

Les pratiques de management de proximité à l'égard des travailleurs âgés confrontés à des situations de chronicité : Une étude empirique au sein de Sonatrach Béjaia.

Proximity management practices towards older workers facing chronic situations: An empirical study within Sonatrach Béjaia .

IKHLEF Noura^{1*}, CHALAL Mokhtar²

¹ Doctorante en psychologie du travail et de l'organisation membre du laboratoire Santé Mentale et Neurosciences, Université de Bejaia Algérie noura.ikhlef@univ-bejaia.dz

² Enseignant chercheur (MCB) en psychologie du travail et de l'organisation, Université de Bejaia, Algérie mokhtar.chalal@univ-bejaia.dz

Date de réception :16 /09 / 2024 Date d'acceptation:04 /11 / 2024 Date de publication:10 / 02 /2025

Les pratiques de management de proximité à l'égard des travailleurs âgés confrontés à des situations de chronicité : Une étude empirique au sein de Sonatrach Béjaia.

Résumé : Cette étude examine l'impact des pratiques de management de proximité sur les travailleurs âgés en situation de chronicité. Elle souligne l'importance d'un leadership attentif qui encourage l'autonomie et offre un soutien émotionnel, ce qui facilite l'adaptation et le bien-être des employés. En instaurant un environnement de travail inclusif, les travailleurs chroniques peuvent mieux s'adapter à leur situation, ce qui améliore leurs performances. Les résultats apportent des recommandations pratiques pour que les managers de proximité soutiennent efficacement ces employés et favorisent un climat de travail favorable à leur adaptation.

Mots-clés : Management de proximité; Les pratiques; Stratégies adaptatives; Situation de chronicité.

Proximity management practices towards older workers facing chronic situations: An empirical study within Sonatrach Béjaia.

Abstract: This study investigates the role of proximity management practices in supporting older workers facing chronic conditions. The findings emphasize the crucial role of attentive leadership that encourages autonomy and provides emotional backing to enhance adaptation and well-being. Essential practices include providing support, empowerment, and regulation, which are vital for facilitating these processes. An inclusive work environment allows employees with chronic conditions to better adapt and perform at higher levels. The study offers practical insights for proximity managers, guiding them to effectively assist chronically ill employees and create a supportive work atmosphere conducive to their adjustment.

Keywords : Proximity management; Practices; adaptive strategies; chronic situations.

I- Introduction :

Le management de proximité est considéré comme une approche organisationnelle visant à renforcer les liens avec les employés âgés au sein de l'entreprise. Chaque projet doit respecter des règles et atteindre des objectifs précis, ce qui souligne l'importance d'une meilleure organisation du travail et d'une prise de décision efficace, tout en veillant à la santé et au bien-être physique et psychologique des travailleurs âgés.

De nos jours, la perception de la chronicité au travail reste limitée pour la plupart des individus. Il est crucial de rappeler que la chronicité n'est pas toujours apparente, car de nombreuses personnes au travail souffrent de conditions chroniques invisibles, telles que le stress, la dépression, l'épuisement professionnel et le burn-out. Quant à la chronicité visible, elle se manifeste souvent sous forme de "maladies chroniques invalidantes, douleurs aiguës, TMS, etc." (Versace, 2019). Cette étude s'intéresse donc aux défis auxquels sont confrontés les employés âgés en situation de chronicité, qu'elle soit visible ou invisible, dans leur environnement de travail.

1- Problématique :

Le management de proximité est une approche de gestion qui privilégie une relation étroite entre les responsables et les employés âgés. Une étude publiée dans l'« International Journal of Management Reviews » (Hales, C., 2018) souligne l'importance de cette pratique dans l'engagement des employés, leur satisfaction au travail, et les performances globales de l'entreprise. Il est essentiel de maintenir une communication régulière, d'apporter un soutien actif, et de répondre aux besoins spécifiques des employés. En adoptant une telle méthode de gestion, les entreprises peuvent créer un environnement de travail positif et productif, où les employés se sentent soutenus et motivés à atteindre leurs objectifs professionnels.

Les stratégies adaptatives sont des actions et techniques que les individus utilisent pour faire face à des situations complexes ou changeantes. Le manager de proximité joue un rôle central dans l'entreprise, souvent mandaté par sa hiérarchie et d'autres entités, ce qui peut parfois créer des confusions. Pour être efficace, il est nécessaire de définir clairement les objectifs à atteindre. Au quotidien, le manager doit résoudre des problèmes, faire preuve de créativité, gérer les imprévus, organiser, prendre des décisions, et assurer le contrôle. Il est crucial de comprendre sa flexibilité, son autonomie, ses responsabilités, les compétences requises, et sa position dans une structure organisationnelle matricielle, qui peut compliquer la gestion des responsabilités (Bernard Jarry-Lacombe, 2011).

Ces stratégies sont particulièrement importantes pour les employés confrontés à des problèmes de santé chroniques, car elles leur permettent de gérer efficacement leurs responsabilités professionnelles tout en s'adaptant à leurs besoins spécifiques. Une étude publiée en 2010 dans le « Journal of Occupational Rehabilitation » (Schultz et al., 2010) identifie diverses stratégies adaptatives, telles que les méthodes comportementales, cognitives, et émotionnelles utilisées pour surmonter les obstacles professionnels. Ces stratégies peuvent inclure la recherche de soutien social, la gestion du temps, l'ajustement des tâches ou de l'environnement de travail, ou l'utilisation de technologies d'assistance. Il s'agit donc de définir les fonctions des différentes dimensions de la supervision qui pourraient être exploitées pour favoriser l'adaptation des employés âgés en situation de chronicité.

Pour soutenir les travailleurs âgés atteints de maladies chroniques, il est essentiel d'adopter des pratiques spécifiques de management de proximité. Cela inclut une communication ouverte, des horaires de travail flexibles, l'adaptation de l'environnement de travail, et la sensibilisation des équipes aux défis posés par les maladies chroniques. En outre, offrir un soutien psychologique, élaborer des plans de développement personnalisés, et assurer un suivi régulier contribuent à créer un environnement de travail inclusif, propice au bien-être et à la productivité des employés âgés.

L'objectif principal de cet article est de mettre en lumière les bonnes pratiques adoptées par les managers de proximité dans la gestion des travailleurs âgés atteints de maladies chroniques, ainsi que d'explorer les stratégies et approches qui favorisent un environnement de travail adapté et inclusif pour cette population vulnérable. Pour ce faire, nous abordons notre problématique de recherche et nos hypothèses comme suit : dans quelle mesure les pratiques de gestion de proximité des supérieurs influencent-elles l'adaptation des employés âgés en situation de chronicité au travail ?

2-Les hypothèses de la recherche :

H1. L'adaptation des employés âgés en situation de chronicité au travail dépend significativement du niveau de soutien apporté par leurs supérieurs hiérarchiques directs, notamment à travers des pratiques de communication et d'assistance personnalisée.

H2. L'adaptation des employés âgés en situation de chronicité est fortement corrélée aux actions de renforcement psychologique mises en place par leurs supérieurs immédiats, telles que la reconnaissance, la valorisation des compétences et la promotion du bien-être mental.

H3. L'adaptation des employés âgés en situation de chronicité au travail est modulée par les stratégies de régulation adoptées par leurs supérieurs directs, incluant la gestion flexible des horaires, l'aménagement des conditions de travail et la prise en compte des limitations physiques.

3- Les objectifs de l'étude :

- Évaluer l'impact du management de proximité sur l'adaptation des employés âgés en situation de maladie chronique.
- Analyser les méthodes de management favorisant le bien-être des employés âgés avec des problèmes de santé chroniques.
- Identifier les stratégies adaptatives des employés âgés pour surmonter les difficultés professionnelles liées à leur santé.
- Mesurer l'effet des mesures de soutien psychologique et de régulation mises en place par les supérieurs pour aider les employés âgés avec des maladies chroniques.
- Proposer des recommandations aux responsables pour créer un environnement de travail inclusif et soutenir l'adaptation des employés âgés malades.
- Sensibiliser aux besoins spécifiques des employés âgés en maladie chronique et à l'importance du soutien en milieu de travail.
- Examiner les facteurs organisationnels et personnels influençant l'adaptation des employés âgés en maladie chronique, tels que la culture d'entreprise et les politiques en place.

4- L'intérêt des études sur le thème :

Il est essentiel de mettre en avant l'importance du management de proximité et des stratégies adaptatives pour les travailleurs âgés en situation de maladie chronique. L'objectif est de garantir inclusion, équité et opportunités égales pour ces employés. En comprenant comment le management de proximité peut améliorer leur adaptation, leur bien-être et leur

performance, les entreprises peuvent créer un environnement de travail juste, motivant et solidaire. Cela favorise également la fidélisation des talents et renforce la responsabilité sociale de l'entreprise envers ses employés âgés

5. Analyse conceptuelle et cadre théorique

5.1 Le rôle du manager de proximité

Le manager de proximité, ou gestionnaire de première ligne, est responsable du bon fonctionnement d'une unité opérationnelle (Oliveira, 2023). Il fait le lien entre la direction et les employés, en assurant la communication et la cohérence des décisions. Son rôle inclut la gestion d'équipes, la fixation d'objectifs, le suivi et le soutien des employés, ainsi que la réalisation des évaluations annuelles (Sebban, 2022).

5.2 Les pratiques de supervision de management

Les pratiques de supervision incluent :

- Établissement d'objectifs clairs : Fixer des objectifs précis pour guider l'équipe.
- Communication efficace : Maintenir une communication ouverte pour clarifier attentes et instructions.
- Planification et organisation : Répartir les tâches, ressources et coordonner les actions.
- Suivi des performances : Surveiller et évaluer les performances pour soutenir l'amélioration continue.
- Développement des compétences : Soutenir le développement professionnel via formation et mentorat.
- Gestion des conflits : Résoudre les conflits de manière constructive et promouvoir un environnement harmonieux.

5.3 Les maladies chroniques

Les maladies chroniques, définies par l'OMS comme des affections persistantes évoluant lentement (Serge, 2010), impactent l'intégration sociale et professionnelle par l'absentéisme et une diminution de la capacité de travail. Elles résultent d'une interaction complexe entre facteurs modifiables (alimentation, tabagisme), non modifiables (âge, génétique) et socioéconomiques (Van Weel & Schellevis, 2006).

6. Les pratiques de management de proximité

Selon Rousseau (2007), les pratiques de supervision se classifient en trois dimensions : soutien, régulation et habilitation, et sont validées par Pilon (2008).

6.1 Les pratiques de soutien

- Reconnaissance : Souligner les aspects positifs du travail.
- Considération : Manifester de l'estime et répondre aux besoins des employés.
- Participation à la prise de décision : Intégrer les opinions des employés dans les décisions.

6.2 Les pratiques de régulation

- Alignement des contributions : Clarifier les attentes et orienter le travail.
- Transmission d'informations : Fournir les informations nécessaires pour les tâches.
- Rétroaction : Offrir des suggestions pour améliorer la performance.

6.3 Les pratiques d'habilitation

- Développement du travail en équipe : Favoriser la collaboration.
- Développement de l'autogestion : Encourager l'autonomie et la gestion autonome.

En résumé, la typologie de Rousseau (2007) décrit les meilleures pratiques de supervision en termes de soutien, régulation et habilitation pour une gestion de proximité efficace.

Tableau n°(01) : Typologie de Rousseau (2007)

Dimension	Exemples
Pratique de soutien	-Le supérieur immédiat se préoccupe du bien-être physique et mental des équipiers. -Le supérieur immédiat manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision. -Le supérieur immédiat se montre rassurant. lorsque les équipiers vivent des moments difficiles.
Pratique de régulation	-Le supérieur immédiat fixe des objectifs d'équipes claires et précises. -Le supérieur immédiat clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe. -Le supérieur immédiat indique les aspects du travail à améliorer.
Pratique d'habilitation	-Le supérieur immédiat incite les membres à s'entraider. -Le supérieur immédiat encourage les équipiers à planifier par eux-mêmes le travail de leur équipe. -Le supérieur immédiat incite les équipiers à trouver eux-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe

Source : Le management de proximité comme source de modification des comportements contreproductifs

II– Méthodes et Matériels :

1. Méthodologie de la recherche :

L'utilisation d'une méthode de recherche est essentielle pour chaque étude scientifique, car elle guide le chercheur dans l'exploration de la réalité. Les méthodes et techniques choisies sont cruciales pour collecter les informations nécessaires afin d'atteindre les objectifs de l'étude. Dans notre recherche, nous appliquons ces méthodes pour recueillir des données pertinentes dans les deux services de l'entreprise SONATRACH, spécialisée dans le transport des hydrocarbures à Bejaia..

- **L'outil de recueil de données :**

Nous avons élaboré un questionnaire basé sur deux dimensions d'étude, comprenant 40 questions directives. Ces questions sont conçues pour permettre aux répondants de choisir une réponse parmi les options proposées.

Tableau n°(02) : Statistiques de fiabilité.

Statistiques de fiabilité		
Variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Questions relatives à la gestion de proximité	0,883	22
Questions relatives aux stratégies adaptatives et aux chronicités	0,923	18
Le questionnaire	0,923	40

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Les statistiques de fiabilité, telles que l'alpha de Cronbach, évaluent la cohérence interne d'un questionnaire. L'alpha de Cronbach pour les questions sur la gestion de proximité est de 0,883, indiquant une bonne cohérence interne et une mesure fiable du concept. Pour les questions sur les stratégies adaptatives et les chronicités, l'alpha est de 0,923, ce qui indique une très bonne cohérence interne et une mesure fiable de ces concepts. L'alpha de Cronbach global pour l'ensemble du questionnaire est également de 0,923, confirmant une très bonne cohérence interne. En résumé, ces résultats montrent que les questions et le questionnaire dans leur ensemble mesurent de manière fiable les concepts étudiés.

2. Identification de la population de notre enquête

Les critères des échantillons de l'étude :

Tableau n°(03) : Indique la population et l'échantillon de l'étude.

N° de L'ENQUÊTE	GENRE	L'AGE	Situation familiale	Ancienneté	Niveau d'instruction	État de santé	Niveau du revenu	Désir de prendre sa retraite
01	Masculin	53	Marié	24	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
02	Féminin	45	Mariée	2	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
03	Masculin	55	Marié	25	Universitaire	Maladie chronique	Tres acceptable	indécis(e)

	n					e	e	)
04	Masculin	59	Marié	37	Universitaire	Maladie chronique	Tres acceptable	J'aimerai s bien
05	Masculin	48	Marié	15	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerai s bien
06	Masculin	52	Marié	25	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
07	Masculin	63	Marié	33	Secondaire	Maladie chronique	Modest	indécis(e)
08	Masculin	52	Marié	20	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerai s bien
09	Masculin	45	Marié	16	Secondaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
10	Féminin	46	Mariée	9	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerai s bien
11	Masculin	53	Marié	22	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerai s bien
12	Féminin	52	Mariée	10	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	Indécise
13	Masculin	62	Marié	25	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerai s bien
14	Féminin	49	Mariée	8	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	Indécise
15	Masculin	57	Marié	27	Universitaire	Maladie chronique	moyen	indécis(e)
16	Masculin	64	Marié	38	Secondaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerai s bien

Les pratiques de management de proximité à l'égard des travailleurs âgés confrontés à des situations de chronicité : Une étude empirique au sein de Sonatrach Béjaïa

						e		
17	Féminin	60	Mariée	30	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
18	Masculin	57	Marié	27	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
19	Féminin	47	Célibataire	4	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
20	Féminin	52	Mariée	26	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerais bien
21	Féminin	52	Mariée	12	Secondaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
22	Masculin	51	Marié	23	Secondaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerais bien
23	Féminin	51	Mariée	10	Secondaire	Maladie chronique	acceptable	J'aimerais bien
24	Masculin	45	Célibataire	1	Universitaire	Maladie chronique	moyen	indécis(e)
25	Féminin	45	Mariée	9	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
26	Féminin	49	Mariée	4	Universitaire	Maladie chronique	moyen	indécis(e)
27	Masculin	47	Marié	10	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
28	Féminin	48	Mariée	3	Secondaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)
29	Masculin	50	Marié	8	Universitaire	Maladie chronique	acceptable	indécis(e)

						e		
30	Féminin	60	Mariée	4	Secondaire	Maladie chronique e	modeste	indécis(e)

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du questionnaire

3. Vérification des trois hypothèses de recherche

Dans cette section, nous présentons les résultats relatifs aux trois hypothèses de recherche.

Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

La première hypothèse stipule que « L'adaptation des employés âgés en situation de chronicité au travail dépend des pratiques de soutien de leurs supérieurs immédiats ». Nous détaillerons ici les résultats associés à cette hypothèse.

Tableau n°(04) : Montrer la supervision au travail

je me sens bien encadré au travail	Fréquence	Pourcentage
Jamais	4	13,3
Rarement	3	10,0
Des fois	11	36,7
Souvent	9	30,0
Toujours	3	10,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau révèle que 30 % des employés âgés se sentent souvent soutenus par leurs supérieurs immédiats. Cela indique que les pratiques de soutien de la part des supérieurs jouent probablement un rôle important dans l'adaptation des employés âgés en situation de chronicité. Un soutien régulier peut aider ces employés à surmonter les difficultés et à préserver leur bien-être au travail.

Tableau n°(05) : considèrent souvent être compris au travail.

Je me sens compris au travail.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	1	3,3
Rarement	1	3,3

Les pratiques de management de proximité à l'égard des travailleurs âgés confrontés à des situations de chronicité : Une étude empirique au sein de Sonatrach Béjaïa

Des fois	10	33,3
Souvent	15	50,0
Toujours	3	10,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau montre que 50 % des employés âgés se sentent souvent compris au travail. Être compris par les supérieurs peut être crucial pour ces employés en situation de chronicité, car cela renforce leur sentiment d'appartenance et de soutien au sein de l'organisation.

Tableau n°(06) : Considèrent souvent qu'ils ont une relation bonne avec leur supérieur immédiat.

J'ai une bonne relation avec mon supérieur.	Fréquence	Pourcentage
Rarement	3	10,0
Des fois	6	20,0
Souvent	13	43,3
Toujours	8	26,7
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau indique que 43,3 % des employés âgés jugent avoir souvent une bonne relation avec leur supérieur immédiat. Une telle relation favorise une communication ouverte, un soutien mutuel et une confiance, facilitant ainsi l'adaptation des employés âgés en situation de chronicité.

Tableau n°(07) : Considèrent leur supérieur serait souvent compréhensif s'ils commettaient des erreurs sur le plan professionnel

Mon supérieur sera tolérant si je commettais des erreurs au travail.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	2	6,7

Rarement	3	10,0
Des fois	8	26,7
Souvent	13	43,3
Toujours	4	13,3
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau révèle que 43,3 % des employés âgés estiment que leur supérieur serait souvent tolérant en cas d'erreurs au travail. Une telle tolérance peut diminuer le stress et l'anxiété des employés âgés en situation de chronicité, facilitant ainsi leur adaptation et leur bien-être au travail.

Tableau n°(08) : Considèrent souvent que leur supérieur immédiat les assiste dans leurs difficultés personnelles

Mon supérieur immédiat m'aide dans mes problèmes personnels.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	5	16,7
Rarement	4	13,3
Des fois	7	23,3
Souvent	8	26,7
Toujours	6	20,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau indique que 26,7% des employés âgés estiment que leur supérieur immédiat les aide souvent dans leurs problèmes personnels. Le soutien du supérieur immédiat dans les problèmes personnels peut être bénéfique pour les employés âgés en situation de chronicité, car cela peut les aider à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles de manière plus efficace.

Tableau n°(09) : Les salariés pensent souvent que leur supérieur immédiat reconnaît leurs efforts

Mon supérieur immédiat apprécie mes efforts.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	1	3,3
Rarement	4	13,3
Des fois	5	16,7
Souvent	12	40,0
Toujours	8	26,7
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau révèle que 40% des employés âgés estiment que leur supérieur immédiat apprécie souvent leurs efforts. La reconnaissance et l'appréciation des supérieurs immédiats peuvent renforcer la motivation et la satisfaction des employés âgés en situation de chronicité, ce qui peut contribuer à leur adaptation et à leur engagement au travail.

Tableau n°(10) : Considèrent généralement avoir confiance en leur supérieur immédiat

Je fais confiance à mon supérieur.	Fréquence	Pourcentage
Rarement	2	6,7
Des fois	6	20,0
Souvent	14	46,7
Toujours	8	26,7
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau montre que 46,7% des employés âgés estiment souvent faire confiance à leur supérieur immédiat. La confiance mutuelle entre les employés et leurs supérieurs immédiats peut favoriser une communication ouverte, une collaboration efficace et un soutien mutuel, ce qui peut faciliter l'adaptation des employés âgés en situation de chronicité.

Tableau n°(11) : Considèrent que leur supérieur immédiat peut souvent faire appel à eux en cas de nécessité

Mon supérieur peut compter sur mon aide s'il en a besoin.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	1	3,3
Des fois	5	16,7
Souvent	12	40,0
Toujours	12	40,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Enfin, le dernier tableau indique que 40% des employés âgés estiment que leur supérieur immédiat peut souvent compter sur leur aide en cas de besoin. La disponibilité et la volonté d'aider des employés âgés en situation de chronicité peuvent contribuer à un environnement de travail positif et à une meilleure adaptation

• **Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :**

Nous allons présenter les résultats de notre deuxième hypothèse qui suppose que «L'adaptation des employés en situation de chronicité au travail est en fonction des pratiques d'habilitation psychologique de leurs supérieurs immédiats»

Tableau n°(12) : Considèrent toujours une collaboration parfaite avec leur chef de service

Je collabore parfaitement avec le chef de service.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	4	13,3
Des fois	7	23,3
Souvent	8	26,7
Toujours	11	36,6
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Les pratiques de management de proximité à l'égard des travailleurs âgés confrontés à des situations de chronicité : Une étude empirique au sein de Sonatrach Béjaïa

Ce tableau indique que 36,6% des employés âgés estiment collaborer toujours parfaitement avec leur chef de service. Cela suggère que les supérieurs immédiats jouent un rôle important dans la facilitation de la collaboration et de la coopération des employés en situation de chronicité. Un soutien et une habilitation psychologique de la part des supérieurs immédiats peuvent contribuer à une meilleure adaptation des employés.

Tableau n°(13) : Considèrent toujours avoir une relation solide avec leurs collègues

J'ai une bonne relation avec mes collègues.	Fréquence	Pourcentage
Rarement	2	6,7
Des fois	3	10,0
Souvent	10	33,3
Toujours	15	50,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau révèle que 50% des employés âgés estiment avoir toujours une bonne relation avec leurs collègues. Une bonne relation avec les collègues peut être un facteur important pour l'adaptation des employés en situation de chronicité, car cela favorise un environnement de travail positif et un soutien social. Si les supérieurs immédiats encouragent et favorisent les relations positives entre les employés, cela peut faciliter leur adaptation.

Tableau n°(14) : Considèrent que leur supérieur les incite fréquemment à collaborer

Mon supérieur m'encourage à travailler en équipe.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	2	6,7
Rarement	3	10,0
Des fois	5	16,7
Souvent	17	56,7
Toujours	3	10,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau montre que 56,7% des employés âgés estiment que leur supérieur les encourage souvent à travailler en équipe. L'encouragement à travailler en équipe peut être bénéfique pour les employés en situation de chronicité, car cela favorise la collaboration, l'échange d'idées et le soutien mutuel. Si les supérieurs immédiats mettent l'accent sur le travail d'équipe et encouragent activement les employés âgés à y participer, cela peut avoir un impact positif sur leur adaptation.

Tableau n°(15) : Considèrent leur supérieur les tient informés fréquemment des règles et des politiques de travail.

Mon supérieur m'informe sur le règlement et les politiques de travail.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	1	3,3
Rarement	6	20,0
Des fois	4	13,3
Souvent	14	46,7
Toujours	5	16,7
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Enfin, le dernier tableau indique que 46,7% des employés âgés estiment que leur supérieur les informe souvent sur le règlement et les politiques de travail. Être informé sur les règles et les politiques peut aider les employés en situation de chronicité à comprendre les attentes et les normes de l'organisation, ce qui peut faciliter leur adaptation. Si les supérieurs immédiats jouent un rôle actif dans la communication de ces informations, cela peut contribuer à une meilleure adaptation des employés.

• **Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :**

Pour vérifier cette dernière hypothèse de notre étude qui stipule «L'adaptation des employés en situation de chronicité au travail est en fonction des pratiques de régulation de leurs supérieurs immédiats »

Tableau n°(16) : Considèrent l'établissement leur offre fréquemment des outils et des moyens pour travailler confortablement.

L'établissement met à ma disposition des outils, des moyens pour travailler à l'aise.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	2	6,7
Rarement	5	16,7
Des fois	6	20,0
Souvent	15	50,0
Toujours	2	6,7
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau est indiqué que 50% des employés âgés estiment que l'établissement met souvent à leur disposition des outils et des moyens pour travailler à l'aise. Cela suggère que la majorité des employés ont accès aux ressources nécessaires pour effectuer leur travail de manière confortable. Si les supérieurs immédiats jouent un rôle dans la mise à disposition de ces outils et moyens, cela pourrait favoriser l'adaptation des employés en situation de chronicité.

Tableau n°(17) : Considèrent leur supérieur immédiat se soucie fréquemment de leur assistance au travail.

Mon supérieur immédiat se préoccupe toujours de mon soutien au travail	Fréquence	Pourcentage
Jamais	1	3,3
Rarement	5	16,7
Des fois	9	30,0
Souvent	12	40,0
Toujours	3	10,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau révèle que 40% des employés âgés estiment que leur supérieur immédiat se préoccupe souvent de leur soutien au travail. Cela indique que les supérieurs immédiats manifestent un intérêt régulier pour le bien-être et le soutien de leurs employés. Si les supérieurs immédiats sont attentifs aux besoins des employés en situation de chronicité, cela pourrait influencer positivement leur adaptation au travail.

Tableau n°(18) : Considèrent leur supérieur immédiat peut parfois vérifier leur travail.

Mon supérieur immédiat vérifie toujours mon travail	Fréquence	Pourcentage
Jamais	2	6,7
Rarement	7	23,3
Des fois	10	33,3
Souvent	7	23,3
Toujours	4	13,3
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Ce tableau montre que 33,3% des employés âgés estiment que leur supérieur immédiat vérifie parfois leur travail. Cela suggère que les supérieurs immédiats jouent un rôle actif dans le suivi et la vérification du travail des employés. Si cette pratique de régulation est effectuée de manière appropriée et constructive, elle peut contribuer à l'adaptation des employés en situation de chronicité.

Tableau n°(19) : Considèrent leur supérieur direct les soutiendrait toujours pour obtenir des récompenses professionnelles.

Mon supérieur immédiat m'aiderait à avoir des gratifications au travail.	Fréquence	Pourcentage
Jamais	3	10,0
Rarement	6	20,0
Des fois	8	26,7
Souvent	4	13,3
Toujours	9	30,0
Total	30	100,0

Source : Préparé par les chercheurs sur la base des données du SPSS v.27

Enfin, le dernier tableau indique que 30% des employés âgés estiment que leur supérieur immédiat les aiderait toujours à obtenir des gratifications au travail. Cela suggère que les supérieurs immédiats jouent un rôle potentiel dans la reconnaissance et la récompense des employés pour leur travail accompli. Si les employés en situation de chronicité perçoivent un soutien continu de la part de leurs supérieurs immédiats en termes de gratifications au travail, cela peut favoriser leur adaptation.

En résumé, les résultats des tableaux semblent indiquer que les pratiques de régulation des supérieurs immédiats peuvent jouer un rôle dans l'adaptation des employés en situation de chronicité au travail. Des facteurs tels que la mise à disposition d'outils et de moyens, le soutien au travail, la vérification du travail et l'aide à obtenir des gratifications peuvent tous influencer l'adaptation des employés. Cependant, il est important de noter que ces résultats

sont basés sur les perceptions des employés et qu'il pourrait être utile de compléter l'analyse par d'autres méthodes de collecte de données pour obtenir une image plus complète de la situation.

Nous avons constaté que la majorité des participants (56,7%) sont de sexe masculin, tandis que 43,3% sont de sexe féminin.

La majorité des participants (46,8%) ont moins de 50 ans, suivis par ceux âgés entre 45 et 55 ans (43,2%). Un petit nombre de participants se situe dans les tranches d'âge de 45 à 60 ans (9,9%) et plus de 60 ans (6,7%).

La grande majorité des participants (90,0%) sont mariés, tandis que 10,0% sont célibataires. Aucun participant n'est veuf ou divorcé dans cet échantillon.

La majorité des participants (43,3%) ont une ancienneté de 1 à 10 ans, suivis par ceux ayant une ancienneté de 21 à 30 ans (36,5%). Un petit nombre de participants ont une ancienneté de 11 à 20 ans (9,9%) ou plus de 30 ans (9,9%).

La majorité des participants (60,0%) ont un niveau d'éducation universitaire ou secondaire. Ensuite, 33,3% des participants ont un niveau d'éducation intermédiaire, tandis que les niveaux élémentaire et collégial représentent chacun 3,3% des participants.

Dans l'échantillon étudié, la totalité des participants, soit 100%, souffrent d'une maladie chronique. Cela indique que l'ensemble de l'échantillon est composé de personnes confrontées à des conditions de santé chroniques.

La majorité des participants (80,0%) ont un revenu jugé acceptable. Ensuite, 13,3% des participants ont un revenu moyen, tandis que 6,7% ont un revenu modeste. Aucun participant n'a été classé dans les catégories de revenu faible ou parfait.

Ces résultats indiquent que 40,0% des participants expriment le désir de prendre leur retraite, tandis que 60,0% des participants sont indécis quant à leur désir de prendre leur retraite.

4. Le management de proximité :

L'enquête révèle un environnement de travail avec de bonnes relations entre collègues, un esprit d'équipe élevé (moyenne de 4,27) et une disposition à soutenir les supérieurs (moyenne de 4,13). L'engagement des employés est également élevé (moyenne de 4,07) et les canaux de communication sont jugés positifs (moyenne de 3,97). Les employés font confiance à leurs supérieurs (moyenne de 3,93) et ont de bonnes relations avec eux (moyenne de 3,87), bien que la charge de travail soit perçue comme importante (moyenne de 3,60). Ces résultats indiquent une bonne gestion de proximité avec des domaines nécessitant des améliorations, comme la charge de travail. Les points forts comprennent les relations interpersonnelles et l'engagement des employés.

5. Les stratégies adaptatives et chronicités :

L'enquête montre un fort besoin d'amélioration du soutien aux employés en situation de chronicité (moyenne de 4,20). Les expériences des employés guident leurs stratégies adaptatives (moyenne de 4,13) et la solidarité au sein de l'équipe est relativement élevée (moyenne de 3,60). Cependant, les stratégies individuelles pour maintenir l'efficacité et gérer la chronicité sont légèrement inférieures (moyenne de 3,50), et le stress professionnel impacte la santé physique (moyenne de 3,43). Ces résultats soulignent la nécessité de renforcer le soutien aux employés en situation de chronicité et d'améliorer la gestion du stress pour un environnement de travail plus sain.

III-Résultats et Discussion :

Vérification des hypothèses de recherche :

1.1 Analyse de la première hypothèse :

La première hypothèse stipule que « L'adaptation des employés en situation de chronicité au travail est influencée par les pratiques de soutien de leurs supérieurs immédiats ». Les résultats montrent que 30% des employés se sentent souvent soutenus par leurs supérieurs. La perception d'être compris (50%), d'avoir une bonne relation (43,3%), et la tolérance aux erreurs (43,3%) indiquent que le soutien des supérieurs est crucial pour l'adaptation. Le soutien aux problèmes personnels (26,7%), la reconnaissance des efforts (40%), et la confiance mutuelle (46,7%) renforcent cette adaptation.

1.2 Analyse de la deuxième hypothèse :

La deuxième hypothèse suppose que « L'adaptation des employés en situation de chronicité au travail est fonction des pratiques d'habilitation psychologique de leurs supérieurs immédiats ». Les résultats montrent que 36,6% des employés collaborent bien avec leurs supérieurs, 50% ont de bonnes relations avec leurs collègues, et 56,7% sont encouragés à travailler en équipe. La communication sur les règles et les politiques est également importante (46,7%). Ces éléments soulignent le rôle des pratiques d'habilitation psychologique dans l'adaptation des employés.

1.3 Analyse de la troisième hypothèse :

La troisième hypothèse stipule que « L'adaptation des employés en situation de chronicité au travail est fonction des pratiques de régulation de leurs supérieurs immédiats ». Les résultats indiquent que 50% des employés ont accès à des outils et moyens adéquats, 40% ressentent un soutien régulier, et 33,3% voient leur travail vérifié par leurs supérieurs. La possibilité d'obtenir des gratifications (30%) contribue également à l'adaptation. Ces résultats suggèrent que les pratiques de régulation des supérieurs peuvent influencer positivement l'adaptation des employés.

2. Recommandations :

Sensibilisation et formation : Former les gestionnaires sur les défis des travailleurs en situation de chronicité.

Communication ouverte : Promouvoir la transparence et le partage d'informations sur les exigences liées à la santé.

Flexibilité et aménagements : Offrir des horaires flexibles et des ajustements de tâches pour répondre aux besoins de santé.

Soutien et ressources : Assurer l'accès à des programmes d'aide et des services de santé.

Équilibre travail-vie personnelle : Encourager un équilibre sain pour prévenir l'épuisement professionnel.

Suivi et évaluation : Mettre en place un système de suivi pour ajuster les mesures en fonction des besoins des employés.

IV- Conclusion:

L'étude souligne l'importance du soutien approprié pour les travailleurs âgés en situation de chronicité. Les résultats montrent les effets bénéfiques d'une gestion de proximité favorable et des stratégies adaptatives. Il est crucial de sensibiliser les responsables, de promouvoir une communication ouverte et d'implémenter des aménagements raisonnables pour optimiser la productivité et le bien-être des employés. En respectant les recommandations, les organisations peuvent créer un environnement inclusif et soutenant, améliorant ainsi la satisfaction, l'engagement et la productivité des employés en situation de chronicité.

Références:

- Bernard Jarry-Lacambe (2011), un renouveau du management de proximité.
- Collège de la Médecine Générale. Le Livre Blanc du Collège de la Médecine Générale, Les Maladies Chroniques [Internet]. 2014 [cité 23 nov 2016]. Disponible sur : <http://www.lecmg.fr/livreblanc/sommaire.html>
- Collège de la Médecine Générale. Le Plan de Santé Personnalisé [PSP]. Un outil de la décision partagée [Internet]. 2014 [cité 23 nov 2016] Disponible sur: http://www.lecmg.fr/livreblanc/docs/PSP_CMG.pdf
- Hales, C. (2018). What do we mean by "proximity" in management studies? A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), (285-317),
- Organisation mondiale de la santé. Thème de santé, Maladies Chroniques [Internet]. 2017 [cité 31 août 2017]. Disponible sur: http://www.who.int/topics/chronic_diseases/fr
- Rousseau, V. (2007). La supervision et l'efficacité des équipes de travail : développement et vérification d'un modèle théorique. Manuscrit en préparation.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial and Organized Psychology* (10th ed.). London: Pearson.
- Serge Briançon, Geneviève Guérin, Brigitte Sandrin-Berthon (2010) Les maladies chroniques adsp n° 72 septembre.
- Van Weel C, Schellevis FG.(2006). Comorbidity and guidelines: conflicting interests. *Lancet*.;367(9510):550-1.