecin Peter Aelbrecht décrit la dépression comme un problème de qualité de vie, comme un problème d'énergie où interviennent des facteurs physiques, mentaux, émotionnels et certains déséquilibres. Toutes les dépressions ne se ressemblent pas et n'ont pas une seule cause bien précise. Il y a différentes formes de dépression. Elles peuvent être légères à lourdes. Pour poser le diagnostic de dépression, des critères précis ont été fixés. Une personne est jugée dépressive si elle présente:

- un ou deux symptômes essentiels: une humeur dépressive et un manque d'intérêt généralisé;
- quatre autres symptômes présents depuis au moins deux semaines: sensation d'inexistence, désespoir, sentiment de culpabilité, d'inutilité ; capacité réduite à prendre des décisions ou à rester concentré (un sentiment de fatigue, insomnie, agitation psychomotrice ou inhibition, mélancolie) ; diminution significative de l'appétit ou perte de poids ; pensées morbides répétitives, voire suicidaires.

Pour une description complète des symptômes de la dépression, nous nous référons, par souci d'exhaustivité, à la quatrième édition du Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-IV).

### 3.2.2 Causes de la dépression

Tout le monde peut devenir dépressif. Quant aux causes et aux origines de la dépression, il peut y avoir de nombreux facteurs: la dépression n'est généralement pas attribuable à une seule cause bien précise mais est le résultat d'un ensemble de facteurs de nature biologique, sociale et psychique.

Un des facteurs potentiels est le facteur biologique. Les dépressions sont plus fréquentes dans certaines familles que dans d'autres. Certaines substances comme les hormones, les médicaments, l'alcool et la drogue peuvent également entraîner l'émergence d'une dépression. Il en va de même pour certaines maladies somatiques comme les anomalies thyroïdiennes et corticosurrénales, le diabète et les maladies cardiovasculaires.

Des facteurs sociaux et professionnels aussi peuvent être à l'origine d'une dépression. Les événements tristes ou bouleversants sont les principaux éléments déclencheurs. Un état de morosité à la suite d'un décès ou d'un licenciement par exemple peut se muer en dépression. Les événements bouleversants comme les déménagements, les changements (par exemple changement de fonction, de poste de travail,...) ou les situations sans issue comme l'exploitation, la maltraitance, ... peuvent conduire à la dépression. Les facteurs liés au travail comme le stress au travail, le harcèlement moral ou sexuel, être la victime d'un comportement inacceptable, les restructurations, un statut incertain, ... peuvent également provoquer une dépression.



Les facteurs psychiques ou la structure de la personnalité peuvent également influencer sur l'installation ou non d'une dépression. Des traits de la personnalité comme une faible image de soi, une faible confiance en soi, une capacité réduite à résoudre des problèmes, à traiter son chagrin ou à demander du soutien, une conscience sévère, la peur de l'échec, un manque d'assertivité,... peuvent rendre une personne plus sensible à une dépression. Des traits de caractère positifs aussi comme le perfectionnisme, la motivation ou l'empathie peuvent comporter un risque. Une dose quotidienne de stress et de défi peut certainement être motivante mais lorsque la charge de travail dépasse les moyens, les effets positifs disparaissent.

Une dépression peut se déclarer soudainement ou se développer progressivement. Elle peut durer des semaines, des mois, voire des années sans aucun symptôme. Le risque de rechute est important, surtout en périodes de stress. Les problèmes au sein du cocon familial constituent l'un des principaux facteurs pouvant être à l'origine d'une dépression, mais en particulier en raison des répercussions sociales qui en découlent. Mais une dépression est rarement, voire jamais, une réaction à un problème spécifique. Il y a de grandes différences entre les individus, ce qui complique tout diagnostic préventif.

### 3.3 Dépression liée au travail et à l'âge

On observe aujourd'hui un glissement des risques liés à l'exercice d'une activité professionnelle: le côté matériel et physique fait place au côté psychosocial. L'élément psychosocial est lié à des aspects qui exercent une influence sur le travailleur au niveau cognitif, émotionnel et social.

Des études font apparaître un lien entre la pression de travail et le manque de contrôle d'une part et le burn-out et l'insatisfaction au travail d'autre part. Ces manifestations de fragilité et de mal-être peuvent à terme conduire à la maladie et à l'incapacité de travail. Le stress psychosocial est un important facteur déclencheur de la dépression. Le stress peut avoir différentes causes et se manifester de diverses manières. En langage courant, le stress désigne une situation tendue. Une pression est exercée sur une personne et peut se transformer en tension (strain). Cette pression externe est également appelée stresseur. Dans des conditions normales, la personne est capable d'absorber cette pression, de s'adapter et de se rétablir. L'adaptation à une pression externe est définie par la présence de ressources dans l'environnement (de travail) (comme le soutien d'un membre de la famille, d'un collègue, d'un chef,...) ainsi que de ressources personnelles (comme la manière de gérer les problèmes). Le stress apparaît lorsque la pression n'est pas bien dosée ou lorsque les ressources ne sont pas présentes ou pas suffisamment.

« Le stress au travail » est décrit comme le stress résultant de la situation de travail. La conception la plus courante du stress au travail dans la littérature est une situation dans laquelle un travailleur n'est pas en mesure, ou ne se considère pas comme tel, de répondre aux exigences qui lui sont posées par l'environnement de travail (Gaillard, Kompier et Marcelissen).

Dans le top 10 des causes du stress figurent le rôle du dirigeant direct, l'insécurité par rapport à l'avenir, le rôle des collègues, la trop grande quantité de travail, les nombreux papiers administratifs (paperasserie), le degré de difficulté (trop difficile ou trop facile), les troubles de la communication, le manque de valorisation, les conflits avec le chef, les collègues ou avec un autre département.



La littérature développe diverses théories psychosociales sur le stress au travail, qui tentent de prédire et d'expliquer le stress au travail, la santé et le bien-être. Le stress lié au travail est considéré comme un élément extrêmement déterminant dans l'émergence de la dépression parmi la population active. Le modèle de stress le plus influent et le plus utilisé est le « demand-control model » de Karasek. En quoi consiste-t-il ? Les situations dans lesquelles une personne exerce peu de contrôle sur son travail et où les exigences psychologiques de son travail sont élevées, peuvent conduire à des résultats négatifs comme la fatigue et la dépression.

Si nous examinons les activités professionnelles, il y a un grand nombre de facteurs qui peuvent jouer un rôle dans l'apparition d'une dépression liée au travail, comme le manque de valorisation, le manque de respect, une mauvaise relation avec les collègues, le burn-out, le harcèlement au travail, une pression de travail trop importante, des exigences démesurées, un manque de flexibilité, un manque de reconnaissance, un manque d'autonomie,... Une plainte fréquemment soulevée est celle qui a trait à ce que l'on appelle les "tracas administratifs": des procédures et paperasseries inutiles qui conduisent à une érosion du contenu même du travail et qui débouchent au final sur des frustrations avec toutes les conséquences qui en découlent.

Peu d'études ont jusqu'à présent été menées sur la dépression liée au travail et à l'âge. Les symptômes dépressifs augmentent avec l'âge et on constate une augmentation de la gravité des plaintes à partir d'environ 40-45 ans pour culminer aux environs de 55 ans. Une dépression ou des plaintes de nature dépressive voient souvent le jour à la suite d'un événement bouleversant. Au travail aussi, il y a des facteurs déclencheurs





potentiels qui sont liés à l'âge comme le risque de licenciement, le manque de sécurité d'emploi, les mutations, les restructurations, l'outplacement, le chômage technique, la perte de valorisation, le sentiment de ne plus remplir une fonction importante dans l'entreprise, des systèmes de pension anticipée, l'attente de la mise à la pension... Le secteur d'activités aussi joue un rôle: employé, infirmier, services d'urgence, enseignement, gestion des plaintes...

Les travailleurs expérimentés peuvent ressentir une série de menaces potentielles de leur fonctionnement et de leur bien-être. En marge des changements physiques, on a d'autres perspectives de carrière: il est clair que les fonctions et les organisations changent, il est possible que les attentes ne soient pas (ou plus) rencontrées et c'est comme si tous les efforts et toutes les adaptations avaient été inutiles. Des changements peuvent s'opérer en dehors du travail, lesquels exigent de nouvelles perspectives et des adaptations fondamentales: des enfants qui quittent le domicile parental, des adaptations dans la relation amoureuse, un divorce, une maladie ou un décès de proches, la prise en charge de parents, des changements physiques, de nouveaux engagements, d'autres loisirs. L'acquisition sans cesse croissante de connaissances et de compétences professionnelles ou la perte de ces dernières du fait de remplir toujours la même fonction, l'exécution de travail fort répétitif et la possibilité réduite d'être affecté à d'autres fonctions, la limitation à son propre poste ou à des fonctions qui ne plaisent plus, ce sont autant de facteurs qui peuvent entraîner une combinaison stressante de sous-charge qualitative et de surcharge quantitative, avec des conséquences graves pour la santé. Cette situation peut se renforcer si un autre poste n'offre plus la même rémunération. Il peut également s'agir d'une « promotion » vers une fonction soi-disant supérieure où « l'on ne peut rien faire de mal ».

Le manque d'adéquation entre les formations et le groupe cible de même que la manière dont les formations sont dispensées, avec trop peu d'occasions de les mettre en pratique, peuvent jouer un rôle. Il se peut que les travailleurs plus âgés se montrent plus réticents et méfiants envers les formations, en raison de l'association à un changement non désiré dans leur fonction. A un certain moment, de nombreux contacts sociaux familiers peuvent disparaître dans la carrière d'un travailleur plus âgé, ce qui, conjugué à la perte de soutien socio-émotionnel, d'information et d'aide réelle, peut être à l'origine d'un réseau social appauvri. Cela implique une perte de pouvoir informel, ainsi qu'une diminution des effets favorables - préventifs et curatifs - du soutien social sur par exemple le stress au travail. Les managers (souvent des jeunes) ont parfois des difficultés à côtoyer des travailleurs expérimentés, plus âgés. Les corriger peut parfois s'avérer gênant et il en découle que ces travailleurs ne reçoivent que peu de feedback voire pas du tout, avec les risques que cela comporte: confusion au niveau des rôles, isolation, frustrations, ...

A l'instar du travailleur plus âgé, les organisations sont confrontées à de rapides changements sociaux, culturels, technologiques et économiques. Les organisations doivent s'adapter en changeant elles-mêmes. Les travailleurs expérimentés peuvent éprouver des difficultés au niveau du contenu des changements, ce qui peut conduire à la perte de défi, de sens,... Il peut s'ensuivre une fois encore une sous-charge qualitative et du stress, avec le risque de burn-out et/ou de dépression.

En dépit des importantes différences individuelles entre les travailleurs plus âgés, il existe de nombreux stéréotypes et préjugés qui peuvent conduire à ce que le groupe soit considéré comme un groupe plus ou moins uniforme, caractérisé par une faible flexibilité et productivité ainsi que par du conservatisme, de l'aigreur, de la dépendance et de la passivité.



## 3.4 Gérer la dépression

### 3.4.1 Entraide

La dépression est souvent difficile à identifier. Il y a une différence entre dépression et surmenage, entre dépression et peur ou coup de blues. Une difficulté supplémentaire réside dans le fait qu'une dépression s'accompagne souvent d'autres troubles ou maladies.

Il est pourtant crucial de poser un diagnostic correct car selon qu'il s'agit d'une période d'abattement ou d'une dépression, la thérapie est différente.

### 3.4.2 Comment faites-vous la différence entre le fait d'être abattu et dépressif ?

Il y a quelques différences entre le fait d'être dépressif et abattu, même si la frontière est parfois difficile à tracer. Le tableau ci-dessous reprend quelques-unes de ces différences:

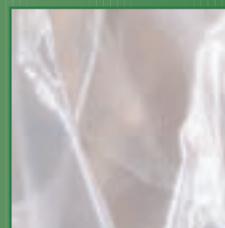
Etre abattu	Etre dépressif
Être abattu ou morose est un sentiment, un changement temporaire de votre humeur.	La dépression est un trouble de l'humeur, une maladie grave. Quelqu'un qui a une dépression n'est pas seulement morose mais a aussi d'autres troubles.
Vous ressentez la situation comme étant temporaire. Cela ne va pas bien pour le moment mais vous pensez que ça ira bientôt mieux. Après quelques jours, la bonne humeur revient.	Vous ressentez la situation comme étant « pour toujours ». Vous n'entrevoyez pas d'amélioration dans le futur.
Vous pouvez généralement identifier une cause bien précise: un événement douloureux, une perte importante, un déboire dans votre relation, ...	Il n'y a pas toujours une cause bien précise. Vous avez le sentiment que toute une série de choses vous arrivent.
Les autres peuvent vous consoler.	Vous avez le sentiment que personne ne peut vous aider. Les avis bien intentionnés de votre entourage ne font que vous enfoncer encore plus.
Vous pouvez encore profiter de certaines choses: d'un bon repas, d'une bonne conversation, de votre hobby, d'une chouette promenade ...	Vous n'éprouvez plus aucun plaisir.
Vous pouvez encore exercer un certain contrôle: les choses agréables peuvent influencer positivement votre humeur.	Vous avez le sentiment de perdre tout contrôle. Quoi que vous fassiez, rien de semble vous aider. Vous ne tentez plus rien.



Etre abattu	Etre dépressif
Votre sentiment de morosité ne vous empêche pas de fonctionner au quotidien. Vous continuez à vous lever, à travailler, à faire votre ménage, à manger ... mais tout paraît plus difficile.	Une dépression vous empêche de fonctionner au quotidien: vous n'éprouvez plus aucun intérêt dans votre travail, vos loisirs, votre entourage... Vous mettez en danger votre fonctionnement à tous les niveaux.
Vous ressentez encore différentes émotions: vous êtes fâché (sur vous-même ou sur d'autres), vous vous indignez, vous êtes tendu. Vous réagissez différemment à diverses situations.	Quoi qu'il arrive, vous ne ressentez rien, vous vous sentez vide. Vous ne réagissez plus à ce qui se passe autour de vous. Les événements agréables comme les événements moins agréables ne vous font plus rien.

### 3.4.3 Que pouvez-vous faire en cas d'humeur morose ?

- Recherchez des activités simples qui peuvent vous détendre: un bain chaud ou un sauna, écouter ou jouer de la musique, lire un livre, faire une promenade, travailler dans le jardin, aller au football, jouer au billard, faire des exercices de relaxation seul ou en groupe...
- Essayez le plus possible de vous remémorer des expériences positives et agréables. Regardez encore une fois vos photos de vacances.
- Accordez-vous chaque jour un petit plaisir: prenez un moment à ne rien faire, appelez une amie, allez boire un verre avec vos amis... Faites-vous plaisir en vous ache. Parlez-en. Il n'est pas toujours facile d'exprimer vos sentiments avec des mots. Essayez quand même de faire comprendre à votre entourage que vous ne vous sentez pas bien. Les membres de votre famille et vos amis peuvent représenter un vrai soutien pour vous lorsque vous vous sentez un peu moins bien.
- Ne vous fixez pas des objectifs trop hauts. Si vos attentes sont moins élevées, vos objectifs seront plus faciles à atteindre et vous procureront une plus grande satisfaction.
- Essayez de faire ce que vous pensez que vous devez faire. Ne prenez pas exemple sur les attentes ou exigences de votre famille.
- Riez, ça ne peut que vous faire du bien.
- Faites suffisamment d'exercice en plein air.
- Voyez si vous pouvez réfléchir autrement à ce qui vous arrive. Soyez à l'écoute de vous-même. Comment pensez-vous aux déboires, aux situations, aux événements ? Identifiez-vous certains schémas de réflexion ? Veillez à vous en détacher et concentrez votre attention sur autre chose. Portez un regard différent sur les choses: remplacez vos conceptions par d'autres conceptions, plus réalistes.
- Ne prenez pas de votre propre initiative des médicaments, des stimulants ou des vitamines mais demandez de l'aide auprès d'un spécialiste.
- Si vous avez besoin d'une oreille attentive mais que vous préférez ne pas exposer vos problèmes à vos connaissances ou à votre famille, téléphonez à Télé-accueil au numéro 106 pour une conversation anonyme.
- Si votre humeur morose ne disparaît pas après quelques semaines ou si elle revient sans cesse, ou si vous avez le sentiment que ça ne fait que s'aggraver, veuillez contacter la personne de confiance au travail ou votre généraliste.



### 3.4.4 Les 10 clés d'un bon mental

Il vous arrive de fonctionner plus ou moins bien à certains moments. C'est normal. La santé mentale est une donnée variable. Les conseils suivants vous aideront à garder une bonne santé mentale et à vous constituer une résistance mentale:

#### 1. Mangez sainement. Veillez à bien dormir.

Vous pouvez augmenter votre résistance au stress en adoptant un mode de vie sain.

Veillez à dormir suffisamment et à opter pour une alimentation saine. Consommez l'alcool et le café avec modération et soyez attentif à votre consommation de médicaments et votre comportement éventuel face à la cigarette.

#### 2. Détendez-vous

Vous pouvez réduire les pics de stress en prenant régulièrement le temps de vous détendre. Une alternance équilibrée entre stress et détente est idéale pour votre santé physique et mentale à court et à long terme. Vous vous sentez mieux, plus en forme et plus reposé, ce qui vous donne plus d'énergie. Votre esprit aussi sera plus vif. Acceptez le fait que vous avez besoin de détente et de repos. Ménagez-vous chaque jour un moment de calme et accordez-vous le temps de vous reposer.

#### 3. Prenez du plaisir

Ne faites parfois rien ou prenez le temps pour les choses que vous aimez faire. Faites toutes sortes de choses qui, à première vue, ne vous apportent rien: bavarder avec les voisins, jouer avec vos enfants, aller au sauna... Vous ne devez pas toujours être productif. Laissez simplement la journée s'écouler et profitez plus souvent des petites choses de la vie.

#### 4. Bougez

L'exercice physique est non seulement bénéfique pour votre endurance, votre force musculaire, votre souplesse et le contrôle de votre poids, mais il vous protège aussi du stress et améliore votre humeur. Essayez le plus possible de faire de l'exercice en plein air. Il n'est pas difficile de bouger plus: allez plus souvent à pied, faites une promenade, prenez l'escalier. L'activité physique bien dosée est une bonne manière de décharger votre énergie. Convenez d'un moment fixe avec d'autres personnes, cela vous aidera à persévérer.

#### 5. Gérez votre temps

Gardez le contrôle de votre temps: partagez votre temps entre votre travail, votre ménage, vos enfants, vos engagements et vous-même. Structurez et organisez votre travail: posez des priorités, commencez par les choses ennuyeuses, établissez un planning.

Lancez-vous de nouveaux défis. Planifiez une excursion, essayez un autre sport, recherchez un chouette loisir.

#### 6. Gâtez vos amis

Prenez le temps d'être avec les gens auprès desquels vous vous sentez bien. Tout le monde n'est pas spontanément enclin à aller vers les autres. On peut, dans une certaine mesure, apprendre à aborder les autres. Faites la part des choses entre ce que vous voulez et ce que vous ne voulez pas. Apprenez à dire non. Les conflits en font partie: apprenez à les gérer. Nouez de nouveaux contacts: voyagez en autocar, faites du bénévolat, devenez membre d'une association, suivez un cours. N'essayez pas tout le temps



de changer votre partenaire. Recherchez du soutien auprès des autres. En dépit de votre agenda chargé, veillez à ne pas vous isoler. Veillez à avoir suffisamment de contacts. Il est plus facile de gérer les déboires si vous pouvez vous reposer sur des gens sur lesquels vous pouvez compter et avec lesquels vous pouvez partager vos sentiments.

### **7. Acceptez-vous tel que vous êtes**

Tout le monde a des bons et des moins bons côtés, est capable de faire certaines choses et pas d'autres. Nous sommes tous logés à la même enseigne. Regardez-vous: mettez en évidence vos bons côtés et acceptez vos moins bons côtés.

### **8. Parlez**

Les gens qui expriment leurs sentiments se sentent mieux moralement et physiquement. Vous pouvez exprimer vos sentiments de nombreuses manières différentes: parler, écrire, dessiner, composer, pleurer tout son soûl ou rire à gorge déployée.

### **9. Relativisez**

Dans une même situation, deux personnes peuvent réagir très différemment. Votre réaction est liée à ce que pensez avant, pendant et après la situation. Quelle que soit la situation que vous rencontrez, vous avez toujours une opinion.

Les gens qui pensent de manière négative, qui s'arrêtent sur un problème et qui ne peuvent pas réfléchir à une solution ont plus de risques de développer des sentiments





moroses. Certaines conceptions ou réflexions conduisent plus facilement à des sentiments moroses. Quelques exemples:

- « *Catastropher* » ou *penser catastrophe*. Vous avez tendance à faire de chaque contretemps une catastrophe. Est-ce réellement l'événement le plus grave qui puisse vous arriver ? Il se passe effectivement des choses moins chouettes et horribles mais vous résoudrez le problème lorsque vous y serez confronté. Ne vous tourmentez pas l'esprit à l'avance.
- *Généraliser*. « Toujours, jamais, tout le monde » sont des mots que vous utilisez volontiers lorsque ça ne va pas mais le monde n'est ni noir ni blanc. Les choses ne vont pas toujours mal.
- *Télépathie*. Personne ne peut savoir avec certitude ce qu'un autre pense ou va faire. Demandez-vous s'il y a des preuves tangibles de ce que vous supposez.
- *Nourrir des attentes irréalistes*. Mieux vaut chasser des pensées comme « je dois... », « les femmes doivent... », « les mères doivent... », « les enfants doivent... », « un bon conjoint doit... ». Chaque « doit » recèle une exigence, une attente exprimée vis-à-vis de vous, des autres ou du monde en général. Mais cela doit-il vraiment ? Remplacez « devoir » par « vouloir » ou « essayer de ». Vous serez moins déçu.
- *Observer de manière sélective*. Vous regardez le monde au travers de certaines lunettes. Vous ne voyez que ce qui va mal, ce qui n'est pas beau ou ce qui est ennuyant ? Essayez de voir les bons côtés. Rien ni personne n'est que bon ou mauvais.
- *Personnaliser*. Vous ramenez tout ce qui s'est passé à vous-même. Mais êtes-vous vraiment le pivot du monde ?

## 10. Pensez positif - bannissez toutes les pensées négatives de votre tête

### 3.4.5 Alimentation

Comme le disait déjà Hippocrate, « Que ton aliment soit un médicament et ton médicament un aliment ». Il est un peu exagéré de prétendre que « vous êtes ce que vous mangez ». Mais il est certain que ce que vous mangez et la manière dont vous mangez sont déterminants pour votre bien-être.

Des études ont montré que tout porte à croire que l'alimentation a une influence sur votre humeur. Il a ainsi été démontré qu'une carence en acides gras omega-3 jouait un rôle dans l'apparition de la dépression. Deux tiers de notre cerveau sont composés d'acides gras. Les acides gras omega-3 freinent les inflammations, veillent à un fonctionnement souple des cellules cérébrales, ce qui favorise la fabrication d'un neurotransmetteur essentiel, la « sérotonine ». La sérotonine est une espèce de messenger dans le cerveau, que l'on appelle aussi l'« hormone du bonheur ».

Le corps ne fabrique pas lui-même des acides gras omega-3. On en retrouve dans les algues marines, les graines de lin, les noix, le soja, l'anguille, le maquereau, le hareng, les sardines, le saumon et la truite. Ces acides gras réduisent bon nombre des symptômes dépressifs comme la tristesse, la fatigue, la somnolence ainsi que les tracasseries, et garantissent aussi une bonne libido. Des études font apparaître que d'autres substances alimentaires comme les acides aminés tryptophane, phénylalanine et tyrosine, ce que l'on appelle les fondements des neurotransmetteurs qui font passer les stimuli nerveux au cerveau, permettent également d'obtenir des résultats. Une carence en glucides, acides gras essentiels, vitamines et eau peut compromettre la santé psychique d'une personne.

La vitamine B6 est importante pour la synthèse de la sérotonine, la régulation de la glycémie et l'humeur. La vitamine B6 se trouve entre autres dans les produits complets.



Les vitamines B12 (présentes dans le poisson et les produits laitiers) et B3 (œuf, levure de bière et volaille), l'acide folique (brocoli et foie de veau), le magnésium (cabillaud, maquereau et germes de blé), le zinc (huîtres, chicon, asperges, dindon et radis) et le chrome pourraient jouer un rôle dans la prévention et le traitement de la dépression.

D'autres aliments comme les légumes verts ont également un effet bénéfique sur l'humeur: ils sont ce qu'on appelle des antidépresseurs naturels car ils contiennent énormément d'acide folique. Les bananes, le super-aliment par excellence, sont riches en tryptophane, en vitamine B6 et contribuent à la prévention de la dépression.

Il existe encore une quantité d'autres conseils alimentaires spécifiques pour prévenir la dépression.

### 3.4.6 Exercice physique

Des études ont prouvé que les personnes dépressives qui faisaient plus d'exercice physique ou de sport se sentaient, au bout d'un moment, moins dépressifs, moins angoissés et en meilleure santé, quel que soit leur âge.

La pratique régulière d'exercices physiques peut également agir préventivement et empêcher que vous ne tombiez ou retombiez en dépression. Il faut minimum vingt minutes d'exercices, trois fois par semaine, pour stimuler le cerveau émotionnel. C'est la durée et non l'intensité de l'effort qui semble avoir de l'influence.

Lorsque vous vous sentez dépressif, il est utile de bouger pour diverses raisons. Des exercices suffisants permettent d'amener plus d'oxygène au cerveau, ce qui favorise positivement la pensée: l'esprit est libéré de toute tracasserie.

Choisissez toujours les exercices qui vous conviennent le mieux. Quelques points importants: pouvoir persévérer à plus long terme, choisir des exercices qui ne sont pas trop accablants, éviter les blessures et veiller à la régularité.

### 3.4.7 Mindfulness

La « mindfulness » a déjà fait couler beaucoup d'encre. Certaines entreprises proposent un programme de mindfulness à leurs travailleurs dans le cadre d'une politique de prévention intégrée sur la sécurité et la santé au travail.

En bref, la mindfulness se résume comme suit: il y a pour chaque événement négatif une réaction en chaîne automatique entre ce que vous percevez physiquement, ce que vous pensez et ce que vous ressentez. Cette réaction en chaîne a une conséquence sur votre comportement. Les pensées négatives automatiques conduisent à long terme à du stress et, après un stress de longue durée, souvent à la dépression. En prenant vos distances, en « vous arrêtant et en observant », vous pouvez briser cette réaction en chaîne automatique. La mindfulness vous apprend à observer cette réaction automatique. La mindfulness crée des situations plus claires et améliore la communication, de manière à ce que vous soyez confronté moins souvent à des situations conflictuelles.

La mindfulness enlève la cause du stress (interne ou externe). Les stressors internes peuvent être des émotions, des pensées, des événements du passé, ..., des chaînes de souvenirs et de conditionnements qui peuvent déclencher du stress et à long terme des dépressions. Les incitants externes sont des situations dans l'environnement qui peuvent agir sur le stress.



La première étape de la mindfulness est de s'arrêter et de regarder. Elle permet aussi de réguler les fonctions cérébrales frontales (le cerveau émotionnel), ce qui permet de faire de la place pour les pensées positives et la stabilité. Enfin, elle améliore les fonctions cognitives (mémoire, attention, concentration). Tout cela permet de réduire le sentiment d'échec.

### 3.4.8 Groupes d'entraide

Grâce à l'échange d'expériences dans un groupe d'entraide, il est possible d'avoir un autre regard sur la situation, de prendre de la distance et d'avoir une idée plus générale et plus objective. Les groupes d'entraide se composent de compagnons d'infortune qui expérimentent ensemble un problème et qui recherchent des manières de gérer des sentiments de peur, d'impuissance, de solitude, de stigmatisation ou de tabou.

Un groupe d'entraide part de l'idée que chacun est capable d'avoir prise sur sa vie si trois conditions de base sont remplies. Dans un premier temps, il faut comprendre ce qui vous est arrivé. Sur la base de connaissances et d'informations, vous pouvez comprendre ce qui se passe. Dans un groupe d'entraide, on tente de supprimer la peur et l'incertitude par le biais d'informations approfondies. Par ailleurs, le contact avec des compagnons d'infortune permet de se sentir moins seul et plus « normal », y compris grâce à l'acceptation et à la reconnaissance du récit de chacun. Il est possible dans le groupe d'exprimer ce qui se passe à l'intérieur de vous car il faut pouvoir parler des sentiments et des émotions. Le groupe d'entraide offre un endroit sûr pour partager vos expériences avec d'autres. Un autre avantage réside dans le fait que tous les membres sont au même niveau. Peu importe le rang, la position, la profession, le revenu ou l'âge, c'est avant tout l'expérience commune qui réunit ces gens.

### 3.4.9 Aperçu des ligues, associations, groupes d'entraide

Belgische Liga van de Depressie

070/ 23 33 24

lig.depr@skynet.be

[www.liga-depressie.org](http://www.liga-depressie.org)

Ligue Belge de la Dépression asbl

070/ 23 33 24

lig.depr@skynet.be

[www.liga-depressie.org](http://www.liga-depressie.org)

Vlaamse Vereniging voor Geestelijke Gezondheid

09/ 221 44 34

info@vvgg.be

[www.vvgg.be](http://www.vvgg.be)

Services de Santé Mentale

<http://www.guidesocial.be/Sante-mentale.html>

Ligue Wallonne pour la Santé Mentale

Rue Muzet, 32 - Namur

081/ 23 50 10

Fax 081/ 22 52 64

lwsm@skynet.be



De zelfmoordlijn  
02/ 649 95 55  
grieke@zelfmoordpreventie.be  
[www.zelfmoordlijn.be](http://www.zelfmoordlijn.be)

Centre de Prévention du Suicide  
Secrétariat général  
Place du Châtelain 46  
B-1050 Bruxelles  
02/ 650 08 69  
[www.preventionsuicide.be](http://www.preventionsuicide.be)

### 3.4.10 L'environnement de travail

#### Côtoyer un collègue qui présente des symptômes dépressifs ou souffre de dépression

- Conseils pour côtoyer une personne atteinte de dépression
  - N'essayez surtout pas de réfuter une dépression ou de remonter le moral d'une personne dépressive. Cela produit l'effet contraire.
  - Montrez-vous compréhensif vis-à-vis de la personne. Epargnez-la le plus possible. Réalisez que « ne pas pouvoir » ne signifie pas « ne pas vouloir ».
  - Ne donnez pas de conseils. Le plus important est de faire preuve de compréhension et de sympathie et de prêter une oreille attentive.
  - Gardez régulièrement contact ou rendez-lui visite. C'est utile, même si vous n'obtenez pas de réaction positive dans l'immédiat.
  - Faites quelque chose de simple ensemble comme aller vous promener ou faire du shopping. Ne pas proposer ou demander mais faire. Surmontez l'indécision des personnes qui souffrent de dépression.
  - Soyez simplement honnête si vous ne savez pas ce que vous devez dire ou faire. Dites-le simplement.
  - Informez-vous sur la dépression.
  - Apportez votre aide pour les tâches ménagères si la personne n'a pas l'énergie suffisante pour le faire. Reconfiez-lui progressivement des tâches.
  - Continuez à impliquer la personne dans la famille ou dans l'entourage.
  - Cherchez vous-même du soutien si vous vous sentez submergé.
  - Parlez un peu plus d'« avant » lorsque la vie était plus belle ; cherchez des occupations que la personne appréciait à l'époque.
  - Ne soyez pas trop critique et pas non plus trop impliqué.
  - Essayez d'accepter vos éventuels sentiments d'impuissance ou de colère par rapport à la situation.
  - Continuez à parler ensemble, écoutez avec attention et exprimez vos propres pensées et sentiments.
  - Veillez à ne pas vous-même être surmené, appelez les autres à l'aide si c'est nécessaire et ménagez-vous des moments de détente.
  - Encouragez la personne à suivre un traitement ou à suivre les prescriptions du médecin.
  - Faites attention au risque de suicide éventuel.
  - Vantez toute progression, aussi petite soit-elle.
  - Tentez de garder vos propres occupations le plus possible.
  - A partir des informations trouvées sur la dépression, informez suffisamment l'entourage.



- **Conseils pour l'environnement de travail**

L'environnement de travail psychosocial, en particulier le contenu et l'organisation du travail, y compris les contacts fonctionnels et sociaux, influence en général énormément le bien-être et la santé des travailleurs. Au travail, quelque chose est réalisé, un produit ou un service, ce qui entraîne souvent la satisfaction du travailleur.

Un effet positif important du travail est que les travailleurs peuvent (continuer à) se développer dans et par leur travail, essentiellement le travailleur expérimenté.

Le travail peut toutefois aussi avoir des effets négatifs: on est fatigué, irrité ou on commet des erreurs. En cas de pression continue et de rétablissement insuffisant, ces effets négatifs, au départ encore spécifiques, légers et réversibles, peuvent s'aggraver et prendre un caractère chronique. A long terme, les travailleurs peuvent donc tomber malades et se retrouver en incapacité de travail.

Les mesures et interventions préventives au sein de l'organisation de travail peuvent accroître la motivation, le bien-être et la santé et réduire le stress au travail. Le travail peut être conçu de telle sorte que les travailleurs (expérimentés) puissent venir travailler avec plaisir, sainement et de manière efficace. Il faut à cet égard bien tenir compte de quatre facteurs. Le travail doit pouvoir être soutenable à long terme d'un point de vue physique et cognitif (exécutabilité) et ne doit pas nuire à la santé à long terme (innocuité). De bonnes prestations doivent par ailleurs être possibles sans efforts excessifs ni fatigue (tolérabilité) et le travailleur doit pouvoir, à travers son travail, entretenir ses connaissances, ses aptitudes et sa motivation et doit pouvoir continuer à se développer au niveau personnel (développement de la personnalité).

Un travail positif, sain et productif peut alors se présenter comme suit: il doit être diversifié, il peut poser des exigences élevées mais pas trop, il doit permettre au travailleur de prendre des décisions, il doit permettre de bons contacts fonctionnels et sociaux, il doit informer le travailleur et lui donner une idée de ses résultats, il doit former un ensemble de tâches plus ou moins complet, et il doit s'agir d'un travail entrant dans le cadre d'un certain contexte et moyennant une rémunération correcte. Les interventions destinées à prévenir la dépression sur le lieu de travail devraient être axées sur l'encouragement de ces critères.

Des études révèlent que les interventions ont de fortes chances de réussir s'il est satisfait à cinq critères: une approche progressive et systématique, un diagnostic approprié, une combinaison de mesures axées sur le travail et sur le travailleur reposant théoriquement sur ce diagnostic, une approche participative et le soutien du (top)management.

Le concept de « Health promotion workplace » connaît un succès grandissant dans le monde des entreprises. L'employeur prévoit une marge pour des activités qui sont axées sur la santé générale des travailleurs. Les travailleurs reçoivent des informations, des conseils, ... Une telle politique de santé est un volet de la politique de rétention dont l'objectif est de recruter et de conserver des travailleurs (expérimentés).

### **Que peut-il se passer au niveau de l'organisation ?**

La « charge psychosociale au travail » s'est vu accorder une place dans le concept de « bien-être », tel que décrit dans la Loi sur le bien-être du 4 août 1996. Cette loi oblige tous les employeurs à mener une politique de prévention active sur le stress au travail.

Dans la pratique, la Loi sur le bien-être signifie que les entreprises doivent élaborer une stratégie pluriannuelle avec un plan de prévention quinquennal et un plan d'action annuel sur les différents sous-domaines.



Vu que la dépression liée au travail découle généralement de diverses situations de stress, une entreprise peut procéder à une évaluation (ou une analyse des risques) du bien-être des travailleurs. Cette analyse des risques identifie les dangers (dans ce cas en ce qui concerne la charge psychosociale), définit les risques et procède à une évaluation. Parmi les approches possibles figurent les questionnaires et une approche de groupe structurée, incluant des listes de contrôle ou des entretiens individuels et des feedbacks de groupe. Cette analyse, qui peut être réalisée par un conseiller en prévention compétent et spécialisé, permet de définir les mesures de prévention nécessaires.

Sur la base de l'analyse des risques, cette forme de politique de prévention peut se prolonger dans un plan de prévention global et un plan d'action annuel, où des mesures de prévention ciblées concernant la politique relative au travailleur plus âgé et à la dépression sont proposées et programmées.

Dans l'ensemble, on peut dire que la politique de prévention est encore trop souvent mal perçue, en termes d'accidents et de risques. Le « bien-être » est abordé en termes de stress, de harcèlement moral et sexuel. Le bien-être devrait de plus en plus être considéré comme un élément stratégique nécessitant une dynamique proactive qui oriente les organisations vers un développement positif des relations réciproques. Dans ce cadre, les conseillers en prévention et les personnes de confiance deviennent des conseillers de la politique, qui apportent une précieuse contribution au bon fonctionnement de l'organisation.

De plus en plus d'employeurs abordent cette thématique de manière plus globale. Ils mènent de plus en plus souvent une politique entièrement intégrée, où l'approche classique de la sécurité et de la santé au travail est contrariée par une politique du personnel et une planification de carrière, et où la santé est considérée sous différents angles. L'employeur examine non seulement l'influence potentiellement nuisible du travail sur la santé mais aussi les avantages qu'il peut tirer d'un état de santé globalement bon de son travailleur.

A l'heure actuelle, les travailleurs peuvent parfois bénéficier d'un large panel de services, proposés par leur employeur.

Il existe ainsi par exemple l'« Employee Assistance Program » (EAP), une ligne téléphonique gratuite pour les collaborateurs de l'entreprise et leur famille. Sept jours sur sept, 24 heures sur 24, les travailleurs peuvent y exposer leurs problèmes, qu'ils soient personnels ou liés au travail (stress au travail, dépression, dépendance à la suite de..., problèmes relationnels,...). Un assistant se référera à un consultant qui, si nécessaire, les aiguillera vers des structures d'aide spécifiques (médecin, avocat, psychologue, thérapeute,...). L'employeur aussi peut tirer profit de ce concept: ce type d'aide peut contribuer à éviter les conflits sur le lieu de travail afin d'accroître la productivité, de réduire l'absentéisme, de motiver les collaborateurs et de créer un meilleur climat social.

### **Le rôle du conseiller en prévention en rapport avec le travailleur et l'employeur**

Au niveau de l'organisation, le conseiller en prévention peut jouer un rôle crucial et faire office de pivot entre le travailleur et l'employeur. Le conseiller en prévention capte des signaux, est en contact avec ce qui se passe sur le terrain. Il/elle peut contribuer à inciter les travailleurs de 45 ans ou plus à rester actifs en formulant des conseils par rapport à la politique. Ces conseils peuvent contenir des conditions de travail de qualité qui tiennent compte du besoin de flexibilité en dehors du travail, de valorisation et de formations, et des aptitudes. Concrètement, le conseiller en prévention peut donner des conseils sur les possibilités d'acquérir de nouvelles expériences ou sur les apti-





tudes qui ont été acquises dans un autre travail et qui peuvent être valorisées. La garantie du transfert d'expérience professionnelle d'une génération à l'autre et l'ambition de rendre l'environnement de travail ou l'organisation plus agréable peuvent également faire l'objet de conseils.

Le conseiller en prévention peut donc endosser un rôle consultatif important qui peut contribuer à une politique de personnel intégrée par rapport aux travailleurs expérimentés, de manière à ce que ces derniers restent dans l'entreprise. Nous nous référons à cet égard à l'AR du 17 mai 2007 relatif à la « prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail » (M.B. 6.6.2007). L'article 3 de cet A.R. mentionne que « dans le cadre du système dynamique de gestion des risques, l'employeur identifie les situations qui peuvent engendrer une charge psychosociale et il détermine et évalue les risques. Lors de l'exécution de cette analyse des risques, l'employeur tient compte notamment des situations où sont présents du stress, des conflits, de la violence ou du harcèlement moral ou sexuel au travail. Cette analyse des risques est réalisée avec la collaboration du conseiller en prévention compétent et tient compte du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations de travail et permet à l'employeur de prendre les mesures de prévention appropriées en vue de prévenir la charge psychosociale. »

Le conseiller en prévention peut dresser un bilan de la situation au travail. Que signifie, pour le travailleur, devenir vieux dans la situation de travail donnée ? D'où l'entrée en scène du concept de « faculté de travail ». La faculté de travail se réfère à la mise ou au maintien en équilibre de l'individu et du travail. Les facteurs liés à l'homme se rapportent à des éléments comme la santé, les connaissances et les aptitudes, la motivation... Les facteurs qui se situent au niveau du travail se rapportent, quant à eux, à des éléments tels que les aspects ergonomiques, la sécurité, les exigences de fonction, la charge psychosociale... Les gens vieillissent mais l'environnement de travail aussi évolue avec le temps. Maintenir un bon équilibre entre ces deux éléments nécessite donc des adaptations permanentes.

Le conseiller en prévention peut vérifier quelle est la faculté de travail du travailleur plus âgé dans la situation spécifique de l'entreprise et il ou elle peut examiner les adaptations qu'il est possible de réaliser pour maintenir ou accroître cette faculté de travail.

Le degré de faculté de travail du travailleur plus âgé peut être mesuré en utilisant un instrument de mesure. Le QFT (Questionnaire facultés de travail) est un instrument qui contient différents modules et qui peut être utilisé en association avec d'autres instruments validés dont le Arbeidsmonitor (SKB), le WBM (Vragenlijst Welzijn op het Werk-Questionnaire Bien-être au travail), le WAI (Work Ability Index), le S-ISW (S-Innovating Support@Work), le WOCCQ (Working Conditions and Control Questionnaire). On peut également organiser un entretien sur la « faculté de travail ». Dans le contexte du projet « CAPA, Evolution des capacités physiques et physiologiques en fonction de l'âge », on a dressé un inventaire non exhaustif et une description (2007) d'instruments de mesure quantitatifs à propos des aspects psychosociaux au travail. Ce tableau peut être consulté sur [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) (« projets de recherche », « CAPA », « résultats »).

Sur la base d'une certaine méthode de diagnostic, l'environnement de travail peut être analysé ou diagnostiqué. Cette méthode permet de formuler de façon précise des propositions d'amélioration. Des propositions d'amélioration concrètes peuvent être des initiatives qui favorisent les possibilités d'emploi de travailleurs plus âgés, que ce soit ou non au sein de l'entreprise. Des projets visant la promotion de la qualité des conditions de travail peuvent être proposés. Parmi ces projets figurent des mesures qui réduisent la charge psychosociale ou qui améliorent les conditions ergonomiques et physiques.



### Quelques exemples:

Quand le travailleur vieillit, il peut éprouver davantage de difficultés à effectuer des mouvements routiniers, à lever ou à hisser. De simples adaptations ergonomiques permettent parfois d'éliminer ces problèmes.

Certaines adaptations apportées au niveau de l'organisation du travail peuvent améliorer les conditions qui permettront au travailleur âgé d'être actif plus longtemps: le passage du travail de nuit au travail de jour, la mise en place d'un régime de travail en équipe plus adapté, l'introduction d'horaires flexibles, le travail à temps partiel, le télétravail (à temps plein ou à temps partiel)... L'assouplissement de l'organisation du travail peut inciter les travailleurs âgés à rester plus longtemps dans la vie active et à se sentir mieux.

Le conseiller en prévention peut formuler des propositions en vue de mieux accorder les exigences de la fonction avec le titulaire de la fonction. D'une part, on peut mettre cela en œuvre en changeant complètement une fonction ou en procédant à des changements partiels de responsabilités. Les charges physiques peuvent être réduites, remplacées ou supprimées. Au fil du temps, les travailleurs expérimentés peuvent s'être occupés de plus en plus intensivement d'une activité et/ou avoir accumulé de plus en plus de connaissances (et de contacts), c'est la raison pour laquelle ils sont généralement aussi de plus en plus demandés, ce qui peut entraîner de la pression et du stress supplémentaires. La désignation d'un assistant permet, dans ce cadre, un allègement des responsabilités tout en continuant à garantir un transfert des connaissances de l'entreprise. Un changement au niveau des responsabilités ouvre aussi de nouvelles perspectives et apporte une nouvelle bouffée d'oxygène. D'autre part, la mise en place d'un accompagnement complémentaire peut également contribuer à un meilleur maintien de l'équilibre entre les exigences de la fonction et le titulaire de la fonction.

Outre des changements qui s'opèrent au niveau des connaissances et du savoir-faire, les travailleurs sont également confrontés à des changements au niveau de l'environnement de travail, comme des postes lourds exigeants, l'extension des compétences de base en nouvelles aptitudes technologiques, des situations conflictuelles, ...

Il sera également important que le travailleur soit bien accompagné après un congé maladie et une absence de manière à ce qu'il puisse retrouver efficacement sa propre place et son propre rôle. Le conseiller en prévention compétent pourra à cet égard remplir un rôle (consultatif) important.

Il existe de nombreuses possibilités pour aborder le mieux possible (et de manière préventive) les problèmes de stress et de dépression liés au travail. Les entreprises peuvent toujours faire appel à des conseillers en prévention experts et compétents (internes ou externes). Il existe une formation pour conseillers en prévention externes, sur les aspects psychosociaux, pour les personnes de confiance. Dans la pratique, on semble observer beaucoup d'expertise, beaucoup de bonne volonté, beaucoup de dynamisme et aussi de très nombreux résultats positifs mais en même temps aussi beaucoup d'impuissance.

L'employeur peut également choisir de proposer des apprentissages supplémentaires, des ateliers, des formations (par exemple des sessions sur la mindfulness, le coaching mais aussi sur le stress, l'alimentation saine, l'exercice, le wellness...) aux travailleurs comme aux conseillers en prévention, tout cela entrant bien entendu dans le cadre de la culture globale de l'entreprise.



### 3.5 Conclusion

Le bien-être au travail est un concept relativement jeune. Avec le vieillissement de la population mais aussi la pénurie qui règne sur le marché du travail, les entreprises ont tout intérêt à prêter une attention plus soutenue aux travailleurs expérimentés, même plus que ce que la loi sur le bien-être leur impose.

Une population active vieillissante court davantage de risques de santé, qui sont également liés au travail. Le risque de tomber en dépression évolue aussi avec l'âge.

Le stress au travail peut conduire à une dépression. Cette dernière peut être imputable à des facteurs liés au travail mais aussi à d'autres facteurs et à des combinaisons de facteurs, comme l'hérédité, des facteurs sociaux, des facteurs personnels.

Nous avons tenté, par le biais de ce chapitre, d'établir un état des lieux de la dépression et de ses symptômes et de donner quelques conseils que vous pouvez mettre en œuvre en tant qu'individu ou collègue. La dépression doit devenir un sujet dont on peut discuter au niveau de l'organisation, c'est-à-dire sur le lieu de travail. Un bon départ consiste à pouvoir détecter à temps les signaux d'alarme. Les organisations doivent considérer le stress au travail comme une problématique importante sur laquelle elles doivent se pencher à temps mais aussi préventivement, et pas uniquement parce que la loi les y oblige.

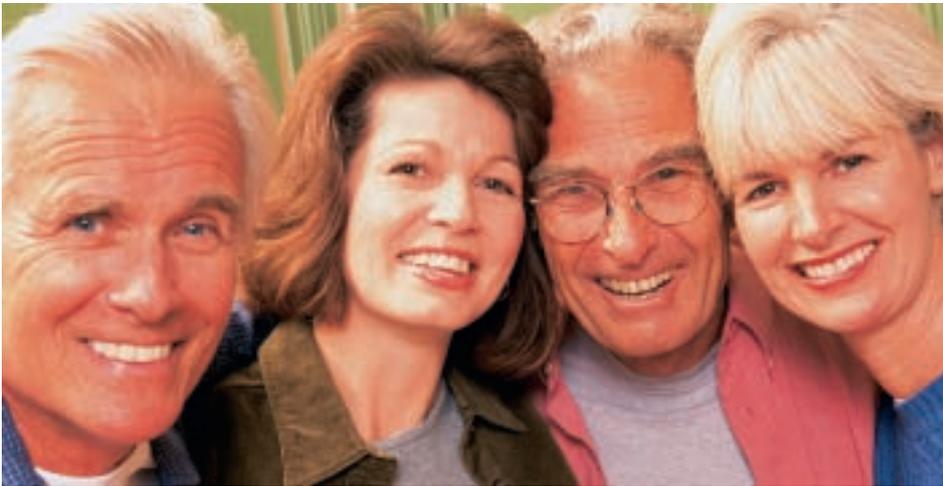
Concrètement, cela signifie que l'employeur prévoit des activités qui sont axées sur la santé générale des travailleurs. Parmi les thèmes pouvant être abordés figurent la gestion du stress, l'alimentation saine, l'exercice physique, ... La santé est considérée dans ce contexte sous différents angles. Il y a d'une part l'influence néfaste que peut avoir le travail sur la santé et d'autre part les avantages que l'on peut tirer d'un état de santé globalement bon des travailleurs (expérimentés).

En ce qui concerne le thème « travail - dépression - âge », nous sommes convaincus que les personnes de confiance et conseillers en prévention compétents peuvent avoir un rôle consultatif important et qu'ils peuvent contribuer par ce biais à un bon fonctionnement de l'organisation.

### 3.6 Annexe: questionnaires

Pour savoir si vous souffrez ou non d'une dépression, vous devez faire appel à un spécialiste, un psychiatre ou un psychologue clinique, qui, grâce à une combinaison d'instruments diagnostiques, peut poser un diagnostic adéquat.

Vous pouvez vous-même vérifier si vous présentez ou non des symptômes dépressifs. Différents questionnaires sont à cet effet à votre disposition. La « Check-list de la dépression » a été conçue par John Preston (2004) et le score montre si quelqu'un présente des symptômes dépressifs légers, modérés ou graves. Le « Beck Depression Inventory » a été élaboré par Aaron Beck (1985), l'un des chercheurs les plus célèbres en matière de dépression. Les scores permettent de faire une distinction entre les symptômes dépressifs légers et les symptômes dépressifs modérés à graves. Avant de remplir ces questionnaires, vous pouvez compléter le test « Etes-vous satisfait de votre vie ». Ce test a été mis au point par le psychologue Edward Diener de l'Université de l'Illinois (1980) et il est aujourd'hui utilisé dans le monde entier. Si vous obtenez à ce test un score supérieur à 20, il y a de faibles risques que vous tombiez en dépression. Cela signifie que vous vous sentez raisonnablement à très heureux dans votre vie. Continuez comme ça !



## 4 Formation et âge

### 4.1 L'importance de la formation des travailleurs âgés

La société actuelle se caractérise par un vieillissement croissant de la population. En regard de ce " vieillissement ", le nombre de personnes plus âgées sur le marché du travail augmente, à l'instar de l'âge moyen de la population active. Presque tous les secteurs se trouvent confrontés à cette situation. Comment les employeurs, les gestionnaires en ressources humaines (human resource managers), les conseillers en prévention, les syndicats,... peuvent-ils gérer cette évolution ?

Apprendre et former sont deux facteurs importants susceptibles de contribuer à l'employabilité des travailleurs plus âgés sur le marché du travail. Les travailleurs plus âgés peuvent évoluer alors avec les changements permanents dans la société et apporter leur petite contribution en prenant part à la réflexion et en donnant forme aux changements et aux évolutions.

L'" apprentissage tout au long de la vie " va devenir une particularité importante du marché du travail dans le futur. Les travailleurs plus âgés développent des connaissances et des aptitudes qui s'accordent avec les nouvelles évolutions sur le lieu de travail et dans la société.

Comment faut-il toutefois orchestrer tout cela ? L'apprentissage et la formation doivent-ils répondre à certaines conditions ? Les travailleurs plus âgés ont-ils des besoins spécifiques ? Ce texte tente d'apporter une réponse à toutes ces questions.

Ce chapitre répond aux 2 questions suivantes: comment les 45 ans et plus apprennent-ils et comment doivent-ils être formés dans un contexte d'entreprise ? Il s'adresse à tous ceux qui veulent s'engager dans le monde des entreprises à organiser des formations et à créer des options d'apprentissage pour les travailleurs plus âgés. Il fournit des informations concrètes sur, d'une part, l'apprentissage et la formation des travailleurs



plus âgés et, d'autre part, sur l'organisation de formations dans un contexte d'entreprise. Il prend pour point de départ une vision constructiviste de l'apprentissage et de la formation, qui met notamment l'accent sur les expériences des personnes en formation. En marge d'explications générales par rapport aux traits distinctifs du travailleur plus âgé et au modèle didactique, qui constitue la base de tout type de formation, ce chapitre indique des conditions spécifiques auxquelles le formateur et la formation doivent satisfaire. Ces informations ont permis d'établir une série de listes de contrôle sur la base desquelles les entreprises peuvent contrôler les conditions auxquelles elles répondent ou non.

*Ce texte n'a pas l'ambition de proposer une recette universelle. Il donne des conseils concrets et des directives claires qui doivent être appliquées de manière spécifique dans tout contexte ou secteur. Il sert de fil rouge pour les personnes chargées d'organiser des formations et de créer des possibilités d'apprentissage pour les travailleurs plus âgés. Il pose une série de conditions de base nécessaires et de principes didactiques dont chaque formateur doit tenir compte dans l'organisation de ses formations. Il est bien entendu possible de compléter ce chapitre, d'apporter d'autres points de vue et de mettre l'accent sur d'autres éléments.*

*Il donne essentiellement des conseils qui sont directement applicables dans un système d'apprentissage classique (l'apprenant et l'instructeur se rencontrent à intervalles réguliers dans une salle de classe). Une "organisation apprenante" (voir plus loin) a cependant beaucoup plus à offrir. Les responsables de formations ne peuvent pas oublier l'importance et la plus-value de l'apprentissage informel, qui s'effectue au quotidien pour chaque travailleur sur le lieu de travail. Pour obtenir un rendement d'apprentissage optimal, il est également recommandé d'impliquer le plus possible les travailleurs dans l'apprentissage.*

### **Glossaire explicatif**

Voici une brève explication des termes standards qui reviendront à plusieurs reprises tout au long de ce chapitre:

- modèle didactique: présente les composantes qui font partie intégrante de l'action didactique;
- niveau macro: niveau politique;
- niveau méso: concerne, ici, le niveau de l'entreprise;
- niveau micro: niveau de la situation concrète d'apprentissage;
- action didactique/activités d'instruction: il s'agit des activités concrètes qui sont mises en place pour inciter à l'apprentissage;
- composantes didactiques: font partie du modèle didactique et prennent une forme concrète lors de la mise en place des activités d'instruction, par exemple: matière, moyens, ...;
- apprenant: désigne, ici, le "travailleur plus âgé" (45 ans et plus);
- instructeur/formateur: désigne, ici, la personne chargée de former le "travailleur plus âgé";
- apprendre: situer l'activité chez l'apprenant;
- former: situer l'activité chez l'instructeur;
- apprentissage formel: apprentissage délibéré et organisé;
- apprentissage informel: apprentissage inconscient et fortuit;
- apprentissage sur le lieu de travail: apprentissage qui se déroule sur ou via le lieu de travail ; peut être formel ou informel.



## 4.2 Traits distinctifs du travailleur plus âgé

La partie qui va suivre s'attache à brosser un aperçu des traits distinctifs du travailleur plus âgé (45 ans et plus). Comme indiqué plus haut, le travailleur plus âgé constitue le point de départ de la recherche. Les traits distinctifs définiront entre autres la forme finale à donner à la formation. Aussi est-il essentiel d'examiner d'abord de plus près ces traits distinctifs.

Nous nous basons sur les traits distinctifs d'un adulte apprenant, vu que la littérature ne fournit pas d'informations sur les traits spécifiques liés à l'apprentissage de personnes plus âgées au travail.

Attention: les travailleurs plus âgés ont, à l'instar d'autres groupes cibles, des traits bien spécifiques. Le fait que le formateur en tienne compte ne peut être que favorable à la formation et à l'apprentissage du groupe cible. Cela ne veut pas dire toutefois que tous les membres d'un groupe bien précis se ressemblent. Il est nécessaire de respecter le caractère propre de chaque apprenant.

### 4.2.1 Motivation

Les adultes suivent généralement une formation parce qu'elle a une fonction dans leur vie, ils assimilent des informations et des aptitudes qu'ils peuvent immédiatement mettre en pratique. Les enfants, en revanche, apprennent surtout parce que c'est obligatoire et que leur avenir en dépend. Il est important que la motivation soit continuelle-





ment entretenue tout au long du processus d'apprentissage. En effet, il se peut que la motivation faiblisse au fil du processus, ce qui peut être évité si l'on propose un apprentissage fonctionnel et applicable.

#### 4.2.2 Connaissances et expériences déjà acquises

Les adultes possèdent un bagage de connaissances, d'idées, d'aptitudes et d'attitudes qu'ils emportent dans une nouvelle situation d'apprentissage à travers les expériences qu'ils ont vécues. Leurs possibilités d'apprentissage sont donc déterminées par ce qu'ils ont appris dans le passé et par des facteurs d'ordre socioculturel et psychologique. Ils ont tout intérêt à intégrer de nouvelles connaissances, idées et aptitudes dans ce qu'ils connaissent déjà et sont déjà en mesure de le faire. Il sera donc vivement conseillé au formateur de dresser un bilan des connaissances préalables des apprenants. Il peut ainsi faire le lien entre les connaissances et aptitudes déjà acquises et à acquérir.

#### 4.2.3 Comportement actuel et schémas d'apprentissage

L'apprentissage d'adultes se fait, d'une part, plus facilement du fait que l'on peut se rattacher à un comportement existant car les nouveaux éléments s'y intègrent facilement. D'autre part, le comportement des adultes peut être qualifié de routinier ou de figé dans des idées et préjugés. Les changements nécessaires de comportement sont dès lors plus difficiles à mettre en place.

#### Réaction issue de la pratique:

Le comportement du travailleur plus âgé peut paraître parfois routinier et figé mais il s'agit souvent d'un problème de méconnaissance. L'instructeur doit disposer des connaissances préalables nécessaires pour défendre les avantages et les inconvénients de son opinion. Il est à cet égard primordial de se tenir à l'écoute des opinions et des expériences des apprenants et de réagir en conséquence.

#### 4.2.4 Image de soi

L'image de soi repose sur de longues séries d'activités sociales et d'activités d'apprentissage. Ces dernières peuvent s'être déroulées de manière positive ou négative. Une image négative de soi peut s'exprimer par un manque de confiance, la peur de l'échec et peut freiner le processus d'apprentissage. En revanche, une image positive de soi influencera positivement et stimulera le processus d'apprentissage.

#### 4.2.5 Capacité d'apprentissage

La capacité d'apprentissage du travailleur plus âgé se distingue de la capacité d'apprentissage d'autres groupes cibles à différents égards. Quelques exemples:

- les enfants peuvent assimiler rapidement des informations tandis que les adultes éprouvent davantage de difficultés;
- les adultes sont plus critiques, plus sélectifs et plus minutieux car ils disposent d'un arsenal plus important de connaissances et d'expériences;
- les groupes d'adultes apprenant sont très diversifiés en termes de capacité d'apprentissage.



#### Réaction issue de la pratique:

Le travailleur plus âgé est plus critique, plus sélectif et plus minutieux car il dispose d'un arsenal plus important de connaissances et d'expériences. Il prendra et aura besoin dès lors de plus de temps pour prendre des décisions.

#### 4.2.6 Responsabilité

L'acceptation et le respect sont des conditions importantes pour garantir la réussite du processus d'apprentissage. Les adultes sont des êtres indépendants et responsables. Aussi souhaitent-ils qu'on les traite comme des personnes majeures.

#### 4.2.7 Temps disponible

Les enfants vont à l'école à plein temps. Les adultes en revanche conjuguent souvent la formation avec leur travail, ils ont en d'autres termes, en plus de la formation, d'autres tâches qui leur demandent du temps et de l'énergie. La quantité, le contenu, l'heure, ... devront concorder avec ces autres tâches.

#### 4.2.8 Conclusion

Le formateur doit, dans la mesure du possible, tenir compte des traits distinctifs ci-dessus, qui vont entre autres définir le contenu des composantes didactiques.

*CAPA (2006) a également fourni quelques éléments relatifs aux capacités cognitives du travailleur plus âgé. Voici une brève description de ces éléments.*

- *Temps de réaction*

*Le temps de réaction est le temps dont une personne a besoin pour réagir à un stimulus physique comme un bruit, un signal lumineux ou un stimulus mental comme une question. Le temps de réaction augmente avec l'âge surtout lorsque la tâche est complexe.*

- *Mémoire*

*Une distinction est établie entre la mémoire de travail, la mémoire épisodique, la mémoire sémantique, la mémoire procédurale et la mémoire prospective. La mémoire de travail, dans laquelle l'information est stockée pendant quelques minutes, décline avec l'âge. La mémoire épisodique, réservée aux expériences personnelles, conserve l'essentiel mais oublie les détails. La mémoire sémantique, qui contient les connaissances générales, sans le contexte, ne diminue pas mais les travailleurs plus âgés y accèdent plus lentement. La mémoire procédurale, qui contient les aptitudes acquises, ne se perd pas. Enfin, la mémoire prospective, qui nous rappelle ce que nous devons faire, diminue également avec l'âge.*

#### Réaction issue de la pratique:

La mémoire évolue de telle sorte qu'il devient plus difficile d'acquérir de nouvelles informations. L'instructeur doit, en guise de compensation, stimuler la motivation des apprenants.

- *Attention*

*L'attention est la capacité de se concentrer et de capter des informations ou des événements dans une situation simple ou dans une situation où d'autres éléments interfèrent. Le travailleur plus âgé se laisse plus facilement distraire. Il peut éprouver des difficultés à ignorer des informations non pertinentes.*



- *Intelligence*

Une distinction est établie entre l'intelligence cristallisée et l'intelligence fluide. L'intelligence cristallisée est la capacité de la personne à utiliser les connaissances qu'elle a accumulées durant sa vie. L'intelligence fluide est la capacité à acquérir de nouvelles connaissances et à résoudre de nouveaux problèmes pour lesquels la solution n'est pas à rechercher dans l'acquis mais à élaborer soi-même. La première reste relativement constante, la seconde diminue avec l'âge.

- *Capacité d'apprentissage*

La capacité d'apprentissage est nécessaire pour s'adapter à un quotidien en constante évolution: apprendre à skier, à faire fonctionner un four à micro-ondes ou un lecteur DVD, à chercher des informations sur Internet, à apprendre une nouvelle langue, ... Les travailleurs plus âgés ont souvent besoin de plus de temps pour acquérir de nouvelles informations ou de nouveaux processus. Les traits distinctifs qui ont été évoqués plus haut, comme la mémoire, jouent un rôle à cet égard.

- *Créativité*

La qualité de la créativité ne diminue pas, contrairement à la quantité.

- *Prise de décisions*

La qualité des décisions reste inchangée. Les travailleurs plus âgés ont toutefois besoin de davantage de temps pour prendre des décisions lorsque le problème est complexe.

## 4.3 Vision de l'apprentissage et de la formation: constructivisme

Ce chapitre adopte comme point de départ une vision constructiviste de l'apprentissage et de la formation car cette vision correspond étroitement aux particularités de l'apprentissage du travailleur plus âgé. D'autres visions de l'apprentissage et de la formation sont bien entendu envisageables mais elles correspondent moins aux particularités du groupe cible, ce qui explique pourquoi le texte se limite dans ce contexte au constructivisme.

*Il existe, en marge du constructivisme, d'autres visions de l'apprentissage et de la formation.*

Le **behaviorisme**, par exemple, place le comportement observable à l'avant-plan. Les pensées et les émotions ne sont pas prises en considération. L'apprentissage est considéré, dans ce contexte, comme un changement de comportement observable. Le processus interne est ignoré. L'homme est vu comme une " machine ". Aucune attention n'est par exemple prêtée à la collaboration entre les apprenants réciproquement.

Le **cognitisme** s'attache aussi, en marge du comportement observable (voir behaviorisme), au comportement mental. Dans le cadre de cette approche, notre cognition est représentée par le modèle de traitement des informations. On s'attache surtout au traitement, à l'enregistrement et au recueil d'informations. Le fonctionnement de la mémoire est primordial. Cette approche met l'accent sur l'apprentissage cognitif. L'apprentissage social, émotionnel et moteur est davantage relégué au second plan.

On peut bien entendu distinguer plusieurs courants sous-jacents à ces visions. Il n'est en l'occurrence pas opportun de s'attarder davantage sur les différentes visions et les différents courants. Pour obtenir des informations supplémentaires à propos des différentes visions de l'apprentissage, nous vous renvoyons à la littérature (entre autres Valcke, 2005).



#### 4.3.1 Vision constructiviste de l'apprentissage

Une vision constructiviste de l'apprentissage est décrite comme suit:

- La connaissance est un processus par lequel chaque apprenant donne un sens à ses expériences.
- La connaissance est traitée de manière très personnelle et ce, en fonction du contexte dans lequel elle est acquise.
- La dimension sociale est importante: l'interaction directe entre les apprenants et/ou entre l'apprenant et l'instructeur garantit une compréhension réciproque et un partage des connaissances.

#### 4.3.2 Vision constructiviste de la formation

Le travailleur plus âgé est le point de départ de la formation. Plus haut, nous avons, entre autres, exposé que le travailleur plus âgé pouvait puiser dans un riche arsenal de connaissances et d'expériences. Le choix du constructivisme a été vite fait, cette vision de l'apprentissage et de la formation mettant en avant les expériences des apprenants.

L'instruction, telle qu'elle est conçue selon le constructivisme, est décrite comme suit:

- apprendre sur la base d'expériences concrètes;
- partir des intentions individuelles de chaque apprenant;
- partir de l'implication active de l'apprenant;
- mettre l'accent sur l'apprentissage coopératif;
- mettre l'accent sur la pensée orientée solution;
- créer des contextes d'apprentissage concrets et significatifs;
- l'instructeur est considéré comme un " médiateur ", " coach ", " tuteur ",...
- créer des situations d'apprentissage authentiques et complexes;
- considérer l'évaluation comme un processus continu;
- utiliser les erreurs comme un point de départ idéal pour l'apprentissage.

La formation dispensée à des travailleurs plus âgés reflétera ces particularités.

#### 4.3.3 Environnement d'apprentissage constructiviste

Les constructivistes attachent enfin beaucoup d'importance à la création d'un environnement d'apprentissage. La qualité de l'environnement d'apprentissage influencera en effet fortement l'apprentissage. Jonassen (2005) énonce huit particularités concrètes de l'apprentissage dans un environnement constructiviste: l'apprentissage actif, l'apprentissage constructif, l'apprentissage coopératif, l'apprentissage ciblé, l'apprentissage complexe, l'apprentissage contextualisé, l'apprentissage réflexif et l'apprentissage en conversation avec d'autres. La ressemblance avec les particularités susmentionnées est éloquent. Il est important de créer des environnements d'apprentissage qui soutiennent ce type d'apprentissage. L'entreprise en tant qu'" organisation apprenante " est un bel exemple d'un environnement d'apprentissage constructiviste où il est possible d'apprendre ensemble et réciproquement.



## 4.4 Modèle didactique

Maintenant que l'on connaît les particularités du groupe cible et du constructivisme, nous pouvons nous pencher sur la formation proprement dite. Le chapitre est axé, dans un premier temps, sur l'apprentissage formel dans un système d'apprentissage classique. Il convient toutefois déjà de souligner que l'apprentissage et la formation ne doivent pas toujours être rattachés à un système classique. L'apprentissage et la formation peuvent se faire de manière formelle ou informelle sur le lieu de travail proprement dit. Cet "apprentissage sur le lieu de travail" est d'une valeur inestimable et doit également être pris en considération par les responsables de formation.

Chaque formation doit répondre à une série d'exigences de base. Ce texte présuppose un modèle didactique que le formateur peut prendre comme point de départ. Ce modèle se compose d'un certain nombre de niveaux et de composantes. La partie qui va suivre s'attache à présenter ces éléments et à leur donner une forme concrète en fonction de l'apprentissage et de la formation des travailleurs plus âgés.

Le chapitre établit une distinction entre deux niveaux: le niveau méso et le niveau micro, qui correspondent en l'occurrence respectivement au niveau de l'entreprise et au niveau de la situation concrète d'apprentissage. Ici, on donne essentiellement une forme concrète aux composantes didactiques au niveau micro (16).

Les instructeurs, internes ou externes, peuvent s'en servir pour préparer leur formation. Une grande attention est néanmoins d'abord portée au niveau méso (17). Ce niveau est également important et son influence est souvent sous-estimée. Le niveau macro, plus précisément le niveau des organes politiques, des dirigeants, des décideurs, ... n'est pas pris en compte ici. Le fait de se consacrer essentiellement au contexte d'entreprise concret est un choix pratique. Cela ne veut pas dire que le niveau macro n'est pas important et n'a pas d'influence.

### 4.4.1 Niveau de l'entreprise (18)

#### A Généralités

A ce niveau, l'entreprise occupe une position centrale. La relation directe entre l'apprenant (les apprenants) et l'instructeur (niveau micro: niveau de la situation concrète d'apprentissage) n'est pas encore abordé ici. Voici les éléments qui sont entre autres décidés à ce niveau:

- la durée des formations;
- le temps disponible;
- l'infrastructure;
- le nombre d'instructeurs;
- le prix;
- ...

Ces décisions sont souvent prises par une équipe. Toutes ces décisions peuvent être reprises dans un "plan de formation".

*La communication entre les formateurs, les responsables de formation et les dirigeants est indispensable à ce niveau. Les formations s'inscrivent dans le cadre d'un contexte d'entreprise et doivent donc concorder avec ce contexte spécifique. En organisant une ou plusieurs formations, l'entreprise entend en effet atteindre des objectifs bien précis. Au moment de la prise de décisions, les dirigeants peuvent également faire participer les travailleurs ou leurs représentants ainsi que d'autres personnes impliquées pertinentes. Les formations répondent ainsi*

(16) Dans ce qui suit, le niveau micro désignera toujours < le niveau de la situation concrète d'apprentissage >.

(17) Dans ce qui suit, le niveau méso désignera toujours < le niveau de l'entreprise >.

(18) Egalement appelé niveau méso.



*mieux aux besoins et attentes des travailleurs, ce qui dissipe toute résistance et influence positivement la motivation de ces acteurs.*

## **B Concrètement**

### **• Exigences de base**

Dans un premier temps, on vérifie la vision de l'apprentissage et de la formation dans l'entreprise. Quelle est la plus-value de l'apprentissage et de la formation au sein de l'entreprise ? Quels objectifs souhaite-t-on atteindre ? Cette vision n'est pas isolée mais correspond à la vision de l'entreprise. On se penche ensuite sur le groupe cible: comment entrevoit-on l'apprentissage et la formation du côté du travailleur plus âgé ? Les traits distinctifs du travailleur plus âgé, comme ils sont présentés dans la littérature et comme ils ont été repris ici, servent de point de repère pour formuler une vision. Cet inventaire donne en effet une image précise de la manière dont l'apprentissage et la formation se distinguent chez le travailleur plus âgé. La vision de l'apprentissage et de la formation au sein de l'entreprise en général et chez le travailleur plus âgé en particulier et les objectifs y afférents peuvent être définis dans un " plan de formation ". Ce dernier fera partie du plan de politique de l'entreprise, et s'inscrit donc dans un contexte plus large. L'entreprise peut désigner un groupe de travail qui se penche sur cette matière. A la fois les dirigeants, les responsables de formation, les instructeurs, les travailleurs et les autres personnes impliquées pertinentes participent à ce groupe de travail.

La conception et la formulation explicite d'une vision est très importante en ce sens que cela permet de justifier les choix qui sont opérés ultérieurement. Il faut également communiquer clairement cette vision à tous les acteurs. Le plan de formation peut servir de moyen de communication. On peut aussi, sur la base de ce plan, élaborer une brochure d'information qui présente et explique ces informations. Cette brochure d'information peut être mise à la disposition du personnel et d'autres personnes jugées pertinentes.

Elle met l'accent sur une vision constructiviste de l'apprentissage et de la formation car l'apprentissage du travailleur plus âgé s'y rattache étroitement. Il est donc conseillé aux entreprises d'utiliser cette vision constructiviste. Le travailleur plus âgé se sentira de cette manière plus concerné et le rendement d'apprentissage sera nettement supérieur. On ne peut pas oublier de prendre le travailleur plus âgé comme point de départ de la formation et d'élaborer cette dernière en conséquence.

### **En résumé:**

Au niveau de l'entreprise, on peut d'ores et déjà entreprendre les actions suivantes:

- désigner un groupe de travail (attention: le groupe de travail représente à la fois les dirigeants, les responsables de formation, les travailleurs et les autres personnes impliquées pertinentes, la communication entre ces acteurs étant indispensable à cette étape);
- concevoir et formuler explicitement une vision de l'apprentissage et de la formation en général;
- concevoir et formuler explicitement une vision de l'apprentissage et de la formation chez les travailleurs plus âgés;
- établir un " plan de politique/plan de formation ";
- constituer une brochure d'information pour toutes les personnes impliquées pertinentes;
- important: prendre comme point de départ le groupe cible, c'est-à-dire les travailleurs plus âgés!

Le groupe de travail peut se pencher sur les questions suivantes et reprendre éventuellement les réponses dans le plan de formation:

- Combien de formations allons-nous organiser ?
- Pour qui allons-nous organiser ces formations ?



- Quand allons-nous organiser ces formations ?
- Sur quoi porteront ces formations ?
- Quels objectifs voulons-nous ainsi atteindre ?
- Quelle est la durée des formations ? Les apprenants ont-ils l'opportunité de suivre les formations en modules ?
- De quelles possibilités disposons-nous en matière de temps, d'infrastructure, de personnel, ... ?
- Devons-nous entreprendre des actions ? Par exemple: engager des instructeurs.
- Quel est le coût des formations ?
- Combien d'instructeurs devons-nous engager ?
- Les instructeurs sont-ils choisis en interne ou en externe ?
- Organisons-nous au sein de l'entreprise des formations pour les instructeurs ?
- ...

Les entreprises peuvent se baser sur ces questions indicatives pour concevoir leur " politique de formation ".

• **Qualifications de l'instructeur**

Au niveau de l'entreprise, on doit également prêter attention aux particularités/qualifications dont doit disposer l'instructeur. Cet acteur doit répondre à une série d'exigences spécifiques si le groupe cible de la formation se compose de travailleurs plus âgés.





Le groupe cible se distingue par une grande diversité de parcours, d'expériences, de connaissances, de styles d'apprentissage, ... L'instructeur doit en avoir conscience et doit en tenir compte. Il doit avoir l'esprit ouvert et être réceptif par rapport à ce que les apprenants lui apportent. Pour ce faire, il peut procéder à une analyse approfondie de la situation initiale des apprenants sur la base notamment d'un entretien individuel ou d'un entretien de groupe, en faisant un test sur les acquis, ... Les informations qui en découlent peuvent être utilisées positivement dans la formation. Elles peuvent aussi le guider pour sélectionner les objectifs et les contenus de l'apprentissage. Cette méthode de travail permet aux apprenants de se sentir plus impliqués. La motivation et le rendement d'apprentissage s'en trouveront nettement améliorés. Les apprenants se sentent respectés. Le respect et l'équité sont également deux attitudes de base importantes dont l'instructeur doit disposer. Le groupe cible se compose d'adultes qui mènent tous leur propre vie. Ils apprécient qu'on les traite comme des adultes et veulent être eux-mêmes responsables.

La diversité au sein du groupe cible fait aussi en sorte que l'instructeur doit disposer d'un vaste éventail de possibilités en ce qui concerne les moyens d'apprentissage, les formes de travail, le matériel, ... Il réussira ainsi mieux à répondre aux besoins de chacun. Bien entendu, l'offre différera d'un secteur à l'autre. Cela signifie qu'il sera souvent fait appel à l'initiative propre et à la créativité du formateur. Dans la littérature, on parle alors parfois du " rôle innovateur " de l'instructeur. Bref, on attend du formateur qu'il adopte une attitude autonome, innovatrice et créative.

L'instructeur doit également considérer et énoncer clairement sa vision de l'apprentissage et de la formation, tant en général qu'au niveau du travailleur plus âgé. Il doit par ailleurs se rendre compte qu'il n'agit pas seul: il agit dans un certain contexte d'entreprise. L'entreprise a postulé sa propre vision de l'apprentissage et de la formation. Il est important que l'instructeur trouve un lien entre sa propre vision et celle de l'entreprise. En préparant sa formation, il doit tenir compte de la vision de l'entreprise. Enfin, il est nécessaire que le formateur connaisse l'entreprise dans laquelle il dispense la formation.

Composer une équipe d'instructeurs représente une plus-value importante. Ils peuvent se concerter, échanger des expériences, résoudre ensemble des problèmes, mettre en place des initiatives,...

Enfin: que le groupe cible soit composé d'enfants, de jeunes ou d'adultes, l'instructeur

#### **En résumé:**

On peut attendre de l'instructeur les attitudes suivantes:

- attitude ouverte;
- respect et équité;
- indépendance;
- initiative propre;
- créativité;
- réflexion sur sa propre vision de l'apprentissage et de la formation et communication de cette réflexion;
- réflexion sur place dans le cadre général (= contexte d'entreprise);
- orientation équipe;
- fonction d'exemple.



- **Organisation apprenante**

Enfin, il convient également, au niveau de l'entreprise, de jeter les bases du développement des environnements d'apprentissage constructivistes. L'entreprise devra évoluer vers une " organisation apprenante ". Il règne un climat dans lequel l'apprentissage mutuel et réciproque est possible. Les travailleurs en voient même l'utilité et la nécessité. Cela signifie que l'on n'apprend pas uniquement parce que l'employeur l'impose. Il s'agit d'apprendre à résoudre des problèmes seul et en groupe avec créativité et inventivité. Le cours ou la formation mais aussi les problèmes quotidiens qui surviennent sur le lieu de travail offrent des opportunités d'apprentissage. Un certain nombre de conditions doit bien entendu être remplies.

A ce niveau, voici les éléments qui contribuent au développement d'une " organisation apprenante ":

- infrastructure supplémentaire: locaux, espaces de travail,...
- matériel, appareils, machines, ..., en bon état !
- outils didactiques: tableau, ordinateur, projecteur, rétroprojecteur, flip-chart,...
- matériel de cours, modes d'emploi, listes de contrôle, médiathèque,...
- conditions de travail et d'apprentissage favorables: calme, sécurité, convivialité, communication ouverte, accessibilité,...
- budget: achat de matériel, rémunération des instructeurs,...
- temps;
- plan de politique/plan de formation: qui, quoi, quand,...
- brochure d'information pour le grand public;
- règlement: accords, horaires,...
- plan de coaching: individuel pour chaque travailleur;
- description de fonction pour l'instructeur: responsabilités, tâches, droits,...
- éventuellement une fonction de coordination;
- éventuellement une fonction administrative distincte;
- sessions " train the trainer ": formation et accompagnement des instructeurs;
- recrutement d'externes: formateurs, techniciens,...
- insérer des moments de concertation;
- ...

Ces initiatives au niveau de l'entreprise peuvent simplifier la formation; c'est la raison pour laquelle il est important ici, en tant qu'entreprise, d'y accorder de l'importance.

#### **En résumé:**

Il s'agit en fin de compte de créer un environnement sûr, assorti des outils adéquats et d'un accompagnement compétent, où des problèmes complexes requièrent de nouvelles solutions et pour lesquels les connaissances et aptitudes nécessaires sont déjà développées activement et sont acquises, individuellement ou en équipe.

#### **Attention !**

L'apprentissage et la formation ne se confinent pas à un système classique. Cela peut également se dérouler sur le lieu de travail proprement dit! Essayez donc d'exploiter au maximum le lieu de travail et de l'intégrer dans la formation. Par ailleurs, ne sous-estimez pas l'importance de l'apprentissage informel quotidien.



#### 4.4.2 Niveau de la situation concrète d'apprentissage (19)

##### A Généralités

A ce niveau, on considère l'apprentissage et l'instruction comme une activité concrète. L'accent est mis essentiellement sur l'interaction entre l'(les) instructeur(s) et l'(les) apprenant(s). Les aspects suivants sont en l'occurrence essentiels:

- les acteurs;
- le contexte;
- les activités d'apprentissage;
- les activités d'instruction.

Par acteurs, on entend, entre autres, l'instructeur et l'apprenant. Ils ont certaines particularités et sont responsables des activités d'instruction et d'apprentissage, dans lesquelles ils sont également impliqués. Par particularités, on entend, entre autres: l'âge, la formation préalable, les connaissances préalables, les centres d'intérêt, les propres conceptions/visions/perceptions de l'apprentissage et de l'instruction, la motivation, ... Les activités d'instruction ou l'action didactique sont les activités concrètes qui sont mises en place par l'instructeur pour amener les activités d'apprentissage. Les activités d'apprentissage sont donc la conséquence des activités d'instruction et sont issues des apprenants. Enfin, le contexte est l'ensemble des variables externes qui influencent l'instruction. Le contexte peut être impliqué dans l'action didactique.

A ce niveau, la dimension de l'organisation est fortement mise en avant. Quelques aspects importants sont:

- la taille des groupes d'instruction;
- le temps disponible;
- le nombre d'instructeurs;
- l'infrastructure (disponibilité, accessibilité, taille).

En ce qui concerne les activités d'instruction, on peut partir du modèle ci-dessous:

(19) Egalement appelé le niveau micro.

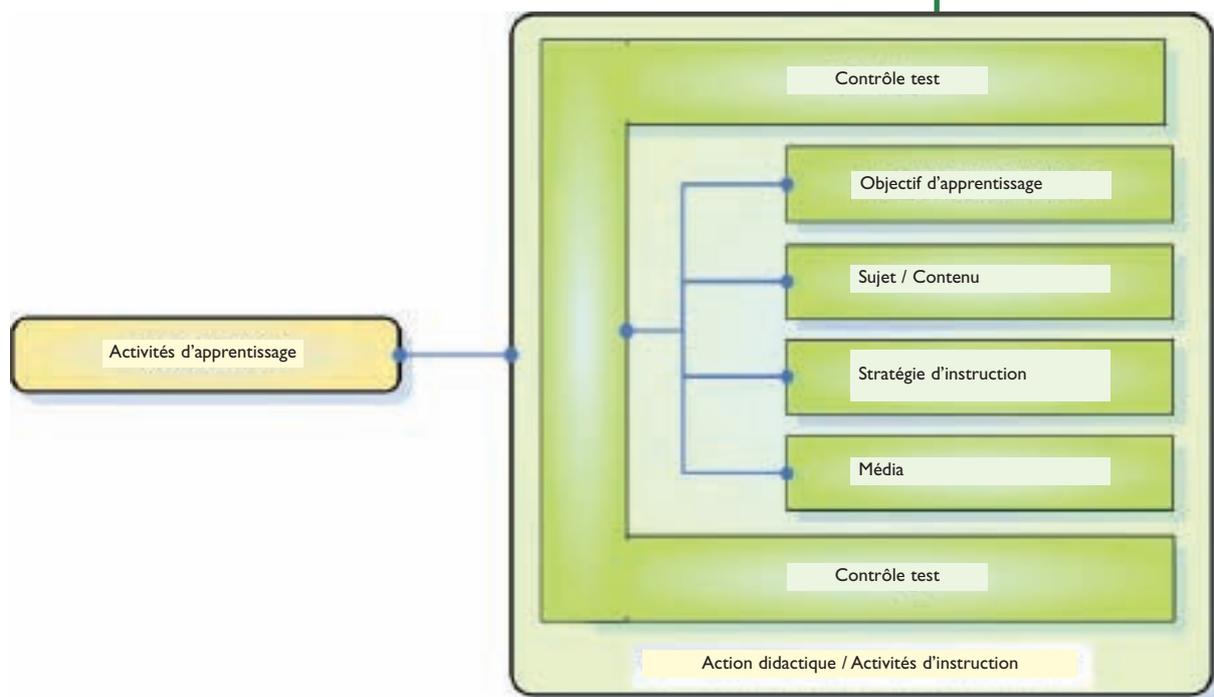


Illustration 1: modèle d'action didactique/activités d'instruction, Valcke (2005)



Ce modèle comporte différentes composantes didactiques. Ces dernières sont complétées de quelques composantes qui, certainement pour la formation de travailleurs plus âgés, méritent une attention plus soutenue; à savoir: la situation initiale, le type de regroupement, l'organisation, la composition du groupe et le processus d'apprentissage en groupe.

## **B Composantes didactiques**

La partie qui va suivre s'attache à présenter ces composantes, à les expliquer et à leur donner une forme concrète en fonction de l'apprentissage et de la formation des travailleurs plus âgés.

### **Situation initiale**

- **Quoi ?**

Examiner la situation initiale, telle est la toute première tâche qui incombe à l'instructeur. Concrètement, cela signifie que l'instructeur doit apprendre à connaître les apprenants. C'est très important car ces connaissances vont influencer le processus d'apprentissage et d'instruction. Cela peut couvrir les éléments suivants:

- découvrir les connaissances préalables de l'apprenant;
- découvrir la (les) formation(s) préalable(s) de l'apprenant;
- découvrir l'expérience professionnelle de l'apprenant;
- inventorier les points forts et les points faibles de l'apprenant par rapport aux possibilités d'apprentissage, aux rapports sociaux, ...
- découvrir les attentes de l'apprenant par rapport à la formation et à l'instructeur;
- découvrir les valeurs et les normes de l'apprenant;
- évaluer la motivation de l'apprenant;
- ...

Au cours de la formation, l'instructeur apprend bien entendu à mieux connaître les apprenants grâce, entre autres, aux rapports et aux observations au quotidien. Il est néanmoins important d'avoir au préalable une idée de leur parcours. Les objectifs, la matière, les méthodes didactiques, ... seront choisis en conséquence. L'instructeur se forge aussi une idée de la diversité au sein du groupe cible. L'instructeur peut utiliser positivement cette diversité. Il peut, par exemple, mettre en rapport et/ou opposer différentes visions, expériences, ... des apprenants. Dans le cadre d'un travail en groupe, il peut composer les groupes de manière hétérogène de manière à ce que les atouts de certains apprenants puissent compenser les faiblesses d'autres. Cela ouvre la voie à l'apprentissage réciproque.

La situation initiale ne consiste cependant pas uniquement à évaluer les connaissances préalables et particularités du groupe cible. En effet, il convient également de relever les particularités pertinentes de l'environnement d'apprentissage, comme les pièces disponibles, le matériel présent, ...

- **Comment ?**

L'instructeur peut entreprendre les actions suivantes afin de se faire une idée précise de la situation initiale des apprenants:

- entretien individuel préliminaire: l'instructeur peut avoir un entretien avec chaque apprenant pour faire le point sur les particularités susmentionnées;
- formulaire d'inscription: l'instructeur peut, au début du processus d'apprentissage, demander aux apprenants de compléter un formulaire qui sonde les particularités susmentionnées;



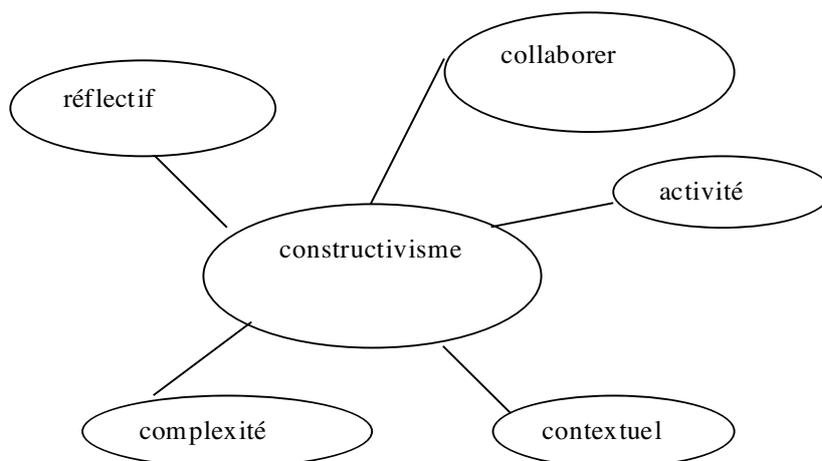
- entretien de groupe: l'instructeur et les apprenants apprennent à se connaître de manière informelle. Cela favorise la dynamique de groupe (voir plus loin);
- organiser des activités pour que les apprenants fassent connaissance (comme l'entretien de groupe);
- ...

L'instructeur peut collecter les informations de chaque apprenant dans un dossier personnel et également mettre à jour les progrès réalisés par l'apprenant.

Si l'instructeur souhaite s'informer sur les connaissances préalables des apprenants à propos d'un certain thème, il peut entreprendre les actions suivantes:

- planifier un contrôle qui sonde les connaissances préalables des apprenants concernant un thème en particulier;
- demander aux apprenants d'élaborer un concept map (voir exemple dans encadré) dans lequel ils représentent graphiquement leurs connaissances préalables sur un certain thème. Ces représentations peuvent ensuite faire l'objet d'une discussion en groupe;
- ...

Exemple d'un concept map sur le thème du constructivisme



#### Réaction issue de la pratique:

En donnant des exemples pratiques, l'instructeur peut tenir compte des centres d'intérêt et des expériences professionnelles des apprenants. Les apprenants comprendront nettement mieux et auront davantage confiance en l'instructeur. Il prouve en effet de cette manière son affinité avec les travailleurs. S'il veut intégrer les centres d'intérêt et les expériences des apprenants dans la formation, l'instructeur doit bien entendu les connaître. Pour ce faire, il doit sonder leur situation initiale.

#### • Styles d'apprentissage

Le groupe cible se distingue par une diversité de styles d'apprentissage. Cela signifie que le " style" d'apprentissage de chaque apprenant est différent. Si l'instructeur connaît les différents styles, il pourra ajuster son enseignement et son accompagnement en conséquence. Chaque style requiert, en effet, une approche différente.

Kolb distingue quatre styles d'apprentissage. Le style d'apprentissage concret met l'accent sur les expériences. Le style d'apprentissage réflexif met l'accent sur l'ob-



servation. Le style d'apprentissage abstrait met l'accent sur l'élaboration de concepts. Enfin, le style d'apprentissage actif met l'accent sur l'expérimentation. Dans l'apprentissage axé sur l'expérience, les apprenants passent en revue ces quatre étapes. On peut avoir une préférence pour une certaine étape dans ce cycle. Pour pouvoir apporter une réponse optimale à ces styles d'apprentissage individuels, le responsable de l'enseignement doit proposer des environnements d'apprentissage variés.

Le " LSI " (Learning Style Inventory) permet de définir le style d'apprentissage. Le test se compose de 12 phrases qui donnent une description de l'apprentissage. Chaque phrase peut être formulée de quatre manières différentes. Chaque alternative reflète l'un des quatre sous-processus dans le modèle de Kolb. On indique le degré de préférence à chaque alternative sur une échelle de un à quatre. Les scores totaux sont ensuite exposés sur une présentation graphique du cycle d'apprentissage, ce qui permet de faire ressortir clairement le style d'apprentissage dominant.

L'instructeur peut utiliser cet instrument pour se faire une idée de la diversité des styles d'apprentissage au sein du groupe. Chaque apprenant peut, à l'aide de cet instrument, découvrir son style d'apprentissage. D'une part, l'instructeur a une vue d'ensemble des styles d'apprentissage au sein du groupe. Il peut adapter son approche en conséquence. Il découvre les besoins des apprenants. Préfèrent-ils une approche dynamique ou ont-ils davantage besoin d'idées théoriques ? D'autre part, il se forge une idée du style d'apprentissage individuel de chaque apprenant. Il peut une nouvelle fois en tenir compte lorsqu'il accompagne les apprenants ou leur donne du feedback.

L'instructeur a donc diverses possibilités pour analyser la situation initiale des apprenants. Le choix d'une possibilité en particulier dépendra de divers facteurs comme le style d'enseignement, la vision d'entreprise,...

### **Objectif d'apprentissage/objectif**

En plus d'analyser la situation initiale, l'instructeur peut formuler des objectifs d'apprentissage, de préférence en concertation avec les apprenants. Un objectif d'apprentissage est une indication observable concrète de ce que l'on ambitionne dans le cadre de l'instruction. La formation en général, tout comme chaque leçon en particulier, poursuit des objectifs. Les objectifs sont communiqués aux apprenants au début de la formation et au début de chaque leçon de manière à ce qu'ils sachent ce que l'on attend d'eux. Si les objectifs sont discutés et/ou formulés en concertation avec les apprenants, ils peuvent participer aux attentes. Cette méthode permet non seulement de garantir une meilleure adéquation entre les connaissances préalables des apprenants et la formation/leçon, mais elle veille aussi à ce que les travailleurs plus âgés soient considérés comme des personnes majeures qui ont leur propre responsabilité, ce qui à son tour contribue à la motivation des apprenants et à une relation basée sur l'équité. Une concertation avec les dirigeants est également indispensable sur ce plan.

Les objectifs d'apprentissage doivent répondre à une série de conditions. Le principe SMART aide l'instructeur à fixer et à contrôler des objectifs simples et univoques. SMART signifie:

- Spécifique: les objectifs doivent être univoques.
- Mesurable: dans quelles conditions mesurables/observables l'objectif est-il atteint ?
- Acceptable: le groupe cible et le management accepteront-ils l'objectif ?
- Réaliste: les objectifs doivent être réalisables.
- Temps: quand l'objectif doit-il être atteint ?



L'instructeur et les apprenants essaient donc de formuler des objectifs d'apprentissage spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et liés au temps. On vérifie au moment des évaluations si les apprenants ont atteint les objectifs.

### **Contenu d'apprentissage/matière**

Il s'agit de sélectionner des contenus fonctionnels (un contenu d'apprentissage est la sélection concrète d'informations utilisées pendant les activités d'apprentissage), où les expériences personnelles sont importantes et où l'application dans la vie quotidienne est utile et identifiable. L'instructeur veille à ce que les apprenants saisissent la pertinence de la matière. Une fois encore, il sera important de faire concorder au maximum la matière avec la vie quotidienne, en l'occurrence le contexte d'entreprise, et avec les connaissances et aptitudes déjà acquises par les apprenants.

Dans l'idée de l'"organisation apprenante", l'entreprise peut constituer une médiathèque proposant du matériel didactique propre au secteur. Il peut s'agir de cours, de manuels, de cahiers d'exercices, de modes d'emploi, ... destinés à la fois à l'instructeur et aux apprenants. L'instructeur peut y puiser des idées pour ses leçons et les apprenants peuvent y rechercher des informations sur le thème de la formation dans leur secteur spécifique. N'oubliez pas non plus le lieu de travail proprement dit: ce dernier offre un vaste éventail d'informations pour fournir des contenus d'apprentissage.

### **Stratégie d'instruction/méthode didactique**

Voici quelques exemples de méthodes didactiques: poser des questions, enseigner, mener une discussion, travail de groupe, ... Ce sont des actions concrètes de l'instructeur qui stimulent les activités d'apprentissage de l'apprenant.

Si l'on veut impliquer activement l'apprenant dans la leçon, l'encourager et le stimuler en continu, il est, dans un premier temps, très important d'offrir une grande variété de méthodes au cours de la leçon. Etant donné que l'apprenant veut être considéré comme un adulte majeur, il est déconseillé à l'instructeur de prendre continuellement la parole. L'instructeur part du principe que l'apprenant a quelque chose de valable à proposer et essaie le plus possible de partir de l'expérience de l'apprenant. L'apprentissage sera nettement plus efficace si l'apprenant peut rattacher les nouvelles connaissances et aptitudes à des connaissances déjà acquises.

Voici une énumération des méthodes potentielles et efficaces avec des travailleurs plus âgés ainsi que la plus-value qu'elles constituent.

- entretien/discussion/débat: de telles méthodes permettent une interaction entre les apprenants et l'instructeur et entre les apprenants réciproquement. C'est l'occasion idéale d'échanger des expériences, de partager des avis, ... La concertation et la collaboration priment. L'instructeur agira surtout comme modérateur et veillera à ce que les objectifs souhaités et postulés soient atteints.
- travail en groupe: une méthode coopérative où les apprenants doivent s'appuyer les uns sur les autres et apprendre les uns des autres. Ils s'attèlent à poursuivre ensemble un même objectif final. L'hétérogénéité se reflétera également au sein de ces sous-groupes. Les apprenants se complètent et s'aident mutuellement lorsque cela s'avère nécessaire.
- partenariat: une méthode coopérative où l'on travaille par deux, selon le même principe que le travail en groupe.

Enfin, on peut adopter une méthode de travail orientée sur les problèmes. Cela signifie que l'on part d'un certain problème pour lequel on tente de trouver ensemble et



systématiquement une solution. Sur cette base, on dégage ensemble une théorie. Cette méthode inductive est pratique et contextualisée (voir constructivisme). Les apprenants mettent ici en pratique non seulement leurs connaissances mais aussi leurs aptitudes à résoudre des problèmes.

### **Type de regroupement**

Cette composante est étroitement liée à la méthode didactique d'une part et à la composition du groupe d'autre part. On s'interroge ici sur la manière dont on va regrouper les apprenants. Si l'on opte pour un travail en groupe, l'instructeur doit décider du nombre d'apprenants dans chaque sous-groupe. Si l'on opte pour un partenariat, les groupes se composeront chaque fois de deux apprenants. Quant à savoir s'il faut composer un groupe de manière homogène ou hétérogène, on se penchera sur cette question au moment d'étudier la composante " composition du groupe ".

### **Moyens**

Il est question ici de la forme " matérialisée " de la matière et des outils utilisés pendant l'instruction. On ne peut ici surtout pas perdre de vue l'importance de l'attrait, de l'accessibilité et de l'étudiabilité du matériel ! Voici quelques exemples: livres, ordinateur, tableau, présentations PowerPoint, ...

Ici aussi, il s'agit, comme pour les méthodes didactiques, d'offrir suffisamment de variations si l'on veut maintenir l'attention et la motivation des apprenants tout au long du processus d'instruction. Comme le prône le constructivisme, il est important d'utiliser pendant la formation des matériaux authentiques que les apprenants peuvent expérimenter activement. Ne manquez dès lors pas d'exploiter les possibilités que le lieu de travail a à offrir !

### **Organisation**

Qui dit enseigner dit organiser. Cela concerne la classe, le mobilier, les temps et les lieux de cours, ... Parallèlement à cela, les aspects matériels et les aspects liés au contenu de la formation requièrent également l'organisation nécessaire: administration, composition du groupe, suivi des progrès en matière d'apprentissage, ... Il est enfin très important que les apprenants aient une idée précise de ce qu'ils vont apprendre et de ce que l'on attend d'eux.

Organisation et structure sont nécessaires pour le bon déroulement de chaque leçon. Pour commencer, l'instructeur doit expliquer clairement au groupe cible les attentes et les objectifs, s'ils n'ont pas été formulés en concertation avec les apprenants. Ils savent ainsi ce que l'on attend d'eux et toute incertitude ou tout problème peut être immédiatement résolu(e).

L'instructeur veille à disposer d'un local adéquat. La formation, ou certains aspects de la formation, comme les exercices pratiques, peuvent également se dérouler sur le lieu de travail proprement dit. Il faut bien entendu passer les accords et faire les préparatifs nécessaires à cet effet. Cela dépendra partiellement des initiatives prises au niveau de l'entreprise. On souligne encore une fois l'influence et l'importance de ce niveau. A défaut d'initiative à ce niveau, l'instruction et l'apprentissage au sein de l'entreprise sont impossibles. Si l'instructeur a quelque liberté pour définir la charge et les temps de cours, il tient compte du fait que le travailleur plus âgé mène encore une vie à côté de



la formation. Ils travaillent et certains ont la responsabilité de leur famille. L'instructeur tente d'en tenir compte le plus possible lorsqu'il planifie sa formation.

A côté de cela, il suit les apprenants de manière régulière. Il peut tenir à jour un dossier pour chaque apprenant, dans lequel il suit les progressions en termes d'apprentissage. Il tient également un agenda des leçons et activités programmées ainsi que des objectifs y afférents. Cet agenda est également communiqué clairement aux apprenants.

En marge d'une bonne organisation, tant en ce qui concerne les aspects matériels que les aspects liés au contenu de la formation, il sera également nécessaire de proposer une structure suffisante. L'organisation est la tâche de l'instructeur, d'une part, et du management (niveau de l'entreprise), d'autre part. L'instructeur peut offrir cette structure de différentes manières:

- communiquer les objectifs et les attentes;
- préparer les leçons de manière structurée;
- élaborer un cours structuré ainsi que les éventuelles feuilles de travail y afférentes;
- utiliser une approche semblable pendant toutes les leçons;
- introduire des plans par étape pour structurer le travail;
- ...

Un exemple de plan par étape est la "Leittextmethode". Cette méthode soutient l'apprentissage au sein de l'entreprise. Elle permet de structurer le processus d'apprentissage. Elle est surtout efficace lorsqu'il s'agit d'apprendre à fabriquer certains produits ou à résoudre certains problèmes. Sur la base de questions orientées, l'apprenant est encouragé à chercher la solution dans une certaine direction. Le fait de tirer des leçons





de ses propres erreurs constitue ici un point essentiel. Voici les différentes phases parcourues:

- la phase d'information: au cours de cette phase, l'apprenant reçoit une image du produit ou du service qu'il doit fabriquer ou prester. Les apprenants recherchent eux-mêmes les réponses, par le biais de questions ou d'une enquête personnelle au sein de l'entreprise.
- la phase de planning: ils établissent ensuite un planning sur la manière dont ils pensent progressivement aborder le produit ou le problème.
- la phase de décision: lors de cette phase, l'apprenant discute du planning établi avec le formateur. Le formateur aide l'apprenant à découvrir et à corriger lui-même les erreurs. Le formateur assume donc une nouvelle fois la tâche d'accompagnateur. Ce planning établi par l'apprenant constitue en réalité le " Leittext ", le document qui va aider l'apprenant à passer aux étapes suivantes.
- la phase d'exécution: l'apprenant exécute son propre plan. Le formateur accompagne à distance.
- le contrôle: dans le planning, l'apprenant a lui-même déjà repris des critères auxquels son produit ou sa solution doit satisfaire. Il les applique au résultat final.
- l'évaluation: l'accompagnateur invite l'apprenant à prononcer un jugement. Le formateur aussi formule son propre jugement et les deux tentent de parvenir à un accord. Des conclusions sont ensuite tirées. Par exemple: comment peut-on à l'avenir éviter des erreurs ?

On peut imaginer des variantes à cette méthode mais aussi d'autres méthodes en vue d'obtenir le même effet.

La structure est extrêmement importante pour les travailleurs plus âgés. Elle sera surtout bénéfique aux capacités cognitives. Voici d'autres possibilités permettant d'accroître la capacité d'apprentissage du groupe cible:

- durant chaque leçon, utiliser le plus possible la même structure, également en ce qui concerne, par exemple, la mise en place du matériel de cours et des leçons: cela contribue à la fiabilité et à l'identifiabilité;
- augmenter progressivement le degré de difficulté et la complexité;
- offrir suffisamment de temps pour réfléchir, pour résoudre des missions, pour prendre des décisions, ...
- prévoir suffisamment d'exercices de révision;
- résumer régulièrement le noyau de la théorie;
- travailler avec des mots-clés;
- éviter l'excès de stimuli: l'instructeur propose, par exemple, une seule mission à la fois;
- stimuler différents sens pour que les individus se sentent sollicités avec différents styles d'apprentissage;
- créer un environnement paisible et sûr;
- donner suffisamment de feedback informatif pour permettre le développement;
- éviter les détails;
- proposer des choses concrètes, pratiques;
- ...

### **Composition du groupe**

Il faut se demander ici si l'on compose un groupe de manière homogène ou hétérogène. Comme il a été mentionné précédemment, ce groupe cible se distingue par une énorme diversité d'expériences, de possibilités d'apprentissage et de styles d'apprentissage. Une composition homogène sera donc presque impossible. Les différences au



sein d'un groupe hétérogène peuvent être exploitées positivement. Dans le cadre de travaux en groupe, les apprenants peuvent s'entraider et se compléter; ils peuvent s'apprendre des choses mutuellement.

#### Réaction issue de la pratique:

Les travailleurs plus âgés apprenants se distinguent par une grande diversité en termes de capacité d'apprentissage. Cette diversité peut s'avérer utile: pour les exercices de révision, on peut par exemple répartir les apprenants en petits groupes au sein desquels sont réunis à la fois des apprenants disposant d'une grande capacité d'apprentissage et des apprenants disposant d'une capacité d'apprentissage plus réduite.

Il est possible de différencier les groupes au niveau de certaines composantes didactiques. On peut par exemple poursuivre les mêmes objectifs pour tout le monde ou définir une trajectoire individuelle pour certains apprenants. Dans ce cas, on peut tenir compte de différences en termes de niveau, de rythme et de centre d'intérêt. Par ailleurs, on peut donner la même quantité de matière à chacun ou donner plus ou moins de matière à certains. On peut également envisager des différences au niveau du rythme. De même, l'évaluation et l'accompagnement peuvent éventuellement être adaptés à l'apprenant individuel. Par exemple: accompagnement, leçons et missions supplémentaires...

#### Réaction issue de la pratique:

Il est conseillé qu'un dirigeant assiste à la formation ou l'introduise. Cela motive les apprenants et leur fait percevoir la plus-value de la formation.

### Processus d'apprentissage en groupe

Il est important d'exploiter l'interaction entre les membres du groupe en fonction de l'apprentissage. L'instructeur peut mettre en corrélation différents points de vue, montrer que plusieurs opinions peuvent coexister,... L'enseignement pour adultes implique souvent un " apprentissage réciproque et un partage d'expériences ". Les méthodes coopératives sont dès lors fortement recommandées. Apprendre en groupe suppose par ailleurs une base de confiance. C'est la raison pour laquelle il faut veiller à un climat de confiance et de sécurité, rendant la collaboration et l'apprentissage envisageables.

### Contrôle

C'est la manière utilisée pour vérifier si les objectifs ont été atteints. La préférence va à une évaluation continue où les apprenants sont évalués à intervalles réguliers sur le processus en cours. Le contrôle ne se limite donc pas à la fin de l'activité d'instruction. Un tel accompagnement, impliquant des feedbacks constructifs et informatifs, est nécessaire. Il existe différents moyens pour évaluer les apprenants:

- évaluation à l'aide d'un portfolio: instrument d'accompagnement et d'évaluation. Un portfolio donne une idée du développement personnel de quelqu'un dans un certain domaine de compétences. Il s'agit d'un document qui reprend des produits, avec des commentaires et des réflexions critiques qui s'y rapportent. Il couvre les connaissances, les aptitudes et les attitudes dont dispose une personne.
- autoévaluation: les apprenants réfléchissent à leur propre action et s'autoévaluent, éventuellement à l'aide d'un formulaire d'autoévaluation rédigé au préalable par le formateur.
- les apprenants peuvent également s'évaluer entre eux, de manière formelle sur la base d'un formulaire ou de manière informelle au cours d'un entretien.



Enfin, il est important que l'instructeur permette aux apprenants d'évaluer la formation. Les apprenants doivent certainement avoir leur mot à dire. Cette évaluation permet de continuer à optimiser la formation. L'instructeur a ainsi aussi l'opportunité de rectifier son comportement. Le cercle PDCA (plan, do, check, act) est une manière d'examiner à mi-parcours et en fin de parcours si l'instructeur est sur la bonne voie ou si certaines choses doivent être rectifiées. Cette méthode comprend quelques étapes:

- Plan: un plan sur l'approche, une formulation du résultat souhaité et comment et quand on va procéder au contrôle. Le plan de formation peut reprendre ces éléments.
- Do: le plan est mis en œuvre comme il a été décrit.
- Check: par le biais d'une évaluation, on vérifie dans quelle mesure le résultat a été atteint.
- Act: à ce niveau, des éléments peuvent être rectifiés. Ensuite, le cercle peut recommencer.



Illustration 1: Cercle PDCA (source: <http://www.roi-ally.com/images/pdca.png>)

### Autres

Au niveau de la situation concrète d'apprentissage, on ne peut bien entendu pas perdre de vue les éléments suivants. Certains éléments ont déjà été abordés en détail précédemment.

- Traits distinctifs des apprenants  
Les traits distinctifs du travailleur plus âgé ont déjà été inventoriés plus haut. Ce groupe cible va surtout se distinguer par une énorme diversité d'expériences, de possibilités d'apprentissage et de styles d'apprentissage. Cette diversité influence le processus d'apprentissage et d'instruction. Il faut en tenir compte lors de la mise en œuvre des composantes didactiques.
- Traits distinctifs de l'instructeur  
Au niveau de l'entreprise, on s'est surtout penché sur les capacités dont doit disposer un instructeur, surtout si le groupe cible se compose de travailleurs plus âgés. Ces exigences ont été explicitées à ce niveau.

L'instructeur doit vérifier pour lui-même quelle est sa vision de l'apprentissage et de la formation, en général et pour les travailleurs plus âgés et dans quelle mesure sa vision se rattache ou s'écarte de la vision de l'entreprise. Il énonce aussi clairement cette vision à l'ensemble des acteurs. La vision de l'instructeur justifiera les choix établis dans le processus d'instruction. Comme nous l'avons déjà indiqué, ce texte repose sur une vision constructiviste de l'apprentissage et de la formation car ces principes correspondent étroitement aux particularités des travailleurs plus âgés. Aussi est-il fortement conseillé de suivre cette approche.



- Relation apprenant(s) - instructeur

Au niveau de la situation concrète d'apprentissage, la relation entre l'apprenant (les apprenants) et l'instructeur est primordiale. Elle constitue le fondement du processus d'apprentissage et de développement. Une bonne relation peut contribuer à un rendement d'apprentissage accru.

La relation a, dans ce contexte, quelques caractéristiques spécifiques. Elle est basée sur l'équité. Les travailleurs plus âgés veulent être traités comme des adultes. Ils veulent qu'on les approche comme des personnes adultes et majeures et veulent eux-mêmes assumer la responsabilité de leurs actes, de leurs choix et de leur processus d'apprentissage. Ils se sentent ainsi plus respectés. Il en découle que l'instructeur va surtout remplir la tâche de " coach/accompagnateur ". Il soutient l'apprenant pendant le processus d'apprentissage et offre suffisamment d'incitants pour permettre l'apprentissage. Il accorde aussi suffisamment de liberté et de responsabilité à l'apprenant lui-même. Cette approche s'inscrit parfaitement dans le cadre des fondements constructivistes et des traits distinctifs des apprenants. Un environnement sûr dans lequel l'apprenant et l'instructeur pourront communiquer ouvertement constituera une base importante pour instaurer une ambiance d'équité, de respect mutuel et de confiance. Un tel " environnement d'apprentissage sûr " sera également nécessaire au moment du feedback.

- Contexte

En matière de contenu, la formation s'inscrira dans le contexte de l'entreprise. L'instructeur doit tenter d'intégrer le plus possible le " véritable " monde de l'entreprise dans la formation. Pour ce faire, il peut inclure, dans la leçon, des cas réels, des exemples, des situations problématiques,... Il peut insérer un maximum de matériel authentique et inviter les apprenants à l'expérimenter activement ou il peut même organiser la formation sur le lieu de travail, approche qui donne une parfaite concordance entre la théorie et la pratique. L'instructeur contribue ainsi à la création de situations d'apprentissage authentiques et réelles et encourage l'implication des apprenants. Cette méthode de travail va également fortement accroître leur motivation. Cela leur permet de percevoir la plus-value et l'applicabilité des nouvelles connaissances et aptitudes. Ils sont activement sollicités pour imaginer ensemble des solutions à des problèmes auxquels ils peuvent également se trouver confrontés dans des situations de travail réelles. Une approche constructiviste est ainsi garantie.

### En résumé

Dans le cadre de la formation de travailleurs plus âgés, l'instructeur va dans un premier temps, de préférence en concertation avec les apprenants et les dirigeants, définir et communiquer les objectifs d'apprentissage. Les apprenants savent ainsi ce que l'on attend d'eux. Il en résulte une situation claire, paisible et motivante. Deuxièmement, il convient d'explicitement l'importance et la plus-value du contenu de la formation. C'est souvent évident pour l'instructeur mais ça l'est rarement pour les apprenants. Ces derniers y puiseront davantage de motivation. Il convient également d'examiner la manière dont on va procéder aux contrôles et en faire part aux apprenants. Les contrôles permettent de vérifier si les apprenants ont atteint les objectifs d'apprentissage. Le processus de contrôle ne se limite pas à la fin du processus d'apprentissage mais est un processus continu. L'instructeur contrôle également la situation initiale des apprenants. La nouvelle matière peut ainsi mieux concorder avec les connaissances et aptitudes déjà acquises. Les informations qui sont reliées à des connaissances déjà acquises ont effectivement un impact plus important et plus long que des informations isolées. L'activité et la collaboration seront au coeur de la formation. " Apprendre en faisant " et " apprendre les uns des autres ", telle est la devise. Les apprenants sont incités à réfléchir et à découvrir par eux-mêmes. Ils oublieront moins facilement la nouvelle matière et les possibilités de transfert sont élargies. Enfin, il faut tenir compte de la diversité de possibilités et de styles d'apprentissage et il faut s'en servir de manière adéquate. La différenciation est une option possible.





## 4.5 Conclusion

Ce chapitre tente de guider les entreprises dans l'organisation de leurs formations. Il sert de fil rouge et de soutien. Il reproduit une série de composantes didactiques nécessaires qui sont d'application pour chaque formation. Nous entendons encore une fois souligner le fait que le document fournit un certain nombre de possibilités qui peuvent bien entendu être approfondies et étayées.

Il est par ailleurs important de ne pas perdre de vue le caractère propre de chaque groupe cible et de chaque situation. Ce texte est avant tout axé sur les travailleurs plus âgés. Ils sont tout au long de celui-ci assimilés à des adultes apprenants. Ni le document ni la littérature ne se sont encore penchés sur la question de savoir si les travailleurs plus âgés (les apprenants de 45 ans et plus dans une entreprise) avaient des besoins spécifiques. Une analyse plus approfondie en la matière pourrait apporter des réponses à cette question. Les problèmes et évolutions auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui requièrent une attention plus soutenue. Comment gérer le vieillissement croissant dans un contexte d'entreprise ? L'apprentissage et la formation constituent une option envisageable mais d'autres pistes doivent également être explorées.

Nous espérons, grâce à ce chapitre, non seulement offrir un soutien aux dirigeants, mais aussi les inciter à l'utiliser activement. Si toutes les personnes impliquées dans l'entreprise se rendent compte de l'importance et de la plus-value de la formation, des résultats positifs pourront être enregistrés.

## 4.6 Adresses utiles/informations complémentaires

- <http://vdab.be/opleidingen/> ou <http://www.leforem.be> ou encore <http://www.actiris.be>: ces sites Web proposent une multitude de formations. On peut d'une part rechercher une formation sur la base d'un mot clé. D'autre part, on peut effectuer une recherche en parcourant les catégories suivantes: formations pour demandeurs d'emploi, formations pour travailleurs et formations pour entreprises.
- <http://vdab.be/opleidingen/opleidingvooropleiders.shtml>: une " formation pour formateurs d'adultes " (OOV – Opleiding voor opleiders van volwassenen) débute en septembre 2008 dans cinq centres d'enseignement pour adultes en Flandre. Il s'agit d'un projet innovant qui n'a pour le moment été organisé qu'une seule fois. La formation est destinée aux formateurs d'adultes (" instructeurs ") qui sont déjà dans la branche mais qui veulent poursuivre leur formation d'instructeur.
- <http://vdab.be/opleidingen/werkplekieren/default.shtml>: quelques documents/outils sont mis à la disposition du " coach d'entreprise " afin d'optimiser l'" apprentissage sur le lieu de travail ". Vous pouvez en retirer quelques conseils.
- <http://vdab.be/komeet/name.htm>: KOMEET signifie " KMO-Opleidingsplannen: het ontwikkelen van een Methodiek voor het Efficiënt en Effectief Trainen " (Plans de formation PME: le développement d'une méthode pour la formation efficace et effective). Il s'agit d'un outil pratique pour élaborer des plans de formation.
- VALCKE, Martin, *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap*, Gent, Academia Press, 2005, 495 p.: cet ouvrage dresse un aperçu des concepts, principes, théories, modèles et méthodes didactiques et apprend au lecteur à les appliquer. Il se penche aussi sur les formations en entreprise.



- DIJKMAN, Wanda M., Didactiek en lerende volwassenen - Leren professionaliseren, Leiden, Spruyt, Van Mantgem & De Does BV, 1993, 239 p.: ce livre se concentre sur la didactique pour les adultes apprenants.

Autres références utiles:

- LINDEBOOM, M. en PETERS, J.J., Didactiek voor opleiders in organisaties, Groningen, Van Loghum Slaterus, 1986, 184 p.
- VAN ASSEL, Arlette en MESSELIS, Els, Groepswork met ouderen... Een vak apart?!, Antwerpen-Apeldoorn, Garant, 2006, 204 p.
- <http://www.vov.be/>: association des professionnels en formation et développement

## 4.7 Listes de contrôle

Voici une série de listes de contrôle destinées aux dirigeants et aux formateurs, l'objectif étant de dresser un bilan de la politique de formation et de donner aux formations une forme concrète.

### 4.7.1 Liste de contrôle 1: niveau de l'entreprise

CONDITIONS	PAS OK	OK
désigner un groupe de travail qui se penche sur l'élaboration et le suivi d'une politique de formation (formations, domaines, groupe cible, objectifs, durée, coût, infrastructure,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nécessité de communication et de concertation entre tous les acteurs pertinents (dirigeants, responsables de formation, formateurs, travailleurs,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
expliciter en général la vision de l'apprentissage et de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
expliciter la vision de l'apprentissage et de la formation pour les travailleurs plus âgés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
expliciter les particularités/qualifications pour le formateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
initiatives destinées à mettre en place une " organisation apprenante " et à développer des environnements d'apprentissage constructivistes (pièce supplémentaire, matériel, outils didactiques,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Au niveau de l'entreprise, nous souhaitons entreprendre dans le futur les actions suivantes:

.....

.....

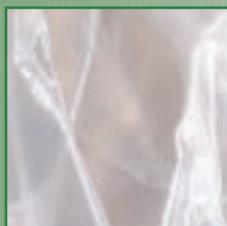
.....

.....



#### 4.7.2 Liste de contrôle 2: niveau de la situation concrète d'apprentissage

COMPOSANTES DIDACTIQUES	CONDITIONS	PAS OK	OK	Les éléments suivants peuvent être optimisés:
<b>SITUATION INITIALE</b>	L'instructeur a une idée des connaissances préalables des apprenants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur a une idée des aptitudes des apprenants, de leurs points forts et de leurs points faibles,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	L'instructeur a une idée des formations préalables, des expériences de travail,... des apprenants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur a une idée des attentes, des visions,... des apprenants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur a une idée des différents styles d'apprentissage des apprenants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur fixe les objectifs d'apprentissage en concertation avec les apprenants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur fait un tour d'horizon des particularités pertinentes de l'environnement d'apprentissage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>OBJECTIF D'APPRENTISSAGE</b>	L'instructeur formule des objectifs en concertation avec les apprenants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur communique les objectifs aux apprenants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	L'instructeur prévoit des objectifs pour la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur prévoit des objectifs pour chaque leçon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les objectifs d'apprentissage répondent au principe SMART, ils sont spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et liés au temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur se consulte avec le(s) dirigeant(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>CONTENU D'APPRENTISSAGE</b>	L'instructeur veille à proposer des contenus fonctionnels: utiles, identifiables et applicables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	La matière se rattache à l'univers personnel et professionnel quotidien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	La matière correspond aux connaissances et aptitudes déjà acquises des apprenants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur exploite les possibilités que le lieu de travail a à offrir !	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



COMPOSANTES DIDACTIQUES	CONDITIONS	PAS OK	OK	Les éléments suivants peuvent être optimisés:
<b>STRATEGIE D'INSTRUCTION</b>	L'instructeur prévoit des méthodes de travail variées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... ..... .....
	L'instructeur procède par induction: autrement dit, il part des expériences des apprenants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur veille à proposer des méthodes coopératives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur adopte une méthode de travail orientée sur les problèmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>TYPE DE REGROUPEMENT</b>	L'instructeur réfléchit délibérément à la manière dont il va regrouper les apprenants: par deux, travail en groupe,... Il étudie aussi le nombre d'apprenants par groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... ..... .....
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>MOYENS</b>	L'instructeur prévoit des moyens variés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur prévoit des matériaux authentiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	Les apprenants ont l'opportunité d'expérimenter activement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur exploite les possibilités que le lieu de travail a à offrir !	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



COMPOSANTES DIDACTIQUES	CONDITIONS	PAS OK	OK	Les éléments suivants peuvent être optimisés:
<b>ORGANISATION</b>	L'instructeur explique clairement les attentes et les objectifs aux apprenants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	L'instructeur tient compte d'aspects organisationnels matériels comme la réservation de locaux, la mise à disposition de matériel,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur tient également compte d'aspects organisationnels didactiques comme les préparations de cours, la mise à jour d'un agenda,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur offre une structure en utilisant des plans par étape	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur veille également à optimiser les capacités cognitives des apprenants en utilisant, entre autres, le plus possible la même structure, en donnant suffisamment de temps,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>COMPOSITION DU GROUPE</b>	La diversité au niveau des styles d'apprentissage est exploitée positivement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	L'instructeur veille à une certaine différenciation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>PROCESSUS D'APPRENTISSAGE EN GROUPE</b>	L'instructeur veille à l'interaction et à la collaboration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	L'instructeur veille à ce que les apprenants puissent apprendre les uns des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur participe à la création d'un climat de sécurité et de confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



COMPOSANTES DIDACTIQUES	CONDITIONS	PAS OK	OK	Les éléments suivants peuvent être optimisés:
CONTRÔLE	L'évaluation se déroule en continu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
	L'instructeur prend le temps de faire des feedbacks intermédiaires réguliers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	..... .....
	L'instructeur exploite les différentes méthodes d'évaluation: portfolio, autoévaluation,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	La formation fait l'objet d'une évaluation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'instructeur veille à procéder à une autoévaluation, il réfléchit sur sa propre attitude et la rectifie si nécessaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





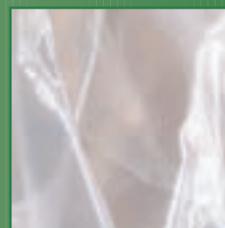
### 4.7.3 Liste de contrôle 3: Approche concrète

Enfin, voici encore quelques conseils concrets, classés par composante didactique.

COMPOSANTES DIDACTIQUES	APPROCHE CONCRETE
<b>SITUATION INITIALE</b>	établir un dossier pour chaque apprenant
	organiser un entretien préliminaire ou un moment de rencontre, individuel ou non
	faire remplir des questionnaires aux apprenants
	soumettre les apprenants à un contrôle de leurs connaissances préalables
	demander aux apprenants d'établir un concept map
	procéder à un test des styles d'apprentissage
...	
<b>OBJECTIF D'APPRENTISSAGE</b>	appliquer le principe SMART
	...
<b>CONTENU D'APPRENTISSAGE</b>	créer une médiathèque
	explorer le lieu de travail
	...
<b>STRATEGIE D'INSTRUCTION</b>	organiser un entretien/discussion/débat
	organiser un travail en groupe
	organiser un partenariat
	...
<b>TYPE DE REGROUPEMENT</b>	pas de directives concrètes
	...
<b>MOYENS</b>	travailler avec des matériaux authentiques
	explorer le lieu de travail
	...
<b>ORGANISATION</b>	plans par étape (entre autres Leittextmethode)
	...



COMPOSANTES DIDACTIQUES	APPROCHE CONCRETE
<b>COMPOSITION DU GROUPE</b>	différenciation en termes d'objectifs
	différenciation en termes de niveau, de rythme et de centre d'intérêt
	différenciation en termes de matière
	différenciation en termes d'évaluation et d'accompagnement
...	...
<b>PROCESSUS D'APPRENTISSAGE EN GROUPE</b>	plaidoyer pour des méthodes coopératives
	...
<b>CONTRÔLE</b>	évaluation à l'aide de portfolios
	autoévaluation
	les apprenants s'évaluent mutuellement
	utilisation du cercle PDCA (Plan Do Check Act)
	...



# 5 Les départs anticipés

## 5.1 Introduction

Depuis le milieu des années 1990, le vieillissement de la population inquiète de nombreux scientifiques de discipline différentes qui voient le rapport entre le nombre d'actifs occupés et le nombre de retraités s'inverser durablement: l'accroissement de l'espérance de vie combiné à des effets générationnels liés à la forme de la pyramide des âgés engendrent une génération de seniors dont il faut financer les retraites. Ainsi la diminution du nombre d'actifs va provoquer une augmentation du taux de dépendance et des coûts publics pour les retraites et les soins de santé.

Les instances internationales vont progressivement s'emparer de la question de l'âge pour en faire une priorité. Dès 1995, l'OCDE tire la sonnette d'alarme en s'appuyant sur des données démographiques: le financement des retraites et de toute la sécurité sociale seraient remis en question par un accroissement exponentiel des dépenses. Dans ce contexte, l'OCDE préconise d'encourager le « vieillissement actif » et de lever toutes les barrières à la prolongation de l'activité avec l'âge, qu'elles résident dans des dispositifs de sortie précoce ou dans des systèmes de retraite couperet décourageant l'activité après un certain âge. En 1999, l'Union européenne érige la question des travailleurs vieillissants comme un élément majeur de l'agenda politique. Dans son rapport « Le marché du travail européen à la lumière des évolutions démographique » de 1999, le groupe d'âge des 50-64 ans est identifié comme étant le réservoir principal de main-d'œuvre pour l'avenir. Le sommet de Lisbonne de mars 2000 propose aux Etats membres de conduire une politique active pour l'emploi afin d'atteindre un taux d'emploi de 70% en 2010. Le sommet de Stockholm de mars 2001 confirme les orientations de Lisbonne mais fixe également un objectif spécifique de 50% pour le taux d'emploi moyen des hommes et des femmes âgés de 55 à 64 ans pour 2010.

Si d'un point de vue macroéconomique, la gestion collective du vieillissement de la population s'incarne dans un nécessaire relèvement des taux d'emploi, cette question a également des répercussions sur la vie des entreprises et des travailleurs: risque de manque croissant d'employés expérimentés et qualifiés dans les entreprises, pertes de repères sociaux pour les travailleurs.

Pourtant, les taux d'emploi des 55 ans et plus ont subi une diminution drastique dans l'ensemble des pays occidentaux, surtout en France et en Belgique. En Belgique en 2004, les taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 59 ans et de 60 à 64 ans n'étaient plus respectivement que de 53% et de 20% en 2004 alors que la retraite légale est fixée à 65 ans.

La retraite est considérée aujourd'hui comme une étape du parcours de vie à part entière. Dans leur enquête sur le bonheur au travail, Christian Baudelot et Michel Gollac constatent que 70% des salariés la considèrent comme un « repos bien mérité », 78% comme une « occasion de s'engager dans de nouvelles activités ou de faire ce qu'on avait pas eu le temps de faire ». Seuls 15% évoquent « le risque de s'ennuyer » et 12% la crainte de « se sentir inutile ». Ces appréciations positives se retrouvent dans toutes les catégories sociales. L'image de la retraite anticipée s'est aussi modifiée. Ainsi dans les années 1980, une enquête menée par Xavier Gaullier auprès des sidérurgistes préretraités mettait en avant une vision de « mort sociale », dégradante. Aujourd'hui,

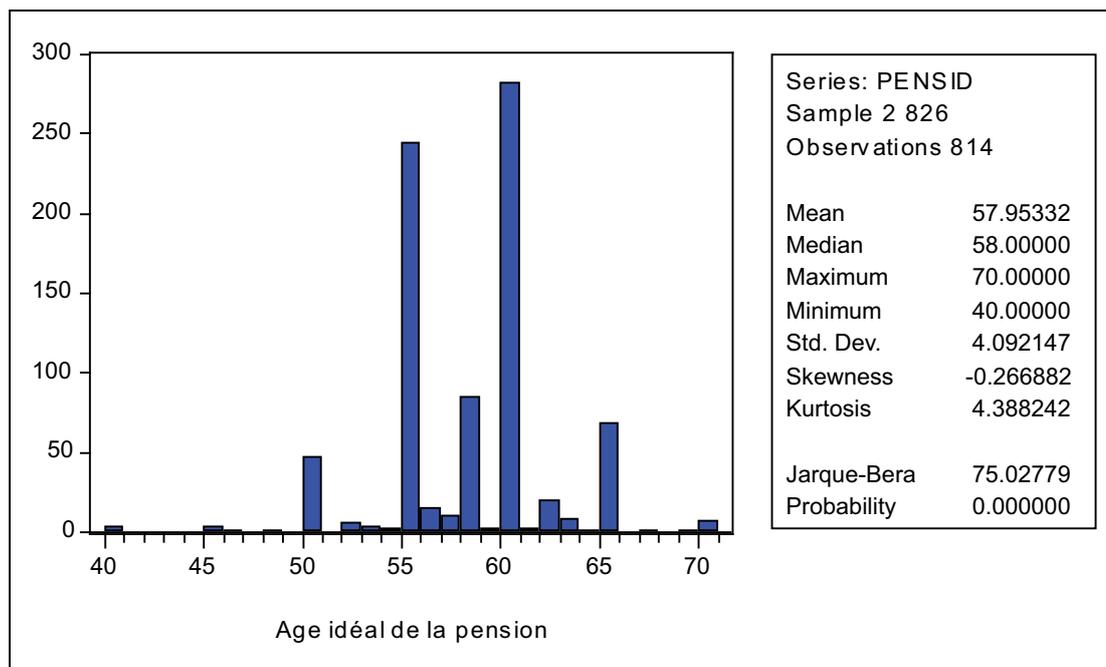


les résultats de nombreuses enquêtes associent davantage la préretraite à une forme légitime et souvent attendue de sortie de la vie active.

De nombreuses enquêtes ont mis en avant l'aspiration des travailleurs à quitter le monde professionnel bien avant l'âge légal de la retraite. L'enquête Emploi française de 1996 permet de constater l'écrasante majorité (71%) de ceux qui sont sortis de l'emploi par des dispositifs de préretraite ne désiraient pas poursuivre une activité professionnelle. Dans une récente enquête belge menée par une équipe de la VUB, l'âge idéal évoqué en Belgique pour souhaiter mettre un terme à son activité professionnelle se situe entre 59 et 60. Les premiers résultats de l'enquête européenne SHARE montre combien la France se situe parmi les pays où le souhait de départ précoce à la retraite est le plus fréquent. Cette cessation est perçue pour la majorité des travailleurs comme une transition positive qui répond à des aspirations personnelles, familiales ou sociales: situation professionnelle du conjoint, implication auprès des enfants ou petits-enfants, temps libres pour la réalisation d'activités de loisirs. La cessation est alors expliquée par des facteurs personnels qui s'inscrivent au cœur de processus sociaux plus vastes.

A partir des données de l'enquête CAPA, il a été possible de mesurer l'âge idéal de départ à la pension à partir de la question suivante: « Dans l'idéal, à quel âge souhaitez-vous partir à la pension ? ».

L'âge moyen auquel le travailleur voudrait quitter son activité professionnelle est proche de 58 ans, avec la présence de deux pics: l'âge le plus demandé est 60 ans avec 35 % des personnes interrogées, suivi de près par 55 ans avec 30 %. L'âge de 65 ans, qui est pourtant l'âge légal de la retraite en Belgique, ne concerne que 8 % de l'échantillon. Si l'on dichotomise la variable (soit la tranche d'âge désirée est inférieure ou égale à 59 ans, soit la tranche d'âge désirée est supérieure ou égale à 60 ans), 48 % des gens désirent prendre leur pension à 60 ans ou après, et 52 % avant (n= 748, soit 92% des 816 travailleurs).



Graphique 1. Répartition de l'âge idéal de départ à la retraite par âge



## 5.2 Le désir de quitter prématurément dans l'enquête CAPA

Le désir de quitter prématurément le marché du travail est très fortement répandu: 92% des travailleurs interrogés envisagent de partir avant l'âge légal de la retraite, à 65 ans. Ce désir ne s'exprime pas de la même manière chez tous les travailleurs. L'objectif sera donc de déterminer les facteurs objectifs ou subjectifs qui interviennent dans le désir de retrait prématuré, à partir de données individuelles et organisationnelles.

Deux hypothèses sont ainsi émises:

H1: le désir de retrait anticipé serait lié à l'investissement symbolique du travail. L'identité au travail ne constitue dès lors qu'une forme parmi d'autres d'épanouissement personnel et de réalisation de soi.

H2: le désir de départ anticipé du marché du travail serait imputable aux conditions de travail objectives et subjectives: la pression au travail et la pénibilité conduiraient le travailleur à quitter prématurément le marché du travail.

Le tableau suivant présente la régression logistique menée à partir des différentes variables (20). Cette régression doit permettre d'identifier les variables qui interviennent dans le choix d'un départ anticipé avant l'âge de 60 ans, c'est-à-dire au moins 5 ans avant l'âge légal de la retraite.

**Tableau 1. Régression logistique sur la volonté de départ anticipé avant 60 ans**

Variabiles	Odds ratios
<b>Age (1)</b>	0.15 (***)
<b>Sexe</b>	
Homme (réf.)	1
Femme	3.53 (***)
<b>Nombre d'enfants (1)</b>	1.37 (*)
<b>Statut</b>	
Ouvrier (réf.)	1
Employé	0.75 (*)
Cadre inférieur	0.66 (***)
Cadre supérieur	0.60 (***)
<b>Satisfaction professionnelle (1)</b>	0.55 (***)
<b>Niveau de stress</b>	
Pas stressé (réf.)	1
Un peu stressé	2.16 (***)
Moyennement à beaucoup	3.46 (***)
<b>Volonté de réduire son temps de travail en fin de carrière</b>	
Non	1
Oui	0.29 (***)
<b>Membre d'une association sociale ou culturelle (bénévolat)</b>	
Non	1
Oui	2.12 (**)

(20) Les variables introduites dans l'analyse sont les suivantes: l'âge, le sexe, la situation matrimoniale, la présence d'enfants ou de petits-enfants, le niveau d'étude, le statut professionnel, le temps de travail, le secteur d'activité, la satisfaction financière, la satisfaction professionnelle, le niveau de stress, la santé subjective, la sociabilité primaire (contacts avec la famille), la sociabilité secondaire (contacts avec les amis), sociabilité tertiaire (membre d'une association sociale ou culturelle). Elles s'insèrent dans le cadre théorique développé précédemment, à la fois dans le niveau individuel et organisationnel.

(1) variables considérées comme continues ou ordinales, suivant l'annexe 1.

(\*) = 0.10, (\*\*) = 0.05, (\*\*\*) = 0.001



Au plus les odds ratios sont élevés, au plus le travailleur voudra mettre un terme à sa vie professionnelle avant 60 ans, c'est-à-dire bien avant l'âge de la retraite légale. Différentes variables sont significatives pour comprendre ce phénomène: l'âge, le sexe, le fait d'avoir élevé des enfants, le statut professionnel, la satisfaction professionnelle, le niveau de stress, la volonté de réduire son temps de travail en fin de carrière, l'appartenance à une association de type sociale ou culturelle.

Au plus le travailleur est âgé, au plus la volonté de quitter avant 60 ans diminue. Cette relation doit être nuancée parce qu'il pourrait s'agir d'un effet de sélection de la population: seuls les travailleurs restant sur le marché du travail ont répondu à l'enquête, ce qui peut biaiser les résultats obtenus. En effet, la relation observée serait moins due à l'âge qu'à une certaine catégorie de population âgée.

En ce qui concerne le sexe, les femmes ont, de manière significative, une propension à vouloir mettre un terme à leur activité professionnelle avant 60 ans. Plusieurs explications peuvent rendre compte de cette relation. Ce premier résultat s'inscrit dans le cadre de notre première hypothèse: il pourrait s'agir d'un investissement moindre dans l'activité professionnelle, mais aussi d'une forme de polycentration identitaire où l'activité professionnelle ne constitue qu'une source de valorisation de soi: dans ce cas, les femmes préféreraient quitter le monde du travail prématurément pour se consacrer à d'autres formes d'investissement symboliques, au sein de la structure familiale, dans une activité bénévole ou pour elles-mêmes. Cette hypothèse serait par ailleurs renforcée par deux éléments explicatifs: l'importance de l'investissement bénévole consenti dans une association (cet investissement contribuerait également au choix d'un départ anticipé) et la structure familiale. Le fait d'avoir élevé des enfants semble également avoir un impact sur le désir de quitter prématurément le monde professionnel (21).

Le statut socio-professionnel est également pertinent pour comprendre un éventuel choix de départ anticipé: au plus le travailleur possède un statut élevé, au plus il aura tendance à envisager un départ après 60 ans. Cette relation pourrait être corrélée d'ailleurs à l'investissement professionnel, à la satisfaction professionnelle et au niveau de santé subjective. On constate d'ailleurs une relation significative entre le niveau professionnel et la satisfaction professionnelle: les cadres possèdent une satisfaction professionnelle plus importante que les ouvriers. Cette même relation est également observée avec le niveau de santé subjective (22).

Le niveau de stress (23) constitue également un facteur important pour comprendre le désir de partir plus tôt que 65 ans: au plus l'individu se dit stressé, au plus il aura tendance à vouloir quitter avant 60 ans le monde du travail. Or, le niveau de stress est significativement plus important chez les jeunes cadres. Ce résultat peut, à première vue, paraître paradoxal, mais il montre surtout l'importance du stress dans le choix du départ: même les cadres, qui pourtant auraient tendance à refuser le choix d'un départ anticipé, envisagent cette solution à cause d'un excès de stress. Ce facteur divise dès lors le groupe des cadres suivant deux logiques: les cadres non stressés qui poursuivent leur activité professionnelle dans un climat de relatif bien-être (bonne santé subjective, implication et satisfaction professionnelles fortes...) et ceux rongés par le stress qui pensent davantage à une fin prématurée de leur carrière (mauvaise santé subjective, satisfaction professionnelle réduite...). Il existe dès lors des effets d'interaction entre le statut et le stress.

Le stress agit également de manière différente sur les hommes et les femmes: 19.6% des hommes se disent relativement stressés, voire très stressés, 27% des femmes. De plus, les hommes attribuent leur stress aux seules conditions professionnelles alors que les femmes sont plus nuancées: il s'agit davantage d'un stress issu de facteurs profession-

(21) Cette relation pourrait également s'expliquer à partir du changement récent de politique publique en matière de retraite en Belgique: l'âge légal de la retraite pour les femmes a été amené à 65 ans, au lieu des 60 ans précédemment en vigueur. L'assimilation de ce changement peut ne pas avoir encore été correctement pris en compte dans l'esprit de certaines femmes.

(22) Remarquons que la santé subjective n'intervient pas directement dans le choix d'un départ anticipé, elle n'intervient que de manière indirecte via la satisfaction professionnelle ou via le stress.

(23) Le stress est attribué, dans notre échantillon, à plus de 90%, à des facteurs professionnels et non uniquement familiaux.



nels liés à une organisation familiale difficile. On est ici pleinement dans des questions de conciliation entre vie privée et vie professionnelle à un âge souvent qualifié de pivot où l'on doit à la fois s'occuper de ses enfants et parfois déjà de ses parents.

**Tableau 2: Raisons principales du stress par sexe (résultats en %)**

% de travailleurs stressés	Hommes		Femmes	
	% absolus	% relatifs	% absolus	% relatifs
Pour des raisons professionnelles	47,6	57,1	32,2	37,3
Pour des raisons privées	4,9	5,9	9,8	11,3
Pour des raisons professionnelles et privées	30,8	37	44,5	51,4
Pas du tout stressé	16,7	-	13,5	-
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 5.3 Facteurs influant sur la décision de départ dans la littérature

La littérature scientifique met également en avant plusieurs facteurs individuels, professionnels et sociaux qui vont avoir une incidence sur le désir de départ anticipé. Pour une question de lecture de ces résultats, une classification en trois grandes catégories a été opérée:

- un niveau micro: les données individuelles et familiales;
- un niveau méso: les conditions de travail et les contraintes professionnelles;
- un niveau macro: les raisons sociétales.

### 5.3.1 Niveau micro: les données individuelles et familiales

Les raisons individuelles et familiales constituent une première approche des raisons de départ prématuré du marché de l'emploi. Celles-ci peuvent être recueillies par des données objectives ou subjectives, c'est-à-dire subjectivement exprimées par le travailleur. Cette seconde approche semble jouer un rôle plus important pour prédire l'intention du départ, notamment en matière de contraintes financières et de problèmes de santé.

Au plus les contraintes financières pèsent sur les destins familiaux, au moins la décision de quitter définitivement le marché du travail est présente: la perte de salaire liée au changement de statut ne peut être assumée par le ménage. Cet aspect renvoie donc de manière indirecte aux prestations sociales liées au départ anticipé.

L'altération de l'état de santé contribue à l'exclusion de l'emploi, surtout lorsque le parcours professionnel s'est construit sur des conditions de travail lourdes et pénibles. Les



problèmes de santé constituent ainsi une des raisons importantes du retrait du marché du travail, soit par des dispositifs spécifiquement liés à la maladie, notamment des dispositifs d'invalidité, soit par d'autres canaux disponibles. Les sorties du marché de l'emploi pour raison de santé représentent ainsi 12% des hommes et 8% des femmes atteints de pathologies rhumatologiques et respectivement 7 et 5% de ceux ayant une pathologie cardiovasculaire. Certains auteurs soulignent la nécessité de distinguer la mauvaise santé persistante et les déclin de santé. Ceux qui sont en mauvaise santé sortent plus fréquemment du marché du travail (notamment par des formules d'incapacités de travail) alors que ceux qui restent connaissent des changements de postes plus fréquents, suggérant que les changements constituent un des moyens qui permet de continuer à travailler. Par contre, ceux dont la santé a décliné plus récemment ont une probabilité moins élevée de changer de poste de travail.

D'autres données individuelles peuvent également contribuer à expliquer le retrait anticipé, mais leur implication dans les modèles de départ varie en fonction des analyses. Il s'agit principalement du genre et de l'âge. Ces deux facteurs se combinent à d'autres dans des effets d'interaction puissants, rendant l'évaluation des effets propres relativement difficile. Par exemple, l'effet de l'âge peut parfois jouer comme un incitant au départ anticipé, parfois, au contraire, s'avérer être un puissant mobilisateur au travail. Pour mieux appréhender l'impact de l'âge, il faut le combiner au statut, aux conditions de travail, à la composition familiale... De plus, des effets de sélection de la population peuvent également être présents et influencer sur les résultats des enquêtes: seuls les travailleurs encore en activité répondent à certaines enquêtes, rendant impossible la généralisation des données en matière d'âge.

La structure familiale, notamment la situation professionnelle du conjoint, constitue également un facteur déterminant dans la prise de décision dans une correspondance des temps sociaux. Le conjoint pèse sur la décision de départ lors de l'établissement d'un projet de vie en commun. L'avenir s'élabore ainsi sur un destin commun, loin des impératifs professionnels. De la même manière, on constate, même si les données restent très partielles à ce sujet, un rapprochement des dates de cessation entre les conjoints, et cela davantage pour les femmes que pour les hommes.

### 5.3.2 Niveau méso: les conditions de travail et les contraintes professionnelles

Des facteurs strictement professionnels peuvent également favoriser le retrait prématuré du marché du travail. Pour Hansez, ces facteurs peuvent être classés en trois catégories:

- 1) le contexte organisationnel ou les changements structurels du contexte professionnel où le travailleur préfère ne pas s'inscrire dans des processus lourds et coûteux de transformations du cadre professionnel;
- 2) les risques psychosociaux au travail qui influent sur la capacité à résister face aux pressions du travail, notamment en termes de stress professionnel;
- 3) et le manque de perspectives de carrière, de reconnaissance sociale et de développement personnel. Ces trois éléments pouvant d'ailleurs se combiner et se renforcer mutuellement.

A partir de ces trois composantes, plusieurs déterminants ont fait l'objet d'analyses détaillées: la faible implication dans le travail, le plafonnement des carrières, l'obsolescence des connaissances professionnelles. La satisfaction professionnelle ou plutôt l'insatisfaction professionnelle constitue également un facteur déterminant du choix, mais ce facteur est intimement corrélé à la reconnaissance sociale ainsi qu'à la motivation au travail.



La pénibilité et l'intensification du travail pèsent sur le choix d'un départ anticipé: les corps fatigués aspirent au retrait. Dans un contexte de durcissement des conditions de travail, de nombreuses enquêtes ont ainsi pointé le risque de fragilisation extrême des seniors à travers des effets d'âge et de génération.

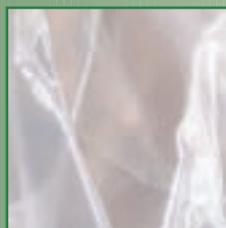
De plus, le processus de retrait ne doit pas être seulement liés aux événements qui précèdent le choix, mais il doit être analysé à partir de l'ensemble de la carrière professionnelle: le désir serait ainsi modulé par les caractéristiques d dernier emploi, mais aussi celles des emplois antérieurs. Ainsi certains événements n'auraient pas le même effet au début de la carrière que vers la fin de celle-ci. Dans la même perspective, le risque de départ anticipé sont accrus par la présence de séquences de chômage et par les mobilités représentant des discontinuités dans la carrière.

### 5.3.3 Niveau macro: les raisons sociétales

Les différentes politiques d'emploi menées depuis la fin des années 1970 ont très certainement participé au développement des retraits anticipés du marché de l'emploi. En effet, durant les années 1970 et 1980, l'ensemble des pays européens subissent de plein fouet la crise économique. Les taux de chômage s'envolent dans un contexte de restructuration drastique de l'industrie. Les politiques publiques, en Belgique notamment, montrent d'emblée une préférence marquée pour les jeunes chômeurs au détriment des travailleurs âgés. Les travailleurs de 50 ans et plus sont encouragées par le gouvernement à se retirer du marché de l'emploi par le biais de préretraite, du chômage, de l'incapacité de travail et des pauses carrière. Certains aménagements liés à la pénibilité leur ont permis de suivre le même chemin. L'OCDE confirme ce diagnostic de mise à l'écart des seniors par l'avancement de la retraite et l'instauration des préretraites.

Ces politiques reposent sur un large consensus entre les instances politiques, les partenaires sociaux et les travailleurs: ces pratiques avaient pour objectif principal de laisser la priorité du marché de l'emploi aux jeunes par le dégraissage des aînés. Mais l'impact de ces mesures reste difficile à déterminer et surtout à mesurer de manière efficace.

Du côté des employeurs, le modèle du retrait anticipé a aussi légitimé des pratiques de « dégraissage » en fonction de l'âge et cela d'autant plus que l'on fonctionne sur un système de rémunérations liées à l'ancienneté qui augmente considérablement les coûts salariaux des plus âgés. L'employeur y trouve dès lors une source de diminution importante des coûts du travail. De manière directe ou indirecte, les travailleurs de plus de 40 ans subissent de plein fouet des mesures de discrimination à l'embauche: l'employabilité diminue drastiquement avec l'âge. Deux types de discrimination fondées sur l'âge peuvent ainsi être identifiées: les discriminations directes ou indirectes. Les premières renvoient aux mesures qui visent les travailleurs âgés uniquement du fait de l'âge. On parlera de discrimination directe, par exemple, lorsque les limites d'âge figurent dans les offres d'emploi ou de formation. Cette forme de discrimination fait l'objet d'une réglementation particulière qui introduit des mécanismes de protection des travailleurs. Les discriminations indirectes sont des mesures qui, sans être directement liées à l'âge, affectent de manière disproportionnées et négative les travailleurs âgés par rapport à d'autres groupes d'âge. Ces formes de discriminations, plus subtiles, sont plus répandues que les précédentes. Les stéréotypes ou préjugés présidant à la sélection de candidats à l'emploi font partie des formes de discrimination indirecte puisqu'ils sont susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements tant de la personne qui les subit que de celle qui les exerce. De nombreuses enquêtes sur ces stéréotypes sociaux à l'égard du travailleur âgé ont été menées depuis les premières études américaines des années 1950. Les stéréotypes étudiés dans les différentes enquêtes concernent à la fois



l'évolution de la santé physique et mentale du travailleur âgé et son insertion professionnelle. Certains stéréotypes sont bien présents dans les esprits et prégnants: les difficultés physiques, les difficultés cognitives ou mentales, la résistance au changement, les difficultés dans le rapport à la jeunesse ainsi que les difficultés d'apprentissage sont largement confirmés par les études.

## 5.4 Les motifs du départ anticipé dans l'enquête CAPA

Les résultats de l'enquête CAPA permettent d'insérer dans une même analyse différents motifs du choix du départ anticipé. Ce désir est inégalement réparti chez les travailleurs. L'objectif sera donc de déterminer les facteurs objectifs ou subjectifs qui interviennent dans le désir de retrait prématuré, à partir de données microsociales et méso sociales.

Le désir de quitter la vie professionnelle est inégalement réparti dans la population au travail, certaines catégories de travailleurs envisagent plus que d'autres de mettre un terme à leur carrière de manière prématurée. Les raisons évoquées pour ce retrait anticipé sont multiples et complexes: elles peuvent relever soit de facteurs liés à l'état de santé, soit de facteur professionnels liés aux conditions de travail au sens large du terme, soit encore à des raisons privées qui échappent à une pure logique professionnelle. Le tableau suivant permet de mieux appréhender les raisons principales de ce désir.

**Tableau 3. Types de motifs principaux évoqués pour un éventuel départ anticipé (%)**

Types de motifs	Hommes	Femmes	TOTAL
<b>Raisons de santé</b>	36,3	38,4	37,2
<b>Raisons professionnelles</b>			
Lourdeur du travail physique	6	7,4	6,6
Charge psychosociale	17,2	9,6	13,6
Horaire de travail	4,1	2,7	3,4
TOTAL raisons professionnelles	27,3	19,7	23,6
<b>Raisons privées</b>	36,5	41,9	39,2
<b>TOTAL</b>	100	100	100

Les deux principales raisons d'un éventuel départ anticipé du marché du travail ne dépendent pas directement des conditions de travail, mais bien d'une dégradation de l'état de santé et de motifs d'ordre privé.



En effet, près de 40% des travailleurs interrogés (42% de femmes, 36% d'hommes) souhaitent quitter le monde professionnel avant terme pour des raisons qui échappent au monde du travail. Cette constatation renforce l'hypothèse de polycentration de l'individu: ces travailleurs investissent d'autres lieux et l'importance subjective de cet investissement les pousse à vouloir quitter l'emploi avant terme. La diffusion progressive d'un modèle culturel où l'activité professionnelle ne constitue plus le socle principal d'investissement personnel trouve probablement ici son illustration: d'autres normes et valeurs centrales collectivement partagées s'inscrivent dans le chef des individus, leur faisant préférer une fin de carrière anticipée, ce que certains nomment « une culture de retrait précoce ».

Mais à côté de cette aspiration à d'autres horizons, coexiste un deuxième socle de raisons, presque aussi important que le premier: les raisons de santé pousseraient près 37% des travailleurs à envisager une sortie anticipée. L'état de santé subjectif tend d'ailleurs à diminuer de manière significative à partir de 45 ans: si près de 90% des travailleurs interrogés se disent en bonne santé avant 45 ans, ils ne sont plus que 70% entre 45 et 54 ans et près de 75% après 55 ans. De la même manière, moins de 25% des travailleurs de moins de 45 ans se sentent en moins bonne santé que cinq ans auparavant, 40% des plus de 45 ans le ressentent. Par contre, la capacité de travail actuelle ne semble pas être influencée par l'avancée en âge: elle est estimée à 90% de son meilleur niveau par toute les catégories d'âge. Si la santé subjective ne semble pas constitué un facteur significatif pour comprendre le choix d'un départ anticipé (voir analyses précédentes), la dégradation de l'état de santé pourrait justifier non pas d'un départ volon-





taire, mais bien d'un départ rendu nécessaire. Dans ce sens, il s'agirait bien d'une forme de non-choix.

Ces statistiques permettent de comprendre l'enjeu des fins de carrière. En effet, l'état de santé subjectif tend à diminuer avec l'âge, sauf pour les plus de 55 ans. Ce phénomène, a priori paradoxal, peut trouver sa signification dans un effet de sélection de la population: seuls les plus de 55 ans encore au travail ont répondu à notre questionnaire, les autres, probablement en moins bonne santé, n'apparaissent plus dans notre échantillon. Par contre, cette diminution de l'état de santé subjectif ne semble pas affecter les capacités de travail. Tout se passe comme si l'état de santé, même diminuée, parvenait à compenser l'investissement nécessaire à la réalisation de la tâche professionnelle. Le retrait prématuré n'affecterait dès lors que le travailleur en déficit de santé, c'est-à-dire le travailleur dont l'état de santé dégradé ne parvient plus à faire face aux contraintes professionnelles.

Seules 23% des raisons invoquées pour un éventuel départ anticipé proviennent directement de motifs professionnels et dont plus de la moitié lié à une charge psychosociale importante. Ce poids des facteurs psychosociaux, surtout chez les hommes, fait écho à l'importance du stress identifié dans les analyses précédentes. Mais s'il apparaît que seulement 23% des travailleurs mentionnent, de manière directe, l'importance de facteurs professionnels dans la justification de leur volonté de départ, on ne peut que mettre en relation ces raisons strictement professionnelles avec celles évoquées au sujet de la santé. En effet, si la dégradation de l'état de santé est explicitement évoquée, rien ne permet d'affirmer que celle-ci ne soit pas liée en partie aux conditions de travail et donc serait en quelque sorte indirectement liée au monde professionnel. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que le départ pour raisons de santé serait davantage légitime socialement que des raisons strictement professionnelles.

Le tableau suivant nous permet de mieux encore cerner les logiques du départ anticipé. Il est construit sur base de régressions logistiques autour de trois modèles construits séparément et de manière indépendante: chaque raison invoquée correspond ainsi à un modèle. Les odds ratios élevés signifie que le travailleur voulant mettre un terme à sa carrière de manière prématurée aura tendance à invoquer cette raison de manière principale (24).

(24) Les mêmes variables que précédemment en été introduites dans le modèle. Notons que l'âge ne constitue plus une variable explicative dans les motifs de départ anticipé.



**Tableau 4: Régression logistique sur les motifs de départ**

Variables du modèle	Modèle 1: Raisons de santé	Modèle 2: Raisons prof.	Modèle 3: Raisons privées
<b>Variables socio-démographiques</b>			
<b>Sexe</b>			
Homme	n.s.	1	1
Femme		0.52 (***)	1.31 (**)
<b>Niveau d'études</b>			
Sup. ou universitaires (réf)	1	n.s.	1
Secondaires	2.03 (**)		0.85
Primaires	1.58 (***)		0.52 (*)
<b>Variables professionnelles</b>			
<b>Statut professionnel</b>			
Ouvrier (réf)	1	1	1
Employé	0.41 (***)	1.67 (*)	1.51 (**)
Cadre inférieur	0.48 (***)	2.65 (***)	0.91 (n.s.)
Cadre supérieur	0.59 (**)	1.85 (**)	1.21 (n.s.)
<b>Secteur d'activité</b>			
Secteur secondaire (réf)	1	n.s.	n.s.
Secteur tertiaire	0.64 (**)		
<b>Satisfaction financière (revenus)</b>			
Très difficile à moyenne	n.s.	1	n.s.
Bonne à très bonne		1.4 (**)	
<b>Temps de travail</b>			
Travail à temps partiel	n.s.	1	n.s.
Travail à temps plein		1.58 (**)	
<b>Souhait de diminution du temps de travail en fin de carrière</b>			
Non	1	1	n.s.
Oui	0.53 (***)	1.60 (**)	
<b>Variables de santé</b>			
<b>Santé subjective</b>			
Mauvaise ou convenable (réf)	1	n.s.	n.s.
Bonne	0.61 (***)		
Très bonne ou excellente	0.71 (**)		
<b>Stress subjectif</b>			
Pas stressé		1	1
un peu stressé	n.s.	3.49 (***)	1.04
moyennement à beaucoup		5.05 (***)	0.62 (*)
<b>Variables de sociabilité</b>			
<b>Sociabilité primaire (famille)</b>			
Jamais ou rarement (réf)	1	1	1
De temps en temps	0.34 (***)	3.60 (**)	1.72
Souvent	0.41 (**)	1.84 (*)	2.21 (*)
<b>Sociabilité secondaire (amis)</b>			
Jamais ou rarement	n.s.	n.s.	1
De temps en temps			1.54 (*)
Souvent			1.84 (**)
<b>Sociabilité tertiaire (act. soc. ou cult.)</b>			
Jamais (réf)	1	1	1
Rarement	0.43 (***)	2.82 (***)	1.68 (*)
- de 2h/sem.	0.54 (**)	2.17 (**)	1.80 (**)
+ de 2h/sem.	0.61 (*)	1.51 (*)	1.89 (**)

(\*) = 0.10  
 (\*\*) = 0.05  
 (\*\*\*) = 0.001  
 n.s.:



Différentes variables permettent d'expliquer les motifs de départ anticipé du marché du travail. Ces différentes variables ne sont pas toujours significatives sur l'ensemble des motifs. Celles-ci ont été regroupées en quatre blocs homogènes de manière à permettre une meilleure description des résultats: les variables socio-démographiques, les variables professionnelles, les variables de santé ainsi que les variables de sociabilité.

Les variables sociodémographiques significatives ne sont que deux (le sexe et le niveau d'études) bien que d'autres variables aient été testées: le nombre d'enfants, la présence d'un conjoint, le type d'habitation, le lieu de résidence... Si le sexe n'est pas significatif dans le modèle 1 (raisons de santé), il affecte de manière contrastée les modèles 2 et 3. Les femmes, davantage que les hommes, invoquent des raisons privées pour mettre un terme à leur activité professionnelle alors que l'inverse se vérifie pour les raisons professionnelles.

Le niveau d'étude ne semble pas intervenir dans le modèle 2 consacré aux raisons professionnelles alors qu'il est pertinent dans les modèles 1 et 3. Les travailleurs bénéficiant d'un diplôme d'études supérieures invoquent moins de raisons de santé pour mettre un terme à leur activité professionnelle. Au plus le niveau de scolarité diminue, au moins les raisons privées semblent déterminantes dans le choix. Précisons d'emblée qu'il s'agit bien de la raison principale invoquée et qu'il ne s'agit donc pas d'un choix de raison unique.

Les variables professionnelles interviennent également dans le choix d'un départ anticipé. Le statut professionnel constitue ainsi une variable importante. Les ouvriers mentionnent ainsi, davantage que les autres statuts, un choix pour des raisons de santé, ce qui s'explique partiellement par un niveau de scolarisation plus faible. A l'inverse, au plus on possède un statut d'ouvrier, au moins les raisons du départ invoquées prioritairement sont d'ordre professionnel. Le modèle 3 semble assez peu influencé par le statut.

Le secteur d'activité, quant à lui, n'a d'influence que sur le modèle 1: les travailleurs du secteur secondaire envisage davantage que les travailleurs du secteur tertiaire de mettre un terme à leur activité professionnelle avant terme pour des raisons de santé.

La satisfaction financière (25) n'influence que le modèle 2 puisque les travailleurs bénéficiant de bonnes conditions financières invoque davantage un départ pour des raisons professionnelles que les travailleurs ne disposant pas de ressources financières satisfaisantes.

Viennent ensuite deux autres variables liées à la relation au temps de travail: l'une est mesurée sur un temps de travail réduit effectif, l'autre sur un temps de travail réduit souhaité. Si le temps partiel ne semble pas intervenir de manière significative dans le modèle 1 et 3, il a une incidence sur les raisons de départ pour motifs professionnels: le risque augmente si le travailleur est à temps plein. Il paraissait également important de tester l'impact d'une réduction du temps de travail, non pas effective, mais souhaitée. Cette variable est significative sur les modèles 1 et 2. Dans le premier modèle, la volonté de réduire son temps de travail en fin de carrière permet de diminuer le risque de départ pour raison de santé: au plus le travailleur veut terminer sa carrière à temps partiel, au moins il risque de partir pour des raisons de santé. Dans le modèle 2, cette relation s'inverse: les travailleurs désireux de réduire leur activité professionnelle en fin de carrière ont davantage de risque de partir pour raisons professionnelles que ceux voulant demeurer à temps plein (26). Dans ce cas, le projet de réduction du temps de travail en fin de carrière ne préserve pas d'un départ anticipé pour raisons professionnelles. Mais les travailleurs qui effectivement sont à temps partiel ont moins tendance à vouloir quitter prématurément que ceux qui sont engagés à temps plein (résultat précédent). Existe alors un décalage entre la projection et la réalité professionnelle.

(25) La variable « revenu » n'a pu, pour des raisons éthiques, faire partie du questionnaire. Nous ne disposons dès lors que de la satisfaction par rapport aux revenus pour appréhender l'incidence financière.

(26) Cette variable est intéressante parce qu'elle permet de mesurer la relation entre deux variables de projection temporelle: l'une est basée sur un désir de réduire son activité professionnelle en fin de carrière et l'autre de mettre un terme de manière prématurée à son activité professionnelle. Dans les deux cas, il s'agit bien de projection dans un futur plus ou moins lointain.



La santé subjective apparaît comme une variable significative dans le modèle 1. Ce résultat semble assez logique: les travailleurs souffrant de problèmes de santé envisage de mettre un terme à leur activité professionnelle pour des raisons de santé ! La variable stress semble plus intéressante car si elle n'apparaît pas significative dans le modèle 1, elle s'affirme avec force dans le modèle 2: le stress semble constituer le prédicateur le plus important des départs pour raisons professionnelles. Souvenons-nous également que le stress subjectif est avant tout un stress professionnel, fortement lié aux conditions de travail.

Le dernier bloc de variables s'articule autour du concept de sociabilité. Il permet de mesurer de manière indirecte les relations sociales du travailleur en dehors de la sphère professionnelle, c'est-à-dire une forme d'investissement symbolique à l'extérieur des collectifs de travail. Ainsi la sociabilité primaire renvoie aux relations familiales et plus précisément à la fréquence des relations nouées avec la famille proche. Si une sociabilité primaire forte préserve d'un départ anticipé pour raison de santé, la relation s'inverse dans les modèles 2 et 3. Au plus la sociabilité primaire sera forte, au plus le risque de départ pour raisons professionnelles ou privées sera important.

De même, au plus la sociabilité secondaire sera importante, au plus grand sera le risque de départ pour raisons privées. Cette relation se conforte également au niveau de la sociabilité tertiaire: au plus le travailleur sera impliqué dans des associations sociales ou culturelles, au plus il aura de risque de quitter le monde du travail avant terme pour raisons professionnelles ou privées.

## 5.5 Discussion

Les analyses précédentes déterminent trois profils, relativement différents, mais cohérents avec les hypothèses déjà émises.

Le premier profil renvoie à des travailleurs désirant mettre un terme à leur carrière professionnelle de manière prématurée pour des raisons de santé. Ce sont plutôt des travailleurs ayant un niveau de scolarité peu important et sous un statut d'ouvrier. Leur état de santé n'est pas bon et s'est même dégradé ces cinq dernières années. Ils ont peu de contact avec leur famille et ne pratique que très peu d'activités de loisir sociales ou culturelles. La figure est plutôt celle du retrait et de l'isolement social: le poids du travail et la mauvaise santé pèsent sur les destins individuels. Ce sont davantage des travailleurs usés, fatigués mais peu stressés.

Par contre, il est intéressant de noter que le fait d'envisager une réduction du temps de travail en fin de carrière contribuerait à retarder de manière significative leur retrait définitif de l'activité professionnelle.

Le deuxième profil concernant les travailleurs voulant quitter le monde professionnel justement pour des raisons liées à celui-ci. Il s'agit plutôt d'hommes hyperactifs, développant une sociabilité primaire importante et de nombreux loisirs culturels et très qualifiés, plutôt avec un profil de cadre. Le départ anticipé est profondément lié aux conditions de travail et plus précisément aux charges psychosociales s'y référant: le trop plein de stress en constitue l'élément central.

Dans cette figure, on peut également établir un lien entre le projet de réduction du temps de travail et le retrait anticipé définitif du marché du travail: au plus le travailleur envisage une réduction du temps de travail, au plus il aura tendance à vouloir quitter



prématurément le monde professionnel. Tout se passe comme si le désengagement professionnel était acté et rien ne pourrait véritablement le contrer. On assiste à une véritable saturation professionnelle: partir le plus vite, partiellement ou totalement. Par contre, il est intéressant de noter que les travailleurs impliqués à temps partiels ont davantage de chance de demeurer dans l'emploi plus longtemps que ceux bénéficiant d'un temps plein. Peut-être alors qu'un passage à temps partiel pourrait effectivement conduire le travailleur à rester en emploi, même s'il ne l'envisage pas directement.

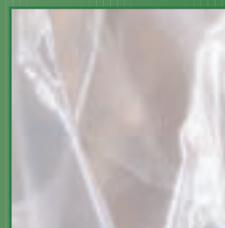
Le troisième profil est davantage féminin et plutôt éduqué. Ces travailleurs développent de nombreux contacts sociaux, tant avec le cadre familial qu'avec un cercle d'amis importants. Ils ont plutôt tendance à s'investir dans des loisirs associatifs ou culturels. Leur investissement symbolique n'est pas uniquement centré sur l'activité professionnelle. C'est ici l'hypothèse de polycaturation qui se trouve confirmée. Le stress, peu présent, concerne d'ailleurs à la fois la vie professionnelle mais également la vie privée. L'enjeu fondamental, pour ces travailleurs, est de pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle, mais la balance pourrait à tout moment basculer vers un désinvestissement professionnel. Il existe par ailleurs une relation significative entre une forte sociabilité et une insertion professionnelle à temps partiel, probablement choisi et non subi.

Si ce troisième profil confirme l'hypothèse de polycaturation, les deux premiers profils permettent de comprendre le départ anticipé sous l'angle de la nécessité et non du désir. Que ce soit de manière directe ou indirecte, ils montrent combien l'usure au travail conduit à des formes de rupture de l'activité professionnelle.

## 5.6 Conclusions

La question des départs anticipés du marché du travail est complexe et multidimensionnelle parce qu'elle engage l'individu dans sa relation au monde, au cœur des dispositifs normatifs qui fondent le social. Cet article a tenté de démêler les fils inextricables tant du choix de quitter son activité professionnelle avant l'âge l'égal de la retraite que des raisons de ce choix. Celui-ci peut in fine prendre sens à partir d'un double clé interprétative: celle du désir et celle de la nécessité.

La question du désir renvoie en quelque sorte à la construction de modèles normatifs qui prennent sens à un moment donné dans une société, mais aussi dans une trajectoire individuelle et identitaire. Les politiques publiques développées depuis les années 1980 en France, comme en Belgique, ont profondément contribué à transformer la représentation sociale des fins de carrière et, par là, les modèles normatifs associés, créant à côté du modèle institué d'autres formes tout aussi légitimes de sorties. Pourtant, cette diffusion ne permet pas de comprendre à elle seule le fabuleux empressement à sortir de l'emploi avant l'âge. D'autres facteurs interviennent et notamment le déploiement d'un autre impératif normatif: la réalisation de soi, l'épanouissement personnel. Cette lame de fond participe également à la compréhension du phénomène: l'individu ne s'exprime pas ou plus à travers la mobilisation d'un seul pôle identitaire, mais compose, bricole en fonction d'une multiplicité de lieux d'investissement symbolique. Cette polycaturation lui permet de nuancer notamment son investissement professionnel au regard d'autres formes d'épanouissement de soi. Dans ce sens, la gestion de la fin de carrière devient un temps privilégié de redéploiement identitaire, utilisé par l'acteur social à d'autres formes d'investissement, soit à l'intérieur de la sphère familiale, soit dans d'autres lieux tels que le bénévolat.

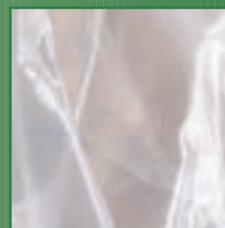


La question de la nécessité renvoie quant à elle au non-choix, à l'obligation et donc au renoncement et doit être mise en perspective avec les impératifs professionnels et leurs évolutions. Or si le travailleur âgé, jusqu'à présent, pouvait bénéficier de conditions de travail plus adaptées, l'intensification du travail et les transformations des formes de management récentes le condamne de la même manière que les plus jeunes: quand l'âge ne protège plus... Ce n'est pas tant la lourdeur physique qui soit en cause que l'augmentation de la charge psychosociale. C'est ce que notre enquête met en avant de façon évidente: le stress conduit inévitablement à de lourds problèmes de santé qui n'épargne plus le senior. Tant dans le choix d'un départ anticipé que dans les raisons de ce choix, l'importance des facteurs de santé et notamment du stress est indéniable. Le problème risque bien d'ailleurs de prendre de l'ampleur, à voir combien les jeunes travailleurs d'aujourd'hui subissent des conditions de travail de plus en plus insatisfaisantes, qui mettent jusqu'à leur santé en danger. Or, les jeunes d'aujourd'hui sont les âgés de demain...

Dans l'un ou l'autre cas, que ce soit choix soit désiré ou rendu nécessaire, la gestion collective des fins de carrière ne pourra se régler uniquement par une transformation, même radicale, des politiques publiques. A croire un responsable politique belge, il suffirait de « tenir les travailleurs âgés par leur porte-monnaie » et de modifier les dispositifs de retraits anticipés pour relever les taux d'emploi. C'est clairement oublier le travailleur dans le raisonnement et cela d'autant plus que les entreprises ne voient pas non plus le maintien des seniors avec intérêt et n'intègrent pas la question du vieillissement au travail dans une véritable politique prévisionnelle de gestion des ressources humaines. Il est également difficile de mesurer l'impact réel de politiques restrictives sur les fins de carrière. En effet, se pose souvent la question des biais de sélection dans les enquêtes menées sur les vécus des fins de carrière: comment appréhender une population déjà sortie du marché de l'emploi sur l'impact des conditions de travail ? Ne constitue-t-elle pas une population ayant ces caractéristiques propres ? Les Pays-Bas qui ont depuis quelques années adopté des politiques très restrictives en la matière constate une augmentation importante d'autres canaux de la sécurité sociale, par l'assurance invalidité, par exemple.

L'avenir des fins de carrière ne réside-t-elle pas davantage dans le déploiement de politiques publiques qui tentent d'allier les contraintes financières du vieillissement de la population et le respect des aspirations des travailleurs ? Ne faudrait-il pas innover dans des dispositifs de retraits progressifs du marché du travail qui permettraient peut-être de tenir compte d'un (dés)engagement professionnel, des aspirations individuelles, de formes de transmission des savoirs et des contraintes collectives ? L'enjeu serait alors de passer de politiques publiques basées sur des sorties anticipées à des politiques de sorties progressives et non pas à des politiques publiques basées sur un maintien de l'activité. Cet article donne quelques pistes de réflexion sur ce sujet, notamment en termes de réduction du temps de travail en fin de carrière.





## 6 Conclusion générale

Le parcours d'une recherche est rarement linéaire. Il s'accompagne en général de réorientations, de pistes nouvelles à investiguer, de parcours imprévus. Notre recherche CAPA s'inscrit dans cette tradition scientifique.

Ainsi, notre point d'entrée dans la problématique du vieillissement au travail s'est fait par l'analyse des stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés. L'enjeu était de montrer combien les images mentales s'éloignent bien souvent des réalités professionnelles. La confrontation entre une enquête de terrain portant sur les stéréotypes et une revue de la littérature scientifique sur les effets de l'avancée en âge permettait d'identifier les thématiques « à carence pragmatique », c'est-à-dire les thématiques où les écarts entre croyance et réalités se manifestaient le plus.

C'est ainsi que différentes thématiques précises ont émergé et nous ont guidé progressivement sur le chemin du savoir: la question du stress et de la dépression et la question de la formation du senior.

Cette brochure est le résultat de ce cheminement. Elle devrait permettre aux lecteurs de mieux cerner la question de l'âge au travail et de voir combien cette problématique, au cœur de l'actualité, est complexe et possède de multiples facettes. Elle renvoie en effet à de nombreux champs disciplinaires différents, autant économiques, démographiques, politiques, ergonomiques et sociologiques. Son ambition est de dépasser les a priori des acteurs sociaux sur la fin de carrière professionnelle en apportant un éclairage novateur et non réducteur sur le sujet: le vieillissement au travail constitue à la fois une problématique sociale, culturelle et individuelle qu'il s'agit de pouvoir appréhender dans toutes ces dimensions.

Problématique sociale d'abord parce qu'elle se situe au cœur des dynamiques de changements organisationnels qui affectent le monde du travail aujourd'hui: l'évolution des exigences professionnelles, l'émergence de nouvelles contraintes de production... scellent en quelque sorte le destin du travailleur et plus précisément celle du travailleur âgé. Cette recherche nous a permis de montrer combien l'avancée en âge pouvait être gérée par les seniors à partir du moment où les exigences du métier ne subissaient pas de trop grandes modifications, voire détériorations.

Problématique sociale encore parce qu'elle occupe le devant de l'agenda politique depuis maintenant une dizaine d'année en Belgique: le vieillissement de la population est à la fois le résultat de progrès médicaux et sociaux, mais il laisse également planer une incertitude sur le financement des dépenses publiques de demain.

Problématique culturelle parce que le vieillissement au travail ne se réduit pas à une question d'âge, mais elle témoigne également d'une question de génération, sans pouvoir véritablement déterminer avec précision la force de l'une par rapport à l'autre. Ainsi, la formation des seniors ne se réduit pas à une prise en charge de l'avancée en âge, mais elle s'accompagne de toute une réflexion sur la construction des carrières professionnelles, à tout âge et à tout niveau de qualification. Ce n'est qu'à partir du moment où se généralisera le suivi des carrières, dans une gestion prévisionnelle, que la question spécifique de l'âge au travail perdra de sa pertinence.



Problématique individuelle enfin parce que les différences interindividuelles sont davantage marquées encore chez les seniors que chez les plus jeunes. Les questions spécifiques du stress et de la dépression ont également mis en avant l'importance de la gestion différenciée des risques et de la prise en charge.

Au terme de ce cheminement, de nombreuses pistes de recherche subsistent pour encore mieux appréhender l'enjeu individuel et collectif du vieillissement au travail.

Mais quoiqu'il en soit, les réponses à apporter demain ne pourront se construire sans un impératif de bien-être au travail où chaque travailleur, jeune ou plus âgé, devra pouvoir trouver les clés d'un épanouissement professionnel...



## 7 Bibliographie

- Aaronson B.S. (1966). Personality Stereotypes of Aging, *Journal of Gerontology*, vol. 21, pp. 458-462.
- Aelbrecht, P (2007). *Homo Energeticus*. Standaard Uitgeverij.
- Alter, N. (2006). *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, Quadrige manuels.
- Apprentissage sur le lieu de travail, outils pour le coach d'entreprise, Consulté le 31 août 2007, sur <http://vdab.be/opleidingen/werkplekcleren/default.shtml>
- Askenazy, P., Cartron, D., De Coninck F. & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, Collection Le travail en débats.
- Barnay T., Jeger F. (2006). Quels dispositifs de cessation d'activité pour les personnes en mauvaise santé?, *Drees, Etudes et Résultats*, 492, 8p.
- Bartel A.P., Sicherman N. (1993). Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers, *Journal of Labour Economics*, n° 11, vol. 1, pp. 162-183.
- Bird C.P., Fisher T.D. (1986). Thirty Years later. Toward the Employment of Older Workers, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, pp. 515-517.
- Blanchet D., Debrand T. (2005). Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail: une comparaison européenne » *Insee Première*, n° 1052, 4p.
- Bracke, P. & Wauterickx, N. (2003). Complaints of depression in a representative sample of the Belgian population ? *Archives on Public Health*, 61, 223-247
- Brochure 'Neerslachtig zijn gaat over, 10 voor mentaal'. Dienst Gezondheidsvoorlichting en -opvoeding (GVO), Landsbond der Christelijke Mutualiteiten.
- Charbonneau, A., Bruning, W., Titus-Howard, T. et al. (2005). The community initiative on depression: report from a multiphase work site depression intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 60-67
- Claus, M. *Op safari naar je werk. Blijven werken met de glimlach na je vijftigste*. 2007. Lannoo.
- Clays, E., De Bacquer, D., Leynen, F., et al. (2007). Job stress and depression symptoms in middle-ages workers - prospective results from the Belstress study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 33 (4), 252-259.
- Crespo S., Beausoleil J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs de 45 à 64 ans*, Fiche techniques, Montréal, INRS Culture et Société.
- Creemers, Sieglinde, *Opvattingen en acties van personeelsverantwoordelijken uit de chemiesector voor het bevorderen van leren bij oudere werknemers*, Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van licentiaat in de Pedagogische Wetenschappen, optie Onderwijspedagogiek, Gent, Universiteit Gent, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, 2006-2007, 72 p.
- De Fever, F (2006). *Geef depressie geen kans*. Lannoo
- Deuxième forum belge sur la dépression (le 24 novembre 2007) « Dépression et travail ». Une initiative de la Ligue belge de la dépression - Gand/Anvers/Brabant wallon/Liège
- Dijkman, Wanda M., *Didactiek en lerende volwassenen - Leren professionaliseren*, Leiden, Spruyt, Van Mantgem & De Does BV, 1993, 239 p.
- Drury E. (1993). Discrimination fondée sur l'âge exercée contre les travailleurs âgés de la communauté européenne. Une analyse comparative, Bruxelles, EuroLink Age.
- Elchardus M., Cohen J. (2003). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de carrière professionnelle*, Rapport partiel n°3: les déterminants de la fin de carrière, Louvain.



- Fahr, René, *Loafing or learning? – the demand for informal education*, in *European Economic Review*, nr. 49, 2005, p. 75-98.
- Feldman D.C. (1994). *The Decision to Retire Early: a review and Conceptualization*, vol.19, n°2, pp. 285-311.
- Friedman E.A., Orbach H.L. (1974). *Adjustment to retirement*, In *American Handbook of Psychiatry*, eds S.Arieti, vol.1, New York: Basic Books.
- Fukukawa, Y., Nakashima, C., Tsuboi, S., Kozakai, R. et al. (2004). *Age differences in the effect of physical activity on depressive symptoms*. *Psychology and Aging*, 19 (2), 346-351
- Gerbosch, O., Gracova, G., Van Hooste, W., & Vervaet, K. (2000-2001). *De oudere werknemers*. Projectwerk, Universiteit Gent, 103p.
- Glastra, Folke en Meijers, Frans (red.), *Een leven lang leren? Competentieontwikkeling in de informatiesamenleving*, 's Gravenhage, Elsevier, 2000
- Goedhard, W.J.A. (1992). *The Relation between psychosocial Stress and Aging in a working Population*. *Aging and Work*, 28-30, pp. 25-32.
- Guillemard A.M. (2003). *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.
- Gratton B., Haug M.R. (1983). *Decision and Adaptation*, *Research on Aging*, vol. 5, pp. 59-76.
- Griffiths A. (1997). *Ageing, Health and Productivity: a challenge for the new millennium*, *Work and Stress*, vol. 11(3), pp. 197-214.
- Hansez I., Bertrand F., De Keyser V., Pérée F. (2005). *Fin de carrière des enseignants: vers une explication du stress et des retraites prématurées*, *Le Travail Humain*, vol. 68, pp. 193-223.
- Hansson R., Dekoekkoek P.D., Neece W., Patterson D. (1997). *Successful aging at work*, *Annual Review, 1992-1996: the older workers and transitions to retirement*, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n°2, pp. 202-233.
- Hardy M.A., Hazelrigg L. (1999). *A multilevel Model of early retirement decisions among autoworkers in plants with different futures*, *Research on aging*, vol. 21, pp. 275-303.
- Hassell B., Perrewé P. (1995). *An examination of Beliefs about Older Workers: do stereotypes still exist?*, *Journal of organizational Behaviour*, vol. 16(5), pp. 457-468.
- INRS, *Le stress au travail*, [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr), 20p.
- Karasek, R.A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309.
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *A comparison of men's and woman's job*. In *Healthy Work: stress, productivity and the reconstruction of working life* (ed. R. Karasek and T. Theorell) Pp. 44-45. Basic Books: New York.
- Kessels, J.W.M. en Smit, C.A., *Opleidingskunde: een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1990, 168 p.
- Kilbom A. (1999). *Evidence-based programs for the prevention of early exit from work*, *Experimental Aging Research*, vol. 25 (4), pp. 291-299.
- Kirchner W., Lindbom T., Paterson D. (1952). *Attitudes toward the Employment of Older People*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 36(3), pp. 154-156.
- Kirchner W., Dunnette M. (1954). *Attitudes toward Older Workers*, *Personnel Psychology*, n°7, pp. 257-265.
- Komeet, Consulté le 31 août 2007, sur <http://vdab.be/komeet/name.htm>
- Lazarus, R.S., & DeLongis A. (1983). *Psychological stress and coping in aging*. *American Psychologist*, 38, 245-254.
- Leleu M. (2001). *Stéréotypes et travailleurs ages. Le cas de la Belgique et des pays limitrophes: Luxembourg, Pays-Bas, Genève, Rapport pour le bureau international du travail, ILO*.



- Levy, B.R., Hausdorff, J.M., Hencke, R., & Wei, J.Y. (2000). Reducing cardiovascular stress with positive self-stereotypes of aging. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 55B (4), 205-213.
- Lorient, M., Ennui, stress et souffrance au travail, in: N Alter, *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006, p. 238.
- Lund T., Borg V. (1999). Work environment and Self-rated health as predictors of remaining in work five years among Danish employees 35-39 years of age, *Experimental Aging Research*, vol. 25 (4), pp. 429-434.
- Lyon P., Pollard D. (1997), Perceptions of the Older Employee: is anything Changing?, *Personnel Review*, vol. 26(4), pp. 245-252.
- Mc Goldrick A., Cooper C. (1980). Voluntary early Retirement – taking the decision, *Employment Gazette*, pp. 859-864.
- Mc Gregor, J. (2002). Stereotypes and older Workers: the New-Zealand Experience, *Social Policy Journal of New Zealand*, vol. 18, pp. 163-177.
- Molinié A.-F. (2006). Les salariés quinquagénaires, entre fragilisation et protection, *Retraite et Société*, n°49, pp. 12-37.
- Neboit, M. & Vézina M. (2007). *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares, collection *Travail et Activité humaine*.
- OCDE, 2003, *Vieillesse et politiques de l'emploi: Belgique*. Paris: Author.
- Pailhé A. (2005). Les conditions de travail: quelle protection pour les salariés âgés en France ?, *Population*, vol. 1-2, pp. 99-126.
- Paloniemi S., Tikkanen T. (2000). Victims of Ageist Attitudes- But how do the Older Workers themselves view their competences, paper presented in ESREA research Network meeting Adult Education and the labour Market VI, October 2000, Seville.
- Parker S. (1980). *Older Workers and Retirement*, London, HMSO.
- Poirot, M. (2004). L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises, [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot\\_Mathieu.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Poirot_Mathieu.pdf)
- Remery C., Henskens K., Schippers J., Ekamper P. (2003), Managing an aging Workforce and a tight labor market: views held by Dutch Employers, *Populations Research and Policy Review*, vol. 22, pp. 21-40.
- Rogiers, R., Van den Abbeele, D., Van de Putte, J. (2006) *Je kan anders*. Globe: Brussel
- Rosen B., Jerdee T.H. (1976). The Nature of Job-related age Stereotypes, *Journal of Applied Psychology*, vol. 61(4), pp. 428-432.
- Rosen B., Jerdee T.H. (1977), Too Old or not too Old?, *Harvard Business Review*, vol. 11-12.
- Saurel-Cubizolles M.-J., Bardot F., Berneron B. et al., (1999), Etat de santé perçu et perte d'emploi, *Travail, santé et Vieillesse*. Relations et évolutions, Toulouse, Editions Octares, p. 53-66.
- Schaufeli, W., Bakker, A., de Jonge, J. *De psychologie van arbeid en gezondheid*. 2003. Bohn Stafleu Van Loghum
- Schmitt N., White J.K., Coyle B.W., Rauschenberger J. (2004). Retirement and Life Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 2, pp. 282-291.
- Schultz K.S., Morton K.R., Weckerle J.R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment », *Journal of Vocational Behavior*, n° 53, pp. 45-57.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2006). *Le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*.
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, *Le stress au travail. Facteurs de risques, évaluation et prévention*, collection *Etudes et Recherches*, 2006.
- Service Public Fédéral Emploi, Travail et concertation sociale, *Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé*, 2006.



- Simoens D. (1980). Hoe pijnloos is de crisis? Kritische analyse van de ontwikkeling van de wetgeving over de sociale zekerheidsprestaties (1976-1979), *Crisiswetgeving en social Zekerheid*, Anvers, Kluwer, pp. 70-82.
- Steptoe, A., Fieldman, G., Evans, O., & Perry, L. (1993). Control over work pace, job strain and cardiovascular responses in middle-aged men. *Journal of Hypertension*, 11, 751-759.
- Szinovacz M.E., De Viney S. (2000). Marital Characteristics and retirement decisions, *Research on aging*, n° 22, pp. 470-498.
- Taylor P., Walker A. (1993). Employers and Older Workers, *Employment Gazette*, vol. 101(8), pp. 371-378.
- Taylor P., Walker A. (1994). The Ageing Workforce: Employers' Attitudes towards Older People, *Work, Employment and Society*, vol. 8(4), pp. 569-591.
- Taylor P., Walker A. (1998). Employers and Older Workers: attitudes and Employment practices, *Ageing and Society*, vol. 18, pp. 641-658.
- Tuckman, J., Lorge I. (1952). Attitudes toward older Workers, *Journal of Applied Psychology*, vol. 36(3), pp. 149-153.
- Turcotte, M. & Schellenberg, G., *Stress au travail et retraite (2005)*. Perspective-Statistique Canada, 75-001-XIF, 15-20.
- Une formation pour formateurs d'adultes, Consulté le 31 août 2007, sur <http://vdab.be/opleidingen/opleidingvooropleiders.shtml>
- Valcke Martin, *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap*, Gent, Academia Press, 2005, 495 p.
- Van Assel, Arlette en Messelis, Els, *Groepswerk met ouderen... Een vak apart?!*, Antwerpen-Apeldoorn, Garant, 2006, 204 p.
- Van Daele, A. (2005). Stress, travail et âge: quelles relations?, colloque *Le stress au travail: les groupes à risque du troisième millénaire*, Association des Licenciés en Sciences de la Santé Publique de l'Université de Liège (A.L.S.S.P.), 10 novembre 2005.
- Van der Velden J. (1994). Age-conscious social policy, In *Work and Aging: a European perspective*, eds J. Snel and R. Cremer, London, Taylor and Francis, pp. 353-364.
- Van de Sanden (1997), W. *Depressie overwinnen*. Swets & Zeitlinger
- Van Solinge H., Henkens K. (2005). Couples' Adjustment to Retirement: a multi-actor Panel Study, *Journal of Gerontology: social sciences*, 60B, S11-S20.
- Van Unen, Koos, *De werkplek als leerschool. Adviezen voor praktijkbegeleiders*, Bussum, Uitgeverij Coutinho, 1994, 139 p.
- Walker A. (1985). Early Retirement: Release or Refuge from the labour Market, *The Quarterly Journal of Social Affairs*, vol. 1 (3), pp. 211-229.
- Wang, J. (2005). Work stress as a risk factor for major depressive episode(s). *Psychological Medicine*, 35, 865-871
- Wang, P.S., Beck, A.L., Berglund, P. et al. (2004). Effects of major depression on moment-in-time work performance. *American Journal of Psychiatry*, 161, 1885-1891.