

UNIVERSITE DE LIEGE  
FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION  
UNITE DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

# La fin de carrière en Belgique

Analyse des facteurs déterminant les départs volontaires  
Analyse des solutions



FRANÇOISE BERTRAND

Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Psychologie  
2010



UNIVERSITE DE LIEGE  
FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION  
UNITE DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

# La fin de carrière en Belgique

*Analyse des facteurs déterminant les départs volontaires  
Analyse des solutions*

FRANÇOISE BERTRAND  
2010

## **Membres du Jury**

Professeur Franco FRACCAROLI, PhD

Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Trento, Italie

Professeur Donatienne DESMETTE, PhD

Psychologie Sociale et Organisationnelle, Université Catholique de Louvain

Professeur Anne-Marie ETIENNE, PhD

Psychologie de la Santé, Université de Liège

Professeur Benoît DARDENNE, PhD

Psychologie sociale, Université de Liège

## **Promoteur**

Professeur Isabelle HANSEZ, PhD

Valorisation des Ressources Humaines, Université de Liège

*Mes remerciements vont principalement aux différents membres du jury, au promoteur Madame Le Professeur I. Hansez, aux travailleurs interrogés dans le cadre de cette thèse, aux différentes entreprises ayant participé aux enquêtes, aux collègues et étudiants de l'ULg ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Je remercie également la Défense Nationale qui a permis de clôturer cette thèse dans de bonnes conditions. Enfin, je tiens à remercier ma Famille, et particulièrement Victor Bertrand et Nicolas Bada.*

## TABLE DES MATIERES

<b>Chapitre I : La fin de carrière en Belgique : analyse des facteurs déterminant les départs volontaires et les solutions. Contexte et cadre théorique</b>	8
---	---

---

<b>I. Introduction</b>	9
1.1. Problématique des travailleurs âgés	9
1.2. Situation actuelle et enjeux	10
1.3. Point de vue des acteurs	11
1.4. Secteur d'activité concerné	12
<b>II. Exit et intention de quitter</b>	13
2.1. Différentes formes d'exit	13
2.2. Analyse de l'intention de quitter	13
<b>III. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs âgés</b>	15
3.1. Facteurs d'insatisfaction personnels ou organisationnels	15
3.1.1. Facteurs personnels	15
3.1.2. Facteurs organisationnels	16
3.1.2.1. Le contexte organisationnel	16
3.1.2.2. Les risques psychosociaux	18
3.1.2.3. La reconnaissance et la valorisation de la profession	19
3.2. Médiateurs personnels et organisationnels	20
3.2.1. Médiateurs personnels	20
3.2.2. Médiateurs organisationnels	23
3.3. Rôle du stress et de l'engagement	24
<b>IV. Gestion des âges</b>	26
4.1. Définitions	26
4.2. Analyse multidimensionnelle des facteurs d'insatisfaction incitant au départ pour les différents âges	28
<b>V. Les mesures à prendre et actions à mettre en place</b>	30
5.1. Objectifs européens et belges	30
5.2. Actions concrètes au niveau des entreprises	32
5.2.1. Lutter contre les exits avec choix forcés	32
5.2.2. Lutter contre les exits avec choix volontaire	34
<b>Références bibliographiques</b>	35

<b>Chapitre II : La fin de carrière en Belgique : analyse des facteurs déterminant les départs volontaires et les solutions. Objectifs et méthode</b>	47
---	----

---

<b>I. Objectifs</b>	48
<b>II. Méthode</b>	48
2.1. Etude 1 : Facteurs d'insatisfaction incitant au départ– Etude exploratoire	49
2.2. Etude 2- étude 3: Facteurs d'insatisfaction incitant au départ– Etude à large échelle	50
2.3. Etude 4 : Solutions – Etude exploratoire	50
2.4. Etude 5 : Solutions – Etude à large échelle	51

<b>I. Introduction</b>	54
1.1. La prise de retraite prématurée chez les travailleurs âgés	54
<b>II. La problématique des enseignants</b>	57
<b>III. Objectifs et hypothèses</b>	59
3.1. Facteurs personnels ou facteurs liés au milieu de travail ?	59
3.2. Impact des conditions d'emploi	60
3.3. Stress selon le statut des enseignants (actif contre inactif)	60
3.4. Lien entre le stress et le départ	60
<b>IV. Méthodologie</b>	61
4.1. Echantillon	61
4.2. Matériel	61
4.3. Procédure	64
4.4. Analyses statistiques	65
<b>V. Résultats</b>	65
5.1. Facteurs personnels ou facteurs liés au milieu du travail ?	65
5.2. Impact des conditions d'emploi	68
5.3. Stress selon le statut des enseignants (actif contre inactif)	71
5.4. Lien entre le stress et le départ	73
<b>VI. Discussion</b>	73
<b>VII. Conclusion</b>	76
<b>Références bibliographiques</b>	77

<b>I. Introduction</b>	84
1.1. Analyse de l'intention de quitter	85
1.2. Analyse multidimensionnelle des facteurs d'insatisfaction incitant au départ	86
<b>II. Méthode</b>	89
2.1. Echantillon	89
2.2. Matériel	90
2.3. Procédure	93
2.4. Analyses statistiques	93
<b>III. Résultats</b>	94
3.1. L'intention de quitter	94
3.2. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ	96
3.3. Facteurs d'insatisfaction vécus par les travailleurs	98
<b>IV. Discussion</b>	100
<b>V. Conclusion</b>	102
<b>Références bibliographiques</b>	104

<b>I. Introduction</b>	111
1.1. Leaving factors, job strain and job engagement for all ages	112
1.2. Age-related differences for the four leaving factors	113
<b>II. Objectives</b>	114
<b>III. Method</b>	115
3.1. Sample	115
3.2. Measures	116
3.3. Overview of analyses	117
<b>IV. Results</b>	117
4.1. Path analysis and test of the basic model	119
4.2. Multiple group analysis of revised model and test of the difference between the three age groups	120
<b>V. Discussion</b>	122
5.1. Direct impact of leaving factors on intent to quit (H1a)	122
5.2. The JD-R model (H1b and H1c)	123
5.3. Age comparison perspective (H2)	124
<b>VI. Conclusion</b>	125
<b>References</b>	126

<b>I. Introduction</b>	135
1.1. Vieillesse démographique et impact sur le marché du travail	135
1.2. Causes des retraits précoces du travail	135
1.3. Solutions pour éviter les départs anticipés	136
1.3.1. Les conditions de travail	136
1.3.2. Les compétences	137
1.3.3. Le temps de travail	137
1.3.4. La gestion du changement	138
1.3.5. La discrimination	138
<b>II. Objectifs</b>	138
<b>III. Méthodologie</b>	138
3.1. Echantillon et récolte des données	138
3.2. Analyse des données	140
<b>IV. Résultats</b>	140
4.1. Solutions évoquées par les travailleurs	141
4.2. Adéquation des solutions existantes	142
<b>V. Discussion</b>	148
<b>VI. Conclusion</b>	149
<b>Références bibliographiques</b>	151



<b>I. Introduction</b>	158
1.1. Vieillesse de la population et son impact sur le monde du travail	158
1.2. Solutions de maintien dans l'emploi	160
1.2.1. Aménagement des conditions de travail – diminution de la pénibilité et adaptation de l'environnement	160
1.2.2. La gestion du parcours professionnel, mobilité et partage des compétences	160
1.2.3. L'aménagement du temps de travail	161
1.2.4. La communication et gestion des changements	162
1.2.5. La lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image des seniors	162
<b>II. Objectifs</b>	162
2.1. Différence entre les catégories socioprofessionnelles	163
2.2. Différence au niveau du temps de travail et du type d'horaire	163
<b>III. Méthode</b>	164
3.1. L'échantillon	164
3.2. Le matériel	165
3.3. Procédure	167
3.4. Analyses statistiques	167
<b>IV. Résultats</b>	167
4.1. Les solutions de maintien dans l'emploi	168
4.2. Les solutions de maintien dans l'emploi selon les catégories socioprofessionnelles	171
4.3. Les solutions de maintien dans l'emploi selon le temps de travail	172
4.4. Les solutions de maintien dans l'emploi selon le type d'horaire	173
<b>V. Discussion</b>	173
<b>VI. Conclusion</b>	177
<b>Références bibliographiques</b>	178

<b>I. Préoccupation actuelle</b>	182
<b>II. La notion de gestion des âges, différences entre les âges</b>	183
<b>III. Diversité des problèmes, différences individuelles et organisationnelles</b>	185
<b>IV. Quelles actions à mener ?</b>	186
4.1. Les facteurs personnels	187
4.2. La gestion des changements organisationnels	188
4.3. La valorisation sur le lieu de travail et les ressources au travail	190
4.4. La gestion du stress et la diminution de la pression	192
4.5. La lutte contre la discrimination	194
<b>V. Apport méthodologique</b>	196
<b>VI. Limites et perspectives</b>	197
<b>Références bibliographiques</b>	198

## **Chapitre I**

**La fin de carrière en Belgique : analyse des facteurs déterminant les départs volontaires et les solutions.**

**Contexte et cadre théorique**

---

# I. Introduction

## 1.1. Problématique des travailleurs âgés

L'intérêt pour le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés est de plus en plus présent dans les préoccupations politiques européenne et belge en particulier.

Si l'on considère le paysage démographique européen, la part relative des personnes âgées a commencé à augmenter au XIX<sup>ème</sup> siècle pour atteindre aujourd'hui un peu plus de 16 % de la population (Destatte, 2002). Il semble que l'on peut considérer qu'une population vieillit lorsque la proportion de personnes âgées de plus de 65 ans est supérieure à 10 % (Ylief, 2003). A la fin de la seconde guerre mondiale, la proportion de personnes de plus de 65 ans dans le monde était de plus ou moins 10 %. Elle était de 15 % dans les années 90 et atteindra les 20 % en 2040 (Forteza & Prieto, 1994). Pour ce qui est de l'Europe, Destatte (2002) note une augmentation continue de ce taux pour atteindre, selon les prévisions, 21 % en 2025. En Belgique, comme dans toute l'Europe, l'allongement de l'espérance de vie associé à un taux de fécondité inférieur à 2, entraînera non seulement un ralentissement de la croissance démographique mais aussi un vieillissement important de la population (Mathias & Sprats, 2006).

A côté du vieillissement général de la population européenne et, plus particulièrement, de la population belge, il est pertinent de s'intéresser à la démographie de la population sur le marché de l'emploi dans le cadre du sujet qui nous intéresse. Alors que l'Europe connaît une population vieillissante, il est étonnant de constater que la plupart des pays occidentaux sont caractérisés par un faible taux de participation d'une tranche d'âge plus âgée sur le marché du travail. La proportion de retraites anticipées est plus importante dans le sud de l'Europe que dans le Nord (Dorn, 2005). Ainsi, en Europe seulement 45,3% des 55 ans et plus travaillent (Eurostat, 2007). La situation en Belgique est pire (seuls 32% ont un emploi). Malgré une évolution en Belgique de 5,7% de ce taux depuis 2000 (Eurostat, 2007), il reste toujours le plus bas des quinze pays de l'Union Européenne (32%) (OCDE, 2006). L'âge moyen de sortie de la vie active est passé de 62,4 ans en 1969 à 58,8 ans en 1997 (Marchand, Minni, & Thélot, 1999). Entre 2001 et 2006, on voit une légère amélioration, mais toujours insuffisante. L'âge moyen effectif de la retraite en Belgique est passé de 56,8 ans à 60,6 ans (Eurostat, 2007). En 2006, l'âge moyen de retraite, pour l'Europe, était de 61,4 ans (Eurostat, 2007).

Si on ajoute à cela la diminution du nombre de jeunes qualifiés entrant dans la vie active, nos entreprises risquent de manquer d'employés qualifiés et expérimentés. Ce phénomène aura dans le futur un impact sur l'existence de nos entreprises et sur la croissance économique dans notre pays et dans l'Europe entière. D'ici 2030, le marché du travail va perdre 6,8% des personnes en âge de

travailler et deux personnes actives (entre 15 et 65 ans) devront occuper la place d'une personne inactive (65 ans et plus) (European Commission, 2005). Cette évolution fait en sorte que les jeunes générations devront travailler en moyenne davantage d'années que les anciennes (Marchand et *al.*, 1999).

## **1.2. Situation actuelle et enjeux**

Les données démographiques, montrant d'une part un vieillissement de la population et d'autre part un faible taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans, dévoilent une situation alarmante qui exige de changer de philosophie et de mettre en place des mesures politiques différentes de celles suivies par le passé (Taylor & Urwin, 1999).

La problématique des travailleurs âgés ne s'arrête pas au manque de personnel lié aux évolutions démographiques et au paiement des retraites. Pour l'économie dans son ensemble, l'accroissement du taux d'emploi en général est essentiel pour soutenir la croissance, et notamment dans un objectif de relance économique suite à la récession économique, assurer des rentrées fiscales et garantir un système de protection sociale de qualité pour tous les citoyens (Kilbom, 1999).

On compte aussi l'impact sur les entreprises avec une perte de compétences professionnelles et une fuite des cerveaux due aux départs précoces des travailleurs qualifiés (Lin & Hsieh, 2001 ; Paumès & *al.*, 1995 ; Van den Velden, 1994) et l'impact sur les travailleurs âgés eux-mêmes (D'Amours, Leseman, Crespo & Beausoleil, 1999 ; Fouquereau, 2001 ; Pitaud & Vercauteren, 1987). En effet, ce type de départ pourrait être moins bien préparé qu'une retraite traditionnelle, dont on sait qu'elle entraîne des changements de rôles (Fouquereau, 2001), de statut social ou encore des changements identitaires et relationnels (Pitaud & Vercauteren, 1987). D'Amours et Lesemann (1999) et le Conseil Supérieur de l'Emploi (2002) considèrent que le travail est un pôle d'intégration important. Le travail est un vecteur de sécurité qui fournit à l'individu un revenu, un milieu d'appartenance, une utilité sociale et un statut reconnu par la société (Crespo & Beausoleil, 1999). Dès lors, le statut de non-emploi ou le fait de tomber au chômage peut être perçu comme un échec personnel et une rupture du contrat social. L'âge serait un facteur aggravant. Ainsi, les chômeurs âgés démontreraient une santé mentale et une satisfaction face à la vie significativement moins élevées que les chômeurs plus jeunes (Crespo & Beausoleil, 1999). Le caractère involontaire du départ susciterait plus de mécontentement de la part du travailleur (Crespo & Beausoleil, 1999).

### 1.3. Point de vue des acteurs

Avant d'expliquer le point de vue des acteurs de terrain, responsables politiques et organisationnels, il semble ici intéressant de rappeler les politiques poursuivies depuis les années 1970. En effet, suite à la récession économique et sociale des années 1970, la Belgique a mis en place des mesures qui ont abouti à la descente en flèche des taux d'activité des travailleurs plus âgés, amenés à quitter prématurément le marché du travail. Le gouvernement belge, désireux de soutenir les nombreuses restructurations industrielles et de faire ainsi place aux jeunes<sup>1</sup> a offert des revenus de remplacement particulièrement attractifs pour les travailleurs quittant le milieu professionnel (O.C.D.E., 2005 ; Taylor & Urwin, 1999 ; Taylor & Walker, 1998). Ces mesures ont été également appréciées par les employeurs (Henkens & Tazelaar, 1994), les salaires étant majorés par l'ancienneté ou par l'âge (O.C.D.E., 2005).

Au vu de la situation démographique et politique d'aujourd'hui, on pourrait croire que le climat ambiant au sein des entreprises prône l'activité chez les travailleurs les plus âgés. Pourtant, c'est loin d'être le cas. Non seulement les entreprises ne prennent pas le pas sur les intentions des pouvoirs publics, mais en plus peu d'entre elles se rendent compte du vieillissement au sein de leur personnel (Guillemard, 1994 ; Taylor & Walker, 1998). En réalité, les travailleurs âgés ne sont pas vraiment considérés comme une force de travail sur laquelle on peut compter (Remery, Henkens, Schippers & Ekamper, 2003). Une étude de Thompson (1991, cité par Taylor & Walker, 1998) montre qu'une minorité d'employeurs prennent des mesures pour le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés et les envisagent pour l'avenir. Les pratiques implantées au sein des entreprises reflètent la mentalité qui y règne : un climat bien souvent peu propice au maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. Ainsi, l'introduction des nouvelles technologies, les nouvelles valeurs prônées (flexibilité, performance, polyvalence, etc.) et certaines pratiques opérées (départ anticipé, retraite progressive, peu de recrutement dans une tranche d'âge plus élevée, etc.) sont autant d'éléments qui montrent le parti pris fréquent des organisations. Ces pratiques vont encore augmenter avec la crise financière actuelle. Une étude de Guillemard (1994) montre que les entreprises pensent que la part des jeunes s'est accrue, alors qu'en réalité elle chute (Genevois, Hausman, Leduc & Zanardelli, 2005 ; Guillemard, 1994). La plupart des entreprises choisissent le départ professionnel (anticipé ou non) face au vieillissement de leurs travailleurs. Des solutions alternatives, comme le maintien dans l'emploi ou le reclassement, sont mises de côté. Lorsque la main d'œuvre manque, les entreprises n'optent pas pour le maintien ou le recrutement de travailleurs âgés. Ainsi, la tendance actuelle constatée dans les entreprises est le recours aux temps partiels (flexibilité horaire). La retraite progressive et la formation continue représentent également des options fréquemment choisies. Les directions semblent penser qu'il n'est pas souhaitable de reculer l'âge légal de la pension (Guillemard, 1994). Lors de restructurations, l'âge de la

---

<sup>1</sup> Cela n'a pas été le cas, les taux d'emploi des jeunes travailleurs et des travailleurs âgés étant restés tous deux particulièrement bas.

demande de la retraite est plus précoce car cette dernière est encouragée (Forteza & Prieto, 1994). Pour les employeurs, le coût des travailleurs âgés (les salaires sont majorés par l'ancienneté ou par l'âge) semble également peser pour beaucoup dans la balance (O.C.D.E., 2005).

Depuis quelques années, on note néanmoins un retour en arrière dû à la prise de conscience des enjeux et de l'importance d'un taux élevé d'emploi de ces travailleurs pour la bonne santé économique du pays. Les taux d'emploi des travailleurs les plus âgés commencent donc à augmenter petit à petit. Les prévisions ne sont néanmoins pas très encourageantes (Eurostat, 2007) et cet effort risque d'être perturbé par la nouvelle crise économique.

#### **1.4. Secteur d'activité concerné**

A l'heure actuelle, dans notre société caractérisée par une pénurie importante d'emploi, on imagine difficilement à quel moment la situation de pénurie d'emploi va s'inverser avec une pénurie de main d'œuvre. Pourtant, cette pénurie a déjà commencé à se marquer dans certains secteurs particuliers, comme l'enseignement ou les soins de santé. L'OCDE insiste particulièrement sur le *«risque croissant de pénurie d'enseignants»* qui touche un grand nombre de ses trente pays membres, conséquence à la fois de la croissance des effectifs scolaires, du nombre insuffisant de jeunes professeurs et du vieillissement de la population enseignante, qui entraîne de nombreux départs à la retraite. Aussi, depuis plusieurs années maintenant, les pouvoirs publics s'inquiètent du risque de pénurie qui menace chez les infirmières.

Ainsi, l'enseignement et le secteur des soins de santé sont deux secteurs à risque. Cela est lié à la difficulté de la profession. Men's Health (1991, cités par Gold & Roth, 1993) a montré que l'enseignement et les professions médicales sont deux professions stressantes. La fréquence et l'intensité des contacts interpersonnels est responsable d'un haut niveau de burnout. Les professions qui sont concernées sont donc les infirmières, les travailleurs sociaux et les enseignants. Une étude approfondie de la littérature scientifique sur le stress au travail permet de placer les enseignants parmi les groupes à risque en ce qui concerne le stress et l'épuisement professionnel (Gold & Roth, 1993) et donc l'intention de partir en retraite plus tôt. C'est dans cette perspective que nous nous sommes dans un premier temps interrogé sur les raisons de quitter des enseignants. Ensuite, nous avons choisi d'étendre à une population plus large, concernant différents types de secteurs d'activités. En effet, les métiers manuels et techniques, notamment, constituent aussi des métiers à risque en termes de retraite précoce.

## **II. Exit et intention de quitter**

### **2.1. Différentes formes d'exit**

Premièrement, il est important de distinguer deux formes d'exits qui peuvent s'appeler respectivement 'exit avec choix personnel' ou 'exit volontaire' et 'exit avec choix forcé' ou 'retrait involontaire' (Amauger-Lattes, Desbarats, Heebach & Mignonac, 2007 ; Sterns, Matheson & Schwartz, 1990 ; Weckerle & Schultz, 1999). Donc, un départ à la retraite anticipée peut être forcé (causes extrinsèques) ou volontaire (causes intrinsèques).

Concernant les exits avec choix forcés, ils sont souvent associés aux stéréotypes liés à l'âge (moins productif, résistant aux changements et incapable d'adaptation, difficulté d'apprentissage, absentéisme, plus d'accidents, diminution de la motivation,...) qu'ont les employeurs (Hansez, Bracci, & Bertrand, 2007 ; Lagacé & Lesemann, 2003). Ces stéréotypes engendrent des discriminations qui peuvent pousser à la perte de l'emploi, au refus de formation, etc. (Burnay, 2002 ; Feldman, 1994 ; Hansez, & al., 2007 ; Walker, 2001). L'âge est par ailleurs considéré comme un instrument de classification commode, qui peut être utilisé sans provoquer de graves conflits pour déterminer qui pourra ou non conserver son emploi dans un contexte où l'offre de travail dépasse la demande ou dans un contexte de difficulté économique, comme les fusions ou réorganisations. Le départ forcé des travailleurs est généralement lié au poids du contexte économique sur l'entreprise et aux différentes pressions exercées sur les travailleurs âgés pour quitter le milieu professionnel (incitations à la pré-pension dans le cadre de restructurations d'entreprise, de fusions et/ou de changements organisationnels en général).

Les exits avec choix personnel ou exits volontaires sont les départs choisis par le travailleur. Le travailleur n'a pas été poussé ou influencé dans son choix de quitter. Les départs volontaires résultent donc d'une décision personnelle (causes intrinsèques). Cette décision peut être influencée par une série de facteurs qui sont liés à la personne ou à l'environnement de travail (Khatri & Budhwar, 2000, Moorehead, et al. 1997, Haar & Spell 2003, Evans 2000, cités par Hayman, 2005).

### **2.2. Analyse de l'intention de quitter**

Il est important de se pencher sur les raisons qui poussent les travailleurs à vouloir quitter volontairement leur entreprise, soit les facteurs expliquant l'intention de quitter. Nous choisissons ce concept général d'intention de quitter pour deux raisons.

D'abord parce que notre but est d'identifier pourquoi les plus âgés décident de prendre leur retraite prématurément, mais aussi ce qui les différencie des plus jeunes ayant envie de changer d'entreprise. Des études à ce sujet ont déjà été réalisées; mais aucune n'a envisagé la comparaison entre les différentes classes d'âges par rapport à l'envie de quitter l'entreprise ou de cesser définitivement de travailler. Une des raisons est probablement liée au fait que l'intention de quitter et l'intention de changer d'emploi sont des concepts différents. Mais comparer les retraites précoces (voluntary retirement) et l'intention de changer d'entreprise (voluntary turnover) est intéressant (Adams & Beehr, 1998), dans la mesure où les antécédents qui expliquent les deux mécanismes s'avèrent similaires (Amauger-Lattes, Desbarats, Heebach & Mignonac, 2007). Malgré la nature hétérogène de ces deux cognitions de retrait, les mécanismes psychologiques sous-jacents sont proches (Adams & Beehr, 1998). Ceci explique pourquoi la littérature sur la fin de carrière adopte de plus en plus le cadre théorique du 'turnover'. L'intention de prendre sa préretraite est assimilée plus à une cognition de retrait qu'à un phénomène lié à l'âge ; ce qui la rapproche de l'intention de changer d'entreprise.

Ensuite la seconde raison concerne la différence de perception de l'intention de quitter en fonction de l'âge. Il est établi que l'âge chronologique est un concept insuffisant pour étudier la gestion des âges (Sterns & Alexander, 1987). De Lange (2006, voir aussi Cleveland & Shore, 1992 ou Sterns & Miklos, 2002) propose une conceptualisation multifactorielle de l'âge: l'âge chronologique, l'âge fonctionnel (santé physique et cognitive), l'âge psychosocial (self perception et perception sociale), l'âge organisationnel (ancienneté, niveau de compétences) et l'âge lié au style de vie et à la situation familiale. Ainsi, les choix de carrière ne dépendraient pas uniquement de l'âge chronologique mais aussi d'autres aspects de la vie. Certains auteurs expliquent par ailleurs que la relation entre l'âge et l'intention de quitter son entreprise est proche de zéro (Healy, Lehman & Mc Daniel, 1995). Au vu de la complexité du concept d'âge, il est important de considérer dans la même étude toutes les classes d'âge. Finalement, il est essentiel de rappeler que les humains deviennent vieux à des âges différents et qu'il n'y a donc pas d'âge défini à partir duquel on peut parler de personnes âgées (Kiekens & de Coninck, 2000). La vieillesse socialement définie prend le pas sur la vieillesse biologiquement définie. Les critères définissant le début de la vieillesse se sont donc quelque peu déplacés et devenir « vieux » se définit en des termes plus sociaux (Ylief, 2003). Ainsi, une réelle construction sociale du vieillissement s'opère (Desmette, 2004). C'est pourquoi il est important, comme le souligne Henkens (2000), d'intégrer les processus sociaux dans la compréhension du processus de pré-pension, processus qui est à la frontière du concept de vieillissement. La pré-pension est en effet un phénomène socialement construit. Différents indices contribuent à renforcer sa légitimité auprès des travailleurs âgés (normes au travail, signaux envoyés par l'entourage, politique des pensions). Dès lors, la pré-pension serait à replacer dans un contexte social global, qui définit les normes et les statuts des différentes générations (Desmette, Gaillard & Lienard, 2004). Le découpage en trois temps de vie (jeunesse, âge adulte, retraite) est remis en question.



### **III. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs âgés**

La satisfaction expliquerait le turnover (Blau & Boal, 1987 ; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Certaines recherches s'attachent uniquement à la satisfaction globale tandis que d'autres cherchent à détecter ses dimensions particulières. Selon Spector (1997), l'approche de la satisfaction par dimensions donne une idée plus complète que l'approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail. Etudier les causes de départ possibles pour les différentes catégories professionnelles, revient donc à étudier les différents aspects pouvant mener au sentiment d'insatisfaction incitant au départ, incitant à l'intention de quitter. Certains types de facteurs positifs, comme s'occuper de ses petits enfants, sont appelés « pull factor » dans la littérature anglo-saxonne et correspondent aux facteurs de départ qui rendent le retrait professionnel attractif (Feldman, 1994 ; Walker, 2001). Mais nous allons nous concentrer sur les facteurs d'insatisfaction incitant au départ, que nous appellerons dans cette introduction 'facteurs d'insatisfaction'.

Nous devons donc considérer la nature multifactorielle des antécédents de l'intention de quitter. Nous allons considérer deux grandes catégories de facteurs pouvant pousser les travailleurs à quitter leur fonction (Sterns, Matheson & Schwartz, 1990 ; Weckerle & Shultz, 1999) : les facteurs personnels et les facteurs liés au milieu de travail. On constate que peu d'auteurs ont pris en considération à la fois les facteurs personnels et les facteurs liés aux conditions de travail pour expliquer les départs anticipés (Khatri & Budhwar, 2000, Moorehead, et al. 1997, Evans 2000, cités par Hayman, 2005). Ensuite, nous exposerons les différents médiateurs personnels et organisationnels.

#### **3.1. Facteurs d'insatisfaction personnels ou organisationnels**

##### **3.1.1. Facteurs personnels**

Au niveau personnel, il faut savoir que les départs précoces sont devenus la règle implicite pour chacun (Guillemard, 1994) et les travailleurs âgés ont bien souvent développé leur projet de vie personnelle en conséquence (Guillemard, 1998). A l'heure actuelle, la culture du retrait anticipé est encore largement partagée par les travailleurs et les employeurs, chacun y trouvant son avantage (Vaes, 2002). Mais l'attitude des employeurs à l'égard des travailleurs âgés doit évoluer et il faut convaincre les gens de prolonger leur carrière plus longtemps. Auprès des travailleurs, une sensibilisation doit prendre place afin de relativiser la culture du « droit au retrait prématuré ». En effet, si l'on veut répondre aux objectifs européens en termes de taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans d'ici 2010, c'est sur la tranche d'âge 46-55 ans qu'il faut mettre la priorité. Un profond changement de culture va donc devoir s'opérer (Taylor & Walker, 1998).

Les caractéristiques personnelles, non reliées à un contexte de travail, comme la santé, la famille, les ressources financières, l'âge, la retraite ou l'état de santé du conjoint, le nombre de personnes à charge, les ressources financières disponibles, la perspective de garder ses petits-enfants ou de s'adonner pleinement à des activités de loisir jouent donc un rôle important dans l'intention de quitter le travail (Brougham & Walsh, 2005 ; Elchardus & Cohen, 2002 ; Feldman, 1994; Hansson, Dekoekkoek, Neece & Patterson, 1997 ; Hardy & Hazelrigg, 1999; Henkens & Tazelaar, 1997; Hwalek & al., 1982 ; Lin & Hsieh, 2001; Molinié, 2005; Schultz, Morton & Weckerle, 1998 ; Sterns & al., 1990 ; Szinovacz & De Viney, 2000 ; Talaga & Beehr, 1995; Weckerle & Shultz, 1999). Pour faire face à cela, une solution intéressante au maintien dans l'emploi et de plus en plus appréciée des travailleurs se situe donc au niveau de la conciliation vie privée / vie professionnelle (temps libre/temps de travail). Ainsi, dans le cadre de la problématique des travailleurs âgés, l'organisation plus souple du temps de travail a un rôle important, surtout pour les travailleurs de plus de 50 ans (Elchardus & Cohen, 2002). Une étude d'Elchardus & Cohen (2002) montre que 45 % des travailleurs âgés accepteraient très probablement de continuer à travailler s'ils avaient la possibilité de travailler à temps partiel ou de prendre plus de congés. Les recherches nord américaines démontrent que les organisations qui ont des stratégies concernant les aspects personnels sont plus propices à retenir les employés (Hayman, 2005).

### **3.1.2. Facteurs organisationnels**

Les caractéristiques de travail et organisationnelles responsables du turnover volontaire ont été suggérées dans la recherche, incluant le salaire, les promotions, les relations avec les collègues, la surcharge, la pression au travail, l'insécurité d'emploi, le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle, le support (collègues, leader, organisation), les changements, la routine, le faible contrôle au travail, la promotion de la santé (Lambert, Hogan & Barton, 2001 ; Lee & Mowday, 1987 ; Rusbult & Farrell, 1983). Certains auteurs ont décidé de grouper ces caractéristiques de travail et organisationnelles en facteurs (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Nous allons proposer trois facteurs : le contexte organisationnel, les risques psychosociaux et les aspects de valorisation, de reconnaissance.

#### **3.1.2.1. Le contexte organisationnel**

Le contexte organisationnel global peut influencer le choix d'une retraite prématurée (Henkens & Tazelaar, 1997). Les pratiques mises en œuvre par l'employeur en matière de départ professionnel pèsent sur la décision de quitter le milieu professionnel (Desmette, 2004 ; Henkens, 2000 ; O.C.D.E., 2005). Les buts poursuivis par l'entreprise tels que, par exemple, la maximalisation des profits et le maintien d'une position compétitive influence les attitudes des employeurs en ce qui concerne le départ professionnel. Ces attitudes sont également influencées par la proportion de travailleurs âgés au sein de l'entreprise (plus une entreprise possède une proportion de travailleurs âgés importante, plus elle serait encline à pousser au départ professionnel) (Henkens, 2000). La distribution spécifique des catégories d'âge va aussi créer certaines valeurs dans l'organisation. La distribution des âges peut varier

d'une entreprise à une autre. Dans les secteurs, comme les entreprises informatiques, le télévisuel et l'électronique, les travailleurs sont en général jeunes, à l'opposé des banques et des assurances (Forteza & Prieto, 1994). Aussi, la sécurité au travail est très importante pour une transition à la retraite (Hardy & Quadagno, 1995). La nature du travail influence aussi les employeurs quant à l'attitude qu'ils adoptent face au départ précoce (Jolivet, 2002). Si les tâches exécutées par les travailleurs au sein de l'entreprise, y compris par les travailleurs les plus âgés, sont de type physique, autant les employeurs que les travailleurs et l'entreprise en général vont être plus favorables vis-à-vis du départ professionnel précoce. L'employeur y sera moins favorable si cela engendre une perte d'expertise pour l'entreprise (Desmette, 2004 ; Henkens, 2000).

Les réorganisations ou downsizing, responsables de détérioration des conditions de travail, de même que les changements organisationnels comme l'évolution des nouvelles technologies dans différents secteurs (communication, data processing, etc.) expliquent les retraites prématurées (Ahituv & Zeira, 2000 ; Hardy & Hazelrigg, 1999 ; Higgs, Mein, Ferrie, Hyde & Nazroo, 2003 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Mein & Ellison, 2006 ; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002 ; Sterns & Dorsett, 1994), particulièrement si le changement est inattendu et requière un grand investissement (Bartel & Sicherman, 1993). En effet, pour Paumes, Marquié et Volkoff (1995), les changements peuvent entraîner une « remise en question des équilibres cognitifs mais aussi psychiques et relationnels, antérieurement acquis, parfois chèrement » qui va miner la confiance en soi du salarié. La fatigue, la confusion et le sentiment d'incompétence peuvent également se manifester durant la phase de transition (Collerette, Delisle & Perron, 1997). Le faible degré de concertation avec les personnes concernées renforce les attitudes d'autodévalorisation (Marquié, Paumes & Volkoff, 1995). Les raisons des changements organisationnels sont souvent méconnues ou incomprises (Giroux, 2000). Cette situation peut engendrer des résistances face aux changements.

Différents moyens peuvent être utilisés pour faciliter les changements tels que la communication, la participation active au changement, donner aux travailleurs l'opportunité d'utiliser leurs connaissances et leurs compétences, fournir un soutien ou encore le recueil des réactions des acteurs de façon périodique (Collerette, Delisle & Perron, 1997 ; Detrie & Meslin-Broyez, 2001 ; McKenna, 2000 ; Henny, Collins & Platts, 1992 cités par Paumès & al., 1995 ; Probst, Bruggimann, Mercier & Rakotobarison, 1992). Il est important d'accompagner les changements opérés au sein des organisations grâce à des initiatives comme la formation aux nouvelles technologies (Rabitt & Carmichael, 1994). Peu d'études examinent l'adaptabilité des travailleurs âgés dans les changements (Strate, 2005).

### 3.1.2.2. Les risques psychosociaux

Ensuite, les risques psychosociaux inhérents au travail peuvent être à l'origine de la décision de quitter le travail. La probabilité d'un départ anticipé augmente si les conditions de travail sont défavorables (Elchardus & Cohen, 2002). Les conditions de travail qui influencent le départ professionnel ne sont pas uniquement celles qui sont en place lors du départ du travailleur mais également celles qui l'ont été tout au long de la carrière.

La majeure partie des études montrent (Droit, Guérin, Lochouarn, & Motte, 1991 ; Hedge, Borman, & Lammlein, 2006 ; Marquié, 1995) que les travailleurs âgés n'ont pas nécessairement plus de difficultés que les jeunes et que s'ils sont confrontés à ces difficultés, c'est plus dû aux conditions de travail pénibles qu'aux ressources internes. La recherche sur les relations entre âge et job performance a largement indiqué que la performance ne décline pas avec l'âge (Sterns & Miklos, 1995). Ainsi, l'âge ne devient pas un handicap, c'est plutôt le travail lui-même qui va exclure une catégorie de personnel en fonction de l'âge et de l'ancienneté (Droit, Guerin, Lochouarn & Motte, 1991). Ainsi, la qualité du travail, les mauvaises conditions de travail, la faible promotion de la santé, l'insécurité, la flexibilité, les conflits de rôle, le manque de variété, l'agitation et le stress au travail sont responsables d'un retrait précoce (Andrews, Manthorpe & Watson, 2005; Elchardus & Cohen, 2002 ; Guignon & Pailhé, 2004 ; Harpaz, 2002 ; Hayward, Grady, Hardy, & Sommers, 1989 ; Hedge, Borman & Lammlein, 2006 ; Hurd & McGarry, 1993 ; Lund & Villadsen, 2006; Naumanen, 2007; Siegrist, 2007; Szubert & Sobala, 2005; Weymouth, 2005). Pour ce qui est des horaires de travail, des études ont montré que les travailleurs possédant des horaires non standards ou en équipe cessent plus vite de travailler (Elchardus & Cohen, 2002).

Plusieurs auteurs proposent donc un aménagement de l'environnement de travail qui serait adapté aux exigences du fonctionnement du corps humain (qui prend compte de l'âge) (Elchardus & Cohen, 2002 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Ils visent les domaines de la pénibilité, de l'ergonomie des postes de travail et de la santé (D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999 ; Elchardus & Cohen, 2002 ; Gilles & Loisl, 2005 ; Griffiths, 1997 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Lund & Borg, 1999 ; Neagele & Walker, 2006 ; Van der Velden, 1994 ; Volkoff, Touranchet & Derriennic, 1995). D'autres encore vont exclure les travailleurs les plus âgés de certains postes et prévoir à l'avance un reclassement possible vers d'autres postes moins contraignants (Gerardu & Schabracq, 1994 ; Gonon, Degoulet & Marquié, 2004 ; Lesemann, 2003 ; Marescaux & Desrichard, 2002 ; Van der Velden, 1994). Sur ce dernier aspect, certains auteurs (Gilles & Loisl, 2003 ; Gilles & Loisl, 2005) pensent plutôt qu'il est préférable que l'adéquation entre le travail et la personne passe par une diminution de la pénibilité que par le reclassement vers de tels postes.

### 3.1.2.3. La reconnaissance et la valorisation de la profession

Certains auteurs ont proposé que peu de possibilités de développement, peu d'implication dans l'entreprise de même que le manque de variation dans la carrière et le manque d'attention permanente et délibérée accordée au développement professionnel, ou le sentiment d'inutilité conduisent les travailleurs âgés à considérer les retraits anticipés (Antonousky, Sagy, Alder & Visel, 1999 ; Elchardus & Cohen, 2002 ; Van den Berg, Frietman, Hetebrij, Joosse, Krot & Ykema-Weinen, 1996, cités par Kiekens & De Coninck, 2000 ; Kosloski, Ekerdt, & De Viney, 2001 ; Lund & Borg, 1999 ; Mor-Barak, 1995 ; Prothero & Beach, 1984 ; Siegrist, 2001 ; VanYperen, Hagedoorn & Geurts, 1996). Ainsi, ceux qui ont une qualification importante ou qui ont des projets ou activités de développement considèrent leur travail comme un hobby et n'ont donc guère envie de le quitter (Beehr et al., 2000 ; Robson & Hansson, 2007 ; Robson, Hansson, Abalos & Booth, 2006). Mais McEnrue (1989, cité par Sterns & Miklos, 1995) montre que les travailleurs âgés ne veulent pas s'engager dans des activités s'ils n'ont pas suffisamment de bénéfices. Dans cette perspective, le statut, le type de qualification, le transfert d'expertise, le type de tâches et la qualité de celles-ci sont très importants (Comité économique et social, 2000 ; Perlmutter & Hall, 1992 ; Sterns & Alexander, 1987) dans le maintien dans l'emploi. Le soutien social de l'employeur peut également agir sur la valorisation et donc sur le maintien dans l'emploi, de manière directe via un soutien social et de manière plus indirecte par l'attrait du travail en comparaison aux activités hors travail et au travers des opportunités de formations professionnelles (Desmette, 2004 ; Henkens, 2000). Nous devons aussi considérer les différences individuelles entre les travailleurs âgés en terme de besoin de développement, d'opportunités (Imel, 2003).

Finalement, le développement des compétences et d'un **parcours professionnel valorisant** est une manière de maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi (Gilles & Loisl, 2005). La formation est l'un des moyens les plus cités dans ce domaine (Crespo & Beausoleil, 1999 ; Farr & Ringseis, 2002 ; Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003 ; Gilles & Loisl, 2003 ; Gilles & Loisl, 2005 ; Guerfel -Henda, 2005 ; Guérin & Saba, 2003 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003 ; McKenzie & Wurzburg, 1997 ; Naegle & Walker, 2006). Il faut souligner que les phases de conception, de préparation et d'explication des formations sont cruciales pour l'acceptation de celles-ci par le personnel (Marquié & Baracat, 1995). Dans tous les cas, il sera important d'évaluer, de reconnaître et de valoriser les compétences acquises (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003 ; McKenzie & Wurzburg, 1997).

Ensuite, la **reconnaissance des compétences** acquise sera essentielle. La reconnaissance pourrait passer par l'instauration de dispositifs de validation des acquis de l'expérience pour les motiver à continuer à travailler, à condition d'initier ce processus le plus tôt possible, et bien avant que ne s'installe le sentiment de fin de vie professionnelle (Gilles & Loisl, 2003 ; Lesemann, 2003 ; OCDE, 2003). La reconnaissance pourra s'effectuer lors des **bilans de compétences** mais aussi des entretiens

annuels, des évaluations ou autoévaluations qui permettront de reconnaître l'acquis et de cibler les besoins en formation (Gilles & Loisl, 2005 ; Kiekens & De Coninck, 2000 ; Lesemann, 2003 ; Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, & Economix Research & Consulting, Munich, 2006). La **mobilité verticale ou horizontale** est également une piste qui permet la valorisation des compétences (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003 ; Gilles & Loisl, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Pourtant, la mobilité horizontale serait rare et aurait tendance à diminuer avec l'âge et ce à cause du manque de confiance de la part des managers dans les capacités des plus de 40 ans à s'adapter à des tâches non familières (Boerlijst, Munnichs & van der Heijden, 1999 ; Crespo & Beausoleil, 1999). La réaction des seniors serait un frein supplémentaire à la mobilité. En effet, les travailleurs vieillissants sont parfois apeurés par la perspective de nouvelles tâches qu'ils pensent plus difficiles ou pénibles que celles qu'ils ont l'habitude d'effectuer et « surtout si les stratégies d'économie qu'ils ont construites grâce à leur expérience ne sont pas transférables à coup sûr » (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003). Finalement, une dernière manière de reconnaître la compétence des âgés est d'instaurer un système de transfert des compétences tels que le **tutorat** ou l'organisation d'équipes mixtes (jeunes et plus anciens) (EQUAL, n.d., Gilles & Loisl, 2005 ; Kiekens & De Coninck, 2000 ; Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, & Economix Research & Consulting, Munich, 2006). Cet échange est important car les travailleurs âgés constituent la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003). Ce nouveau rôle au sein de l'organisation affectera l'image de soi du tuteur et pourra apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités (Boru & Leborgne, 1992), mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu & Schabracq, 1994), et enfin l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles & Loisl, 2003).

## **3.2. Médiateurs personnels et organisationnels**

### **3.2.1. Médiateurs personnels**

Dans la catégorie des médiateurs que l'on peut qualifier d'« internes », un des plus évoqués est l'état de santé. Le vieillissement peut en effet entraîner des déficits et des problèmes de santé. Plusieurs études montrent que plus cet état de santé est mauvais, plus il favorise le départ précoce (Astrand & Isacson, 1988 ; Christin & Peretti, 2005 ; Crego, Alcover de la Hera & Martinez-Inigo, 2007 ; Desmette, 2004 ; Elchardus & Cohen, 2002 ; Griffiths, 1999 ; Hayward, Grady, Hardy, & Sommers, 1989 ; Joulain, Mullet, Lecomte & Prévost, 2000 ; Lin & Hsieh, 2001 ; Mein & Ellison, 2006 ; Volkoff & Bardot, 2004). De même, Volkoff et Bardot (2004) ont trouvé une dépendance statistique entre l'intention de départ anticipé et la santé, mesurée par la fatigue, le découragement et la douleur. Les gens avec des

problèmes de santé sont plus enclins à quitter l'organisation mais il y a beaucoup de variabilités individuelles (Hedge, Borman & Lammlin, 2006). Laville et Volkoff (2004) insistent sur le fait que des mesures de prévention de la santé peuvent être mises en place pour prévenir, voire éviter certains problèmes de santé liés aux conditions de travail.

En ce qui concerne le genre, les femmes ont davantage tendance à quitter précocement leur emploi. Cela peut s'expliquer à la lumière de phénomènes sociaux au sein de la famille. Ainsi, la femme arrête de travailler pour prendre soin de ses parents malades, tandis que l'homme continue à travailler pour assurer des revenus en suffisance (Isaksson & Johansson, 2000 ; Talaga & Beehr, 1995). Sterns et al. (1990) vont jusqu'à définir des facteurs de départ différents selon le sexe. Nous pouvons donc, par conséquent, imaginer ce facteur comme étant un modérateur des motifs de départ. Par exemple, les facteurs de départ chez les hommes seraient l'âge, l'histoire de vie (au travail), le statut socioéconomique de la préretraite, la santé, les attitudes face au travail ; tandis que pour les femmes, l'âge serait le seul facteur significatif de départ (Sterns et al., 1990).

D'autres éléments en rapport avec la famille doivent également être pris en compte dans le processus de décision du départ à la retraite (Henkens, 2000). Une étude de Hwalek, Firestone et Hoffman (1982) montre que le travailleur âgé accorde de l'importance aux pressions exercées par son conjoint et ses enfants en ce qui concerne son départ professionnel. Ainsi, la santé et la retraite du conjoint semblent être des éléments essentiels. Pour Talaga et Beerh (1995), les femmes dont le mari n'est pas en bonne santé, partent plus tôt que les femmes dont le mari est en bonne santé. Cette relation n'existe pas chez les hommes. Ensuite, toujours selon les mêmes auteurs, si un des membres du couple est retraité, l'autre le sera peu de temps après, que ce soit l'homme ou la femme. Cependant, cette relation entre la retraite du conjoint et celle du travailleur n'est pas soutenue par tous. Sedillot et Walraet (2002) émettent l'idée que la cessation d'activités des femmes est plus influencée par la situation de leur conjoint que celle des hommes. Ainsi, la décision de quitter le milieu professionnel prise par l'un des deux partenaires d'un couple est le résultat d'un processus d'influence au sein du ménage (Elchardus & Cohen, 2002 ; Feldman, 1994).

Les ressources financières disponibles jouent également un rôle dans la décision personnelle de quitter son emploi (Busch, Dahl & Dittrich, 2004 ; Elchardus & Cohen, 2002 ; Feldman, 1994 ; Lin & Hsieh, 2001). Il semble que plus le travailleur porte une responsabilité forte financièrement, moins il y a de chances qu'il mette fin de manière précoce à son activité professionnelle (Desmette, 2004 ; Elchardus & Cohen, 2002). En effet, Weckerle et Shultz (1999) ajoutent qu'il est important pour le travailleur de s'assurer de pouvoir mener le même style de vie après le départ professionnel. La perspective d'un salaire plus élevé pourrait en effet certainement, selon Elchardus et Cohen (2002) inciter un quart des travailleurs à prendre leur retraite plus tard. Pourtant d'autres auteurs montrent que les aspects

strictement financiers (c'est-à-dire les revenus probables) n'influencent pas de manière significative les intentions de pré-pension (Henkens & Tazelaar, 1994). D'autres aspects liés aux aspects financiers peuvent entrer en ligne de compte dans la décision d'un travailleur de quitter son emploi : par exemple, le fait d'avoir des remboursements en cours (Elchardus & Cohen, 2002).

Le facteur « âge », pris de manière subjective, influence aussi la décision de retrait professionnel. Ainsi, l'opinion du travailleur quant à l'écart subjectif qui le sépare encore de la pré-pension joue un rôle non négligeable (Ekerdt, Kosloski & DeViney, 2000 cités par Desmette, 2004 ; Feldman, 1994). Pour Elchardus et Cohen (2002), l'âge joue en effet un grand rôle dans le départ professionnel : plus l'individu est âgé, plus il est probable qu'il arrête définitivement de travailler. Feldman (1994) va plus loin en expliquant que les différentes significations de l'âge peuvent aider à la compréhension de la décision de départ professionnel (l'âge chronologique, l'âge subjectif mais aussi l'âge relatif au groupe de travail auquel le travailleur s'identifie et l'âge socialement défini).

Selon Desmette (2004), un effet de génération peut également influencer ces départs. Ainsi, plusieurs générations ont commencé à travailler jeunes et ont une carrière complète avant 65 ans. Aujourd'hui la nature même du départ professionnel change (Feldman, 1994) : le retrait ne correspond plus à la fin de la vie au travail après une carrière uniforme, sans arrêt et sans changement de poste. La représentation du concept de retrait professionnel peut, à l'heure actuelle, avoir d'autres significations. En effet, la plupart des travailleurs n'ont plus une carrière « linéaire » traditionnelle (celle-ci étant aujourd'hui souvent ponctuée de pause-carrière, réorientation professionnelle, travail à temps partiel, etc.). Ces différents facteurs personnels relèvent des aspects historiques du parcours professionnel et influencent également la décision de départ anticipé (Elchardus & Cohen, 2002 ; Feldman, 1994).

On peut également rechercher des causes de départ dans les relations que le travailleur entretient avec son travail. Une diminution d'une part de l'attachement à l'entreprise et d'autre part de l'identification à l'emploi facilitent une décision de (pré)pension. Une importance moindre accordée par le travailleur à la valeur « travail » peut également agir positivement sur l'intention de quitter le milieu professionnel (Desmette 2004). Certains individus peuvent aussi avoir une image positive de la retraite et ainsi choisir plus facilement le retrait anticipé (Avard, 1993 ; Sterns et al., 1990) ou, au contraire, pointer davantage les aspects négatifs de la retraite et avoir tendance à vouloir postposer l'âge de la retraite (Forteza & Prieto, 1994).



### 3.2.2. Médiateurs organisationnels

Parmi les médiateurs organisationnels, le temps de travail semble influencer le moment du départ à la retraite. En effet, les personnes à temps plein partent plus tôt que celles à temps partiel (Feldman, 1994 ; Kieran, 2001). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les travailleurs à temps plein gagnent plus d'argent. Ils peuvent donc épargner davantage et prendre leur retraite plus tôt (Walsh, 1999). Tandis que les travailleurs à temps partiel travailleront plus longtemps, soit par manque de ressources financières ou soit pour bénéficier de bonnes conditions financières pour leur retraite. Par conséquent, ils auront besoin d'un environnement propice pour leur maintien.

L'organisation du travail évolue constamment et les travailleurs de tout âge sont de plus en plus confrontés à des horaires atypiques (Laville & Volkoff, 2004). La production en continu, la population vieillissante, le manque de jeunes sur le marché de l'emploi et bien d'autres éléments, vont amener de plus en plus de personnes à travailler ou à retravailler de manière décalée par rapport au rythme circadien (Pueyo & Volkoff, 2004). Parmi ces horaires atypiques, on retrouve principalement le travail de nuit et le travail posté. Dans l'un et l'autre cas, les personnes sont tous les jours ou régulièrement amenées à travailler de nuit. Cependant, le travail de nuit va à l'encontre du rythme biologique et de la vie sociale et pose des questions sur l'organisation du travail (Barthe, Gadbois, Prunier-Poulmaire, & Quéinnec, 2004). Les horaires décalés ont des effets sur le sommeil et sur la santé des personnes qui perdurent souvent bien après le retour à un horaire normal (Butat, Cosset, Barrit, Brugère, & Volkoff, 1999). De plus, dans l'optique actuelle d'expansion des horaires décalés, il serait bon de mener une réflexion sur l'aménagement des horaires afin de tenir compte des personnes et de leur santé. Il est à rappeler que la santé est un facteur impliqué dans la décision de partir à la retraite chez les plus âgés.

Ainsi l'organisation plus souple du temps de travail a un rôle important, surtout pour les travailleurs de plus de 50 ans (Elchardus & Cohen, 2002 ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2002). Les autorités ont depuis longtemps pour objectif de faire en sorte que les travailleurs soient maintenus dans l'emploi en leur offrant davantage de possibilités de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle. Le temps partiel et la retraite progressive sont des pratiques de ce domaine très souvent mises en avant (Elchardus & Cohen, 2003 ; Gilles & Loisil, 2005 ; Guérin & Saba, 2003 ; Lagacé & Lesemann, 2003 ; Naegele & Walker, 2006). Les autres mesures d'aménagement sont, entre autres, l'augmentation des jours de congé (Elchardus & Cohen, 2003 ; Guérin & Saba, 2003), la réduction du temps de travail (Leseman, 2003 ; Naegele & Walker, 2006), le télétravail (Guérin & Saba, 2003 ; Lagacé & Lesemann, 2003) et le partage du travail (deux personnes à temps partiel pour un même emploi) (Lagacé & Lesemann, 2003). L'instauration des temps partiels peut se justifier pour plusieurs autres raisons (Thierry & Jansen, 1998): augmenter la flexibilité pour l'individu ; possibilité d'avoir son temps de travail (plus) ajusté aux circonstances personnelles et aux désirs (par exemple pour les parents) et permettre la création de plus d'emplois. L'O.C.D.E. (2003) recommande

d'appliquer cette mesure pour les travailleurs ayant des problèmes de santé ou des conditions de travail pénibles.

Par rapport au contrat de travail, de nombreux travaux (Letourneux, 1997, Platt, 1997, Benach & Benavides, 1999, Goudswaard et al., 2002, cités par Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002) ont révélé l'existence d'un lien entre les formes d'emploi temporaire et les conditions de travail dégradées. Ainsi, il semblerait que les employés temporaires dans une organisation sont plus exposés aux facteurs de risques tant physiques que psychiques (Auvergnon, 2000). De plus, la Fondation (2002) a constaté une dégradation de la santé pour ces travailleurs, plus importante. Il est apparu que la pénibilité au travail ainsi qu'une santé déficiente augmentaient le désir de partir à la retraite. Par conséquent, les personnes possédant un emploi temporaire et qui sont soumis à des mauvaises conditions de travail, devraient avoir une envie plus grande de quitter leur emploi ou le marché du travail. Néanmoins, ces travailleurs ne peuvent accéder à une retraite complète vu leur statut et leur parcours souvent chaotique. Il serait donc intéressant de voir s'il existe des différences au niveau des solutions pour les aider à rester dans l'emploi.

Un dernier élément pouvant affecter la décision de prendre sa retraite est le niveau d'éducation des personnes. En effet, plus le diplôme est élevé, plus l'âge de départ à la retraite, souhaité et prévu, sera élevé (Christin & Peretti, 2005 ; Crego et al., 2007 ; Lin & Hsieh, 2001 ; Rapoport, 2006). La raison à cela peut se trouver à deux niveaux : une position plus haute signifie un meilleur salaire et des évaluations positives de la part de l'employeur. Toutefois, Christin et Peretti (2005) émettent l'hypothèse qu'il existerait « *une sorte d'adaptation spontanée de la durée de la carrière : si l'on commence à travailler plus tard, l'on veut également travailler plus longtemps* » (p. 9). Une autre cause de départ potentielle liée aux relations que le travailleur entretient avec son travail peut se situer dans la perception positive ou négative de l'entreprise et/ou de l'employeur que possède le travailleur. Ce facteur jouerait un rôle modérateur par rapport à l'effet du stress au travail (développé ci-après) dans la relation entretenue avec les comportements de (pré)pension (Lin & Hsieh, 2001).

### **3.3. Rôle du stress et de l'engagement**

On peut également avancer que le stress puisse jouer un rôle dans l'intention de quitter son travail. Concernant le lien direct entre stress et intention de quitter, les avis divergent. Le stress peut être à l'origine de l'intention de quitter (Elchardus & Cohen, 2002) et l'intention de changer de travail (Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004; Gupta & Beehr, 1979 ; Johnson & Indvik, 1996). Mais d'autres auteurs suggèrent qu'un haut niveau de stress peut diminuer l'intention de prendre sa retraite (Lin & Hsieh, 2001) ou qu'il n'y a pas de lien entre le départ et le stress (Tuten & Neidermeyer, 2004). Ainsi, pour certains auteurs (Bloom, Alexander, & Nichols, 1992; De Croon et al., 2004), les conditions de

travail stressantes expliquent le départ. Il s'agit d'une affirmation testée mais le fait que le stress soit médiateur entre les conditions de travail et le turnover est à tester (De Croon et al., 2004 ; Moore, 2000).

Il est par ailleurs intéressant d'identifier les relations entre les facteurs d'insatisfaction pouvant pousser au départ, le stress, l'engagement et l'intention de quitter. Pour cela, la perspective du Job Demands Resources Model peut servir de cadre théorique. En effet, depuis le début 2000, dans le courant de la psychologie positive, un nouveau modèle de stress, 'Job Demands Resources (JDR) Model' (e.g. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003) est apparu dans la littérature comme une alternative aux modèles de Karasek (1979) et Siegrist (2001). Plus récemment, Schaufeli et Bakker (2004) ont proposé de distinguer deux différents processus de réaction du travailleur face aux conditions de travail, soit face aux demandes et ressources. Ce modèle cherche à prédire le burnout et l'engagement à partir des demandes et des ressources présentes au travail. Le burnout correspond à un état de lassitude (Schaufeli & Bakker, 2004) et d'épuisement professionnel. Il s'agirait d'un type de stress spécifique (Hansez, 2006). L'engagement est un état d'esprit positif qui procure motivation et énergie pour travailler. Les demandes proviennent de l'environnement de travail et peuvent être de type physique, psychologique, social ou organisationnel. Elles requièrent des efforts physiques et psychologiques. Il s'agit par exemple de la charge de travail ou émotionnelle, des pressions, de l'environnement physique non favorable, des interactions avec les clients ou encore des conditions de travail (Bakker & Demerouti, 2007 ; Schaufeli & Bakker, 2004). Les ressources quant à elles, réduisent les demandes, favorisent l'accomplissement des buts au travail et stimulent la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement. Il peut s'agir de l'autonomie au travail, des feedbacks sur la performance, du support de la part des collègues et des superviseurs, ou encore de la participation aux décisions. Le point le plus important est que le burnout est le médiateur de la relation entre les demandes et les problèmes de santé, tandis que l'engagement est médiateur entre les ressources et l'intention de quitter (Schaufeli & Bakker, 2004). Ainsi, premièrement, les demandes au travail (pression, changements dans les tâches) peuvent conduire à des problèmes de santé. Deuxièmement, la présence de ressources adéquates (support social, support du superviseur, feedback) peut stimuler le développement, mener à un plus haut niveau d'engagement et à une diminution de l'intention de quitter. De plus, les ressources peuvent conduire à moins de problèmes de santé et influencer positivement l'intention de rester (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Harte et al. (2002, cités par Bakker & Demerouti, 2007) montrent que les niveaux d'engagement des employés sont positivement reliés à la performance de l'unité (i.e. loyauté, productivité, turnover et sécurité).

Si le stress intervient dans la décision de quitter son emploi, il faut considérer les méthodes de prévention et de gestion de celui-ci. Pour Geurts et Gründemann (1999), les pratiques de prévention du stress en Europe rassemblent toutes les initiatives et activités qui ont pour but la diminution (ou

l'élimination) des stresseurs psychosociaux et/ou physiques sur le lieu de travail et la diminution (ou l'élimination) des maladies liées au travail, de l'absentéisme et des incapacités permanentes de travail. Selon Kompier et Marcelissen (1990, cités par Geurts & Gründemann, 1999), les stratégies de prévention se répartissent en fonction de 2 dimensions : les interventions orientées sur le travailleur vs sur le travail et les interventions primaires vs secondaires ou tertiaires. Les interventions ciblées sur le travailleur ont pour objectif d'apprendre aux individus à mieux gérer le stress vécu ou à modifier leur évaluation des situations stressantes. Les actions orientées sur le travail se centrent sur l'environnement de travail de façon à améliorer l'adéquation entre le travailleur et le lieu de travail. La prévention primaire concerne les actions visant à modifier ou éliminer les sources de stress. Les niveaux secondaire et tertiaire visent la réduction ou l'élimination des effets du stress. Il s'agit par exemple pour le niveau secondaire d'améliorer les stratégies de coping des individus et au niveau tertiaire de programmes de réhabilitation. Si les interventions primaires sont seules garantes d'une efficacité maximale dans la réduction du stress (De Keyser, 2001), ce sont pourtant les moins répandues. En effet, elles nécessitent de la part des organisations qui les mettraient en oeuvre une grande capacité de remise en question.

## **IV. Gestion des âges**

### **4.1. Définitions**

Comparer les jeunes et les plus âgés par rapport à ces différents déclencheurs de départ, ces différents facteurs d'insatisfaction permet de se placer dans une perspective de 'age management'. Il semble important de ne pas se focaliser uniquement sur les travailleurs âgés car il est possible que l'intention de quitter se prépare davantage en amont dans la carrière et que la prévention pour palier les départs anticipés s'avère un point à ne pas négliger dans la gestion du maintien dans l'emploi. De plus en plus d'études envisagent la gestion des âges comme étant un concept essentiel (Walker, 1999).

En effet, avec la pression du marché et la compétitivité internationale, les entreprises sont en constante mutation. Elles doivent dès lors s'adapter continuellement et développer les talents pour répondre au mieux aux demandes du marché. Elles doivent aussi veiller à la rétention des talents (Frank & Taylor, 2004). Le coût lié à la mutation professionnelle est très élevé et les organisations doivent être vues comme des endroits où le talent et le développement sont des valeurs communes pour les employés et employeurs, une sorte de monnaie d'échange. Il n'est plus possible de fonctionner sur un modèle taylorien et il faut plutôt garder et développer l'expertise. Il est important de répondre à la fois à la compétitivité, aux exigences syndicales, et aux caractéristiques des travailleurs. Parmi ces caractéristiques, on remarque une plus grande diversité, en fonction du genre, et

aussi de l'âge. Concernant les âges, il faut en effet tenir compte du remplacement des plus âgés quittant pour la retraite par des plus jeunes et du maintien de suffisamment de compétences au sein de l'entreprise. C'est dans cette mesure qu'il est nécessaire d'envisager la gestion des âges (Communication de la Commission, 1999; Communication de la commission, 2004; Commission Européenne, 2005; D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999 ; Fouquereau, 2001; Griffiths, 1997; Kilbom, 1999; van der Velden, 1994; Walker, 1999). La gestion des âges peut se définir comme étant « *une politique générale d'emploi ou de ressources humaines qui aide à créer un environnement dans lequel les employés ont la possibilité de développer leur potentiel sans être désavantagés par leur âge* » (Naegele & Walker, 2006, p.3). Mais le point le plus important est que les pratiques instaurées ne favorisent pas seulement les travailleurs âgés, mais aussi l'ensemble des travailleurs quel que soit leur âge (Lagacé & Leseman, 2003). La gestion des âges consisterait donc en une sorte de gestion prévisionnelle de tous les âges et les actions concernent tous les âges (Gerardu & Schabracq, 1994 ; Gilles & Loisl, 2003). Elle englobe différentes solutions ayant un impact sur les différentes sphères du travail, allant du recrutement jusqu'à l'organisation du départ à la retraite (Guerfel-Henda, 2005 ; Guérin & Saba, 2003).

Toutes les entreprises sont concernées mais pas de la même manière. Il existe en effet trois types de structure d'âges (Minni & Topiol, 2003). Les entreprises avec une pyramide des âges élargie au sommet comportent une grande part de personnel en âge de prendre leur retraite, ceux-ci devant être remplacés par des plus jeunes. Si ce sont les plus âgés qui quittent l'entreprise, la pyramide des âges sera déséquilibrée : « le départ des âgés accompagné d'une absence d'engagement des jeunes implique que la majorité des employés appartiennent au même groupe d'âge. Cela posera problème dans le futur quand ceux-ci atteindront à leur tour l'âge de la retraite » (D'Amours & Leseman, 1999). Les entreprises avec une structure ventrale emploient beaucoup de travailleurs d'âges intermédiaires, qui doivent évoluer dans un contexte professionnel qui change rapidement. Les sociétés n'engageant que des jeunes, ayant une pyramide des âges élargie à la base, vont entrer en compétition sur le marché du recrutement avec les autres entreprises cherchant à remplacer le personnel qui prend sa retraite (Brunet, 2004). Les entreprises ayant une pyramide des âges élargie au sommet ou à la base vont devoir veiller au maintien des compétences et les entreprises avec une structure ventrale vont devoir adapter leurs conditions de travail aux caractéristiques des travailleurs. Cette politique de rétention doit concerner tous les travailleurs, des plus jeunes aux plus âgés.

Afin de mener une bonne gestion des âges, la première question à se poser est de savoir ce qui motive ou non les travailleurs, jeunes et plus âgés à quitter l'organisation. Il s'agit en effet de gérer le flux de travailleurs au sein de l'entreprise. L'entreprise doit anticiper les flux de personnels afin de maintenir son fonctionnement et d'organiser le transfert de connaissances. Cette problématique se fait déjà sentir, vu la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs d'activité, comme l'enseignement et les soins de santé (pyramide élargie au sommet).

## **4.2. Analyse multidimensionnelle des facteurs d'insatisfaction incitant au départ pour les différents âges**

Différentes études ont comparé les âges par rapport à chaque type de facteurs d'insatisfaction (facteurs personnels et organisationnels).

Concernant les facteurs d'insatisfaction personnels, les caractéristiques familiales et problèmes à la maison peuvent influencer les travailleurs à quitter. Plus les conflits travail/famille (de tous types) sont élevés, plus l'intention de quitter l'est aussi (Greenhaus et al., 2003 ; Kossek & Ozeki, 1999). Ainsi les facteurs personnels peuvent pousser les jeunes parents à vouloir quitter mais aussi les grands-parents. Il faut aussi savoir que les départs précoces à la retraite sont devenus la règle implicite pour chacun et que les travailleurs âgés ont développé leur projet de vie en conséquence (Guillemard, 1998). Dans ce sens, les facteurs personnels peuvent stimuler autant les plus âgés que les jeunes à quitter.

Concernant le contexte organisationnel global, les nouvelles demandes en termes de flexibilité et d'adaptation aux nouvelles technologies peuvent influencer le choix de continuer ou non (Laville & Volkoff, 2004). Ces changements sont plus problématiques pour les travailleurs âgés (Bartel & Sicherman, 1993 ; Higgs, Mein, Ferrie, Hyde & Nazroo, 2003; Mein & Ellison, 2006; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002 ; Sterns & Dorsett, 1994). La sécurité d'emploi est également un facteur important dans la décision de quitter son travail (Hardy & Quadagno, 1995), surtout pour les plus jeunes qui réfléchissent à leur plan de carrière à plus long terme. L'image de l'entreprise semble aussi influencer l'intention de quitter, notamment chez les plus âgés. En effet, l'identification à son organisation est un explicateur de l'intention de quitter. Elle n'est pas seulement liée au prestige externe perçu, mais aussi au respect interne perçu (respect du groupe, possibilité de développement, participation aux prises de décisions) (Fuller et al., 2006). Mais étant donné que les plus âgés sont davantage discriminés et considérés comme un groupe à part, le respect perçu et donc l'identification devrait être moindre chez les plus âgés.

Deuxièmement, les risques psychosociaux inhérents au travail peuvent être à l'origine de la décision de quitter le travail. Ainsi les travailleurs qui ont vécu une charge psychosociale élevée, des conflits de rôle ou des contraintes de travail élevées combinées à des ressources faibles pourraient avoir envie de quitter leur travail. La majeure partie des études sur l'âge (Droit, Guérin, Lochouarn, & Motte, 1991 ; Hedge, Borman, & Lammlein, 2006; Marquié, 1995; Sterns & Miklos, 1995) montre que les travailleurs âgés n'ont pas nécessairement plus de difficultés que les jeunes hormis si les conditions de travail demandent des efforts qui dépassent leurs ressources internes et leur expertise. Les longues périodes

de travail et la pression affectent plus les jeunes, tandis que le manque de ressources et d'informations pose un plus grand problème chez les plus âgés (Molinié, 2005). Le climat de travail, pour les travailleurs âgés, peut être affecté par les stéréotypes qu'ont les jeunes à leur égard et ainsi peuvent naître les conflits intergénérationnels (Hymowitz & Shellenbarger, 1994). En ce sens, les travailleurs âgés peuvent ressentir un moins bon climat de travail.

Troisièmement, les facteurs liés à la reconnaissance et à la valorisation de la profession ont aussi été abordés dans la littérature (Antonousky, Sagy, Alder & Visel, 1999 ; Comité économique et social, 2000; Kosloski, Ekerdt, & De Viney, 2001 ; Lin & Hsieh, 2001; Lund & Borg, 1999 ; Mor-Barak, 1995 ; Perlmutter & Hall, 1992 ; Prothero & Beach, 1984 ; Van Yperen, Hagedoorn & Geurts, 1996). L'avancement en âge est associé à une augmentation des préférences d'opportunités de développement et négativement avec l'importance des demandes (Warr, 2001). Les travailleurs âgés préfèrent avoir plus de variété dans le contenu de travail que les jeunes dus à la position familiale, à l'expérience, à la perception d'eux-mêmes à différents stades de la vie. Ainsi, le manque de possibilité de développement, le manque d'implication et de variation dans la carrière peut conduire les plus âgés à se retirer du marché du travail (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005 ; Elchardus & Cohen, 2002 ; Lund & Borg, 1999; VanYperen, Hagedoorn & Geurts, 1996). Aussi, une étude menée par Falcoz (2004) confirme l'existence d'un effet de l'âge sur l'évolution professionnelle. Cela renvoie à la décélération qui commence entre 35 et 45 ans qui montre bien que durant les dernières années de la carrière, les compagnies ne proposent plus d'évolution via la promotion ou la mobilité. Mais l'âge n'est pas un déterminant de l'investissement dans le développement professionnel (Greller, 2007). Pour les jeunes, le plus important dans la perspective du développement des talents est de créer un environnement de travail où le développement de carrière est considéré. Ainsi, si on veut retenir les talents, des plus âgés et des plus jeunes, il faut offrir un environnement où les employés peuvent utiliser un maximum de compétences.

A l'heure actuelle, peu d'études distinguent les motifs de départ des travailleurs et leur impact sur le stress en fonction des catégories d'âge. Concernant la relation entre stress et âge, les travailleurs d'âge moyen considèrent plus les problèmes comme un challenge que les travailleurs âgés (Aldwin, Sutton, Chiara & Spiro, 1996). Poelmans, Compernelle, De Neve, Buelens et Rombouts (1999) ont mis en évidence un plus haut niveau de stress chez les travailleurs âgés. Griffiths (1999) prétend que le stress et les problèmes musculo-squelettiques sont plus reportés par les plus âgés que par les jeunes travailleurs. Jex (1998) qui tente de comprendre l'impact de variables démographiques sur le lien entre stress et performance aborde notamment l'effet de l'âge. Pour lui, l'âge peut être un important modérateur dans le processus du stress au travail et ce pour plusieurs raisons. L'âge pourrait avoir un impact sur la signification et le niveau de « menace » associés à un stresser potentiel pour un travailleur de 40 ans mais avoir un faible impact sur un employé proche de la retraite. Les

changements cognitifs et physiques peuvent influencer le niveau de performance dans une situation stressante. D'un autre côté, l'expérience pourrait jouer l'effet d'un tampon face à certains stressseurs. Jex (1998) soumet également l'idée d'un coping plus efficace avec l'avancée en âge. Pour Cox et Griffiths (1995, cités par Griffiths, 1999) il est possible que le même pattern de demandes de travail puisse devenir plus stressant avec l'âge si les habiletés pertinentes déclinent et qu'il n'y a pas d'augmentation compensatoire dans le support ou le contrôle sur le travail. Goedhard (1994), qui identifie 6 facteurs de stress, constate qu'avec l'âge il y a une petite augmentation significative du stress due au manque de support et à la surcharge quantitative. Il n'y aurait cependant pas de changement avec l'âge pour l'ennui, la surcharge qualitative, l'avenir ou le salaire insatisfaisant et les conditions physiques de travail insatisfaisantes. La perception du stress au travail varierait avec l'âge mais les différences observées entre groupes d'âge ne sont pas impressionnantes. Ces différentes données théoriques et empiriques ne permettent pas encore d'établir de façon précise une relation entre l'âge et stress. Il semble cependant que les réactions des individus changent surtout en fonction des situations et du type de stressseurs rencontrés. Kloimüller, Karazma, et Geissler (1997, cités par Griffiths, 1999) ont constaté que les stressseurs émergeant du contexte de travail et des problèmes de management jouent un rôle important dans la prédiction des absences dues à des maladies et des sorties précoces et ce, peut-être plus que les stressseurs physiques. Le stress serait une cause significative des sorties précoces dues à des maladies (Griffiths, 1999). La corrélation entre âge et burnout est négative (Randall, 2007).

## **V. Les mesures à prendre et actions à mettre en place**

### **5.1. Objectifs européens et belges**

Différents objectifs ont été proposés par les pays européens pour lutter contre le faible taux d'emploi des plus âgés. En 2000, le Conseil européen de Lisbonne a assigné à l'Europe l'objectif ambitieux d'accroître le taux d'emploi à 70% d'ici 2010. 12 millions d'emplois ont été créés sur la période 1995–2001 et le taux d'emploi général de l'UE a progressé de 63,2% à 64% entre 2000 et 2001. En mars 2001, « la question des salariés âgés est devenue un enjeu tel pour l'Union Européenne, que le Conseil Européen de Stockholm a fixé pour la première fois un objectif chiffré concernant le relèvement du taux d'emploi des 55-64 ans. L'objectif est de porter à 50% le taux d'emploi moyen de la catégorie d'âge à l'horizon 2010 » (Guillemard, 2003). Mais, si le pourcentage de la population en âge de travailler a augmenté de 3.3 points, celui de la tranche d'âge 55-64 ans n'a progressé que de 1.8 points entre 1995 et 2000 restant loin des 50% fixé par le Conseil Européen de Stockholm. Malgré une légère hausse en 2001, l'évolution est encore insuffisante pour atteindre l'objectif fixé. Soucieux d'attirer l'attention sur ce problème, le Conseil de Barcelone (avril 2002) insiste sur le fait de renforcer les mesures visant à inciter les travailleurs âgés à rester sur le marché du travail. Ces mesures consistent



par exemple en des formules de départ progressif à la retraite, un accès garanti à l'éducation et la formation tout au long de la vie et l'augmentation de cinq ans à l'horizon 2010 de l'âge moyen auquel on cesse de travailler.

L'OCDE (2003) suggère avant tout que les pouvoirs publics annoncent leur intention de cesser à terme de subventionner les sorties précoces de la vie professionnelle ; de consacrer davantage de ressources à promouvoir de meilleures possibilités d'emploi pour les plus âgés ; d'encourager les entreprises à revoir leurs pratiques en matière de départ anticipé ; d'améliorer les conditions de travail ; d'offrir davantage de possibilités de formation aux travailleurs âgés.

En Belgique, le défi est bien présent également. Tous les niveaux de décisions sont concernés, tant au niveau fédéral, régional ou local qu'en ce qui concerne les partenaires sociaux sans oublier naturellement les entreprises et les travailleurs eux-mêmes.

Pour les travailleurs à partir de 45 ans, la Cellule ETE (Emploi des travailleurs expérimentés) a été créée en 2002 au sein du ministère de l'Emploi et du Travail. Cette cellule apporte depuis 2003 des réponses individualisées aux travailleurs et aux entreprises confrontés à des difficultés de gestion de la fin de carrière. Depuis le 15 septembre 2002, si un employeur décide de se séparer d'un travailleur de plus de 45 ans, il doit lui payer à sa demande les services d'un bureau de reclassement professionnel. Cet accompagnement d'une durée de 60 heures est répartie sur 12 mois maximum. Depuis 2001, les chômeurs d'un an minimum et de plus de 44 ans peuvent être engagés par des employeurs dans le cadre de cette convention premier emploi pour que les employeurs respectent leurs obligations d'embauche lors d'une pénurie de jeunes chômeurs. Depuis le 1er janvier 2002, les employeurs qui engagent des chômeurs depuis 6 mois au moins et âgés de 45 ans ou plus peuvent bénéficier d'une dispense partielle du paiement des cotisations à la sécurité sociale pendant 5 ans.

Pour les personnes de 50 ans et plus, depuis juillet 2002, tous les nouveaux chômeurs de + de 50 ans doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi jusqu'à leur 57 ans. Le crédit-temps pour les salariés de 50 ans et plus constitue un droit pour tous les travailleurs du secteur privé indépendamment de l'âge depuis le 1er janvier 2002. Les travailleurs de 50 ans ou plus ont droit sans durée maximum, à une réduction du temps de travail d'un jour ou de deux demi-jours par semaine (par période de 6 mois minimum) ou à une réduction de prestation de travail à mi-temps. Depuis le 1er janvier 2002, les travailleurs de 50 ans ou plus qui bénéficient du crédit-temps à mi-temps peuvent donner pendant leur mi-temps disponible une formation, un accompagnement ou un tutorat aux nouveaux travailleurs. Depuis le 1er janvier 2000, le complément d'ancienneté à l'allocation de chômage reste acquis en cas de retour au chômage après une reprise de travail.

Le fonds pour la promotion de qualité des conditions de travail a été créé en 2002 par le ministère de l'Emploi et du Travail. Ce Fonds est principalement alimenté par des cotisations de sécurité sociale. Il accorde des subventions aux employeurs qui entreprennent des actions de promotion des conditions de travail au profit de leurs travailleurs de plus de 55 ans.

## **5.2. Actions concrètes au niveau des entreprises**

Après avoir mis en évidence de manière générale les objectifs européens et les mesures fédérales, nous pouvons maintenant aborder les solutions plus concrètes prises par les entreprises pour faire face au faible taux d'emploi des travailleurs. Nous présentons deux axes d'actions. Le premier est réservé à la lutte contre les exits forcés et le second est consacré à la lutte contre les exits volontaires.

### **5.2.1. Lutter contre les exits avec choix forcés**

Dans son dossier intitulé « Vieillissement et politiques de l'emploi en Belgique » (2003), l'OCDE conseille notamment aux entreprises de repenser la place des salariés plus âgés, souvent perçus à tort comme inadaptés aux changements mais également de se tourner vers une politique de fidélisation des plus âgés tout en insistant sur le fait que les « politiques des ressources humaines dans les entreprises bénéficient autant aux seniors qu'aux juniors ». Il est donc nécessaire de mettre en place des mesures pour que ces stéréotypes et ces discriminations au sein de la société et de l'entreprise diminuent (Desmette, 2004). Pourtant, des tentatives de modification de l'attitude des organisations à l'égard des travailleurs âgés sont assez rares (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997).

Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés passe avant tout par la modification des représentations des autres travailleurs et des supérieurs par rapport au vieillissement (Lagacé & Lesemann, 2003). Cette adaptation des perceptions peut se faire par l'intermédiaire d'une sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise (Naegle & Walker, 2006). La sensibilisation devrait mettre l'accent sur l'expérience qu'apporte les travailleurs âgés, leur passé professionnel ou encore sur leur flexibilité (Walker & Taylor, 1998). Elle peut se faire sous forme de conférences mais également de groupes de discussion (Walker & Taylor, 1998). Démontrer les bénéfices d'employer des travailleurs âgés, former le personnel et les sensibiliser aux besoins particuliers de ces travailleurs permettraient de faire évoluer le comportement à l'égard des travailleurs âgés (D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999). Il s'agit d'initier une prise de conscience en ce qui concerne la pertinence d'instaurer une gestion des ressources humaines qui mise sur les travailleurs âgés avec une politique neutre vis-à-vis de l'âge, des possibilités de flexibilité dans le travail et des formations professionnelles (Eastman, 1993).

Une étude de Hassell et Perrewe (1995) montre que le nombre d'interactions des jeunes travailleurs avec des travailleurs âgés affecte significativement et positivement les croyances que possèdent les jeunes travailleurs à propos des plus âgés. Le but n'est pas de supprimer les stéréotypes car on ne peut empêcher les gens de fonctionner avec des clichés (Fiske, 2000 ; Hassell & Perrewe, 1995). Le défi se situe alors dans le fait que ces rencontres plus fréquentes entre ces travailleurs engendrent des stéréotypes plus exacts (Falkenberg, 1990 ; Hassell & Perrewe, 1995).

Il faudrait également mettre en place des mesures qui incitent les employeurs à ne pas se séparer prioritairement de leurs travailleurs âgés. Pour cela, il est essentiel de diminuer ou de supprimer les revenus de remplacement financièrement attractifs offerts par les pouvoirs publics. Selon Vaes (2002) et l'O.C.D.E. (2005), il faudrait s'intéresser au problème des barèmes liant le salaire à l'ancienneté ou à l'âge puisque cela amène souvent au licenciement des plus âgés en cas de licenciements collectifs. Il faut continuer à sensibiliser les employeurs en leur montrant les avantages de la formation des plus âgés. Selon de nombreux auteurs, il est rentable de former la main-d'œuvre vieillissante pour réduire les problèmes de rendement (Guérin & Saba, 2003). Le concept de formation continue est aussi de plus en plus pertinent, même pour ces travailleurs plus âgés dont la faible mobilité garantit, plus fréquemment que chez les jeunes, la rentabilité de l'investissement effectué par l'organisation (Guérin & Saba, 2003).

De telles initiatives pour lutter contre les discriminations envers les travailleurs âgés peuvent toutefois avoir des conséquences négatives qu'il est nécessaire de prévenir (Garner-Moyer, 2004). En effet, les travailleurs âgés peuvent avoir l'impression d'être des citoyens de seconde zone par rapport aux autres travailleurs si les actions n'ont que leur groupe pour cible (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997). Il est donc essentiel de prendre conscience des effets négatifs d'une discrimination positive ne visant qu'un seul groupe de travailleurs, en l'occurrence le groupe stigmatisé des travailleurs âgés. La solution à apporter pourrait se situer dans l'instauration de mesures touchant tous les travailleurs, dans une optique longitudinale, « tout au long du parcours professionnel ». Walker (1997) insiste sur l'importance de l'évaluation préalable de son impact sur les travailleurs. Marbot (2002) a trouvé que les aménagements réservés aux fins de carrière (comme la réduction graduelle du temps de travail) pouvaient provoquer chez les intéressés un questionnement sur leur âge. Ceux-ci peuvent vivre cet aménagement comme une discrimination. Il faut donc analyser les besoins des travailleurs en fonction de la situation de travail plutôt que de leur imposer des stratégies prédéterminées.

### 5.2.2. Lutter contre les exits avec choix volontaire

Il est important de s'intéresser aux actions à mettre en place pour lutter contre les différents types de facteurs d'insatisfaction, comme les changements, les mauvaises conditions de travail ou encore le manque de reconnaissance.

Suite à une revue de la littérature (D'Amours, Lesemann, Crespo, & Beausoleil, 1999 ; Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003 ; Gerardu & Schabracq, 1994 ; Gilles & Loisl, 2003 ; Griffiths, 1997 ; Griffiths, 1999 ; Hansson, DeKoekoek, Neece & Patterson, 1997 ; Harpaz, 2002 ; Kilbom, 1999 ; Lagacé, 2003 ; Lesemann, 2003 ; Lund & Borg, 1999 ; Näsman & Ilmarinen, 1999 ; Snel & Cremer, 1994 ; Taylor & Walker, 1998 ; van der Velden, 1994 ; van Dijk, 1994), nous pouvons identifier différents axes d'intervention. On relève trois axes d'intervention importants : les conditions de travail, les compétences et le temps de travail. Une dernière possibilité est mise en avant dans le contexte actuel de compétitivité internationale : la gestion du changement.

On pense d'abord aux actions concernant la pénibilité du travail ou l'ergonomie (D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999). L'amélioration de l'environnement psychosocial, la promotion de la santé (Lund & Borg, 1999), l'entraînement physique, l'ajustement des tâches et du travail sur base de l'expérience et de la formation, le suivi médical (van der Velden, 1994) sont des exemples de pratiques et de politiques envisageables en lien avec l'âge. Pour Gilles et Loisl (2003), l'adéquation entre le travail et la personne doit passer par un abaissement général de la pénibilité plutôt que par des postes « réservés » à certains travailleurs. Une autre stratégie pour maintenir les travailleurs en activité le plus longtemps possible serait de parvenir à leur laisser le temps de concilier vie professionnelle et vie familiale. Il serait donc pertinent d'entreprendre des aménagements du temps de travail (Lesemann, 2003). Le travail à temps partiel peut s'avérer une piste intéressante. L'O.C.D.E. (2003) recommande d'appliquer cette mesure pour les travailleurs ayant des problèmes de santé ou des conditions de travail pénibles. L'instauration des temps partiels peut se justifier pour plusieurs autres raisons (Thierry & Jansen, 1998): augmenter la flexibilité pour l'individu ; possibilité d'avoir son temps de travail (plus) ajusté aux circonstances personnelles et aux désirs (par exemple pour les parents) et permettre la création de plus d'emplois. Concernant la revalorisation professionnelle et les compétences, les recommandations en matière de formation (pour adultes sur le lieu de travail) sont nombreuses dans la littérature scientifique (Crespo & Beausoleil, 1999; Farr & Ringseis, 2002 ; Gilles & Loisl, 2003). La reconnaissance pourra se concrétiser par l'instauration de dispositifs de validation des acquis de l'expérience et de bilan de compétences pour motiver les personnes à continuer à travailler et être acteur de leur carrière (Gilles & Loisl, 2003 ; Lesemann, 2003; O.C.D.E., 2003). Faire évoluer le système de reconnaissance au sein des entreprises devrait passer par des entretiens annuels, des évaluations, etc. La mobilité interne est une autre solution à envisager dans le domaine des

compétences tant au niveau du développement personnel que de l'acquisition de compétences variées. Des mesures comme le tutorat et le parrainage pourraient favoriser le maintien des seniors dans l'emploi (O.C.D.E., 2003). Cet échange est important car les travailleurs âgés constituent la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003).

Concernant les changements organisationnels, il est nécessaire d'instaurer une communication (Probst, Bruggimann, Mercier & Rakotobarison, 1992) descendante par la transmission des objectifs de la mise en œuvre du changement comme de ses conséquences concrètes et abstraites (procédures et comportements), une communication ascendante par l'écoute des suggestions d'adaptation des collaborateurs concernés comme de leurs besoins d'intégration au projet et enfin une évaluation des besoins exprimés par les collaborateurs (Collerette, Delisle & Perron, 1997).

Il est évident que chacune de ces mesures peuvent permettre d'améliorer le taux d'emploi des plus âgés. Afin de réagir rapidement à la problématique des travailleurs âgés, il est important d'identifier les priorités, de faire un classement des actions importantes à choisir. Avant tout, il s'agit d'identifier ce qui pousse les travailleurs à quitter l'entreprise afin de pouvoir déterminer les actions à mettre en place, et cela dans le cadre de la gestion des âges.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, G.A., & Beehr, T.A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 643-665.
- Ahituv, A. & Zeira, J. (2000). *Technical Progress and Early Retirement*. CEPR Discussion Papers.
- Aldwin, C.M., Sutton, K.J., Chiara, G., & Spiro, A. (1996). Age differences in stress, coping, and appraisal: Findings from the normative aging study. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 51B, 179-188.
- Amauger-Lattes M.C., Desbarats I., Herrbach O. & Mignonac K. (2007). *Maintenir les cadres seniors dans l'entreprise. Quelle marge de manoeuvre pour la RH ?* Lirhe. Université Toulouse I – Sciences Sociales
- Andrews, J., Manthorpe, J., & Watson, R. (2005). Employment transitions for older nurses: A qualitative study. *JAN-Journal-of-Advanced-Nursing*. Vol 51(3), 298-306.
- Antonovsky, A., Sagy, S., Adler, I., & Visel, R. (1999). Attitudes toward retirement in an Israeli cohort. *International Journal of Aging and Human Development*, 31(1), 57-77.
- Astrand, N.E., & Isacson, S.O. (1988). Back pain, back abnormalities, and competing medical, psychological, and social factors as predictors of sick leave, early retirement, unemployment, labour turnover and mortality : A 22 year follow up of male employees in a Swedish pulp and paper company. *British Journal of Industrial Medicine*, 45, 387-395.

- Astrand, N.E., Isacson, S.O., & Olhagen, G.O. (1988). Prediction of early retirement on the basis of a health examination. An 11 year follow up of 264 male employees in a Swedish pulp and paper company. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 14, 110-117.
- Auvergnon, P. (2000). La peur des travailleurs et le droit du travail. *Droit et société*, 46, 569-595.
- Avard J. (1993). Pour une vision positive du vieillissement : contributions de la psychologie nord-américaine. In P., Cappeliez, *Psychologie clinique de la personne âgée* (pp. 27-59). Paris : Masson.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., Demoureti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12(4), 393-417.
- Bakker, A.B., Demoureti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bartel, A.P., & Sicherman, N. (1993). Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers. *Journal of Labor Economics*, 11, No. 1, 162-183
- Barthe, B., Gadbois, C., Prunier-Poulmaire, S., & Quéinnec, Y. (2004). Travailler en horaires atypiques. In P. Falzon (Ed), *Ergonomie* (pp. 129 – 144). Paris : Presse Universitaire de France.
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L., & Farmer, S.J. (2000). Work and nonwork predictors of employees retirement ages. *Journal of Vocational-Behavior*, 57(2), 206-225.
- Blau, G.J., & Boal, K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- Bloom, J.R., Alexander, J.A., & Nichols, B.A. (1992). The effect of the social organization of work on the voluntary turnover rate of hospital nurses in the United States. *Social Science & Medicine*, 34(12), 1413-1424.
- Boerlijst, J.G., & Heijden, van der, B.I.J.M. (1999). The older employee in the organisation: a managerial and a developmental problem. In R.H. Rosenfeld & D.C. Wilson (Eds.), *Managing organisations: text, readings and cases* (pp. 392-403). New York: McGraw-Hill.
- Boru, J-J., & Leborgne, C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice*. Paris: Editions Ententes.
- Brougham, R.R., & Walsh, D.A. (2005). Goal expectations as predictors of retirement intentions. *International Journal of Aging and Human Development*, 61(2), 141-160.
- Brunet, J.-M. (2004). Le choc démographique et la politique RH des entreprises. *Gérontologie et Société*, 111, 13-28.
- Burnay, N. (2002). Retrait anticipé du marché de l'emploi et exclusion sociale: le cas des chômeurs âgés en Belgique. *Gérontologie et Société*, 102, 109-125.
- Busch, V., Dahl, S.A., & Dittrich, D.A.V. (2004, Mars). *Age discrimination in hiring decisions, a comparison of Germany and Norway*.

- Butat, C., Cosset, M., Barrit, J., Brugère, D., & Volkoff, S. (1999). Les troubles du sommeil : effets conjoints de l'âge et du sexe, des horaires décalés et de quelques contraintes de travail (une analyse quantitative). *Le travail humain*, 62 (1), 93-97.
- Christin, J., & Peretti, J.-M. (2005). *Individus et organisations face à la retraite : pour une approche duale*. 18 p. Working paper for 7<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, Marrakech.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Comité économique et social (2000). *Avis du Comité économique et social sur les travailleurs âgés*. Bruxelles, Belgium: author.
- Commission européenne (2005). *Emploi, affaires sociales et égalité des chances : la population européenne vieillit*. On line : Author.
- Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, Comité économique et social Européen et au Comité des Régions. *Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail*. 03/03/2004. COM (2004) 146 Final.
- Communication de la Commission. *Vers une Europe pour tous les âges – Promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations*. 21.05.1999 (COM/99/0221 final).
- Conseil supérieur de l'emploi. (2002). *Rapport 2002*. On line: Author.
- Crego, A., Alcover de la Hera, C., & Martinez-Inigo, D. (2007). *Older workers' reasons for leaving the labour market and psychosocial outcomes of early retirement: main findings of a research program carried out in Spain*. 25 p. Working paper for the EAWOP small meeting on aging and work, Tilburg.
- Crespo, S., & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs de 45 à 64 ans. Fiches techniques*. Montréal: INRS Culture et Société.
- D'Amours, M., Lesemann, F., Crespo, S., & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans*. Montréal, Canada : Fiches techniques INRS Culture et Société.
- de Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W., Broersen, J.P., & Frings-Dresen, M.H.W. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 442-454.
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. In: J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (pp. 21-45). Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Desmette, D. (2004). *La pré-pension. Un moyen d'échapper à l'identité stigmatisante de "travailleur âgé"?*. Les Cahiers du Cerisis, 19.

- Desmette, D., Gaillard, M., & Lienard, G. (2004). Lorsque l'âge devient stigmaté: le rôle de l'identité de travailleur « âgé » dans l'intention de pré-pension. Communication présentée lors du 13<sup>ème</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations, Bologne, Italie.
- Destatte, P. (2002). *La Wallonie à l'écoute de la prospective*. On line : Author.
- Detrie, P. & Meslin-Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : Editions Liaisons
- Droit, S., Guérin, F., Lochouarn, D., & Motte, B. (1991). Les vieillissements au travail : Projet pour l'élaboration d'une problématique. In S. Droit & F. Guérin (Eds.), *Le vieillissement dans le travail* (pp. 31-43). Dublin, Irlande : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Eastman, L.J. (1993). Retirement revisited : extending the work-life of older Americans. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 409-414.
- Elchardus, M., & Cohen, J. (2002). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle*. Bruxelles : Université Libre de Bruxelles, groupe d'études sociologiques TOR.
- Eurostat. (2007). *Indicateurs structurels : emploi*. Retrieved Oktober 20, 2007, from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Falcoz, C. (2004). *Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques*. Paris : ANACT.
- Falkenberg, L. (1990). Improving the accuracy of stereotypes within the work place. *Journal of Management*, 16, 107-118.
- Farr, J.L., & Ringsseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 31-75.
- Feldman, D.C. (1994). The decision to retire early: a review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. & Loquet, C. (2004). How can Managers reduce employee intent to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, 170-187.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (1997). *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi : résumé de la recherche*. On line : Author.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2002). La qualité du travail et de l'emploi en Europe : enjeux et défis. *Cahier de la fondation*, 1, 38p.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2003). *Âge et conditions de travail dans l'union européenne*. On line : Author.
- Forteza, J.A., & Prieto, J.M. (1994). Aging and work behavior. In H.C., Triandis, M.D., Dunnette, & L.M., Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., Vol. 4, pp. 447-485). Palo Alto, CA : Consulting Psychology Press.



- Fouquereau, E. (2001). *Comment faciliter la transition à la retraite des salariés, pages 271-285 in Rb : Les apports de la psychologie du travail* (Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C. & Rolland, J-P., éditeurs). Paris : Editions d'organisation.
- Frank, F. D. & Taylor, C. R. (2004). Talent management : trends that will shape the future. *HR Human Resource Planning* (27)1, 33.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, 59(6), 815-846
- Garner-Moyer, H. (2004). *Discrimination et emploi : revue de la littérature*. Paris : DARES.
- Genevois, A.S., Hausman, P., Leduc, K., & Zanardelli, M. (2005). Vieillesse de la main d'œuvre et vieillissement actif : où en sont les entreprises luxembourgeoises ?. *Cahier PSELL*, 150.
- Gerardu, V. M. A., & Schabracq, M. J. (1994). Personnel policies of an aging company: a dutch case study. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.383-391). London: Taylor & Francis.
- Geurts, S., & Gründeman, R. (1999). Workplace stress and stress prevention in Europe. In M. Kompier & C. Cooper (Eds.), *Preventing Stress, Improving Productivity: european case studies in the workplace* (pp. 9-33). London: Routledge.
- Gilles, M., & Loisl, F. (Eds). (2003). *La gestion des âges: pouvoir vieillir en travaillant*. Paris: Editions Liaisons.
- Gilles, M. & Loisl, F. (2005). *La gestion des âges : Pouvoir vieillir en travaillant*. Lyon, France : Réseau éditions anact.
- Goedhard, W.J.A. (1994). Job demands and work stress in relation to aging. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging : A European Prospective* (pp. 99-107). London : Taylor et Francis.
- Gold, Y., & Roth, R. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout : The professional health solution*. England : Burgess Science Press.
- Gonon, O., Degoulet, C., & Marquié, J.-C. (2004). Age, contraintes de travail et changements de postes : les cas des infirmières. *Le Travail Humain*, 67(2), 115-133.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: a challenge for the new millennium. *Work and Stress*, 11(3), 197-214.
- Griffiths, A. (1999). Work design and management: the older worker. *Experimental Aging Research*, 25, 411-420.

- Guerfel-Henda, S. (2005, May). *La gestion des âges et les effets sur la GRH*. Communication présentée à la Journée de Recherche Gestion des Seniors de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Poitiers, France.
- Guérin, G., & Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, 58(4), 590-619.
- Guignon, N., & Pailhé, A. (2004). Les conditions de travail des seniors. *Premières Informations et Premières Synthèses*, 19(2), 1-4.
- Guillemard, A.M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. In L. Salzberg & A.M. Guillemard (Eds.), *Emploi et vieillissement* (pp. 57-71). Paris, France : La documentation française.
- Guillemard, A.M. (1998). Gestion des fins de carrière : Enjeux pour les politiques publiques et les entreprises en Europe. *Revue Economique et Sociale*, 2, 83-93.
- Guillemard, A-M. (2003). *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris: Armand Colin.
- Gupta, N., & Beerh, T.A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373-387.
- Hansez, I. (2006). *Cours de Psychologie du Bien-Etre*. Université de Liège, Belgique.
- Hansez, I., Bracci, E. & Bertrand, F. (2007). Solutions face au départ précoce des travailleurs : Etude de cas. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 5-22.
- Hansson, R., Dekoekkoek, P-D., Neece, W. & Patterson, D. (1997). Successful aging at work. *Annual Review, 1992-1996: the older worker and transitions to retirement. Journal of Vocational Behavior*, 51,202-233.
- Hardy, M.A., & Hazelrigg, L. (1999). A multilevel model of early retirement decisions among autoworkers in plants with different futures. *Research on aging*, 21, 275-303.
- Hardy, M. & Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement: making choices in the auto industry. *Journal of Gerontology: Series B*, 50, 217 - S228.
- Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 177-198.
- Hassell, B.L. & Perrewe, P.L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457-468.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, 85-91.
- Hayward, M.D., Grady, W.R., Hardy, M.A. & Sommers, D. (1989). Occupational Influences on Retirement, Disability, and Death .
- Healy, M., Lehman, M., & McDaniel, M. (1995). Age and voluntary turnover : A quantitative review. *Personnel Psychology*, 48(2), 335-346.

- Hedge, J.W., Borman, W.C., & Lammlein, S.E. (2006). A look back and a look toward the future. In S.E. Lammlein; J.W. Hedge; W.C. Borman (Eds.), *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 155-171). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Henkens, K. (2000). Supervisors' attitudes about the early retirement of subordinates. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(4), 833-852.
- Henkens, K. & Tazelaar, F. (1994). Early retirement of civil servants in the Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology, 24*, 1927-1943.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands : Intentions, behavior, and the discrepancy between the two. *Research in aging, 19*(2), 139-173.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M., & Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: Structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing-and-Society, 23*(6), 761-778.
- Hurd, M. & McGarry K. (1993). The relationship between job characteristics and retirement. *Bulletin on Aging and Health.*
- Hwalek, M., Firestone, I. & Hoffman, W. (1982). The role social pressures play in early retirement propensities. *Aging and Work, 5*(3), 157-168.
- Imel, S. (2003). Career Development of Older Adults. *Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, (251)*. ERIC DIGEST.
- Isaksson, K., & Johansson, G. (2000). Adaptation to continued work and early retirement following downsizing : long-term effects and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(2), 241-256.
- Jex, S.M. (1998). *Stress and Job Performance : Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Johnson, P.R., & Indvik, J. (1996). Stress and workplace violence : it takes two to tango. *Journal of Managerial Psychology, 11*, 6, 18-27.
- Jolivet, A. (2002). Les comportements des entreprises à l'égard des salariés vieillissants: Analyse monographique de six établissements. *Gérontologie et Société, 102*, 87-107.
- Joulain, M., Mullet, E., Lecomte, C., & Prévost, R. (2000). Perception of « appropriate » age for retirement among young adults, middle-aged adults, and elderly people. *International Journal of Aging and Human Development, 50*, 73-84.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Khatri, N., Budhwar, P., & Chong T'ze., F. (1999). *Employee turnover: bad attitude or poor management?*. School of Accountancy and Business Research Centre, Singapore.
- Kiekens, D., & De Coninck, P. (2000). Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés: un pari que l'on peut gagner ? *Formation professionnelle, 19*, 6-16.

- Kieran, P. (2001). Retraite anticipée : Tendances. *L'emploi et le revenu en perspective*, 2 (9), 7-15.
- Kilbom, A. (1999). Evidence-based programs for the prevention of early exit from work. *Experimental Aging Research*, 25(4), 291-299.
- Kosloski, K., Ekerdt, D., & De Viney, S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journal of Gerontology : Psychological Sciences*, 56B, 160-169.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Lagacé, C., & Leseman, F. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent : A test of structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38, 233-251.
- Laville, A., & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P., Falzon, *Ergonomie*. Paris.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lesemann, F. (2003). Le vieillissement au travail : Les pratiques d'entreprises perspectives internationales. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Lin, T.C., & Hsieh, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8(3), 243-247.
- Lund, T., & Borg, V. (1999). Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-39 years of age. *Experimental Aging Research*, 25(4), 429-434.
- Lund, T., & Villadsen, E. (2006). Who retires early and why? Determinants of early retirement pension among Danish employees 57-62 years. *European Journal of Ageing*, 2(4), 275-280.
- Marbach, G. (1968). *Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés*. Paris : O.C.D.E.
- Marbot, E. (2002). «L'entreprise véhicule l'image de la vieillesse professionnelle à 50 ans ». Propos recueillis par Catherine Rollot. *Le Monde*, 22/01/02, p.3.
- Marchand, O., Minni, C., & Thélot, C. (1999). Durée d'une vie de travail : Moins d'heures...mais plus d'années. *Problèmes Economiques*, 2624, 17-22.
- Marescaux, P.-J., & Desrichard, O. (2002). Permutation périodique des tâches au sein d'une équipe: motivation, fatigue, ou norme sociale? *Le Travail Humain*, 65(2), 127-158.
- Marquié, J.C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience : Les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. In D. Paumès, J.C. Marquié, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp.211-245). Toulouse, France : Octares.

- Marquié, J.-C., & Baracat, B. (1995). Les plus de 45 ans dans un contexte technologique mouvant. In J.-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 359-375). Toulouse: Octares
- Mathias, L., & Sprats, E. (2006). *Vieillessement actif: comparaison des politiques publiques sur 10 pays*. Retrieved Oktober 16, 2007, from [http://www.metiseurope.eu/gestion\\_ages.html](http://www.metiseurope.eu/gestion_ages.html)
- McKenzie, P. & Wurburg, G. (1997). Apprentissage à vie et "employabilité". *L'Observateur de l'OCDE*, 209, 13-17.
- Mein, G., & Ellison, G.T.H. (2006). The Impact of Early Retirement on Perceptions of Life at Work and at Home: Qualitative Analyses of British Civil Servants Participating in the Whitehall II Retirement Study. *International Journal of Aging and Human Development*, 63(3), 187-216.
- Minni, C., & Topiol, A. (2003). Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Economie et Statistique*, 368, 43-63.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Molinié, A-F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite? *Pistes*, 7(1). Disponible sur le site <http://www.pistes.uqam.ca/v7n1/articles/v7n1a10.htm> (08 of February 2007).
- Moore, J.E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Mor-Barak, M.E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Retrieved March 27, 2007, from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>
- Näsman, O., & Ilmarinen, J. (1999). Metal-age: A process for improving well-being and total productivity. *Experimental Aging Research*, 25(4), 379-384.
- Naumanen, P. (2007). The health promotion model as assessed by ageing workers. *Journal of Clinical Nursing*, 15(2), 219-226.
- O.C.D.E. (2003). *Vieillessement et politiques de l'emploi: Belgique*. Paris: Author.
- O.C.D.E. (2005). *Etude économique de la Belgique 2005: maintenir les travailleurs âgés plus longtemps dans l'emploi*. Retrieved May 10, 2007, from <http://www.oecd.org/eco/surveys/belgium>
- O.C.D.E. (2006). *Base de données statistiques de l'emploi*. Retrieved Oktober 20, 2007, from [http://www.oecd.org/document/39/0,3343,fr\\_2649\\_37457\\_39080687\\_1\\_1\\_1\\_37457,00.htm](http://www.oecd.org/document/39/0,3343,fr_2649_37457_39080687_1_1_1_37457,00.htm)
- 1
- Paumès, D., Marquié, J.-C., & Volkoff, S. (1995). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse, France : Octares.
- Perlmutter, M., & Hall, E. (1992). *Adult development and aging*. Second edition. Library of congress, USA.
- Pitaud, P., & Vercauteren, R. (1987). Les effets perturbants de la préretraite sur les identités psychosociales : Une étude des comportements chez les ouvriers de la sidérurgie. *Psychologie Médicale*, 19, 2585-2586.

- Poelmans, S., Compernelle, T., De Neve, H., Buelens, M., & Rombouts, J. (1999). Belgium : a pharmaceutical company. In M. Kompier & C. Cooper (Eds.), *Preventing Stress, Improving Productivity: european case studies in the workplace* (pp. 121-148). London: Routledge.
- Probst, G.J.B., Mercier, J.Y, Bruggimann, O., & Rakotobarison, A. (1992). L'action et son cadre. In Probst, G.J.B., Mercier, J.Y., Bruggiman, O. and Rakotobarison, A.(eds), *Organisation et management : tome 3 – Guider le développement d'une entreprise* (pp.40-81). Paris, France: Les éditions d'organisation.
- Prothero, J., & Beach, L.R. (1984). Retirement decisions: Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- Pueyo, V., & Volkoff, S. (2004). Comprendre que l'opérateur est variable : âge, horaire et activité de travail dans une tâche de contrôle qualité. *Economie et société*, 24, 1961-1991.
- Rapoport, B. (2006). Age de départ souhaité, âge de départ prévu et liberté de choix en matière d'âge de départ à la retraite. *Dossiers solidarité et santé*, 3, 31-49.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and tight labor market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22, 21-40.
- Robson, S. & Hansson, R. (2007). Strategic Self Development for Successful Aging at Work. *International Journal of Aging and Human Development*, 64(4), 331-359.
- Robson, S., Hansson, R., Abalos, A. & Booth, M. (2006). Successful Aging: Criteria for Aging Well in the Workplace. *Journal of Career Development*, 33(2), 156-177.
- Rusbult, C.E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Saint-Arnaud, L., & Saint-Jean, M. (2002). Le vieillissement des travailleurs et le processus de réinsertion professionnelle. *Gérontologie et Société*, 102, 127-135.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 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*, 53, 45-57.
- Sedillot, B., Walraet, E., & Bommier, A. (2002). La cessation d'activité au sein des couples : y a-t-il interdépendance? *Economie et statistique*, 357-58, 79-102.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the work place. Past, present and future* (pp.52-66). London : Whurr Publishers.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Borsch Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees: Baseline results from the SHARE Study. *European-Journal-of-Public-Health*, 17(1), 62-68.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Sterns, H., & Alexander, R. (1987). Industrial gerontology: the aging individual and work. In Warner, K.(ed.), *Annual review of gerontology and geriatrics, vol. 7* (pp. 243-264). New York: Springer Publishing.
- Sterns, H.L., & Dorsett, J.G. (1994). Career development: A life span issue. *Experimental Aging Research*, 20, (4) , 257 – 264.
- Sterns, H.L., Matheson, N.K., & Schwartz, L.S. (1990). Work and retirement. In K.F. Ferraro (Ed.), *Gerontology: Perspectives and issues* (pp.163-178). New York, NY.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Struillou, Y. (2003). *Pénibilité et retraite*. Conseil d'orientation des retraites. Paris. 119p.
- Sutherland, V.J., & Cooper, C.L. (1988). The sources of work stress. In J.J. Hurrell, L.R., Murphy, S.L., Sauter, & C.L. Cooper (Eds.), *Occupational Stress : Issues and developments in research* (pp.3-40). London : Taylor and Francis.
- Szinovacz, ME., & De Viney, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on aging*, 22, 470-498.
- Szubert, Z., & Sobala, W. (2005). Current determinants of early retirement among blue collar workers in Poland. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 177-184.
- Talaga, J.A., & Beehr, T.A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions ? *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 16-28.
- Taylor, P.E., & Urwin, P. (1999). Recent trends in the labour force participation of older people in the UK. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 24(4), 551-579.
- Taylor, P.E., & Walker, A. (1998). Employers and older workers : attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 641-658.
- Thierry, H., & Jansen, B. (1998). Work time and behaviour at work. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, chap. 5, pp. 89-119). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Tuten, T.L., & Neidermeyer, P.E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call center. The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Vaes B. (2/11/2002). Les pré-pensions mises sur le grill. *Le Soir* 2/11/2002.
- Van der Velden, J. (1994). Age-conscious social policy. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.353-364). London: Taylor & Francis.
- Van dijk, F. (1994). Physical work and the physiological consequences for the aging worker. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.31-46). London: Taylor & Francis.
- Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 367-372.

- Volkoff, S., & Bardot, F. (2004). Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? *Gérontologie et Société*, 111, 71-94.
- Volkoff, S., Touranchet, A., & Derriennic, F. (1995). L'étude statistique des liens entre âge, travail, santé, et l'exemple de l'enquête ESTEV. In J-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 121-129). Toulouse : Octares.
- Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment* (European research report). Dublin, Ireland : European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-377.
- Walker, A. (2001, Novembre). *Ageing and employment in the UK : towards active ageing*. Communication présentée lors du colloque du Japan Institute of Labour intitulé 'Towards active ageing in the 21<sup>st</sup> Century', Tokyo, Japan.
- Walsh, M. (1999). L'exercice d'un emploi après 65 ans. *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (2), 17-22.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, & Economix Research & Consulting, Munich (Ed.). (2006). *Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*. Retrieved March 26, 2007, from [http://ec.europa.eu/employment\\_social/incentive\\_measures/activities\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/incentive_measures/activities_fr.htm)
- Weckerle, J.R., & Shultz, K.S. (1999). Influences on the bridge employment decision among older USA workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 317-329.
- Weymouth, P.L. (2005). A longitudinal look at the predictors of four types of retirement. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65(7-B), 3760.
- Ylief, M. (2003). *Aspects psychosociaux du vieillissement*. Notes de cours, Université de Liège, Liège.



## **Chapitre II**

**La fin de carrière en Belgique : analyse des facteurs déterminant les départs volontaires et les solutions.**

**Objectifs et méthode**

---

## I. Objectifs

Le but principal de cette thèse de doctorat est double. Il s'agit d'une part d'analyser quelles sont les causes principales de départs volontaires des travailleurs âgés, et d'autre part d'identifier les solutions à mettre en place.

Différentes questions guident ce travail :

***Qu1 :** Nous avons vu, dans l'introduction, que les principaux problèmes organisationnels pouvaient être catégorisés en trois types de facteurs d'insatisfaction incitant au départ ; soit les changements, le manque de développement personnel et les risques psychosociaux. Notre première question est donc la suivante : selon les travailleurs concernés, les facteurs de départs concernent-ils les changements organisationnels, le sentiment de dévalorisation ou les conditions de travail ?*

***Qu2 :** Nous avons aussi expliqué que le stress semble jouer un rôle dans le départ des plus âgés. Notre deuxième question est donc la suivante : quelles places occupent le stress et l'engagement dans la décision de retrait, comparativement aux autres facteurs de départs ?*

***Qu3 :** Nous avons aussi précisé à quel point il est important de considérer la gestion des âges et ainsi de considérer les différentes classes d'âges. Notre troisième question est ainsi la suivante : les travailleurs âgés se distinguent-ils des plus jeunes dans leur décision de quitter et les raisons qu'ils donnent à quitter.*

***Qu4 :** Pour chaque facteur de départ possible, nous avons listé les solutions à mettre en place. Il est aussi important de demander aux travailleurs quelles sont les solutions préconisées. Notre quatrième et dernière question est la suivante : les solutions préconisées par les travailleurs pour lutter contre les départs précoces concernent-elles la gestion des changements, la revalorisation ou les conditions de travail ?*

## II. Méthode

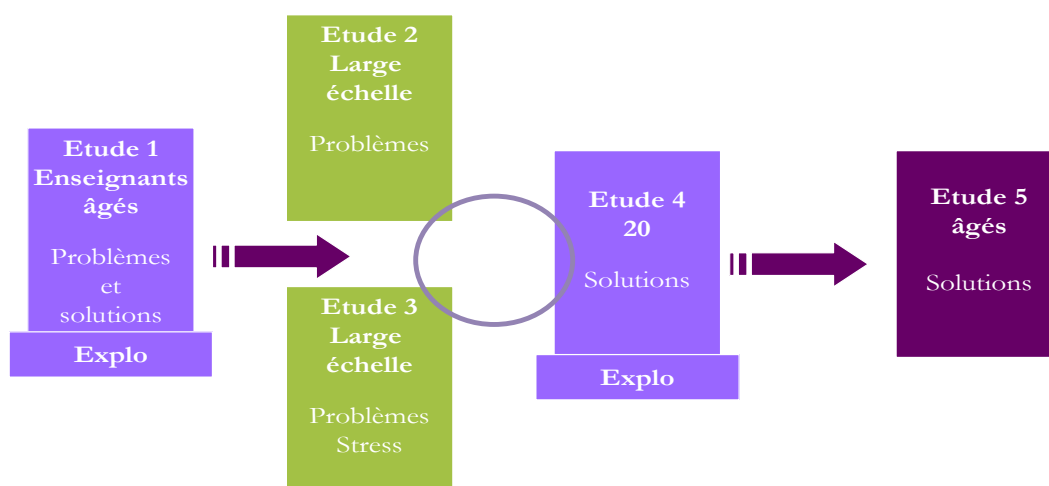
Afin de répondre à ces quatre questions, nous avons mené 5 études différentes.

Les trois premières études permettent de répondre à la première question concernant les causes de départ. La troisième étude permet de répondre à la deuxième question. La comparaison entre les âges, permettant de répondre à notre troisième question est autant traitée dans l'étude 2 que dans l'étude 3. Enfin, la première et les deux dernières études répondent à la quatrième question, soit les solutions au départ anticipé.

Une étude exploratoire sur un plus petit échantillon a été chaque fois réalisée avant d'entamer une étude à plus large échelle. Ainsi, l'étude 1 et l'étude 4 sont deux études exploratoires. Tandis que les études 2, 3 et 5 sont des études à plus large échelle.

Finalement, l'étude 1 concerne les causes de départ et les solutions. Les études 2 et 3 concernent les causes de départ, les problèmes et les deux dernières études concernent les solutions.

Figure 1: Représentation des cinq études réalisées



## 2.1. Etude 1 : Facteurs d'insatisfaction incitant au départ– Etude exploratoire

Une première étude concerne les départs précoces des membres du corps enseignant communal de la Ville de Liège (Belgique). Si nous étudions les enseignants, c'est parce qu'il s'agit d'une population à risque en terme de départ anticipé et de stress. La population choisie est l'ensemble des 545 travailleurs de plus de 55 ans de l'enseignement communal de la Ville de Liège (Belgique), tant ceux qui sont toujours en fonction ou qui ont fait une demande de départ, que ceux qui ont quitté l'enseignement depuis 1994. La particularité de l'étude se situe d'une part, dans la prise en compte simultanée du niveau de stress des enseignants et des raisons évoquées pour quitter leur fonction précocement, des motivations à continuer et d'autre part, dans le fait que les sujets sont répartis en deux groupes selon leur statut (en activité/ayant quitté l'enseignement). Le but est d'identifier si ce qui pousse les travailleurs à quitter précocement renvoie aux changements organisationnels ou technologiques, au sentiment de dévalorisation, aux conditions de travail, ou aux facteurs personnels. Il s'agit ici d'une étude exploratoire concernant les problèmes et solutions.

## **2.2. Etude 2- étude 3: Facteurs d'insatisfaction incitant au départ– Etude à large échelle**

Suite à cette première étude, une enquête à large échelle concernant différents milieux professionnels a été menée. Le but étant de voir si nos facteurs d'insatisfaction poussant les enseignants à quitter sont les mêmes facteurs d'insatisfaction pour d'autres professions ; si les résultats de notre étude 1 sont généralisables. L'enquête aborde les facteurs d'insatisfaction potentiels incitant au départ et facteurs vécus par les travailleurs, le stress ainsi que leur intention de quitter. 1772 travailleurs issus de 11 entreprises belges ont participé à cette étude.

- Le but principal (Etude 2) est de cerner quels sont les éléments liés au travail vécus et si ces différents éléments poussent à quitter. L'étude concerne toutes les classes d'âge, allant de moins de 25 ans à plus de 60 ans. Nous pouvons ainsi comparer les données en fonction de l'âge.

- Le but ultime (Etude 3) est d'étudier la part du stress et de l'engagement dans l'explication du départ, en utilisant le JDR Model. Il s'agit donc de prendre en compte les relations entre quatre facteurs d'insatisfaction (manque de ressources, pression, changements et manque de reconnaissance), le stress, l'engagement et l'intention de quitter. Le but est également de comparer ce modèle entre les jeunes travailleurs, les travailleurs d'âge moyen et les travailleurs âgés. La première hypothèse est que nos quatre facteurs de départ expliquent directement l'intention de quitter et indirectement au travers du stress et de l'engagement. En suivant le JDR Model, la pression au travail et les changements organisationnels (job demands) expliquent le stress et le manque de ressources et de développement personnel (job resources) expliquent l'engagement. Le stress et l'engagement expliquent directement l'intention de quitter. Nous souhaitons tester ces deux hypothèses en fonction des trois catégories d'âges. Les trois groupes comparés sont les jeunes de moins de 35 ans, les travailleurs entre 36 et 45 ans et les travailleurs âgés de plus de 46 ans.

## **2.3. Etude 4 : Solutions – Etude exploratoire**

Une quatrième étude permet d'identifier des pistes de solutions au départ anticipé des employés et cadres d'une entreprise spécialisée dans les produits de santé. Suite à une phase diagnostique, soit l'enquête à large échelle pré-citée (évaluation des niveaux de stress, de l'intention de quitter et des facteurs d'insatisfaction), vingt travailleurs d'une des 11 entreprises ont été interviewés afin d'identifier quelles solutions ils suggèrent par rapport aux différents problèmes soulevés dans l'enquête préalable. Un questionnaire exploratoire rempli en fin d'interview permet de mesurer l'avis des travailleurs par rapport aux différentes solutions suggérées dans la littérature. En d'autres termes, nous cherchons à voir si les solutions souhaitées concernent la gestion du changement, la revalorisation ou les conditions de travail. Il s'agit donc d'une investigation exploratoire.

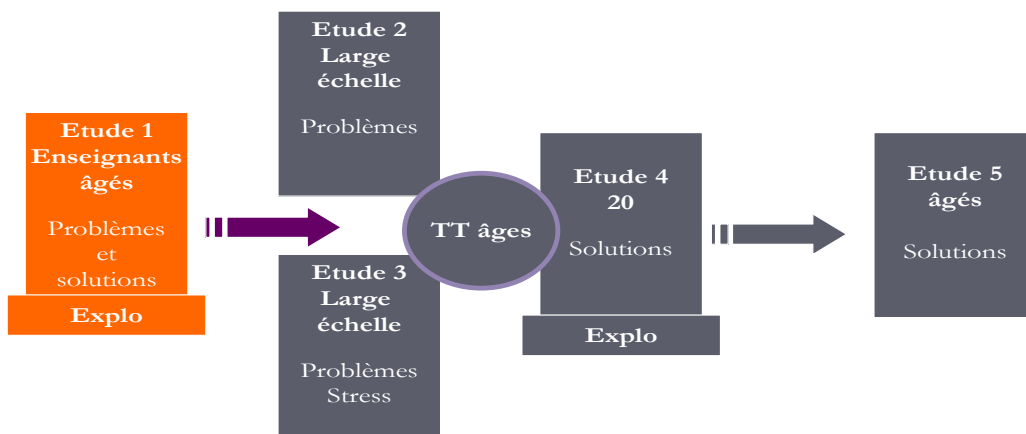
## **2.4. Etude 5 : Solutions – Etude à large échelle**

Une cinquième étude vise à généraliser les résultats issus de l'étude n°4. En effet, sur base de la grille d'entretien et des résultats obtenus, un questionnaire à large échelle a pu être mis au point. Cette échelle est également associée aux échelles de motifs de départs, de stress, d'engagement et d'intention de quitter utilisées dans l'étude n°2 et 3. Différents secteurs d'activités sont ici concernés et la population choisie est le groupe des travailleurs âgés uniquement.

## Chapitre III

### Etude 1 : Facteurs d'insatisfaction incitant au départ Etude exploratoire

---



---

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*, 68, 193-223

---

## Summary-résumé

*An increasing number of teachers decide to resign before legal retirement age, leading to significant shortages within the profession. A survey was conducted among teachers working in the city of Liège, Belgium. This aimed to determine what led them to withdraw from their jobs and the degree to which stress contributed to their decisions. Various adjustments were made in favour of elderly workers, such as working time and training. The question of whether these are sufficient to keep them motivated in their job was raised.*

*A questionnaire was developed to try and identify the reasons why teachers resign, their motivations for staying in the job and their expectations in terms of career-end adjustments. The key concepts included in this tool were personal factors, job-related factors (i.e. working conditions, organizational and structural changes and job recognition) and employment-related factors. This questionnaire was combined with a subjective stress measure (MSP-A, Lemyre & Tessier, 1988).*

*Various statistical analyses were carried out. From the results, it was possible to conclude that stress is part of the reason why teachers resign and that personal factors are the most cited reason for taking early retirement. However, the uneasiness expressed obviously has its origin in a perceived depreciation of the job and lack of recognition. Whilst better working conditions are often presented as the solution, these do not seem to solve the problem completely. They offer insufficient motivation and do not diminish or eliminate stress. Since recognition appears to be the only motivating factor among teachers, the restoration of the image of the teaching profession seems to be essential.*

*This survey has highlighted the importance of making a thorough diagnosis before deciding on specific actions. Career-end adjustments are very attractive and fairly easy to implement. However, whilst they may suit some categories of workers, they do not seem to respond to the needs of elderly teachers. Their problems should be tackled in another way.*

---

*Les enseignants sont de plus en plus nombreux à mettre fin à leur carrière avant l'âge légal de leur retraite. Une étude a été menée dans l'Enseignement de la Ville de Liège (Belgique). L'objectif de cette recherche est de déterminer ce qui pousse les enseignants à fuir leur profession. Un questionnaire cherchant à mesurer les causes de départ des professeurs, causes relatives aux facteurs personnels, aux facteurs liés au milieu de travail ou aux conditions d'emploi, a été élaboré pour les besoins de l'enquête. Il a été complété par une évaluation subjective du stress. L'ensemble des résultats obtenus grâce à diverses analyses statistiques amène à penser que le malaise des enseignants se situe tant au niveau des facteurs personnels qu'au niveau de la dévalorisation de la profession et de la tâche ainsi que d'un manque de reconnaissance. L'amélioration des conditions de travail, bien que souvent présentée comme étant une solution, ne semble pas complètement résoudre le problème.*

*Mots-clés : Travailleurs âgés, Enseignants, Stress, Prise de retraite prématurée.*

## I. Introduction

### 1.1. La prise de retraite prématurée chez les travailleurs âgés

Le taux d'emploi des travailleurs âgés est, en Belgique, un des plus faibles de toute l'Europe (Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 2000). L'âge moyen de sortie de la vie active est passé de 62,4 ans en 1969 à 58,8 ans en 1997 (Marchand, Minni, & Thélot, 1999). La Commission européenne (1999) constate que, même si l'emploi poursuit sa croissance actuelle, les réserves de main-d'œuvre (chômeurs, inactifs, préretraités) diminueront presque de moitié d'ici 2015. Paradoxalement, cette évolution fait en sorte que les jeunes générations devront travailler en moyenne davantage d'années que les anciennes (Marchand *et al.*, 1999). Éviter les retraites prématurées et maintenir les travailleurs âgés dans le circuit du travail constituent donc un défi pour l'Europe dans les années à venir.

Les conséquences des retraites prématurées des travailleurs peuvent s'envisager à trois niveaux : (a) leur impact assez direct sur le financement de la sécurité sociale, (b) l'impact sur les entreprises avec une perte de compétences professionnelles et une fuite des cerveaux dues aux départs précoces des travailleurs qualifiés et (c) l'impact sur les travailleurs âgés eux-mêmes (Fouquereau, 2001 ; Pitaud & Vercauteren, 1987). En effet, ce type de départ pourrait être moins bien préparé qu'une retraite traditionnelle, dont on sait qu'elle entraîne des changements de rôles (Fouquereau, 2001), de statut social ou encore des changements identitaires et relationnels. Par exemple, une étude des comportements chez les ouvriers de la sidérurgie a montré les effets perturbateurs de la préretraite sur les identités psychosociales (Pitaud & Vercauteren, 1987). Ces trois arguments plaident donc aussi en faveur de l'étude de ce phénomène croissant du vieillissement et des retraites prématurées.

On peut distinguer deux grandes catégories de facteurs pouvant motiver les travailleurs âgés à quitter leur fonction avant l'âge légal de la retraite : les facteurs personnels et les facteurs liés au milieu de travail. Au niveau personnel, il faut savoir que les départs précoces sont désormais la règle implicite pour chacun et les travailleurs âgés ont bien souvent développé leur projet de vie personnelle en conséquence (Guillemard, 1998). Ainsi, de nombreux facteurs semblent jouer un rôle dans la décision d'une retraite prématurée : l'âge, la retraite ou l'état de santé du conjoint, le nombre de personnes à charge, les ressources financières disponibles, la perspective de garder ses petits-enfants ou de s'adonner pleinement à des activités de loisir (ex. Hardy & Hazelrigg, 1999 ; Schultz, Morton, & Weckerle, 1998 ; Szinovacz & De Viney, 2000). Néanmoins, ces auteurs se limitent à l'étude de certaines variables socio-professionnelles sur la décision d'une retraite prématurée. Les différences de genre ont aussi leur place dans la littérature (ex. Talaga & Beehr, 1995), mais malheureusement, les études comparant les différentes raisons d'une retraite prématurée entre les hommes et les femmes sont encore plus rares.



En ce qui concerne le milieu de travail, trois types de facteurs méritent d'être différenciés.

Premièrement, le contexte organisationnel global peut influencer le choix d'une retraite prématurée (Henkens & Tazelaar, 1997). Il s'agit plus précisément des *changements organisationnels ou conjoncturels* que subissent les professions à l'heure actuelle. Par exemple, lors de la restructuration de General Motors, Hardy et Hazelrigg (1999) ont mis en évidence un effet de la fermeture planifiée de certains départements de l'usine sur la prise de retraite prématurée et volontaire des travailleurs âgés.

Deuxièmement, les facteurs liés à la reconnaissance et à la valorisation de la profession semblent avoir été abordés dans la littérature (Kosloski, Ekerdt, & De Viney, 2001 ; Prothero & Beach, 1984). Par exemple, Van den Berg, Frietman, Hetebrij, Joosse, Krot et Ykema-Weinen (1996, cités par Kiekens et De Coninck, 2000) soulignent le manque de variation dans la carrière et le manque d'attention permanente et délibérée accordée au développement professionnel des travailleurs comme des facteurs essentiels menant au départ anticipé. Au niveau théorique, Siegrist (2001) propose un modèle selon lequel le stress peut naître d'un déséquilibre entre les efforts consentis par le travailleur et la reconnaissance perçue. Ce modèle de stress pourrait s'appliquer au lien hypothétique entre le manque de valorisation d'une profession, pouvant être assimilé à la dimension de reconnaissance perçue du modèle, et la prise de retraite prématurée.

Troisièmement, les risques psychosociaux inhérents au travail, appelés très souvent « stresseurs de l'environnement de travail », peuvent être à l'origine de cette décision. Dans leur étude visant à chercher un lien potentiel entre l'état de santé des travailleurs et leur départ prématuré à la retraite, Kloimüller, Karazman, et Geissler (1997, cités par Griffiths, 1999) ont rapporté que les facteurs de stress liés aux conditions de travail et au management sont importants dans la prédiction du départ et des maladies. Dans son analyse de l'évolution des prédicteurs de la prise de la retraite entre 1981 et 1993, Harpaz (2002) souligne l'importance des risques psychosociaux dans son approche basée sur le concept de signification du travail ('meaning of work' en anglais), distinguant les aspects instrumentaux (économiques) et intrinsèques (aspects psychosociaux) du travail. Joulain, Mullet, Lecomte et Prévost (2000) analysent l'importance des contraintes psychologiques/cognitives et physiques dans les départs précoces. Les contraintes cognitives ont un très faible effet sur l'attribution de l'âge de départ. Par contre, lorsque la perception des contraintes physiques est grande, le travailleur part plus jeune à la retraite. Ces études font indirectement et partiellement référence aux taxonomies de facteurs de stress décrites dans la littérature scientifique sur le stress au travail (ex. Sutherland & Cooper, 1988). Mais finalement, la littérature scientifique recense peu d'études considérant systématiquement les risques psychosociaux comme facteurs de départ prématuré à la retraite. Plus généralement, il serait nécessaire, d'un point de vue méthodologique, de considérer simultanément les facteurs personnels et trois types de facteurs liés au milieu de travail pour expliquer la prise de retraite prématurée, afin de comprendre la contribution relative de ces différents facteurs.

Une particularité des facteurs liés au milieu de travail est qu'ils découlent souvent des stéréotypes divers des employeurs à propos du vieillissement et des salariés âgés (Guillemard, 1994). Ces stéréotypes concernent par exemple leur possible adaptation aux changements ou leur productivité. Ces idées reçues engendrent un certain nombre de discriminations qui peuvent mener jusqu'à l'exclusion des formations, voire la perte précoce de l'emploi (Eurolinkage, 1993, cité par Beauchesne, 1994). Pourtant, une réflexion approfondie sur les caractéristiques physiques, cognitives et psychologiques des travailleurs âgés en relation avec le travail et ses contraintes, sur leurs capacités à apprendre et à s'adapter aux changements, permettrait de revaloriser l'image de ceux-ci. La majeure partie des études sur le vieillissement (Davezies, 1991 ; Droit, Guérin, Lochouarn, & Motte, 1991 ; Marquié, 1995 ; Millanvoye, 1995 ; Wendelen & Léonard, 2001) montre que le travailleur âgé n'a pas nécessairement plus de difficultés qu'un jeune et que s'il en a, ce sont davantage les conditions de travail qui sont en cause et qui deviennent destructrices. Par exemple, lorsque le travail exige un effort musculaire lourd, le travailleur âgé rencontrera plus de difficultés liées spécifiquement au vieillissement (Millanvoye, 1995). Dans de mauvaises conditions de travail, l'expérience des travailleurs de plus de 50 ans, permettant souvent de contourner la difficulté ou de compenser la déficience, ne peut plus jouer son rôle. Laville résume bien le problème (cité par Droit, Guérin, Lochouarn et Motte, 1991) : « *Ce n'est pas tant l'impossibilité d'effectuer une tâche qui est à l'origine de phénomènes de sélection ou d'exclusion des salariés, que la difficulté rencontrée par eux pour sa réalisation dans les conditions imposées par l'organisation du travail* » (pp.32-33). Il faut donc faire en sorte que les travailleurs, et plus particulièrement les plus âgés, bénéficient de bonnes conditions de travail, tenant compte des limites de chacun. Ainsi, les aménagements classiquement énoncés dans la littérature concernent les compétences (mutation du travailleur à un autre poste, transfert des connaissances, formation), le temps de travail (travail à temps partiel, crédit-temps, compte épargne-temps, etc.) et l'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes, organisation du travail, etc.). Néanmoins la prudence s'impose lors de la mise en place de telles pratiques. Walker (1997) insiste sur l'importance de l'évaluation préalable de son impact sur les travailleurs. Marbot (2002) a trouvé que les aménagements réservés aux fins de carrière (comme la réduction graduelle du temps de travail) pouvaient provoquer chez les intéressés un questionnement sur leur âge. Ceux-ci peuvent vivre cet aménagement comme une discrimination. Il faut donc analyser les besoins des travailleurs en fonction de la situation de travail plutôt que de leur imposer des stratégies prédéterminées.

C'est dans cette perspective qu'il nous a semblé opportun de nous interroger sur la problématique spécifique des enseignants. En effet, actuellement, bon nombre d'enseignants belges choisissent de quitter leur fonction dès 55 ans, ce qui engendre une importante pénurie de professeurs. Notre étude vise à mettre en évidence les raisons qui poussent réellement les enseignants dans le choix d'une retraite prématurée. Conformément à notre critique méthodologique, nous proposons un outil spécifique à cette profession dont l'objectif précis est de déterminer la contribution relative des

facteurs personnels et des facteurs liés au travail (incluant les trois sous-catégories, *i.e.* les facteurs liés aux changements dans le milieu de travail, à la valorisation et à la reconnaissance de la profession et enfin aux risques psychosociaux du milieu de travail) dans l'explication du départ précoce des enseignants.

## II. La problématique des enseignants

Les trois types de facteurs liés au milieu de travail s'illustrent parfaitement chez les enseignants, non seulement à travers la littérature scientifique, mais aussi à travers la lecture des différents changements ayant affecté l'enseignement belge au cours des dernières décennies.

En ce qui concerne les changements dans le milieu de travail, l'historique suivant, bien que non exhaustif, souligne l'importance des changements opérés dans l'enseignement belge au cours des trente dernières années. Depuis la crise économique de 1974, les dépenses en matière d'enseignement n'ont cessé de diminuer ; une diminution très souvent justifiée par les discours sur l'inefficacité de l'école (Beckers, 1998). Ensuite, à l'automne 1995, de nombreux décrets ont affecté à la fois l'offre de formation de l'enseignement secondaire (fusion d'écoles et réorganisation des options) et les conditions d'emploi (diminution de l'encadrement et révision des systèmes de congés de maladie). De plus, de nouvelles dispositions en matière d'absence pour maladie, beaucoup plus strictes qu'auparavant, ont été mises en application : avant septembre 1995, on pouvait s'absenter 1 jour par 10 jours effectués. Certaines personnes ne s'étant jamais absentées et ayant 30 ans d'ancienneté pouvaient alors prendre 3 ans de congé-maladie en fin de carrière. A partir de 1995, les enseignants sont autorisés à 15 jours d'absence par an et exceptionnellement 60 jours au maximum en cas de maladie grave. Un autre élément concerne l'obligation scolaire de juin 1983 prolongeant la scolarité jusqu'à 18 ans, démotivant peut-être certains étudiants (Beckers, 1998). Le recours que l'élève peut introduire contre les décisions du conseil de classe dans l'enseignement secondaire a aussi, sans doute, contribué à atténuer l'autorité du professeur. La littérature scientifique mentionne d'ailleurs les changements statutaires, organisationnels et pédagogiques (Chakravorty, 1989 ; Esteve, 1989 ; Miller, 1999) ainsi que les changements de rôle (Esteve, 1989) comme des sources potentielles de stress et d'épuisement pour les enseignants. Les données scientifiques soulignent aussi l'impact des réorganisations, des fusions et des réformes imposées sans justification sur le nombre croissant d'enseignants atteints d'épuisement professionnel ou d'autres maladies (Cherniss, 1995 ; Miller, 1999 ; Smylie, 1999).

Une étude approfondie de la littérature scientifique sur le stress au travail permet de placer les enseignants parmi les groupes à risque en ce qui concerne le stress et l'épuisement professionnel (Gold

& Roth, 1993). Différentes études permettent, de manière assez unanime, de cibler plusieurs sources de stress ou d'épuisement professionnel (Capel, 1989 ; Chakravorty, 1989 ; Fimian, 1984 ; Kyriacou, 1989 ; Lens & Neves de Jesus, 1999 ; Maslach & Leiter, 1999 ; Rudow, 1999 ; Sikes, Measor, & Woods, 1985). Ainsi, les facteurs liés aux conditions de travail provoquant un malaise chez les enseignants peuvent être : les conditions temporelles de travail et la charge de travail (ex. Gold & Roth, 1993 ; Kyriacou, 1989 ; Maslach & Leiter, 1999 ; Rudow, 1999), les conditions matérielles de travail (ex. Esteve, 1989 ; Gold & Roth, 1993 ; Kyriacou, 1989), les rapports avec les collègues et avec les supérieurs (ex. Kyriacou, 1989 ; Leithwood, Menzies, Jantzi, & Leithwood, 1999 ; Lens & Neves de Jesus, 1999 ; Sikes, Measor, & Woods, 1985), les contacts avec les élèves (ex. Kyriacou, 1989), l'augmentation de la violence (Esteve, 1989), les contacts avec les parents (selon la Midwestern Psychological Association, cité par Gold et Roth, 1993), les rôles contradictoires (Capel, 1989 ; Esteve, 1989 ; Rudow, 1999), la manière dont travaillent les jeunes collègues (Beckers, 1998) ou en corollaire, les difficultés des jeunes enseignants avec les collègues plus âgés (Chakravorty, 1989). La dévalorisation de la profession est aussi très souvent évoquée par les auteurs. Elle peut s'exprimer à différents niveaux : la dévalorisation au niveau des salaires (Chakravorty, 1989), l'inadéquation avec ce qu'on espérait de la profession (Chakravorty, 1989, Esteve, 1989), les changements d'attitude de la société vis-à-vis des professeurs (Esteve, 1989), ou encore, à un niveau plus personnel, les perspectives limitées de développement professionnel (Cherniss, 1995) ou le partage de l'expérience et des connaissances (Lagacé, 2003).

Par ailleurs, Lens et Neves de Jesus (1999) soulignent que certaines conditions d'emploi propres à la profession d'enseignant peuvent aussi jouer un rôle dans l'apparition du stress : l'affectation dans une ou plusieurs écoles et le niveau d'enseignement dans lequel on professe. Cette étude montre que certaines conditions d'emploi pourraient faire varier les motifs pour lesquels les enseignants souhaitent un départ anticipé.

On peut comprendre que ces différents facteurs, tant ceux liés au milieu de travail que ceux liés à des conditions d'emploi particulières, puissent être des causes de départ, et ce d'autant plus s'ils provoquent un stress trop élevé chez les enseignants. Cependant, jusqu'à présent, aucune étude n'a proposé d'étudier systématiquement quels facteurs du milieu de travail sont réellement à l'origine des départs précoces des enseignants. Les conditions d'emploi particulières des enseignants n'ont d'ailleurs pas été plus étudiées même si elles peuvent s'avérer importantes dans la compréhension du phénomène de souhait de retraite anticipée.

De manière contradictoire, des auteurs comme Huberman (1989) et Tardiff et Lessard (1999) soulignent que les facteurs qui incitent les enseignants à poursuivre leur carrière sont nombreux. Il

s'agit des relations avec les apprenants, les relations avec la société, les relations avec les collègues, les caractéristiques que leur offre le métier d'enseignant en termes de liberté d'action, de transmission des savoirs, les avantages sociaux liés à la sécurité d'emploi, aux temps libres et à la rémunération, les aménagements de leur carrière et surtout de leur fin de carrière.

On pourrait donc se trouver face à un tiraillement entre d'une part, l'amour du métier et la vocation des enseignants et d'autre part, l'ensemble des obstacles inhérents à la profession qui peuvent entraver la satisfaction des professeurs et les inciter à prendre leur retraite de manière anticipée. La présente étude tentera d'aborder les deux facettes de cette contradiction : les motifs incitant au départ et les motivations incitant à poursuivre. Un dernier objectif de cette étude visera à vérifier que les aménagements prévus pour les travailleurs âgés conviennent aux enseignants.

### **III. Objectifs et hypothèses**

Le but de cette étude est de mieux comprendre les départs précoces des membres du corps enseignant communal de la Ville de Liège (Belgique). La particularité de l'étude se situe d'une part, dans la prise en compte simultanée du niveau de stress des enseignants et des raisons évoquées pour quitter leur fonction précocement et d'autre part, dans le fait que les sujets sont répartis en deux groupes selon leur statut (en activité/ayant quitté l'enseignement) permettant de tester les hypothèses originales détaillées dans les points suivants.

#### **3.1. Facteurs personnels ou facteurs liés au milieu de travail ?**

On peut se demander pourquoi bon nombre d'enseignants souhaitent quitter leur fonction avant l'âge légal de la retraite. Premièrement, d'après la littérature scientifique, on peut imaginer des raisons liées à des risques psychosociaux comme du matériel inadéquat, une charge de travail élevée ou des contraintes temporelles de travail élevées. Les divers changements qui ont eu lieu dans l'enseignement peuvent aussi avoir un impact sur l'intention de quitter la fonction. D'autres raisons sont probablement liées à un manque de reconnaissance de la part de la société et un manque de valorisation du métier et des tâches. On pense également que les facteurs personnels peuvent être responsables de départ précoce. Deuxièmement, et paradoxalement, comme le soulignent notamment Tardiff et Lessard (1999), certains enseignants manifestent diverses motivations à rester actifs. Il s'agit par exemple des avantages sociaux mais aussi de l'amour de la profession elle-même. En termes d'intervention enfin, on peut se demander si les aménagements généralement proposés aux travailleurs âgés conviennent aussi aux enseignants ou si d'autres mesures plus spécifiques à la profession et

davantage orientées vers la revalorisation de la profession et de la tâche seraient davantage efficaces pour maintenir les enseignants en fonction.

Ainsi, l'étude des motifs de départ précoce, des motivations à rester en fonction et des souhaits en termes de mesures d'aménagement devrait permettre d'expliquer pourquoi les enseignants préfèrent généralement quitter leur fonction avant l'âge légal de la retraite. Plus spécifiquement, on peut poser l'hypothèse 1 que les enseignants rapportent davantage de problèmes liés à des conditions de travail médiocres plutôt qu'à un manque de valorisation de la profession ou à d'autres facteurs personnels. On peut aussi poser l'hypothèse 2 que les femmes souhaitent davantage que les hommes prendre une retraite précoce pour raisons personnelles. En ce qui concerne les motivations à rester, les conditions de travail sont probablement davantage évoquées pour les femmes.

### **3.2. Impact des conditions d'emploi**

On se demande également si les conditions d'emploi ont un impact sur les raisons évoquées par les enseignants pour quitter précocement leur fonction. On peut émettre l'hypothèse 3 que les enseignants actifs bénéficiant d'un temps partiel et qui ne travaillent que dans un seul établissement manifestent des différences au niveau des motivations à rester actifs et des raisons pour un départ précoce. Ils ont aussi des souhaits différents en matière d'aménagement.

### **3.3. Stress selon le statut des enseignants (actif contre inactif)**

On peut d'abord se demander si les enseignants toujours en activité sont plus stressés que ceux qui ont quitté l'enseignement (hypothèse 4). Des hypothèses plus spécifiques à chacun des deux groupes peuvent être formulées. En ce qui concerne les enseignants qui ont quitté leur fonction, on peut poser l'hypothèse que le niveau de stress diminue au fur et à mesure des années qui les séparent de leur activité professionnelle (hypothèse 5). En ce qui concerne les enseignants toujours actifs, on peut poser l'hypothèse que le niveau de stress est plus faible chez les enseignants ayant choisi un mi-temps (hypothèse 6) et plus élevé chez les demandeurs de départ (hypothèse 7).

### **3.4. Lien entre le stress et le départ**

La littérature nous a montré que de nombreux facteurs liés à l'enseignement sont sources de stress. Ce stress peut être précurseur de maladie, voire de départ précoce. On peut donc formuler l'hypothèse qu'un stress trop élevé stimule les demandes de départ (hypothèse 8). Parallèlement, il est intéressant de discerner quelles sont les causes de départ particulièrement liées au stress.

## IV. Méthodologie

### 4.1. Echantillon

La population choisie est l'ensemble des 545 travailleurs de plus de 55 ans de l'enseignement communal de la Ville de Liège (Belgique), tant ceux qui sont toujours en fonction ou qui ont fait une demande de départ, que ceux qui ont quitté l'enseignement depuis 1994. Ceux qui ont quitté pour cause de maladie n'ont pas été retenus, car leur départ n'a pas été volontaire. Par ailleurs, ceux qui ont quitté volontairement l'enseignement, bien que bénéficiant d'une mise en disponibilité pour convenance personnelle, n'ont pas développé d'autre activité professionnelle.

Le taux global de réponse s'élève à 46,79%, soit 255 questionnaires recueillis. 57% des professeurs ayant quitté l'enseignement et 39% de ceux qui sont toujours en activité ont répondu au questionnaire. Ainsi, l'échantillon se compose de 125 enseignants en activité, dont 6 sont demandeurs de départ, de 127 enseignants partis et de 3 enseignants ayant une activité de volontariat. L'âge des professeurs varie entre 55 ans et 72 ans. Tous les niveaux de l'enseignement communal sont inclus dans l'étude. Le taux de réponse des enseignants du fondamental est de 47%, celui des professeurs des autres niveaux, de 50%. Sur les 250 enseignants ayant indiqué leur niveau d'enseignement, 33,2% viennent du maternel ( $N = 17$ ) et du primaire ( $N = 66$ ), 47,2% du secondaire ( $N = 118$ ) et 19,6% du supérieur ( $N = 49$ ). Sur les 167 enseignants du secondaire et du supérieur, 6 ont choisi la promotion sociale et 161 le plein exercice. Au total, 109 femmes et 133 hommes ont répondu au questionnaire (13 personnes n'ont pas indiqué leur sexe).

### 4.2. Matériel

Le questionnaire se compose principalement de trois volets : les motivations à rester (ce qui fait rester les enseignants ou ce qui faisait rester ceux qui ont quitté leur fonction), les motifs de départ (ce qui ferait partir les actifs ou ce qui a fait partir les inactifs), les aménagements (ce qui ferait rester les actifs, ce qui aurait fait rester ceux qui ont quitté). Ces trois volets évaluent des choses similaires mais sous des aspects différents. Ainsi les motivations à rester renvoient aux aspects positifs, les motifs de départ renvoient aux négatifs et les aménagements appellent à des réponses plus neutres. Les objectifs de ces trois volets sont d'une part, d'obtenir un équilibre dans la distribution des questions et d'autre part, de suivre une stratégie de triangulation (Ivancevich & Matteson, 1988) afin d'augmenter la validité des données recueillies. Les trois volets ont été élaborés sur la base de la littérature scientifique et sur la base d'entretiens avec des directeurs d'école ( $N = 7$ ). Pour ces trois volets, le format de réponse est une échelle d'accord de type Likert en 4 points (de 'pas du tout d'accord' à 'tout à fait d'accord').

Le premier volet concerne les motivations à rester en fonction. Il est composé initialement de 17 items. Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (Rotation Varimax Normalisée) a permis de structurer ces items en cinq facteurs : l'impact sur les élèves (5 items,  $\alpha = .79$ ), les conditions de travail (4 items,  $\alpha = .70$ ), l'amour du métier (3 items,  $\alpha = .62$ ), l'autovision de l'enseignement (2 items,  $r = .17, p < .01$ ) et les collègues (1 item). Ces facteurs sont relatifs au milieu de travail et plus précisément aux risques psychosociaux (facteurs « collègues » et « conditions de travail ») et à la valorisation de la profession (facteurs « impact sur les élèves », « autovision de l'enseignement » et « amour du métier »). Deux items ont dû être éliminés suite à cette analyse, car ils convergeaient simultanément sur deux facteurs. Le tableau 1 présente les résultats de cette analyse. 61% de la variance totale est expliquée grâce aux différents facteurs. Les coefficients alpha de Cronbach sont acceptables sauf pour le facteur «amour du métier».

Tableau 1 : Les facteurs de motivation à rester au sein de l'enseignement

Items	Facteur 1 $\alpha = .79$ Avoir un impact sur les élèves	Facteur 2 $\alpha = .70$ Les conditions de travail	Facteur 3 $\alpha = .62$ L'amour du métier en général	Facteur 4 $r = .17 ; p = .013$ L'autovision de l'enseignement	Facteur 5 Les rapports avec les collègues	
1. Le fait de faire des adultes	.77					
2. Le fait d'éveiller les jeunes à la vie	.80					
3. Le fait d'avoir un impact sur la société	.69					
4. La possibilité de faire progresser les élèves	.65					
5. La transmission des valeurs	.65					
6. La manière dont je gère ma carrière		-.65				
7. La sécurité d'emploi		-.82				
8. Les temps libres		-.79				
9. La rémunération		-.58				
10. L'amour du métier en général			.69			
11. Le fait de donner cours			.81			
12. La transmission des connaissances			.64			
13. L'exercice d'une autorité				.68		
14. La liberté d'action				.72		
15. Le contact avec les collègues					.94	
Valeur propre	2,89	2,12	1,84	1,33	1,07	Total
Variance expliquée	.19	.14	.12	.09	.07	.61

Le deuxième volet concerne les motifs de départ (initialement 46 items). Cette échelle vise à déterminer ce qui a poussé les enseignants à partir ou ce qui les inciterait à partir. Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (Rotation Varimax Normalisée) a permis de mettre en évidence 10 facteurs : élèves et parents (6 items,  $\alpha = .85$ ), conditions temporelles de travail (4 items,  $\alpha = .79$ ), conditions matérielles de travail (4 items,  $\alpha = .83$ ), affectation et santé (4 items,  $\alpha = .71$ ), dévalorisation de l'enseignement (4 items,  $\alpha = .69$ ), changements dans l'enseignement (3 items,  $\alpha = .76$ ), relations entre collègues (4 items,  $\alpha = .67$ ), ambiguïté de rôle (3 items,  $\alpha = .72$ ), facteurs personnels (3 items,  $\alpha = .54$ ), matières et niveaux (2 items,  $r = .55, p < .000$ ). Les facteurs « conditions temporelles et matérielles de travail », ainsi que ceux concernant « l'affectation et la santé », « l'ambiguïté de rôle », et « les relations entre collègues » renvoient précisément aux risques psychosociaux. Ils font partie des aspects liés au milieu de travail ainsi que les facteurs « dévalorisation de l'enseignement », « les élèves et parents » -ces derniers renvoyant à la sous-catégorie dévalorisation- et « les changements dans



l'enseignement ». Les deux derniers facteurs concernent les facteurs personnels. Neuf items ont dû être enlevés de l'analyse parce qu'ils convergeaient sur deux facteurs. Le tableau 2 présente les résultats de cette analyse. Le pourcentage total de variance expliquée est de 66%. Les coefficients alpha de Cronbach sont tous acceptables sauf pour les facteurs « facteurs personnels », « relations entre collègues » et « dévalorisation de l'enseignement ».

Tableau 2 : Les facteurs de motif de départ

	F1 $\alpha=.85$ Elèves et parents	F2 $\alpha=.79$ Conditions temporelles de travail	F3 $\alpha=.83$ Conditions matérielles de travail	F4 $\alpha=.71$ Affectation et santé	F5 $\alpha=.69$ Dévalorisation de l'enseignement	
1. Les possibilités de recours pour les élèves en cas d'échec	.47					
2. La violence des élèves	.82					
3. L'indiscipline des élèves	.86					
4. La démotivation des élèves	.83					
5. Les différentes origines socioculturelles des élèves	.47					
6. Le comportement des parents dans l'école	.50					
7. Les contraintes d'horaire		.66				
8. La surcharge de travail		.68				
9. La diversité des tâches à accomplir		.71				
10. Les activités extrascolaires		.61				
11. La diminution des ressources			.74			
12. L'état des bâtiments			.79			
13. La diminution de l'encadrement			.73			
14. L'augmentation du nombre d'élèves en classe			.56			
15. Les fusions d'écoles				.65		
16. L'incertitude en ce qui concerne mon affectation				.79		
17. Le fait de devoir faire plusieurs écoles				.70		
18. La maladie				.57		
19. Les perspectives limitées de développement professionnel					.60	
20. La manière dont travaillent les jeunes enseignants					.64	
21. La dévalorisation de la profession					.53	
22. La rémunération par rapport à d'autres professions					.64	
Valeur propre	3,70	2,96	2,71	2,68	2,45	
Variance expliquée	.10	.08	.07	.07	.07	
		F6 $\alpha=.76$ Changements dans l'enseignement	F7 $\alpha=.67$ Relations entre collègues	F8 $\alpha=.72$ Ambiguïté de rôle	F9 $\alpha=.54$ Facteurs personnels	F10 $r=.55 ;$ $p=.00$ Matières niveaux
23. Les réformes pédagogiques		.72				
24. Les changements organisationnels concernant les niveaux d'enseignement et filières		.73				
25. Les changements statutaires		.67				
26. Les relations avec mes supérieurs			.72			
27. La présence et le rôle de l'inspection			.81			
28. Les relations avec mes collègues			.57			
29. La discrimination liée à mon âge dans l'école			.46			
30. Le fait de ne plus très bien cerner mon rôle				.73		
31. Le fait d'assumer des rôles qui peuvent être contradictoires				.63		
32. L'incertitude par rapport aux objectifs du système pédagogique				.70		
33. Le plaisir de pouvoir faire d'autres activités				.49		
34. L'envie de me reposer				.74		
35. Les contraintes familiales				.70		
36. La (les) matières que je donne					.81	
37. Le (s) niveau(x) d'enseignement dans lequel (lesquels) je travaille					.77	
Valeur propre	2,33	2,21	2,09	1,90	1,64	Total
Variance expliquée	.06	.06	.06	.05	.04	.66

Le troisième volet concerne les mesures d'aménagement (12 items). Le but de cette échelle est de déterminer ce qui motiverait les enseignants à rester plus longtemps et, pour ceux qui ont quitté l'enseignement, ce qui les ferait éventuellement revenir. Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (Rotation Varimax Normalisée) a permis de rassembler l'ensemble de ces items en un seul facteur. Le pourcentage de variance expliquée est de 61,32%. L'alpha de Cronbach de ce test est égal à 0.94. Toutefois, les items ont été analysés séparément afin de considérer la richesse des données.

Ce questionnaire est complété par une mesure du stress psychologique et une fiche signalétique. Pour tester le stress des enseignants, nous avons utilisé le MSP-A (mesure du stress psychologique). Cette mesure a été élaborée par l'Université de Laval (Canada) par l'équipe du Dr Tessier et du Dr Lemyre (Lemyre & Tessier, 1988). Ce questionnaire est né de la volonté de mettre au point une mesure qui soit représentative de la conception du stress en tant qu'indicateur de la tension adaptative, conception nécessitant une mesure qui soit indépendante des sources (stresseurs) et des manifestations pathologiques (maladies). Cette mesure s'avère intéressante, dans le cas présent, car elle est décontextualisée du milieu professionnel. Le format de réponse de ce test composé de 25 items est une échelle d'occurrence de type Likert en 8 points (de 'pas du tout' à 'énormément'). Il s'avère posséder de bonnes qualités psychométriques. La fidélité du test a été analysée dans notre échantillon, par le calcul du coefficient alpha de Cronbach ; il s'élève à 0.94.

La fiche signalétique a permis de récolter des informations relatives au statut des enseignants (en activité, ayant quitté l'enseignement, ou ayant demandé le départ), au nombre d'années qui se sont écoulées depuis le départ, aux conditions d'emploi (temps de travail, nombre d'écoles occupées), au niveau d'enseignement (fondamental, secondaire, supérieur) et à la fonction (ex. instituteur, professeur de cours généraux, de cours techniques et professionnels, maître assistant, maître de formation pratique, directeur).

### **4.3. Procédure**

Le même questionnaire est envoyé aux enseignants qui travaillent encore et à ceux qui ont quitté leur fonction. Seules changent les consignes principales pour être en adéquation avec la situation de l'interrogé (travaille comme enseignant ou a quitté l'enseignement). L'ensemble des questionnaires a été envoyé par la Poste au domicile de la personne. Les réponses ont été récoltées par la Poste également. Une procédure un peu différente est utilisée pour les demandeurs de départ ; leur nombre étant moindre, il nous a semblé opportun de les contacter personnellement pour les encourager à répondre.

#### 4.4. Analyses statistiques

Les analyses sont effectuées à partir des scores moyens pour les facteurs des trois volets (motivations à rester, motifs de départ et aménagements). La valeur de 2,5 est utilisée comme seuil arbitraire pour souligner les facteurs prédominants des trois volets. Le niveau de stress est calculé à partir des scores standardisés obtenus au MSP-A.

Différentes statistiques sont utilisées : des analyses de variance simple, des comparaisons de moyennes deux à deux (tests Post Hoc Tukey), des tests t de Student, des régressions linéaires et logistiques. Les tests et analyses statistiques se sont effectués à un seuil de signification de maximum 0.05.

### V. Résultats

#### 5.1. Facteurs personnels ou facteurs liés au milieu du travail ?

L'étude des motifs de départ précoce, des motivations à rester en fonction et des souhaits en termes de mesures d'aménagement devrait permettre d'expliquer pourquoi les enseignants préfèrent généralement quitter leur fonction avant l'âge légal de la retraite. L'*hypothèse 1* est testée.

En ce qui concerne les motivations à rester, c'est l'amour du métier, l'impact sur les élèves et les collègues (respectivement,  $M = 3,32$  ;  $M = 3,08$  et  $M = 2,75$ ) qui ressortent majoritairement (Tableau 3). Les facteurs concernant les conditions de travail et l'autovision de l'enseignement motivent peu les enseignants à rester car ces facteurs obtiennent une moyenne plus faible que 2,5. Si nous effectuons des comparaisons de moyennes deux à deux, nous constatons qu'elles sont toutes significativement différentes ( $p < .01$ ).

En ce qui concerne les motifs de départ (Tableau 3), on voit que quatre facteurs obtiennent des moyennes supérieures ou égales à 2,5. Les voici dans l'ordre décroissant : «facteurs personnels», «conditions matérielles de travail», «ambiguïté de rôle», «changements dans l'enseignement». On peut alors faire trois grandes constatations au niveau des comparaisons de moyennes deux à deux. (1) On ne peut différencier les moyennes du facteur «facteurs personnels» et du facteur «conditions matérielles de travail» ( $p > .05$ ), mais ce premier facteur se différencie de tous les autres facteurs ( $p < .01$ ). (2) Le facteur «conditions matérielles de travail» ne se différencie pas des facteurs «changements dans l'enseignement» et de l'«ambiguïté de rôle» ( $p > .05$ ). (3) Le facteur «changements dans l'enseignement» ne se différencie pas du facteur «ambiguïté de rôle» ( $p > .05$ ). (4) Le facteur «ambiguïté de rôle» ne se

différencie pas des facteurs «élèves et parents» et «dévalorisation de la profession» ( $p > .05$ ). Par contre, les «conditions temporelles de travail» se distinguent de la «dévalorisation de la profession» ( $p < .05$ ).

Tableau 3 : Moyennes et écarts-types pour les trois volets liés à la décision de retrait

<b>Les trois volets</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Les motivations			
Amour du métier	246	3,32	0.55
Impact sur les élèves	233	3,08	0.57
Les collègues	248	2,75	0.82
Conditions de travail	236	2,28	0.67
Autovision de l'enseignement	247	2,13	0.61
Les motifs de départ			
Facteurs personnels	246	2,78	0.75
Conditions matérielles de travail	239	2,64	0.83
Ambiguïté de rôle	237	2,51	0.81
Changements dans l'enseignement	229	2,50	0.81
Les élèves et les parents	236	2,46	0.78
Dévalorisation de l'enseignement	240	2,39	0.72
Conditions temporelles de travail	232	2,26	0.76
Affectation et santé	230	2,19	0.79
Relations avec les pairs	240	1,81	0.61
Matières et niveaux	242	1,55	0.71
Les aménagements			
Valorisation de la profession	250	2,95	1,21
Aménagement de l'équipement et des lieux de travail	250	2,74	1,21
Complément de salaire	247	2,69	1,20
Partage de l'expérience	247	2,64	1,09
Partage des connaissances	243	2,51	1,08
Travail dans une seule école	240	2,46	1,20
Ouverture au monde extérieur	243	2,42	1,16
Encadrement supplémentaire	244	2,34	1,16
Réduction du temps de travail	245	2,22	1,12
Formation	245	2,18	1,09
Changement de fonction	243	1,89	1,01
Gestion d'une classe à deux	238	1,84	0.97

Note : Les moyennes varient entre 1 et 4.

D'après les comparaisons de moyennes deux à deux, on peut donc distinguer trois groupes de facteurs par ordre décroissant d'importance :

- Groupe 1 : «facteurs personnels» ( $M = 2,78$ ),
- Groupe 2 : «conditions matérielles de travail» ( $M = 2,64$ ),  
«changements dans l'enseignement» ( $M = 2,5$ ),  
«ambiguïté de rôle» ( $M = 2,51$ ),
- Groupe 3 : «élèves et parents» ( $M = 2,46$ ),  
«dévalorisation de la profession» ( $M = 2,39$ ).

Le troisième volet de l'étude couvre 12 items concernant les aménagements possibles pour motiver les enseignants à continuer à travailler plus longtemps ou éventuellement à revenir au travail. Le tableau 3 reprend les moyennes de chaque item pris individuellement. Cinq items ressortent majoritairement ; en effet, ils obtiennent une moyenne supérieure à 2,5. Il s'agit, dans l'ordre décroissant de la valorisation de la profession, de l'aménagement de l'équipement et des lieux de travail, du complément de salaire, du partage de l'expérience et du partage des connaissances.

On ne peut donc accepter l'hypothèse 1 puisque les facteurs personnels arrivent en tête des motifs de départ, suivis par des facteurs liés aux risques psychosociaux et aux changements dans l'enseignement. Les deux autres volets soulignent plutôt les aspects liés à la valorisation de la profession. Ceci s'illustre notamment par le constat que quatre des cinq aménagements souhaités concernent la revalorisation tant individuelle que collective de la profession.

Par rapport à l'hypothèse 2, on peut voir, dans le tableau 4, que les femmes ont une moyenne significativement plus élevée que les hommes pour les motivations « impact sur les élèves », « conditions de travail » et « collègues ». En ce qui concerne le volet concernant les motifs de départ, on remarque aussi une différence significative entre les hommes et les femmes pour les facteurs « dévalorisation de la profession » et « facteurs personnels ». Les hommes ont une moyenne plus élevée pour le facteur « dévalorisation de la profession » et les femmes pour la variable « facteurs personnels ». D'autre part, les hommes souhaitent plus que les femmes une revalorisation de la profession et un complément de salaire. L'hypothèse 2 est donc vérifiée mais les données apportent davantage d'information : les hommes sont davantage touchés par les problèmes de manque de valorisation de leur profession.

Tableau 4 : Moyennes et analyses de variance du genre pour les trois volets liés à la décision de retrait

Variable dépendante	Genre				
	Homme (M)	Femme (M)	t	df	p
Les motivations					
Impact sur les élèves	3,01	3,17	2,14	218	<.03
Conditions de travail	2,21	2,40	2,14	221	<.03
Amour du métier	3,31	3,34	.40	231	>.69
Autovision de l'enseignement	2,13	2,11	-.23	232	>.82
Les collègues	2,57	3,00	4,11	234	<.001
Les motifs de départ					
Conditions temporelles de travail	2,26	2,25	-.10	219	>.92
Les élèves et les parents	2,48	2,39	-.90	222	>.36
Relations avec les pairs	1,88	1,73	-1,81	226	>.07
Affectation et santé	2,16	2,22	.59	216	>.56
Changements dans l'enseignement	2,52	2,46	-.54	215	>.59
Dévalorisation de l'enseignement	2,49	2,25	-2,62	226	<.009
Facteurs personnels	2,65	2,92	2,78	232	<.006
Conditions matérielles de travail	2,69	2,60	-.80	225	>.42
Ambiguïté de rôle	2,50	2,54	.37	224	>.71
Matières et niveaux	1,57	1,48	-.98	228	>.33
Les aménagements					
Réduction du temps de travail	2,30	2,10	-1,37	231	>.17
Encadrement supplémentaire	2,40	2,22	-1,16	230	>.24
Formation	2,24	2,10	-.95	231	>.34
Partage des connaissances	2,60	2,40	-1,36	229	>.17
Partage de l'expérience	2,75	2,50	-1,69	232	>.09
Travail dans une seule école	2,53	2,35	-1,12	226	>.26
Ouverture au monde extérieur	2,50	2,30	-1,33	228	>.18
Valorisation de la profession	3,15	2,68	-3,00	235	<.003
Changement de fonction	1,92	1,84	-.63	229	>.52
Gestion d'une classe à deux	1,85	1,80	-.45	224	>.65
Complément de salaire	2,91	2,38	-3,42	232	<.001
Aménagement de l'équipement et des lieux de travail	2,85	2,60	-1,57	235	>.11

Note : Les moyennes varient entre 1 et 4.

## 5.2. Impact des conditions d'emploi

Suite à ces résultats, on peut se demander également si les motifs de départ, les motivations à rester et les souhaits d'aménagement sont influencés par les conditions d'emploi (temps de travail et nombre d'écoles dans lesquelles on enseigne) (hypothèse 3).

Premièrement, en ce qui concerne les motivations à rester en activité, les tests t de Student et des analyses de variance ne montrent aucune différence significative entre les enseignants à temps plein et à temps partiel (Tableau 5) et entre les enseignants travaillant dans une, deux, trois écoles ou plus (Tableau 6).

Tableau 5 : Moyennes et analyses de variance du temps de travail pour les trois volets liés à la décision de retrait

Variable dépendante	Temps de travail				
	Temps plein (M)	Mi-temps (M)	t	df	p
Les motivations					
Impact sur les élèves	3,02	2,75	1,37	107	>.17
Conditions de travail	2,26	2,55	-1,44	113	>.15
Amour du métier	3,24	2,98	1,64	112	>.10
Autovision de l'enseignement	2,15	1,97	1,06	115	>.29
Les collègues	2,70	2,56	.65	115	>.52
Les motifs de départ					
Conditions temporelles de travail	2,37	2,32	.26	110	>.79
Les élèves et les parents	2,55	2,30	1,25	109	>.21
Relations avec les pairs	1,93	2,02	-.52	111	>.61
Affectation et santé	2,50	2,54	-.15	105	>.88
Changements dans l'enseignement	2,65	2,52	.57	108	>.57
Dévalorisation de l'enseignement	2,51	2,38	.68	110	>.49
Facteurs personnels	2,87	2,79	.38	113	>.70
Conditions matérielles de travail	2,82	2,79	.17	109	>.87
Ambiguïté de rôle	2,56	2,50	.26	110	>.79
Matières et niveaux	1,54	1,44	.52	110	>.61
Les aménagements					
Réduction du temps de travail	2,60	2,81	-.79	113	>.43
Encadrement supplémentaire	2,96	2,50	1,71	113	>.09
Formation	2,61	2,25	1,29	112	>.20
Partage des connaissances	2,89	2,64	.95	109	>.34
Partage de l'expérience	3,00	2,73	1,08	112	>.28
Travail dans une seule école	2,84	2,93	-.28	108	>.77
Ouverture au monde extérieur	2,76	3,00	-.88	112	>.38
Valorisation de la profession	3,59	3,13	2,45	115	<.02
Changement de fonction	2,08	2,00	.29	112	>.77
Gestion d'une classe à deux	2,07	1,73	1,26	108	>.21
Complément de salaire	3,25	3,13	.50	115	>.62
Aménagement de l'équipement et des lieux de travail	3,31	3,06	1,01	115	>.31

Note. Deux lettres identiques indiquent une différence significative entre deux modalités (tests post-hoc Tukey).

Tableau 6 : Moyennes et analyses de variance du nombre d'écoles pour les trois volets liés à la décision de retrait

Variable dépendante	Nombre d'écoles				<i>F</i>	<i>dl</i>	<i>p</i>
	1 école ( <i>M</i> )	2 écoles ( <i>M</i> )	3 écoles ( <i>M</i> )	3 écoles ou + ( <i>M</i> )			
Les motivations							
Impact sur les élèves	3,08	3,16	2,97	3,20	.87	3,224	>.45
Conditions de travail	2,33	2,26	2,16	2,42	.84	3,227	>.47
Amour du métier	3,36	3,30	3,21	3,30	.77	3,237	>.51
Autovision de l'enseignement	2,18	2,17	1,90	2,20	2,4	3,238	>.07
Les collègues	2,72	2,90	2,77	2,90	.65	3,239	>.58
Les motifs de départ							
Conditions temporelles de travail	2,20	2,30	2,38	2,30	.63	3,224	>.59
Les élèves et les parents	2,40	2,46	2,62	2,83	1,53	3,228	>.21
Relations avec les pairs	1,84	1,77	1,74	1,86	.35	3,232	>.78
Affectation et santé	2,05 (a)	2,31	2,61(a)	2,11	5,66	3,222	<.001
Changements dans l'enseignement	2,46	2,51	2,55	2,73	.44	3,221	>.72
Dévalorisation de l'enseignement	2,31	2,57	2,51	2,30	1,85	3,232	>.14
Facteurs personnels	2,72	2,80	2,92	2,93	.83	3,238	>.48
Conditions matérielles de travail	2,55	2,80	2,82	2,67	1,74	3,231	>.16
Ambiguïté de rôle	2,50	2,27(a)	2,77(a)	2,63	2,70	3,229	<.05
Matières et niveaux	1,48	1,63	1,53	2,05	2,37	3,234	>.07
Les aménagements							
Réduction du temps de travail	2,14(a)	2,00 (b)	2,67 (a b)	2,80	3,87	3,237	< .01
Encadrement supplémentaire	2,32	2,26	2,55	2,70	.82	3,236	>.48
Formation	2,14	2,15	2,32	2,50	.54	3,237	>.66
Partage des connaissances	2,49	2,65	2,54	2,50	.25	3,236	>.86
Partage de l'expérience	2,62	2,73	2,64	2,70	.12	3,238	>.94
Travail dans une seule école	2,43	2,48	2,59	2,60	.21	3,232	>.89
Ouverture au monde extérieur	2,33	2,53	2,62	2,78	1,07	3,234	>.36
Valorisation de la profession	2,86	3,04	3,26	3,00	1,21	3,241	>.30
Changement de fonction	1,74 (a)	2,02	2,24(a)	2,20	3,13	3,235	<.03
Gestion d'une classe à deux	1,79	2,00	1,72	2,40	1,86	3,230	>.14
Complément de salaire	2,60	2,85	2,84	2,80	.77	3,238	>.51
Aménagement de l'équipement et des lieux de travail	2,68	2,72	3,00	2,90	.79	3,241	>.50

Note. Deux lettres identiques indiquent une différence significative entre deux modalités (tests post-hoc Tukey).

Deuxièmement, les analyses sur les motifs de départ (Tableau 6) mettent en évidence des différences significatives pour l'affectation et la santé et pour l'ambiguïté de rôle en fonction du nombre d'écoles, respectivement,  $F(3;222) = 5,66$  ;  $p < .001$  et  $F(3;229) = 2,7$  ;  $p < .05$ . Les enseignants qui professent dans trois écoles se plaignent plus des problèmes d'affectation et de santé ( $M = 2,61$ ) que leurs collègues qui ne travaillent que dans une seule école ( $M = 2,05$ ). Ceux qui travaillent dans trois écoles



se plaignent plus de l'ambiguïté de rôle ( $M = 2,77$ ) que leurs collègues qui n'enseignent que dans deux écoles ( $M = 2,27$ ). On ne remarque par contre aucune différence significative entre les enseignants à temps plein et les enseignants à mi-temps (Tableau 5).

Troisièmement, en matière d'aménagement, une analyse de variance simple du nombre d'écoles dans lesquelles on professe montre une différence significative pour l'item « réduction du temps de travail », soit  $F(3;237) = 3,87$  ;  $p < .01$ . Ceux qui professent dans trois écoles ( $M = 2,67$ ) ont une moyenne significativement plus élevée par rapport à ceux qui ne travaillent que dans une seule ( $M = 2,14$ ) et dans deux écoles ( $M = 2$ ). On peut voir aussi une différence significative pour l'item « changement de fonction »,  $F(3;235) = 3,13$  ;  $p < .03$ . Ceux qui professent dans trois écoles ( $M = 2,24$ ) ont une moyenne significativement plus élevée par rapport à ceux qui ne professent que dans une seule ( $M = 1,74$ ). D'autre part, les enseignants à temps plein ( $M = 3,59$ ) souhaitent plus que leurs collègues ayant un mi-temps ( $M = 3,13$ ) une « revalorisation de la profession », soit  $t(115) = 2,45$  ;  $p < .02$ .

Finalement, on peut conclure que l'hypothèse 3 n'est vérifiée que très partiellement. Seul le facteur « valorisation de la profession » est différent selon le temps de travail effectué. En ce qui concerne le nombre d'écoles, uniquement quatre facteurs sont significatifs : « affectation et santé », « ambiguïté de rôle », « réduction du temps de travail » et « changement de fonction ». On peut retenir que de manière générale le temps de travail influence peu les raisons évoquées par les enseignants pour un départ précoce. Le nombre d'écoles dans lesquelles on travaille semble davantage affecter les décisions de départ. Pour les enseignants, travailler dans trois écoles représente probablement un facteur de risque pour les départs précoces.

### **5.3. Stress selon le statut des enseignants (actif contre inactif)**

En ce qui concerne le stress, la moyenne s'élève à 47,72, ce qui signifie un stress moyen si on fait référence aux normes empiriques proposées par Lemyre et Tessier (1988). 25 % des répondants ont un score de stress faible, 58% un score moyen et 14,5% un score élevé. Le taux de stress de notre échantillon est loin d'être alarmant. On peut aussi constater que les hommes ( $M = 45,87$ ) sont en moyenne moins stressés que les femmes ( $M = 49,74$ ),  $t(235) = 2,81$  ;  $p < .005$ .

Un test t de Student permet de mettre en évidence une différence de stress entre les enseignants toujours en activité ( $M = 49,77$ ) et ceux qui ont quitté ( $M = 45,63$ ),  $t(244) = 3,07$  ;  $p < .002$  (Tableau 7). L'hypothèse 4 est vérifiée. Les deux scores renvoient toutefois à un stress moyen.

En ce qui concerne les enseignants qui ont quitté leur fonction, on a posé l'hypothèse que le niveau de stress diminue au fur et à mesure des années qui les séparent de leur activité professionnelle (hypothèse 5). L'analyse de variance simple effectuée ne vérifie pas cette hypothèse (Tableau 7),  $F(5;119) = 1,15 ; p > .34$ . On constate donc une chute du niveau de stress au moment du départ mais ce taux reste alors inchangé au cours des années qui suivent ce départ. Cependant, le questionnaire étant décontextualisé du milieu professionnel, nous ne pouvons exclure l'existence d'autres facteurs extrinsèques à l'enseignement que tous peuvent rencontrer lors de la retraite.

Tableau 7 : Moyennes et écarts-types de stress selon le statut des enseignants, le temps de travail, le fait d'être ou non demandeur de départ et le nombre d'années écoulées suite au départ de la fonction.

Statut		N	M*	SD
Enseignants en activité		123**	49,77	11,16
	Temps de travail***			
	Temps plein	100	49,29	10,59
	Mi-temps	16	46,7	11,75
	Demandeurs de départ***			
	Oui	6	60	9,73
	Non	116	48,94	10,74
Enseignants retraités		123**	45,63	9,92
	Années écoulées			
	Moins de 1 an	15	44	7,8
	1 an	13	43,91	7,9
	2 ans	30	43,94	10,32
	3 ans	25	47,93	10,77
	4 ans	16	44,16	9
5 ans ou +	26	48,64	10,95	

\* Note : Un score moyen de stress se situe entre 40 et 59, les scores se situant en dessous de 39 renvoient à des scores faibles et au-dessus de 60, à des scores élevés.

\*\* Note : Chiffre différent des données descriptives au point 1 de la section 'Méthodologie' à cause de données manquantes.

\*\*\* Note : Les demandeurs de départ n'ont pas été insérés dans les calculs relatifs au «temps de travail».

Un test t de Student sur les enseignants toujours en activité ne montre pas de différence significative pour le temps de travail (temps plein, temps partiel),  $t(114) = 0,88 ; p > .38$ . L'hypothèse 6 n'est donc pas vérifiée. Les travailleurs à temps plein et à temps partiel ont un score de stress pouvant être assimilé à un score moyen (Tableau 7). Par contre, les demandeurs de départ (Tableau 7) ont un score moyen de 60, correspondant à un niveau de stress élevé. En utilisant un test t de Student, on remarque une différence de stress entre ces demandeurs de départ et ceux qui ne le sont pas,  $t(120) = -2,47 ; p < .01$ . On peut aussi constater une différence entre les enseignants retraités et ceux qui sont demandeurs de départ,  $t(127) = -3,47 ; p < .001$ . On peut donc accepter l'hypothèse 7 selon laquelle les demandeurs de départ sont plus stressés que les autres.

En conclusion, les enseignants qui sont toujours en activité et surtout ceux qui souhaitent quitter leur fonction, semblent souffrir davantage du stress que leurs collègues retraités. Le fait de travailler à temps partiel ne semble pas avoir un impact positif sur le stress.

## 5.4. Lien entre le stress et le départ

Nous venons de constater que les enseignants demandeurs de départ souffrent de stress mais on peut se demander si le stress est un « explicateur » du départ. Une régression logistique du départ sur le stress (hypothèse 8) permet de conclure que le stress est bien un explicateur des départs ( $-2*\log = 41,01$  ;  $Chi^2(1, N = 6) = 5,10$  ;  $p < .02$ ).

Si le stress a bien une place, ne fut-ce que minime, dans l'explication de la fuite des enseignants, il s'avère important d'identifier ce qui est à l'origine de ce stress. Une régression linéaire montre que 23% de la variance du stress est expliquée par les facteurs de motif de départ,  $F(10;179) = 5,28$  ;  $p < .001$ . Si nous effectuons une régression stepwise (forward) les trois facteurs significatifs retenus sont les suivants, dans l'ordre : la dévalorisation de la profession, le rapport avec les collègues et les changements dans l'enseignement.

## VI. Discussion

A l'heure actuelle, de nombreux enseignants souhaitent quitter leur fonction avant l'âge légal de la retraite, avec un risque de plus en plus important de pénurie de professeurs. Ce travail avait pour objectif d'identifier les motifs pour lesquels les enseignants fuient leur profession et de proposer des pistes en vue de réduire ce processus. Plus précisément, nous avons tenté de déterminer la contribution relative des facteurs personnels et des facteurs liés au travail (incluant les trois sous-catégories, *i.e.* les facteurs liés aux changements dans le milieu de travail, à la valorisation et la reconnaissance de la profession et enfin aux risques psychosociaux du milieu de travail) dans l'explication du départ précoce des enseignants. Cet objectif a été possible grâce à un questionnaire composé de trois volets : les motivations à rester, les motifs de départ et les aménagements (Tableau 8).

Tableau 8 : Synthèse des résultats pour les trois volets liés à la décision de retrait

<b>Motivations</b>	Amour du métier Impact sur les élèves Collègues
<b>Motifs de départ</b>	Facteurs personnels Conditions matérielles de travail Ambiguïté de rôle Changements dans l'enseignement
<b>Aménagements</b>	Valorisation de la profession Aménagement de l'équipement et des lieux de travail Complément de salaire Partage de l'expérience Partage des connaissances

Les facteurs personnels arrivent en tête des motifs de départ. Les données montrent que les enseignants aspirent à d'autres activités et au repos ou encore à être plus disponibles pour leur famille. En ce qui concerne les facteurs liés aux risques psychosociaux, les contacts avec les collègues sont classés parmi les motivations à rester en activité ; les mauvaises conditions matérielles de travail et l'ambiguïté de rôle parmi les motifs de départ ; l'aménagement des lieux de travail parmi les souhaits d'aménagement. Les facteurs liés à la dévalorisation ressortent également à travers deux volets. La valorisation de la profession, le partage des connaissances, le partage de l'expérience, le complément de salaire sont repris comme souhaits d'aménagement. Aussi, l'amour du métier et l'impact sur les élèves sont des motivations à rester. Les problèmes liés au changement, le troisième type de facteur lié au milieu de travail, apparaissent également comme motifs de départ. En bref, les trois types de facteurs semblent jouer un rôle dans les départs précoces. Il est à souligner que les souhaits d'aménagement concernent surtout la revalorisation individuelle ou collective de la profession.

L'analyse du genre souligne par ailleurs des différences entre les hommes et les femmes. Les femmes citent davantage les facteurs personnels comme motifs de départ. Ce résultat concorde avec l'étude de Talaga et Beehr (1995) selon laquelle les femmes sont plus confrontées que les hommes aux problèmes quotidiens de la famille. Par ailleurs, notre étude montre que les hommes sont plus préoccupés par les problèmes de dévalorisation. On peut expliquer ce résultat de la manière suivante. Même si les mentalités évoluent, notamment par une plus grande répartition des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes, la valeur plus élevée accordée au statut professionnel de l'homme reste d'actualité dans notre société (ex. Barling, 1990).

Nous avons voulu approfondir ces premiers résultats par l'analyse des conditions d'emploi (le temps de travail et le nombre d'écoles dans lesquelles on travaille) et comprendre l'impact de ces conditions d'emploi sur les motivations à rester en fonction, les motifs de départ et les souhaits d'aménagement. Finalement, on constate peu de résultats significatifs, laissant supposer que les conditions d'emploi n'affectent pas de manière prioritaire le départ précoce des enseignants. On constate tout de même que les enseignants qui travaillent dans trois écoles se plaignent davantage des problèmes d'affectation et d'ambiguïté de rôle. Ils sont demandeurs d'une réduction du temps de travail et d'un changement de fonction. Les résultats montrent aussi que les enseignants à temps plein souhaitent davantage une revalorisation que ceux travaillant à mi-temps. Même si les conditions d'emploi ne semblent pas prioritaires, elles peuvent s'avérer utiles pour certains groupes à risque.

Dans le but d'affiner ces résultats, nous avons choisi d'étudier la place du stress dans l'explication des départs. Nous avons constaté que les enseignants en activité ont plus de problèmes relatifs au stress que leurs collègues qui ont quitté l'enseignement. Ensuite, les demandeurs de départ souffrent

davantage que ceux qui choisissent d'y rester et que ceux qui l'ont quitté. Ceci s'est avéré cohérent puisque le stress a une part d'explication dans les départs. Ces constatations confortent notre idée que le stress joue bien un rôle dans l'explication de la fuite des enseignants. De plus, les facteurs de départ sont eux-mêmes reliés au stress. Le facteur concernant les changements qui ont eu lieu dans l'enseignement, facteur retenu comme cause de départ par les enseignants, a une part d'explication sur le stress. Il faut aussi noter que la dévalorisation est le facteur de départ qui explique le plus le stress, et donc mérite une attention particulière en termes de proposition d'aménagement. Enfin, les contacts avec les collègues sont très peu cités comme causes de départ et ce, même si cet aspect explique une part du stress. Mais une amélioration au niveau de ce facteur, bien qu'essentielle afin de réduire le stress, ne semble pouvoir à elle seule réduire le problème de la fuite des enseignants. Ainsi, le problème se situe ailleurs.

Jusqu'ici, nous n'avons réussi à ne cerner qu'une partie du problème. Nous avons relevé que les facteurs de motivation à rester au sein de l'enseignement, qui ressortent majoritairement, sont reliés à la valorisation de la profession et de la tâche (l'impact sur les élèves et l'amour du métier en général). Le volet consacré à identifier ce qui permettrait de maintenir les professeurs au travail nous a appris que c'est sur cet aspect de valorisation de la profession et de la tâche que les actions doivent être menées. En effet, quatre des cinq souhaits concernent la valorisation ; il s'agit du partage de l'expérience et des connaissances, du complément de salaire et de la valorisation. C'est en cela que ce travail trouve son originalité par rapport aux théories sur le stress. En effet, les auteurs, dans leurs recherches, ont identifié un ensemble de causes de stress concernant les risques psychosociaux et la dévalorisation de la profession, mais ici, force est de constater que le problème se focalise essentiellement sur ce dernier point. D'une certaine manière, ce travail appuie la théorie de Herzberg (cité par Roussel, 2001). Cet auteur distingue ce qu'il nomme les facteurs de satisfaction et les facteurs de mécontentement (dits aussi facteurs d'hygiène ou d'ambiance). Les facteurs de mécontentement sont les éléments du milieu avec lequel la personne est en relation. Ils sont parfois matériels, voire physiques - rémunération, conditions de travail-, mais on y trouve aussi la politique de l'entreprise et les relations avec l'encadrement. Les facteurs de motivation sont les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité, l'avancement et la possibilité de développement. Ces facteurs de satisfaction poussent l'individu à améliorer ses performances, son travail et ce sont eux qui sont de puissants déterminants de la satisfaction au travail. La théorie de Herzberg souligne que si l'amélioration d'une source d'insatisfaction n'a qu'un effet transitoire, l'accroissement d'une source de satisfaction a, elle, un effet durable. Ainsi, l'amélioration des conditions matérielles et temporelles de travail, bien qu'essentielle -notamment pour lutter contre les problèmes issus du vieillissement-, n'est guère suffisante pour les enseignants. Il faut aussi et surtout penser à la revalorisation de la profession, à une reconnaissance, au développement professionnel et à un éclaircissement du rôle que doit jouer l'enseignant, puisque d'une part, une carence sur ces points

contribue au stress et que d'autre part, une amélioration de ces aspects renforcerait la motivation à continuer à travailler.

## VII. Conclusion

On peut maintenant mieux cerner les implications de ce travail en matière d'aménagement de fin de carrière. Cette étude n'a sans doute pas pu répondre à toutes les questions en matière d'aménagement de fin de carrière, ni permis de proposer d'emblée les mesures adéquates, mais elle a cependant montré l'importance du diagnostic avant toute action. En effet, les mesures d'aménagement citées dans l'introduction, très alléchantes pour les managers et relativement simples à mettre en œuvre, peuvent tout à fait convenir à certains milieux professionnels, dans certaines entreprises, où, par exemple, les employés se sentent attachés à l'image de la société, se sentent utiles, dans lesquelles les problèmes sous-jacents au départ (stress, épuisement professionnel, harcèlement, etc.) sont moindres ou encore dans lesquelles le nombre de facteurs de départ est limité. Dans l'enseignement, par contre, les travailleurs âgés ont vécu beaucoup de réformes, ont connu des évolutions négatives, sont confrontés à de nombreux facteurs de stress. Le problème des professeurs âgés doit s'envisager totalement différemment. Dans la mesure où, d'ici quelques années, ces problèmes des travailleurs âgés vont devenir cruciaux, il semble important de ne pas mettre directement en place des mesures toutes faites, mais d'abord de diagnostiquer ce qui ne fonctionne pas, de relever les envies et les attentes. En effet, mettre en place des mesures qui ne sont pas adéquates peut avoir une double conséquence : le coût et l'aggravation du problème.

D'un point de vue méthodologique, il est important de souligner qu'un nombre plus élevé de demandeurs de départ dans notre échantillon nous aurait permis de modéliser les données en termes de causes et d'effets, et d'utiliser un modèle structural de covariances. Cela aurait sans doute permis de renforcer nos constatations. Ce problème a, ici, été pallié par le fait que le questionnaire comporte trois volets (motivations à rester, motifs de départ et aménagements) et que chacun d'eux permet de consolider les résultats et interprétations avancées (validité triangulaire). On peut aussi attirer l'attention sur le fait que cette étude a été réalisée sur une population homogène et particulière : les membres du corps enseignant de l'enseignement communal liégeois. Ainsi les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres secteurs d'enseignement et à d'autres régions de la Wallonie ou de la Belgique.

Les analyses factorielles et les analyses de fidélité nous ont permis d'utiliser le questionnaire comme outil de diagnostic. Cependant, le volet signalétique comportait selon nous deux lacunes. En ce qui concerne l'échantillon, nous nous sommes basés sur les listes fournies par la Ville de Liège pour

distinguer les enseignants actifs, les demandeurs de départ et les enseignants ayant quitté l'enseignement. Nous n'avons pas inclus la variable « âge » dans le questionnaire. Cette variable ne nous paraissait pas importante dans la mesure où notre comparaison visait les travailleurs actifs et les travailleurs ayant quitté l'enseignement. Par contre, nous avons inclus une variable concernant le nombre d'années écoulées depuis le départ. Nous aurions également dû demander aux enseignants en activité s'ils avaient envie ou pas de quitter leur fonction. Ceci aurait permis de pallier à la faible taille de l'effectif des demandeurs de départ.

Dans l'avenir, il serait donc intéressant de répéter cette étude sur une population plus importante et plus diversifiée. On pourrait aussi se demander si les problèmes que les enseignants âgés rencontrent sont les mêmes que ceux que les jeunes affrontent. Il serait dès lors utile d'étendre cette étude à l'ensemble de la population des enseignants, jeunes et moins jeunes. D'autres conditions d'emploi, notamment le niveau d'enseignement, la fonction précise et la matière enseignée, pourraient également être étudiées pour cibler leur effet éventuel sur les raisons évoquées pour un départ précoce.

D'un point de vue pratique, il est à suggérer de mettre en place des moyens pour lutter contre cette misère morale des enseignants, sans oublier de les impliquer au maximum dans cette recherche de solutions, d'analyser leur *desiderata* en rapport avec la dévalorisation. Agir sur les facteurs dits de motivation revient alors à clarifier la tâche des enseignants, à revaloriser la profession et le professeur. Cela revient aussi à ne pas résoudre seulement les problèmes élèves-parents-enseignants vécus au quotidien, mais surtout à essayer de rendre à la société en général une meilleure image de l'enseignement, de façon à rétablir la reconnaissance d'antan. Sans cela, la fuite des enseignants pourrait ne pas se résorber. Certes, agir sur ces problèmes semble plus difficile qu'agir sur les conditions de travail, mais il faut garder en mémoire qu'il existe un ensemble d'experts et de spécialistes qui sont capables, grâce aux moyens qu'ils mettent en place, d'apporter une pierre à cet édifice de revalorisation. Certaines professions évoluent positivement, pensons aux dénominations valorisantes données aux fonctions des cadres d'entreprises, d'autres professions évoluent plus négativement, mais il ne faut pas décréter que ces évolutions sont irréversibles.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Barling, J. (1990). *Employment, stress and family functioning*. Chichester, UK : Wiley.
- Beauchesne, M-N. (1994). *Travailleurs âgés discriminés : Le cas de la Belgique*. Bruxelles, Belgique : Point d'appui.
- Beckers, J. (1998). *Comprendre l'enseignement secondaire : Évolution, organisation, analyse*. Bruxelles, Belgique : De Boëck & Larcier.

- Capel, S. (1989). Researching stress : Stress and burnout in secondary school teachers : some causal factors. In M. Cole & S.Walker (Eds.), *Teaching and stress* (pp. 36-48). England : Open University Press.
- Chakravorty, B. (1989). Researching stress : Mental health among school teachers. In M. Cole & S.Walker (Eds.), *Teaching and stress* (pp. 68-82). England : Open University Press.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout : Helping teachers, nurses, therapists & lawyers recover from stress & disillusionment*. London : Routledge.
- Commission européenne. (1999). Le marché européen de l'emploi sous l'angle de l'évolution démographique. Retrieved June 22, 2004. Available : [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-prot/ageing/labour\\_market/french.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-prot/ageing/labour_market/french.pdf).
- Davezies, P. (1991). L'évolution de l'état fonctionnel de l'homme en fonction de l'âge, et ses conséquences sur l'activité du travail. In S. Droit & F. Guérin (Eds.), *Le vieillissement dans le travail* (pp. 25-30). Dublin, Irlande : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Droit, S., Guérin, F., Lochouarn, D., & Motte, B. (1991). Les vieillissements au travail : Projet pour l'élaboration d'une problématique. In S. Droit & F. Guérin (Eds.), *Le vieillissement dans le travail* (pp. 31-43). Dublin, Irlande : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Esteve, J. (1989). The conditions of stress : Teacher burnout and teacher stress. In M. Cole & S.Walker (Eds.), *Teaching and stress* (pp. 3-26). England : Open University Press.
- Fimian, M.J. (1984). The development of an instrument to measure occupational stress in teachers : The Teacher Stress Inventory. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 277-293.
- Fouquereau, E. (2001). Comment faciliter la transition à la retraite des salariés ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J-P. Rolland (Eds.), *Rh : Les apports de la psychologie du travail* (pp. 271-285). Paris : Editions d'Organisation.
- Gold, Y., & Roth, R. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout : The professional health solution*. England : Burgess Science Press.
- Griffiths, A. (1999). Work design and management : The older worker. *Experimental Aging Research*, 25, 411-420.
- Guillemard, A.M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. In L. Salzberg & A.M. Guillemard (Eds.), *Emploi et vieillissement* (pp. 57-71). Paris : La Documentation Française.
- Guillemard, A.-M. (1998). Gestion des fins de carrière : Enjeux pour les politiques publiques et les entreprises en Europe. *Revue Economique et Sociale*, 2, 83-93.
- Hardy, MA., & Hazelrigg, L. (1999). A multilevel model of early retirement decisions among autoworkers in plants with different futures. *Research on aging*, 21, 275-303.



- Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 177-198.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands : Intentions, behavior, and the discrepancy between the two. *Research in aging*, 19, 139-173.
- Huberman, M. (1989). *La vie des enseignants : Evolution et bilan d'une profession*. Lausanne : Delachaux & Niestle.
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1988). Application of the triangulation strategy to stress research. In J.J. Hurrell, L.R. Murphy, S.L. Sauter, & C.L. Cooper (Eds.), *Occupational stress : Issues and developments in research* (pp. 200-216). London : Taylor & Francis.
- Joulain, M., Mullet, E., Lecomte, C., & Prévost, R. (2000). Perception of « appropriate » age for retirement among young adults, middle-aged adults, and elderly people. *International Journal of Aging and Human Development*, 50, 73-84.
- Kiekens, D., & de Coninck, P. (2000). Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner? *Formation Professionnelle*, 19, 6-16.
- Kosloski, K., Ekerdt, D., & De Viney, S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journal of Gerontology : Psychological Sciences*, 56B, 160-169.
- Kyriacou, C. (1989). The nature and prevalence of teacher stress. In M. Cole & S.Walker (Eds.), *Teaching and stress* (pp. 26-35). England : Open University Press.
- Lagacé, C. (2003). *Favoriser la possibilité de demeurer en emploi par l'adaptation des milieux de travail*. Communication présentée au colloque CSD, « Vieillesse de la main-d'œuvre : un nouvel équilibre à bâtir ». Trois-Rivières, France, Février.
- Leithwood, K.A., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1999). Teacher burnout : A critical challenge for leaders of restructuring schools. In R. Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A source book of international research and practice* (pp.85-115). New York : Cambridge University Press.
- Lemyre, L., & Tessier, R. (1988). Mesure de Stress Psychologique (MSP) : Se sentir stressé(e). *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 20, 302-321.
- Lens, W., & Neves de Jesus, S. (1999). A psychosocial interpretation of teacher stress and burnout. In R.Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A source book of international research and practice* (pp. 192-202). New York : Cambridge University Press.
- Marbot, E. (2002). «L'entreprise véhicule l'image de la vieille professionnelle à 50 ans ». Propos recueillis par Catherine Rollot. *Le Monde*, 22/01/02, p.3.
- Marchand, O., Minni, C., & Thélot, C. (1999). Durée d'une vie de travail : Moins d'heures...mais plus d'années. *Problèmes Economiques*, 2624, 17-22.

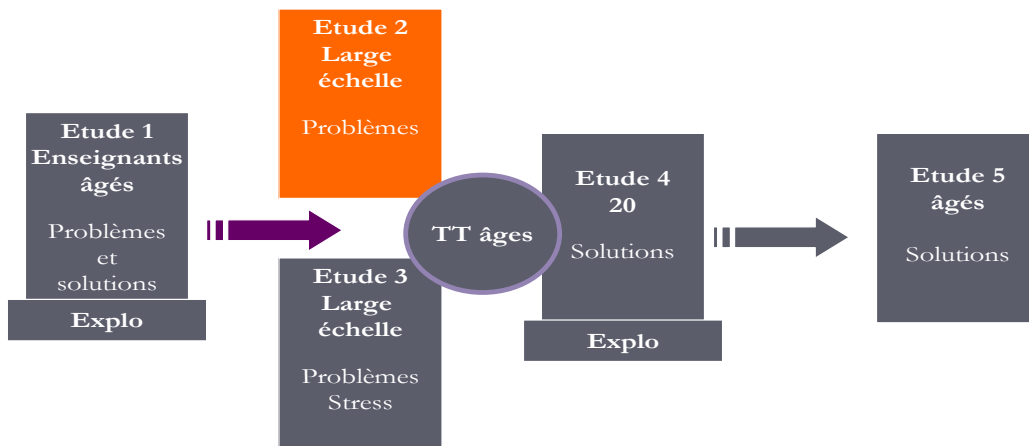
- Marquié, J.C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience : Les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. In D. Paumès, J.C. Marquié, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp.211-245). Toulouse, France : Octarès.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1999). Teacher burnout : A research agenda. In R. Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A source book of international research and practice* (pp.295-304). USA : Cambridge University Press.
- Millanvoye, M. (1995). Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans. In D. Paumès, J.C. Marquié, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp.175-209). Toulouse, France : Octarès.
- Miller, L. (1999). Reframing teacher burnout in the context of school reform and teacher development in the United States. In R. Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A source book of international research and practice* (pp.139-157). New York : Cambridge University Press.
- Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. (2000). *La Politique fédérale de l'emploi : Rapport d'évaluation 2000*. Bruxelles, Belgique : Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail.
- Pitaud, P., & Vercauteren, R. (1987). Les effets perturbants de la préretraite sur les identités psychosociales : Une étude des comportements chez les ouvriers de la sidérurgie. *Psychologie Médicale*, 19, 2585-2586.
- Prothero, J., & Beach, L.R. (1984). Retirement decisions : Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- Roussel, P. (2001). *La motivation au travail : Concept et théories*. Paris : Editions Management et Société, Collection Références.
- Rudow, B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession : European studies, issues, and research perspectives. In R. Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A source book of international research and practice* (pp.38-59). New York : Cambridge University Press.
- 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*, 53, 45-57.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the work place: Past, present and future* (pp.52-66). London : Whurr Publishers.
- Sikes, P. Measor, L., & Woods, P. (1985). *Teachers careers : Crises and continuities*. London : Taylor & Francis.
- Smylie, M.A. (1999). Teacher stress in a time of reform. In R. Vandenberghe & A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A source book of international research and practice* (pp.59-85). New York : Cambridge University Press.
- Sutherland, V.J., & Cooper, C.L. (1988). The sources of work stress. In J.J.Hurrell, L.R., Murphy, S.L., Sauter, & C.L. Cooper (Eds.), *Occupational Stress : Issues and developments in research* (pp.3-40). London : Taylor and Francis.

- Szinovacz, M.E., & De Viney, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on aging*, 22, 470-498.
- Talaga, J.A., & Beehr, T.A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of Applied Psychology*, 80, 16-28.
- Tardiff, M., & Lessard, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels*. Laval, Canada : Presses Universitaires de Laval.
- Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment* (European research report). Dublin, Ireland : European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions.
- Wendelen, E., & Léonard, L. (2001). *Age, santé et travail : Vieillesse au travail et par le travail*. Bruxelles, Belgique : Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail.

## Chapitre IV

### Etude 2: Facteurs d'insatisfaction incitant au départ Etude à large échelle

---



---

Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F., & Hansez, I. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. Accepté pour publication dans *Le Travail Humain*.

---

## Summary-résumé

*The aim of this paper is to identify reasons why workers would resign from their jobs early and to what extent the reasons for retirement are really encountered. A number of non satisfaction factors either personal or job-related were considered in an age comparison dimension. A questionnaire has been elaborated for the purpose of this study and includes items related to job intention to quit and (potential vs encountered) non satisfaction factors. These factors consider both personal leaving factors and job related leaving factors. The latter include three theoretical sub-dimensions: working conditions, organizational and structural changes and job recognition. Exploratory factor analysis of the 58 items produced eight usable leaving factors: (1) lack of resources and autonomy; (2) work pressure; (3) lack of personal development; (4) job insecurity; (5) personal reasons; (6) organizational changes; (7) a hostile work environment and (8) a poor image of the company. The sample includes 1772 workers from 11 Belgian companies. The response rate is 50.23 per cent. All sectors of activity are included in the survey. We consider five categories of age (under 25 years old, between 25 and 35, between 36 and 45, between 45 and 55, and over 55 years). As far as the results are concerned, first of all, organizational changes encountered by a large majority of workers appear to be an important leaving factor, especially for older workers. Second the lack of personal development, though experienced by the oldest workers in a larger extent, is the main reason for leaving in all age groups. Third personal factors are also important for the younger and the oldest workers. Moreover work pressure is a phenomenon encountered by all workers, particularly the youngest, but it is less of a reason for leaving. Another result is that job insecurity factor is experienced by youngest workers. Finally, the differences between the young and the not so young are not very clear-cut, supporting the idea of the age management perspective.*

---

*L'étude qui aborde les facteurs d'insatisfaction incitant au départ et les facteurs d'insatisfaction vécus par les travailleurs ainsi que leur intention de quitter, comprend 1772 travailleurs issus de 11 entreprises belges. Les résultats montrent que les changements organisationnels vécus par une large majorité de travailleurs représentent un facteur d'insatisfaction incitant au départ important, plus particulièrement pour les travailleurs âgés. Ensuite, le manque de développement personnel, même si davantage vécu par les travailleurs les plus âgés, représente une cause majeure de départ pour tous les groupes d'âge. Les facteurs personnels sont également un facteur d'insatisfaction important pour les jeunes travailleurs et les plus âgés. Par ailleurs, la pression au travail est un phénomène vécu par tous les travailleurs, particulièrement les plus jeunes, mais n'est pas citée comme un facteur de départ. Les résultats montrent aussi que l'insécurité au travail est un facteur vécu par les travailleurs les plus jeunes. Enfin, les différences entre les jeunes et les plus âgés ne sont pas très marquées, supportant l'idée de la gestion des âges.*

*Mots-clés: facteurs d'insatisfaction incitant au départ, gestion des âges, intention de quitter*

## I. Introduction

Suite à la pression du marché et la compétitivité internationale, les entreprises sont en constante mutation. Elles doivent dès lors s'adapter continuellement et développer les talents pour répondre au mieux aux demandes du marché. Elles doivent aussi veiller à la rétention des talents (Frank & Taylor, 2004). Le coût lié à la mutation professionnelle est très élevé et les organisations doivent être vues comme des endroits où le talent et le développement sont des valeurs communes pour les employés et employeurs, une sorte de monnaie d'échange. Il n'est plus possible de fonctionner sur un modèle taylorien et il faut plutôt garder et développer l'expertise. Il est important de répondre à la fois à la compétitivité, aux exigences syndicales, et aux caractéristiques des travailleurs. Parmi ces caractéristiques, on remarque une plus grande diversité, en fonction du genre, et aussi de l'âge. Concernant les âges, il faut en effet tenir compte du remplacement des plus âgés quittant pour la retraite par des plus jeunes et du maintien d'un pool de compétences suffisant au sein de l'entreprise. C'est dans cette mesure qu'il est nécessaire d'envisager la gestion des âges (Commission Européenne, 2005; Kilbom, 1999; van der Velden, 1994; Walker, 1999). La gestion des âges peut se définir comme étant « *une politique générale d'emploi ou de ressources humaines qui aide à créer un environnement dans lequel les employés ont la possibilité de développer leur potentiel sans être désavantagés par leur âge* » (Naegele & Walker, 2006, p.3). Mais le point le plus important est que les pratiques instaurées ne favorisent pas seulement les travailleurs âgés, mais aussi l'ensemble des travailleurs quel que soit leur âge (Lagacé & Leseman, 2003). La gestion des âges consisterait donc en une sorte de gestion prévisionnelle de tous les âges : « les actions visant à faire évoluer les situations et l'organisation du travail, source d'usure professionnelle ou de difficultés pour des salariés vieillissants auront des effets d'autant plus bénéfiques qu'elles interviendront tôt et de façon continue dans la vie professionnelle » (Gilles & Loisel, 2003 ; Gerardu & Schabracq, 1994). Elle englobe différentes solutions ayant un impact sur les différentes sphères du travail, allant du recrutement jusqu'à l'organisation du départ à la retraite (Guérin & Saba, 2003 ; Guerfel-Henda, 2005).

Toutes les entreprises sont concernées mais pas de la même manière. Il existe en effet trois types de structure d'âges (Minni & Topiol, 2003). Les entreprises avec une pyramide des âges élargie au sommet comportent une grande part de personnel en âge de prendre leur retraite, ceux-ci devant être remplacés par des plus jeunes. Les entreprises avec une structure ventrale emploient beaucoup de travailleurs d'âges intermédiaires, qui doivent évoluer dans un contexte professionnel qui change rapidement. Les sociétés n'engageant que des jeunes, ayant une pyramide des âges élargie à la base, vont entrer en compétition sur le marché du recrutement avec les autres entreprises cherchant à remplacer le personnel qui prend sa retraite (Brunet, 2004). Les entreprises ayant une pyramide des âges élargie au sommet ou à la base vont devoir veiller au maintien des compétences et les entreprises avec une structure ventrale vont devoir adapter leurs conditions de travail aux caractéristiques des

travailleurs. Cette politique de rétention doit concerner tous les travailleurs, des plus jeunes aux plus âgés.

Il s'agit en effet de gérer le flux de travailleurs au sein de l'entreprise. L'entreprise doit anticiper les flux de personnel afin de maintenir son fonctionnement et d'organiser le transfert de connaissances. Cette problématique se fait déjà sentir, vu la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs d'activité, comme l'enseignement ou les soins de santé (pyramide élargie au sommet).

Afin de mener une bonne gestion des âges, la première question à se poser est de savoir ce qui motive ou non les travailleurs, jeunes et plus âgés, à quitter l'organisation. Notre étude permettra de répondre à cette question.

### **1.1. Analyse de l'intention de quitter**

Afin de garantir un flux continu dans les entreprises, il est important de se pencher sur les raisons qui poussent les travailleurs à quitter. Des études à ce sujet ont déjà été réalisées, mais aucune n'a envisagé la comparaison entre les différentes classes d'âges par rapport à l'envie de quitter l'entreprise ou de cesser définitivement de travailler. Une des raisons est probablement liée au fait que l'intention de quitter et l'intention de changer d'emploi sont souvent considérés comme des concepts différents. Cependant comparer les retraites précoces (voluntary retirement) et l'intention de changer d'entreprise (voluntary turnover) est intéressant (Adams & Beehr, 1998), dans la mesure où les antécédents qui expliquent les deux mécanismes s'avèrent similaires (Amauger-Lattes, Desbarats, Herrbach & Mignonac, 2007). Malgré la nature hétérogène de ces deux cognitions de retrait, les mécanismes psychologiques sous-jacents sont proches (Adams & Beehr, 1998). Ceci explique pourquoi la littérature sur la fin de carrière adopte de plus en plus le cadre théorique du 'turnover'. L'intention de prendre sa préretraite est assimilée plus à une cognition de retrait qu'à un phénomène lié à l'âge ; ce qui la rapproche de l'intention de changer d'entreprise.

Concernant la différence de perception de l'intention de quitter en fonction de l'âge, il est aussi établi que l'âge chronologique est un concept insuffisant pour étudier la gestion des âges (Sterns & Alexander, 1987). De Lange (2006, voir aussi Cleveland & Shore, 1992 ou Sterns & Miklos, 2002) propose une conceptualisation multifactorielle de l'âge: l'âge chronologique, l'âge fonctionnel (santé physique et cognitive), l'âge psychosocial (auto-perception et perception sociale), l'âge organisationnel (ancienneté, niveau de compétences) et l'âge lié au style de vie et à la situation familiale. Ainsi, les choix de carrière ne dépendraient pas uniquement de l'âge chronologique mais aussi d'autres aspects de la vie. Certains auteurs expliquent par ailleurs que la relation entre l'âge et l'intention de quitter son entreprise est proche de zéro (Healy, Lehman & Mc Daniel, 1995). Au vu de la complexité du concept

d'âge, il est important de considérer dans la même étude les travailleurs de différentes classes d'âge et ainsi de ne pas se limiter à une seule classe d'âge. Afin de réaliser une étude comparant les âges, il est nécessaire d'envisager les différentes classes d'âges et tous les antécédents.

Nous venons donc d'exposer le concept de cognition de retrait et de présenter la complexité du concept 'âge'. Il s'agit de deux arguments complémentaires en faveur d'études sur l'intention de quitter en fonction de l'âge. La première question de notre étude est d'analyser l'intention de quitter selon les catégories d'âge. Répondre à cette question permettra de savoir dans quelle mesure la prévention pour le maintien dans l'emploi s'impose dès le début de la carrière et s'il faut réaliser une gestion des flux de personnel.

**H1** : l'intention de quitter est identique pour les différentes catégories d'âge.

## **1.2. Analyse multidimensionnelle des facteurs d'insatisfaction incitant au départ**

Différentes recherches montrent que la satisfaction est un prédicteur significatif de la rotation du personnel (e.g. Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Certaines recherches s'attachent uniquement à la satisfaction globale tandis que d'autres cherchent à détecter ses dimensions particulières. Selon Spector (1997), l'approche de la satisfaction par dimensions donne une idée plus complète que l'approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail. Étudier les causes de départ possibles pour les différentes catégories professionnelles et différents âges revient donc à étudier les différents aspects pouvant mener au sentiment d'insatisfaction incitant au départ.

Nous devons donc considérer la nature multifactorielle des antécédents de l'intention de quitter (Cotton & Tuttle, 1986). Dans cette étude, nous allons considérer deux grandes catégories de facteurs pouvant pousser les travailleurs à quitter leur fonction : les facteurs personnels et les facteurs liés au milieu de travail (Hansez et al., 2005). On constate que peu d'auteurs ont pris en considération à la fois les facteurs personnels et les facteurs liés aux conditions de travail pour expliquer les départs anticipés (e.g. Hayman, 2005).

Au niveau personnel, de nombreux facteurs semblent jouer un rôle dans l'intention de quitter : l'état de santé, la conciliation travail-famille, les trajets, le nombre de personnes à charge, les ressources financières disponibles, la correspondance du travail avec les intérêts, la perspective de garder ses enfants, petits-enfants ou de s'adonner pleinement à des activités de loisir, l'âge, les conditions de départ à la retraite (e.g. Schultz, Morton, & Weckerle, 1998 ; Szinovacz & De Viney, 2000 ; Volkoff &



Bardot, 2004). L' 'interférence travail-famille' a été étudiée dans le cadre de la rotation du personnel. Plus les conflits travail/famille (de tous types) sont élevés, plus l'intention de quitter est présente (Kossek & Ozeki, 1999 ; Greenhaus et al., 2003). Les recherches nord américaines démontrent que les organisations qui ont des stratégies concernant les aspects personnels sont plus propices à retenir leurs employés (Hayman, 2005). Il faut aussi savoir que les départs précoces à la retraite sont devenus la règle implicite pour chacun et que les travailleurs âgés ont développé leur projet de vie en conséquence (Guillemard, 1998). Nous posons l'hypothèse :

**H2** : Les facteurs personnels incitent autant les plus jeunes que les plus âgés à quitter.

Par ailleurs, plusieurs caractéristiques du travail et organisationnelles sont responsables du départ volontaire (e.g. Lee & Mowday , 1987 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Premièrement, le contexte organisationnel global peut influencer le choix d'un retrait (Henkens & Tazelaar, 1997, cités par Hansez et al., 2005). Il s'agit plus précisément des changements organisationnels ou conjoncturels que subissent les professions à l'heure actuelle. De plus, les nouvelles demandes en termes de flexibilité et d'adaptation aux nouvelles technologies peuvent influencer le choix de continuer ou non (Laville & Volkoff, 2004). Ces changements sont plus problématiques pour les travailleurs âgés (Mein & Ellison, 2006; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002 ; Sterns & Dorsett, 1994; Bartel & Sicherman, 1993). Egalement, la distribution des âges dans l'entreprise peut créer certaines valeurs dans l'organisation du travail. La sécurité d'emploi est également un facteur important dans la décision de quitter son travail (Hardy & Quadagno, 1995), surtout pour les plus jeunes qui réfléchissent à leur plan de carrière à plus long terme. L'image de l'entreprise semble aussi influencer l'intention de quitter, notamment chez les plus âgés. En effet, l'identification à son organisation est un explicateur de l'intention de quitter. Elle n'est pas seulement liée au prestige externe perçu, mais aussi au respect interne perçu (respect du groupe, possibilité de développement, participation aux prises de décisions) (Fuller et al., 2006). Mais étant donné que les plus âgés sont davantage discriminés et considérés comme un groupe à part, le respect perçu et donc l'identification devrait être moindre chez les plus âgés. Ainsi, concernant les facteurs liés au milieu de travail et notamment les aspects organisationnels, on peut supposer que

**H3A** : les changements incitent surtout les plus âgés à quitter,

**H3B** : les aspects d'insécurité incitent surtout les plus jeunes à quitter,

**H3C** : l'image de l'entreprise incite surtout les plus les âgés à quitter.

Deuxièmement, les risques psychosociaux inhérents au travail, appelés très souvent « stressors de l'environnement de travail », peuvent être à l'origine de la décision de quitter le travail. Ainsi les travailleurs qui ont vécu une charge psychosociale élevée, des conflits de rôle ou des contraintes de

travail élevées combinées à des ressources faibles pourraient avoir envie de quitter leur travail. La majeure partie des études sur l'âge (Droit, Guérin, Lochouarn, & Motte, 1991 ; Marquié, 1995; Hedge, Borman, & Lammlin, 2006; Sterns & Miklos, 1995) montre que les travailleurs âgés n'ont pas nécessairement plus de difficultés que les jeunes hormis si les conditions de travail demandent des efforts qui dépassent leurs ressources internes et leur expertise. Ainsi la qualité du travail peut être responsable d'un retrait prématuré (Siegrist et al., 2007; Szubert & Sobala, 2005; Lund & Villadsen, 2006; Weymouth, 2005; Hedge, Borman & Lammlin, 2006). Dans une des rares études sur la croyance de l'habileté à continuer à travailler en fonction des catégories d'âge, Molinié (2005) a montré des différences en fonction des catégories d'âge. Les longues périodes de travail et la pression affectent surtout les jeunes, tandis que le manque de ressources et d'informations est plus problématique pour les plus âgés. Le climat de travail, pour les travailleurs âgés, peut être affecté par les stéréotypes qu'ont les jeunes à leur égard, ce qui conduit à des conflits intergénérationnels (Hymowitz, & Shellenbarger, 1994). En ce sens, les travailleurs âgés bénéficient d'un moins bon climat de travail. Ainsi, s'agissant des risques psychosociaux, nous posons les hypothèses que

**H4A** : le manque de ressources incite surtout les plus âgés à quitter

**H4B** : le climat de travail incite surtout les plus âgés à quitter

**H4C** : la pression incite surtout les plus jeunes à quitter

Troisièmement, les facteurs liés à la reconnaissance et à la valorisation de la profession ont aussi été abordés dans la littérature (Kosloski, Ekerdt, & De Viney, 2001 ; Prothero & Beach, 1984 ; Mor-Barak, 1995). Le fait d'avoir une profession valorisante ou non est très important dans la décision de quitter (Lin & Hsieh, 2001; Lund & Borg, 1999). L'avancement en âge est associé à une augmentation des préférences d'opportunités de développement et négativement avec l'importance des demandes (Warr, 2001). Les travailleurs âgés préfèrent avoir plus de variété dans le contenu de travail que les jeunes, en raison de leur expérience, de leur position familiale, de la perception d'eux-mêmes à différents stades de la vie. Ainsi, le manque de possibilité de développement, le manque d'implication et de variation dans la carrière peuvent conduire les plus âgés à se retirer du marché du travail (Lund & Borg, 1999; De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005). En outre, si l'apprentissage n'est pas possible dans le travail, la proportion de ceux qui ne se sentent pas capables de rester passe de 30 à plus de 50% pour les jeunes et passe au triple pour les plus âgés (Molinié, 2005). Pour les jeunes, le plus important dans la perspective du développement des talents est de créer un environnement de travail où le développement de carrière est considéré. Ainsi, si on veut retenir les talents, des plus âgés et des plus jeunes, il faut offrir un environnement où les employés peuvent utiliser un maximum de compétences.

**H5** : le manque de développement personnel incite les travailleurs de tout âge à quitter.

Ces différentes recherches visent à identifier les facteurs d'insatisfaction et les facteurs posant des problèmes aux jeunes et/ou aux plus âgés. Dans cette étude, nous allons non seulement identifier les facteurs d'insatisfaction, mais aussi distinguer les éléments vécus des non-vécus. Cette distinction nous paraît fondamentale. En effet, les facteurs d'insatisfaction incitant au départ ne sont pas nécessairement vécus. Prenons l'exemple du harcèlement au travail. S'il s'agit là d'un élément qui pousse clairement à quitter l'entreprise, il n'est heureusement que très rarement vécu. Aussi, certains aspects fortement vécus comme problématiques ne poussent pas nécessairement quelqu'un à quitter. Par exemple, la pression est fortement vécue mais ne pousse pas nécessairement quelqu'un à quitter l'entreprise. Ces informations sont très enrichissantes dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, afin d'identifier quelles sont les actions à mettre en place.

## II. Méthode

### 2.1. Echantillon

Onze entreprises belges (Tableau 1) ont participé à l'enquête, ce qui correspond à 1772 questionnaires recueillis. Le taux de réponse est proche de 50%. Tous les secteurs d'activité sont repris dans l'enquête. Pour des raisons de clarté statistique, nous avons enlevé tous les sujets n'ayant pas répondu à au moins un item de l'ensemble de notre questionnaire, hormis les variables socio démographiques ; nous avons ainsi un échantillon réduit de 939 sujets. L'échantillon<sup>2</sup> se compose de 43.1% d'hommes (n = 405) et 56.2% de femmes (n = 528); de 7.3% d'ouvriers (n = 69), 64.6% d'employés (n = 607) et 6.6% de cadres (n = 62). 23.6% (n = 222) des personnes ayant répondu travaillent à temps partiel. Le pourcentage de travailleurs appartenant au secteur secondaire s'élève à 28% (n = 263) et celui des travailleurs du secteur tertiaire à 72% (n = 676). 4.2% ont moins de 25 ans (n = 39), 34.7% ont entre 25 et 35 ans (n = 326), 32.6% ont entre 36 et 45 ans (n = 306), 22% ont entre 46 ans et 55 ans (n = 207) et 5.4% ont plus de 55 ans (n=51). Les cinq catégories d'âge ne se différencient pas entre elles pour la variable sexe ( $\chi^2(4) = 10.48, p < .05$ ). Par contre, pour l'ancienneté ( $\chi^2(20) = 666.2, p < .001$ ), on remarque que les travailleurs de plus de 55 ans ont davantage d'ancienneté que les plus jeunes. On remarque aussi des différences pour le statut ( $\chi^2(8) = 34.19, p < .001$ ). Notre échantillon de travailleurs de plus de 55 ans compte proportionnellement davantage d'ouvriers comparativement aux autres classes d'âges.

---

<sup>2</sup> Les répartitions selon les variables indépendantes sont présentées mais les données manquantes à ces variables ne sont pas reprises dans le texte.

Tableau 1 : Liste des entreprises : nombre d’envois, de retours et taux de réponse

	Secteur d’activité	Envois (N)	Retours (N)	Taux de réponse (%)	Echantillon réduit en excluant les non –réponses (N)
1.	Privé production (pharmaceutique)	260	154	59.23	110
2.	Privé production (pharmaceutique)	365	187	51.23	118
3.	Privé production	126	40	31.75	13
4.	Privé production (imprimerie)	50	38	76	22
5.	Privé service (informatique)	170	64	37.65	35
6.	Public	617	283	45.87	144
7.	Santé	1300	685	52.69	325
8.	Santé	90	61	67.77	29
9.	Santé	70	50	71.43	28
10.	Police	120	72	60	44
11.	Police	360	138	38.33	71
	Total	3528	1772	50.23	939

## 2.2. Matériel

Les questionnaires distribués se composent des éléments suivants : une fiche signalétique, une échelle d’intention de quitter et une échelle de facteurs d’insatisfaction incitant au départ. Deux autres outils ont également été administrés aux travailleurs mais ils ne sont pas utilisés dans ce manuscrit. Il s’agit du Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ, Hansez, 2001) et d’une mesure du Stress Professionnel Positif et Négatif (SPPN, Hansez et al., 2004).

La fiche signalétique a permis de récolter des informations relatives au genre, à l’âge, à l’ancienneté, au statut (ouvrier, employé, cadre), au temps de travail (temps plein, temps partiel), à l’horaire (normal, variable) et à la supervision (oui, non). Dans le cadre de ce manuscrit, seule la variable ‘âge’ sera exploitée. Les cinq catégories d’âge utilisées sont les suivantes : moins de 25 ans, entre 25 ans et 35 ans, entre 36 ans et 45 ans, entre 46 ans et 55 ans, et plus de 55 ans.

L’échelle d’intention de quitter a été élaborée pour les besoins de cette étude. Elle est composée de cinq items et le format de réponse est une échelle de type Likert en 4 points (de « pas du tout d’accord » à « tout à fait d’accord »). Une analyse factorielle exploratoire à composante principale (méthode varimax) a permis de structurer les cinq items en un seul facteur qui explique 63.86% de la variance. L’alpha de Cronbach s’élève à .86. Les cinq items avec leur coefficient de saturation sont les suivants (n = 939): (1) A mêmes retombées financières, je déciderais de quitter mon travail (.80) ; (2) Si rien ne m’empêchait de quitter ma fonction, je le ferais (.82) ; (3) J’ai l’intention de quitter mon entreprise (.83) ; (4) On ne peut pas trouver pire que l’emploi que j’occupe actuellement (.64) et (5) Je

pense souvent à quitter l'entreprise qui m'emploie (.88). Ce facteur comprend plusieurs notions de cognitions de retrait : l'intention de quitter définitivement ou de changer, la pensée de quitter définitivement ou de changer, et l'insatisfaction du travail ou de la fonction actuelle dont on sait qu'elle est un antécédent direct de l'intention de quitter. En effet, Mobley, Horner et Hollingsworth (1978, cités par Bannister & Griffeth, 1986) ont proposé un modèle d'explication du retrait dans lequel les variables cognitives de comportement sont médiatrices des relations entre la satisfaction et la rotation du personnel. Ainsi, l'influence de la satisfaction sur la rotation du personnel est indirecte. Cela passe par le fait de penser à quitter, le fait de chercher du travail, et l'évaluation des alternatives et l'intention de quitter, qui est le précurseur immédiat. L'intention de quitter est donc une véritable cognition de retrait, avec différents antécédents, comme l'engagement, la satisfaction et plus en amont différentes caractéristiques organisationnelles et personnelles. Il est donc finalement important de mesurer la cognition de retrait également au travers du degré d'insatisfaction du travail actuel, de la pensée de quitter et de l'intention de quitter.

Un questionnaire a aussi été développé pour identifier les facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs. Les concepts-clés de cet instrument sont les facteurs personnels et les facteurs liés aux conditions de travail. Ces derniers comprennent les conditions de travail, les changements organisationnels et structurels, et la reconnaissance professionnelle. Pour chaque item, on demande à la personne d'évaluer dans quelle mesure l'élément proposé lui donnerait envie de quitter son travail ou de cesser définitivement le travail : c'est ce que l'on nomme les facteurs d'insatisfaction incitant au départ. Pour chaque item, on demande aussi à la personne d'indiquer si elle vit actuellement cette situation ou pas. Des exemples d'items sont : 'le fait d'être trop livré à moi-même', 'le manque de personnel', 'les problèmes de sécurité au travail', 'l'envie de me consacrer à autre chose que le travail', 'les changements qui ont lieu dans l'entreprise'. La consigne donnée au participant pour la mesure des facteurs d'insatisfaction est la suivante : 'Les situations suivantes vous donneraient-elles envie de quitter votre travail actuel chez ... (afin d'obtenir un autre emploi ou une retraite anticipée) ?' et pour la mesure des facteurs d'insatisfaction vécus : 'Vivez-vous ces situations actuellement ? Oui-Non'. Le format de réponse pour la mesure des facteurs d'insatisfaction incitant au départ est une échelle de type Likert en quatre points (de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"). Ce questionnaire, composé initialement de 58 items, a fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire à composante principale (méthode varimax) ( $n = 939$ ) et a permis de mettre en évidence 8 facteurs incitant au départ (Tableau 2): (1) la pression dans le travail (9 items,  $\alpha = .87$ ) ; (2) le manque de ressources (6 items,  $\alpha = .86$ ); (3) l'insécurité (6 items,  $\alpha = .85$ ); (4) les changements organisationnels (7 items,  $\alpha = .84$ ) ; (5) le manque de valorisation (5 items,  $\alpha = .86$ ); (6) les raisons personnelles (5 items,  $\alpha = .77$ ); (7) le mauvais climat de travail (5 items,  $\alpha = .83$ ) et (8) la mauvaise image de l'entreprise (2 items,  $r = .60$ ,  $P < .001$ ). Treize items ont été exclus de l'analyse parce qu'ils convergeaient sur deux facteurs différents. Le pourcentage total de variance expliquée s'élève à 61.3. Il faut noter que pour les items concernant les raisons personnelles de départ, nous n'avons pas demandé aux sujets d'indiquer s'ils les

vivaient ou non. En effet, certaines entreprises n'avaient pas accepté ces questions personnelles. Comme notre point de vue est organisationnel, nous avons adhéré à leur demande.

Tableau 2 : Les facteurs d'insatisfaction incitant au départ

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Le fait d'avoir trop de responsabilités à assumer dans mon travail	.65							
Le manque de personnel	.53							
Le risque de faire des erreurs dans le cadre de mon travail	.66							
Les efforts à fournir en termes d'attention, concentration...	.73							
Le stress	.46							
Les imprévus dans le travail	.68							
Le volume de travail trop important	.65							
Le fait de devoir dépendre des autres pour terminer mon travail	.52							
Le fait d'être trop livré à moi même	.52							
L'inadéquation du matériel mis à ma disposition pour travailler	.	.64						
Le manque d'informations reçues pour mener à bien mon travail		.72						
La difficulté de faire du bon travail		.57						
Le fait que mes qualités ne sont pas suffisamment exploitées		.54						
Le manque de soutien en cas de problème		.66						
Le fait que les ordres et/ou directives que je reçois de mes supérieurs sont peu clairs		.68						
Les agressions au travail			.63					
Les problèmes de sécurité au travail			.69					
Le fait que mon travail soit pénible physiquement			.60					
Les horaires qui ne me conviennent pas			.64					
Les caractéristiques de mon contrat de travail qui ne me conviennent pas			.70					
L'insécurité d'emploi			.53					
Le manque d'attitude cohérente de l'entreprise				.52				
Les changements qui concernent les conditions de travail				.59				
Les changements qui ont lieu dans l'entreprise				.77				
Le fait de ne pas être mis au courant de ce qui se passe dans l'entreprise				.58				
La mauvaise situation économique de l'entreprise				.64				
Les réformes introduites par les autorités politiques				.54				
La crainte de modifications des conditions actuelles de départ				.47				

Tableau 2 (suite) : Les facteurs d'insatisfaction incitant au départ

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Le manque de possibilités d'évoluer et de s'améliorer					.66			
Le manque de reconnaissance					.52			
La routine					.73			
Le fait que le travail soit peu enrichissant					.75			
Le fait que je ne me sente pas utile					.61			
Des raisons familiales						.68		
Les problèmes de santé						.69		
L'envie de me consacrer à autre chose que le travail						.67		
L'âge que j'ai						.64		
Les ressources financières dont je dispose personnellement						.68		
La mauvaise ambiance entre collègues							.52	
Les contacts problématiques avec la clientèle							.55	
L'attitude négative des autres à cause de mon âge							.72	
Le harcèlement moral que je subis dans mon travail							.53	
L'inégalité homme-femme dans mon entreprise							.69	
La mauvaise opinion du métier dans le public								.74
La mauvaise image de l'entreprise								.62
Valeur propre	4.7	4.3	4	3.7	3.7	2.8	2.7	1.6
Variance expliquée	.11	.09	.08	.08	.08	.06	.05	.03

Note. F1 = Pression; F2 = Manque de ressources; F3 = Insécurité; F4 = Changements organisationnels; F5 = Manque de développement personnel; F6 = Raisons personnelles ; F7 = Mauvais climat de travail ; F8 = Mauvaise image de l'entreprise

### 2.3. Procédure

Dans chaque entreprise, l'ensemble des questionnaires a été envoyé par courrier interne et récupéré via des urnes ou par la poste. La participation des travailleurs était volontaire. Pour des raisons pratiques, l'envoi de rappels n'a pas été possible.

### 2.4. Analyses statistiques

Les analyses sont effectuées à partir des scores moyens pour les facteurs d'insatisfaction incitant au départ et pour le facteur d'intention de quitter. Les scores se distribuent entre 1 et 4. En ce qui concerne les facteurs d'insatisfaction vécus, les scores évoluent entre 0 et 1. Nous avons donc choisi d'utiliser un indice de vécu. L'indice de vécu est obtenu en additionnant pour chaque facteur le nombre de réponses 'oui' d'un répondant et en divisant celui-ci par le nombre d'items du facteur. Par exemple, pour le facteur 'changements organisationnels' qui compte 7 items, l'individu X a répondu qu'il en vivait 4, soit  $4/7 =$  un indice de vécu de .57.

Différentes analyses statistiques sont réalisées grâce au logiciel SPSS 12.0 : une analyse de variance simple pour l'intention de quitter selon l'âge, des analyses de variance multivariées (et des tests post-hoc) respectivement pour les items d'intention de quitter, les facteurs d'insatisfaction incitant au départ et les facteurs d'insatisfaction vécus, des comparaisons de moyennes deux à deux (t-tests pairés) et des coefficients de concordance de Kendall. Par rapport à ces derniers tests, pour obtenir une différence entre les classes d'âge, il faut pouvoir tolérer l'hypothèse  $W = 0$ . Les tests et analyses statistiques se sont effectués à un seuil de signification de maximum .05. Pour prendre en considération les comparaisons multiples des t-tests pairés, la correction de Bonferroni a été appliquée (Miller, 1981, pp. 6-8).

### III. Résultats

#### 3.1. L'intention de quitter

Les résultats montrent que l'intention de quitter est plutôt faible pour l'ensemble de l'échantillon ( $M = 1.78$ ,  $SD = .69$ ) (Tableau 3). Les travailleurs âgés entre 25 et 35 ans ( $M = 1.86$ ) ont davantage envie de quitter leur poste actuel que les travailleurs de moins de 25 ans ( $M = 1.49$ ),  $F(4;924) = 3.5$  ;  $p < .01$  (Tableau 4).

L'analyse de variance multivariée des items d'intention de quitter en fonction de l'âge est significative (Wilks' lambda = .91,  $F(20, 3052.24) = 4.38$ ,  $P < .001$ ). On remarque que pour l'item 'si rien ne m'empêchait de quitter ma fonction, je le ferais' ( $F(4 ;929) = 2.97$  ;  $p < .05$ ), les travailleurs de moins de 25 ans obtiennent un score inférieur aux autres classes d'âge ( $M=1.56$ ). L'analyse montre aussi que les travailleurs âgés entre 25 et 35 ans obtiennent un score plus élevé ( $M = 1.79$ ) que les autres tranches d'âge concernant l'item 'j'ai l'intention de quitter mon entreprise' ( $F(4 ;929) = 11.14$  ;  $p < .001$ ). Aussi, les travailleurs âgés entre 36 et 45 ans ont un score plus élevé ( $M = 1.60$ ) pour cet item que les travailleurs âgés entre 46 et 55 ans ( $M = 1.37$ ). Concernant l'item 'je pense souvent à quitter l'entreprise qui m'emploie' ( $F(4;929) = 5.99$  ;  $p < .001$ ), les travailleurs entre 25 et 35 ans et les travailleurs entre 36 et 45 ans ont un score plus élevé (respectivement,  $M = 1.89$  ;  $M = 1.77$ ) par rapport aux travailleurs âgés entre 46 et 55 ans ( $M = 1.54$ ).

Tableau 3 : Statistiques descriptives pour les items d'intention de quitter, les facteurs d'insatisfaction incitant au départ et facteurs d'insatisfaction vécus (Classement par ordre décroissant)

Intention de quitter (items)	N	M	SD
1. Si rien ne m'empêchait de quitter ma fonction, je le ferais	939	2.07	.968
2. A mêmes retombées financières, je déciderais de quitter mon travail	939	2.07	.978
3. Je pense souvent à quitter l'entreprise qui m'emploie	939	1.75	.899
4. J'ai l'intention de quitter mon entreprise	939	1.60	.803
5. On ne peut pas trouver pire que l'emploi que j'occupe actuellement	939	1.40	.658



<b>Facteurs d'insatisfaction incitant au départ (facteurs)</b>			
Manque de développement personnel	939	2.52	.743
Raisons personnelles	939	2.41	.693
Changements organisationnels	939	2.38	.636
Manque de ressources	939	2.36	.704
Insécurité	939	2.33	.775
Mauvais climat de travail	939	2.19	.716
Pression au travail	939	2.18	.588
Mauvaise image de l'entreprise	939	2.04	.775
<b>Facteurs d'insatisfaction vécus (facteurs)</b>			
Pression au travail	939	.39	.309
Changements organisationnels	939	.35	.324
Manque de ressources	939	.29	.320
Manque de développement personnel	939	.27	.304
Mauvaise image de l'entreprise	939	.23	.364
Insécurité	939	.18	.227
Mauvais climat de travail	939	.10	.181

Tableau 4 : Intention de quitter, les facteurs d'insatisfaction incitant au départ et les facteurs d'insatisfaction vécus en fonction de l'âge ( $M(ET)$ )

	- 25	25-35	36-45	46-55	+ 55
<b>Intention de quitter (items)</b>					
A mêmes retombées financières, je déciderais de quitter mon travail	1.79 (.767)	2.09 (.955)	2.08 (.974)	2.09 (1.025)	1.96 (1.058)
Si rien ne m'empêchait de quitter ma fonction, je le ferais	1.56 (.598) abcd	2.07 (.955) a	2.11 (.967) b	2.07 (.998) c	2.18 (1.053) d
J'ai l'intention de quitter mon entreprise	1.28 (.510) a	1.79 (.865) abc	1.60 (.796) bd	1.37 (.624) cd	1.57 (.944)
On ne peut pas trouver pire que l'emploi que j'occupe actuellement	1.28 (.456)	1.43 (.688)	1.37 (.615)	1.43 (.713)	1.39 (.635)
Je pense souvent à quitter l'entreprise qui m'emploie	1.51 (.721)	1.89 (.943) a	1.77 (.938) b	1.54 (.729) ab	1.61 (.918)
<b>Intention de quitter (facteur)</b>	1.49 (.449) a	1.86 (.720) a	1.78 (.703)	1.70 (.628)	1.74 (.758)
<b>Facteurs d'insatisfaction incitant au départ (facteurs)</b>					
Pression au travail	2.11 (.480)	2.23 (.554)	2.20 (.571)	2.10 (.640)	2.12 (.718)
Manque de ressources	2.47 (.605)	2.48 (.635) ab	2.37 (.714)	2.20 (.720) a	2.17 (.830) b
Insécurité	2.43 (.701) ab	2.52 (.740) cde	2.35 (.773) cfg	2.07 (.742) adf	1.89 (.734) beg
Changements organisationnels	2.27 (.443)	2.45 (.619)	2.36 (.592)	2.33 (.692)	2.43 (.843)
Manque de développement personnel	2.59 (.702)	2.66 (.714) ab	2.51 (.746)	2.36 (.742) a	2.24 (.750) b
Raisons personnelles	2.36 (.509)	2.53 (.662) ab	2.37 (.717) a	2.31 (.711) b	2.41 (.717)
Mauvais climat de travail	2.32 (.644)	2.29 (.673) a	2.19 (.728)	2.07 (.737) a	2.05 (.794)
Mauvaise image de l'entreprise	1.82 (.579)	2.12 (.743)	2.00 (.797)	2.01 (.799)	2.00 (.831)
<b>Facteurs d'insatisfaction vécus (facteurs)</b>					
Pression au travail	.40 (.318)	.41 (.300) a	.37 (.301)	.39 (.326)	.27 (.301) a
Manque de ressources	.24 (.288)	.30 (.315)	.31 (.332)	.29 (.317)	.24 (.337)
Insécurité	.24 (.253)	.19 (.224)	.16 (.210)	.18 (.241)	.15 (.268)
Changements organisationnels	.27 (.282)	.34 (.310)	.33 (.318)	.40 (.350)	.42 (.343)
Manque de développement personnel	.15 (.257) a	.27 (.298)	.25 (.290)	.32 (.330) a	.28 (.325)
Mauvais climat de travail	.07 (.134) a	.10 (.172) b	.09 (.159) c	.12 (.196) d	.20 (.284) abcd
Mauvaise image de l'entreprise	.23 (.360)	.25 (.374)	.21 (.351)	.26 (.375)	.22 (.350)

Note. Les lettres en minuscule (a, b, c, d, e, f, g) correspondent aux tests post-hoc. Deux lettres identiques montrent une différence significative entre les moyennes de deux classes d'âge.

Nous pouvons donc infirmer notre **H1**, selon laquelle l'intention de quitter est équivalente entre les catégories d'âges. Nous voyons en effet que les travailleurs de moins de 25 ans ont une intention de quitter plus faible que les travailleurs âgés entre 25 et 35 ans. Ces derniers ne se différencient pas des plus âgés. L'analyse par items montre que ce sont surtout les travailleurs d'âge moyen (principalement les classes 25-35 et ensuite 36-45) qui sont en accord avec les différents items.

Nous allons vérifier chacune de nos hypothèses d'abord par rapport à la perception des facteurs de départ et ensuite par rapport au vécu. Chaque hypothèse sera donc testée sur ces deux aspects.

### **3.2. Facteurs d'insatisfaction incitant au départ**

Si on classe les facteurs d'insatisfaction incitant au départ pour l'ensemble de l'échantillon, on constate que le manque de développement personnel est la principale raison pour laquelle les travailleurs envisageraient de quitter leur travail, que ce soit pour un autre travail ou une retraite anticipée. Les facteurs personnels arrivent en seconde position et les changements organisationnels en troisième (Tableau 3). De nombreuses moyennes des facteurs considérés deux à deux sont significativement différentes ( $P < .002$ , seuil exigé par la correction Bonferroni). Six paires de facteurs ne sont pas significatives : les facteurs personnels et les changements organisationnels ( $t(938) = 1.15$ ,  $P = .25$ ), le manque de ressources et les changements organisationnels ( $t(938) = -.97$ ,  $P = .33$ ), l'insécurité et les changements organisationnels ( $t(938) = -2.44$ ,  $P = .01$ ), le manque de ressources et l'insécurité ( $t(938) = 1.79$ ,  $P = .08$ ), le manque de ressources et les raisons personnelles ( $t(938) = -1.79$ ,  $P = .08$ ), la pression et le climat ( $t(938) = -.57$ ,  $P = .57$ ).

Par ailleurs, on constate des différences en fonction de l'âge (Wilks' lambda = .89,  $F(32, 3383.32) = 3.37$ ,  $P < .001$ ): le manque de ressources,  $F(4;929) = 6.27$  ;  $p < .001$ , l'insécurité  $F(4;929) = 16.28$  ;  $p < .001$ , le manque de développement personnel,  $F(4;929) = 7.36$  ;  $p < .001$ , les raisons personnelles,  $F(4;929) = 3.9$  ;  $p < .01$ , le mauvais climat de travail,  $F(4;929) = 3.86$  ;  $p < .01$ . Seul les motifs liés à la pression au travail, ( $F(4;929) = 1.86$  ;  $p = \text{NS}$ ), aux changements organisationnels, ( $F(4;929) = 1.61$  ;  $p = \text{NS}$ ) et à la mauvaise image de l'entreprise ( $F(4;929) = 1.9$  ;  $p = \text{NS}$ ), ne sont pas considérés différemment selon l'âge des travailleurs. Des tests post-hoc montrent que, de manière générale, ce sont les travailleurs entre 25 et 35 ans qui adhèrent le plus aux différents facteurs d'insatisfaction incitant au départ (Tableau 4).

Si on regarde les profils par tranche d'âge (Tableau 5), on constate tout d'abord l'importance du développement personnel à tout âge. On constate aussi que les changements organisationnels sont le facteur d'insatisfaction incitant au départ le plus cité par les travailleurs âgés, suivi par les raisons

personnelles. Les travailleurs entre 25-35 ans citent également les raisons personnelles en deuxième position. L'envie de quitter pour l'insécurité est soulignée surtout par les plus jeunes. La mauvaise image de l'entreprise ne semble pas influencer la décision de quitter.

Si l'on cherche à voir si ce profil diffère entre les classes d'âge (Tableau 5) et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction de l'âge, on ne constate pas de différences ;  $W = .75$  ;  $\chi^2(5;7) = 26.06$  ;  $p < .01$ . Mais, si l'on compare les classes d'âge extrêmes (les moins de 25 ans et les plus de 55 ans), on constate une différence ;  $W = .59$  ;  $\chi^2(2;7) = 8.33$  ;  $p < .31$ . En effet, les changements organisationnels sont cités en premier lieu par les plus âgés et en sixième pour les moins de 25 ans. Par contre, ces derniers citent davantage l'insécurité, le manque de développement et le manque de ressources.

Tableau 5 : Examen du classement des facteurs d'insatisfaction incitant au départ par les différentes classes d'âge

Catégorie	Pression au travail	Manque de ressources	Insécurité	Changements organisationnels	Manque de développement personnel	Raisons personnelles	Mauvais climat de travail	Mauvaise image de l'entreprise
-25	7	2	3	6	1	4	5	8
25-35	7	4	3	5	1	2	6	8
36-45	6	2	5	4	1	3	7	8
46-55	5	4	6	2	1	3	7	8
+ 55	5	4	8	1	3	2	6	7

Note. 1 correspond à la moyenne la plus élevée parmi les facteurs d'insatisfaction incitant au départ

En observant ces profils, nous pouvons donc répondre à nos différentes hypothèses. Nous postulons en **H2** que les facteurs personnels concernaient toutes les classes d'âge. Les facteurs personnels arrivent en deuxième position des facteurs d'insatisfaction incitant au retrait pour les plus âgés mais aussi pour les 25-35 ans ; ainsi notre hypothèse est confirmée. Concernant les aspects liés au contexte organisationnel, les changements organisationnels apparaissent comme facteur d'insatisfaction incitant au départ prépondérant chez les plus âgés. Cela permet de confirmer l'**H3A**. L'insécurité serait davantage un facteur d'insatisfaction incitant au départ pour les plus jeunes que pour les plus âgés comme nous l'avions supposé en **H3B**. L'image de l'entreprise n'apparaît pas comme étant un facteur d'insatisfaction poussant à quitter. Ainsi notre **H3C** postulant que l'image de l'entreprise concerne davantage les plus âgés n'est pas confirmée. Concernant les risques psychosociaux, nous ne pouvons confirmer nos hypothèses telles que le manque de ressources (**H4A**) et le climat de travail (**H4B**) pour mieux expliquer le départ pour les plus âgés. En effet, le manque de ressources ferait davantage

quitter les jeunes et le climat de travail n'est pas un facteur d'insatisfaction poussant à quitter. Concernant la pression, au vu du classement, on ne peut rien conclure à propos des différences entre âges (**H4C**). En regardant le classement, notre **H5** selon laquelle le manque de développement affecte autant les jeunes que les plus âgés dans leur décision de quitter est confirmée. Le manque de développement personnel constitue la principale source de départ pour tout groupe d'âge. Mais l'analyse de variance montre bien un score supérieur pour les 25-35 ans par rapport aux 46 et plus.

### 3.3. Facteurs d'insatisfaction vécus par les travailleurs

Si on liste par ordre décroissant les facteurs d'insatisfaction vécus (Tableau 3), on constate que la pression et les changements organisationnels arrivent en tête pour l'ensemble de l'échantillon. Le manque de ressources et le manque de développement personnel arrivent respectivement en troisième et quatrième position. De nombreuses moyennes des facteurs considérés deux à deux sont significativement différentes ( $P < .002$ , seuil exigé par la correction Bonferroni). Trois paires de facteurs ne sont pas significatives : la pression et les changements organisationnels ( $t(938) = 3.41$ ,  $P = .001$ ), le manque de ressources et le manque de développement personnel ( $t(938) = 2.53$ ,  $P = .01$ ), le manque de développement personnel et la mauvaise image de l'entreprise ( $t(938) = 3.08$ ,  $P = .002$ ).

On constate des différences significatives selon les tranches d'âge (Wilks' lambda = .89,  $F(28, 3311.32) = 3.71$ ,  $P < .001$ ). Des différences existent pour les facteurs suivants : la pression, le manque de développement personnel, les changements organisationnels et le mauvais climat de travail, respectivement,  $F(4;929) = 2.73$ ,  $p < .05$  ;  $F(4;929) = 3.25$ ,  $p < .05$  ;  $F(4;929) = 2.88$ ,  $p < .05$  ;  $F(4;929) = 4.45$ ,  $p < .01$ . Des tests post-hoc montrent que les travailleurs âgés entre 25 et 35 ans sont plus affectés par la pression ( $M = .41$ ) que ceux âgés de plus de 55 ans ( $M = .27$ ). Les travailleurs âgés de 46 à 55 ans sont davantage marqués par le manque de développement personnel ( $M = .32$ ) que les travailleurs de moins de 25 ans ( $M = .15$ ). On peut voir aussi que les travailleurs de plus de 55 ans vivent davantage le mauvais climat de travail ( $M = .20$ ) que les travailleurs des autres classes d'âge (Tableau 4).

Si on regarde les profils des différentes tranches d'âge (Tableau 6), on remarque que la pression constitue un facteur d'insatisfaction plus fortement vécu par les travailleurs ayant moins de 46 ans. Par contre, les problèmes relatifs aux changements organisationnels sont avancés en premier lieu par les plus âgés et les problèmes de développement personnel remontent dans le classement à partir de 46 ans.

D'un point de vue statistique, on ne constate pas de différence entre les cinq classes d'âge (Tableau 6);  $W = .83$  ;  $\chi^2(5;6) = 24.77$  ;  $p < .01$ . Si on compare les classes d'âge extrêmes (les moins de 25 ans et les plus de 55 ans), on constate une différence ;  $W = .66$  ;  $\chi^2(2;6) = 7.93$  ;  $p < .24$ . On remarque en effet que les plus jeunes citent moins le manque de développement personnel que les plus de 55 ans. Ces derniers citent d'abord les changements organisationnels alors que pour les plus jeunes, ce facteur arrive en seconde position. On voit aussi que la pression est citée en premier lieu par les travailleurs de moins de 25 ans et en troisième lieu par les plus de 55 ans et que l'insécurité est plus vécue par les plus jeunes également.

Tableau 6 : Examen du classement des facteurs d'insatisfaction vécus par les différentes classes d'âge

Catégorie vécu	Pression au travail	Manque de ressources	Insécurité	Changements organisationnels	Manque de développement personnel	Mauvais climat de travail	Mauvaise image de l'entreprise
-25	1	4	3	2	6	7	5
25-35	1	3	6	2	4	7	5
36-45	1	3	6	2	4	7	5
46-55	2	4	6	1	3	7	5
+ 55	3	4	7	1	2	6	5

Note. 1 correspond à la moyenne la plus élevée parmi les facteurs d'insatisfaction vécus.

L'**H3A** est confirmée : les changements organisationnels sont vécus par l'ensemble des travailleurs mais davantage encore par les plus âgés. L'insécurité est davantage vécue par les plus jeunes comme nous l'avions supposé en **H3B**. L'image de l'entreprise n'est pas un élément significatif au niveau du vécu. Ainsi notre **H3C** postulant que l'image de l'entreprise concerne davantage les plus âgés n'est pas confirmée. Concernant les risques psychosociaux, nous ne pouvons pas confirmer toutes nos hypothèses. Nous postulons que le manque de ressources (**H4A**) et le climat de travail (**H4B**) concernent davantage les plus âgés et la pression concerne plus les jeunes travailleurs (**H4C**). Mais nous ne constatons pas de différence concernant le manque de ressources, par contre le mauvais climat de travail est plus vécu par les travailleurs âgés (plus de 55 ans). La pression au travail est une caractéristique vécue par l'ensemble des travailleurs, et particulièrement pour les plus jeunes (25-35 ans). Notre **H5** selon laquelle le manque de développement affecte autant les jeunes que les plus âgés dans leur décision de quitter est partiellement confirmée. Le manque de développement personnel, est vécu par l'ensemble de notre échantillon, mais davantage encore par les plus âgés.

## IV. Discussion

L'objectif de cette étude est d'étudier l'intention de quitter et les différents facteurs d'insatisfaction pouvant conduire au départ et ce pour différentes classes d'âges.

Premièrement, nous voyons une différence pour le facteur 'intention de quitter' entre les travailleurs de moins de 25 ans (plus faible intention de quitter) et les travailleurs entre 25 et 35 ans (plus forte intention de quitter), mais pas entre les travailleurs d'âge moyen et les plus âgés. Nous rejoignons donc l'idée que l'âge chronologique est un concept insuffisant pour étudier la gestion des âges (Sterns & Alexander, 1987). L'intention de quitter se prépare bien avant 55 ans, la relation entre âge et intention de quitter est assez faible. Il est donc intéressant de comparer ce qui pose le plus de problèmes pour chaque classe d'âge et ce qui pèse dans une décision de retrait. Finalement, les travailleurs âgés toujours en activité ont un score d'intention de quitter assez faible. Ils craignent de ne plus retrouver du travail s'ils quittaient leur organisation. Soit ils ont développé de bonnes stratégies d'adaptation par rapport aux contraintes de leur environnement de travail, soit l'entreprise a mis en place progressivement des aménagements adéquats de leurs conditions de travail. Ces résultats accèdent la gestion des âges.

Deuxièmement, nous constatons trois problèmes qui concernent uniquement les plus jeunes travailleurs ; l'insécurité d'emploi, l'insécurité sur le lieu de travail et la pression. Il semble important de tenir compte des problèmes d'insécurité d'emploi pour ces jeunes travailleurs (Hardy & Quadagno, 1995). Ce constat semble logique puisque les jeunes sont plus souvent confrontés à des contrats précaires entraînant bien souvent une dissolution du lien social. Ils viennent de débiter dans l'entreprise et n'ont peut-être pas connaissance de leur futur. La communication s'avère donc importante à ce sujet. Ensuite, concernant les problèmes de sécurité sur les lieux de travail, une de nos hypothèses serait que les jeunes travailleurs ne connaissent pas encore toutes les mesures de sécurité et manquent d'expérience pour faire face à ces problèmes. Ensuite, la pression au travail est une caractéristique vécue particulièrement pour les plus jeunes (25-35 ans), mais cela constitue moins un motif de départ. D'après les items du facteur 'pression au travail', ceci signifierait que les contraintes temporelles, le manque de personnel et les risques au travail sont des éléments sur lesquels il faut agir mais ne sont pas des facteurs importants de départ. Ainsi, une action sur ces aspects ne permettrait pas, à elle seule, de maintenir les individus au travail. Tenir compte du stress semble une perspective intéressante dans la mesure où la pression au travail est souvent considérée dans la littérature comme une cause de stress (Carayon & Zijlstra, 1999). En pensant que le stress soit un antécédent de départ (Griffiths, 1999), on pourrait donc suggérer que la pression influence indirectement le départ.

Troisièmement, concernant les plus âgés, un seul facteur semble ressortir: les changements organisationnels. Ces changements sont reconnus dans la littérature comme plus problématiques pour les travailleurs âgés (Mein & Ellison, 2006; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002 ; Sterns & Dorsett, 1994; Bartel & Sicherman, 1993). Il est important de réaliser que les changements organisationnels comme l'évolution des nouvelles technologies dans différents secteurs (communication, data processing, etc.) (Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002) affectent le départ volontaire des travailleurs âgés (Sterns & Dorsett, 1994 ; Mein & Ellison, 2006), particulièrement si le changement est inattendu et requiert un grand investissement (Bartel & Sicherman, 1993). Pour Marquié, Paumes et Volkoff (1995), les changements peuvent entraîner une « remise en question des équilibres cognitifs mais aussi psychiques et relationnels, antérieurement acquis, parfois chèrement ». Le faible degré de concertation avec les personnes concernées renforce les attitudes d'autodévalorisation (Marquié, Paumes & Volkoff, 1995). Il est important d'accompagner les changements opérés au sein des organisations grâce à des initiatives comme la formation aux nouvelles technologies, une meilleure communication lors des changements organisationnels (Probst, Bruggimann, Mercier & Rakotobarison, 1992), une mise en avant de l'expérience et une prise en compte de celle-ci ainsi que des feedbacks réguliers. Si le senior peut mettre en avant une longue expérience du métier qui lui assure une bonne adaptation à son emploi, des changements importants peuvent constituer une difficulté particulière pour ces individus. Ainsi, les conditions nécessaires pour que les plus âgés s'en sortent en ce qui concerne les changements organisationnels, c'est que ces changements correspondent à leurs besoins et qu'on les leur ait expliqués (Henny, Collins & Platts, 1992, cités par Marquié & al., 1995).

Quatrièmement, nous trouvons trois facteurs qui posent problème à nos différentes classes d'âges ; le manque de ressources, le manque de développement et les facteurs personnels. D'abord, le manque de ressources est autant vécu par les plus jeunes que les plus âgés mais cela pousserait davantage les plus jeunes à quitter. Ensuite, le manque de développement est davantage vécu par les plus âgés mais affecte autant les jeunes que les plus âgés dans leur décision de quitter (De Lange, T'aris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005; Molinié, 2005). Dans ce contexte, les plus âgés, considérés comme la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003), peuvent apporter aux plus jeunes des ressources. Le transfert d'expertise s'avère être une richesse pour l'organisation. Les jeunes doivent apprendre de nouvelles choses et les plus âgés doivent continuer à évoluer et avoir le sentiment d'être utile à l'organisation. Mor-Barak (1995) parle du facteur générationnel, soit du besoin qu'ont les plus âgés de partager leurs propres aptitudes et connaissances avec les jeunes. L'apprentissage intergénérationnel peut jouer un rôle autant sur le manque de ressources des jeunes que sur le manque de développement des plus âgés. Ainsi, des mesures comme le tutorat et le parrainage pourraient favoriser le maintien des seniors dans l'emploi (O.C.D.E., 2003), affecter l'image de soi du tuteur, apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités (Boru & Leborgne, 1992), permettre l'amélioration

de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles & Loisel, 2003) mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu & Schabracq, 1994). Cet échange d'informations rendra également les plus jeunes davantage experts dans un domaine particulier.

Les facteurs personnels arrivent en deuxième position des facteurs d'insatisfaction incitant au retrait pour les plus âgés (de plus de 55 ans) et pour les 25-35 ans. On peut facilement interpréter ce résultat grâce à la théorie de la conciliation travail-famille. En effet, les travailleurs âgés entre 25 et 35 ans sont ceux qui ont de jeunes enfants et les travailleurs de plus de 55 ans sont impliqués dans la garde de leurs petits enfants. C'est ce que l'on appelle la responsabilité familiale (Boyar, Maertz, Pearson & Keough, 2003), c'est-à-dire « l'obligation de soins à d'autres, qui sont formellement ou informellement membres de la famille ». De même que la surcharge du rôle au travail, la surcharge familiale a été reliée au conflit travail-famille et famille-travail (Frone & al., 1997). Ainsi, le fait de devoir s'occuper d'enfants ou de petits enfants peut poser des problèmes au travailleur, engendrer du stress et finalement pousser à quitter. Le support organisationnel est corrélé négativement avec le conflit travail-famille (e.g. Frone et al, 1997), atténue les effets délétères du stress et constitue dès lors une ressource importante dans la prévention du stress (Cohen & Wills, 1985). Le support social peut favoriser l'intégration des rôles du travail et de la famille.

La limite qui nous semble être la plus importante dans cette étude, est que nous n'avons considéré que les travailleurs toujours en activité dans l'entreprise. A l'avenir, il serait opportun de répliquer cette enquête auprès des retraités ou des 'demandeurs de départ' afin de voir si les facteurs d'insatisfaction incitant au départ diffèrent par rapport à ceux qui restent dans l'entreprise. Par ailleurs, nous n'avons pas pris en compte les causes de départs forcés. Par exemple, aucune des données ne porte sur les discriminations et stéréotypes particuliers liés à l'âge des travailleurs. Nous nous sommes dans un premier temps focalisés uniquement sur les facteurs d'insatisfaction incitant au départ avec choix personnel.

## **V. Conclusion**

Onze entreprises belges ont été interrogées dans le cadre de cette étude qui avait pour objectif d'identifier les facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs. Elle offre quatre aspects novateurs intéressants. Premièrement, une échelle a été créée afin de fournir une mesure de l'intention de quitter son travail ou de changer d'entreprise. Cette échelle a l'intérêt de concerner autant les jeunes que les plus âgés et de mesurer finalement plus leur cognition de retrait (pensée de quitter, intention de quitter ou de changer de travail). Le deuxième intérêt de notre méthode est de combiner différents types de facteurs d'insatisfaction que l'on a classé en deux catégories : les facteurs personnels et les



facteurs liés au milieu de travail classés selon trois sous-catégories, i.e. conditions de travail, changements organisationnels et valorisation au travail. Cet aspect multifactoriel apporte une valeur ajoutée à la recherche concernant les facteurs d'insatisfaction. Troisièmement, on cherche à voir dans quelle mesure différentes difficultés vécues ou non par les travailleurs font quitter. C'est pourquoi nous avons évalué des facteurs d'insatisfaction incitant au départ et des facteurs réellement vécus. Cela permet d'aller plus loin que de cibler simplement les problèmes vécus au travail, mais également de demander aux travailleurs eux-mêmes dans quelle mesure ces éléments pourraient être responsables de leur envie de quitter. Le dernier aspect original étudié concerne la dimension transgénérationnelle. Cette dimension permet d'envisager la notion de gestion des âges.

Nous constatons que ce sont les plus jeunes (25-35 ans) qui ont une intention de quitter plus importante, sans doute liée à davantage de possibilités de mobilité. Étant donné que les plus de 55 ans toujours présents dans l'entreprise n'ont pas une intention de quitter plus élevée que les jeunes, la première action à effectuer pour lutter contre le faible taux d'emploi des travailleurs âgés est de sensibiliser les employeurs en ce qui concerne l'intérêt de préserver les quinquagénaires en activité. Il faudrait cesser d'inciter autant les employés motivés à quitter leur travail et conserver les mesures de préretraite uniquement pour les travailleurs qui en ont réellement besoin, notamment dans le cas de fonctions à haute pénibilité, ou qui ne désirent plus continuer à travailler à cause par exemple d'un haut niveau d'épuisement professionnel. Aussi, puisque les travailleurs âgés n'ont pas une intention de quitter plus importante que les jeunes, il semble plus adéquat de se diriger vers des mesures de prévention et de maintien dans l'emploi plutôt que vers des mesures concernant uniquement les plus âgés. Les résultats ont montré que les changements organisationnels, le manque de développement personnel et les facteurs personnels constituent pour l'ensemble de l'échantillon les trois plus importants facteurs d'insatisfaction incitant au départ. Les changements organisationnels et le manque de développement concernent surtout les plus âgés. Les facteurs personnels concernent autant les jeunes travailleurs que les plus âgés. L'insécurité au travail et la pression s'avèrent être deux points critiques pour les plus jeunes. Le manque de ressources concerne aussi les plus jeunes. Concernant le manque de ressources et le manque de développement, l'apprentissage intergénérationnel peut constituer une solution. Dans ce sens, le management des âges reste un concept à approfondir.

Nous insistons donc sur l'importance de mettre en place la gestion des âges dans le but de maintenir les travailleurs en activité. Les mesures particulières pour chaque classe d'âges ne semblent pas suffisantes pour retenir les travailleurs. Ainsi, l'inter-générationnel est un défi pour le futur. Le transfert d'expertise et le partage des connaissances entre les jeunes et les plus âgés s'avèrent être des solutions optimales.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, G.A., & Beehr, T.A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 643-665.
- Amauger-Lattes M.C., Desbarats I., Herrbach O. & Mignonac K. (2007). *Maintenir les cadres seniors dans l'entreprise. Quelle marge de manoeuvre pour la RH ?* Lirhe. Université Toulouse I – Sciences Sociales.
- Bannister, B.D., & Griffeth, R.W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination. *Journal of Management*, 12, 433-443.
- Bartel, A.P., & Sicherman, N. (1993). Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers. *Journal of Labor Economics*, 11, No. 1, 162-183.
- Boru, J.-J., & Leborgne, C. (1992). *Vers l'entreprise turtice*. Paris: Editions Ententes.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A. W. & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Brunet, J.-M. (2004). Le choc démographique et la politique RH des entreprises. *Gérontologie et Société*, 111, 13-28.
- Carayon, P., & Zijlstra, F. (1999). Relationship between job control, work pressure and strain: studies in the USA and in the Netherlands. *Work and Stress*, 13, 32-48.
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Commission européenne (2005). *Emploi, affaires sociales et égalité des chances : la population européenne vieillit*.  
On line : Author.
- Cotton, J.L., & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18, 309-325.
- Droit, S., Guerin, F., Lochouarn, D., & Motte, B. (1991). Les vieillissements au travail : Projet pour l'élaboration d'une problématique. In S. Droit & F. Guerin (Eds.), *Le vieillissement dans le travail* (pp. 31-43). Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Frank, F. D. & Taylor, C. R. (2004). Talent management : trends that will shape the future. *HR Human Resource Planning* (27)1, 33.
- Frone, M. R. & Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, 59(6), 815-846.
- Gerardu, V. M. A., & Schabracq, M. J. (1994). Personnel policies of an aging company: a dutch case study. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.383-391). London: Taylor & Francis.
- Gilles, M., & Loislil, F. (2003). *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Paris, France : Editions Liaisons.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffiths, A. (1999). Work design and management: the older worker. *Experimental Aging Research*, 25, 411-420.
- Guérin, G., & Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, 58(4), 590-619.
- Guerfel-Henda, S. (2005, May). *La gestion des âges et les effets sur la GRH*. Communication présentée à la Journée de Recherche Gestion des Seniors de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Poitiers, France.
- Guillemard, A.M. (1998). Gestion des fins de carrière : Enjeux pour les politiques publiques et les entreprises en Europe. *Revue Economique et Sociale*, 2, 83-93.
- Hansez, I. (2001). *La validation du WOCCQ : Vers un modèle structural du stress et du contrôle de l'activité de travail*. Thèse de doctorat en psychologie non publiée, Université de Liège, Liège.
- Hansez, I., Grisard A., & De Keyser, V. (2004). *Changements organisationnels, stress des employés, et satisfaction des clients : émergence du concept de flexihealth*. Programme d'appui scientifique à la protection des travailleurs en matière de santé, contribution au rapport de recherche final du 29/02 (PS/12/29 – 1999/2003). Liège, Belgique : Université de Liège.
- 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*, 68, 193-223.
- Hardy, M., & Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement: Making choices in the auto industry. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 50B, 217–228.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, 85-91.
- Healy, M., Lehman, M., & McDaniel, M. (1995). Age and voluntary turnover : A quantitative review. *Personnel Psychology*, 48(2), 335-346.

- Hedge, J.W., Borman, W.C., & Lammlein, S.E. (2006). A look back and a look toward the future. In S.E. Lammlein, J.W. Hedge, W.C. Borman (Eds.), *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 155-171). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilbom, A. (1999). Evidence-based programs for the prevention of early exit from work. *Experimental Aging Research*, 25(4), 291-299.
- Kosloski, K., Ekerdt, D., & De Viney, S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journal of Gerontology : Psychological Sciences*, 56B, 160-169.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Lagacé, C., & Leseman, F. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Laville, A., & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P. Falzon (Ed), *Ergonomie* (pp. 145 – 158). Paris : Presse Universitaire de France.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lesemann, F. (2003). *Le vieillissement au travail: Les pratiques d'entreprises perspectives internationales*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Lin, T.C., & Hsieh, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8(3), 243-247.
- Lund, T., & Borg, V. (1999). Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-39 years of age. *Experimental Aging Research*, 25(4), 429-434.
- Lund, T., & Villadsen, E. (2006). Who retires early and why? Determinants of early retirement pension among Danish employees 57-62 years. *European Journal of Ageing*, 2(4), 275-280.
- Marquié, J.-C., Paumès, D., & Volkoff, S. (1995). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse, France: Octares.
- Mein, G., & Ellison, G.T.H. (2006). The Impact of Early Retirement on Perceptions of Life at Work and at Home: Qualitative Analyses of British Civil Servants Participating in the Whitehall II Retirement Study. *International Journal of Aging and Human Development*, 63(3), 187-216.
- Minni, C., & Topiol, A. (2003). Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Economie et Statistique*, 368, 43-63.
- Miller, R.G. (1981). *Simultaneous statistical inference (2nd ed.)*. New York: Springer Verlag.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

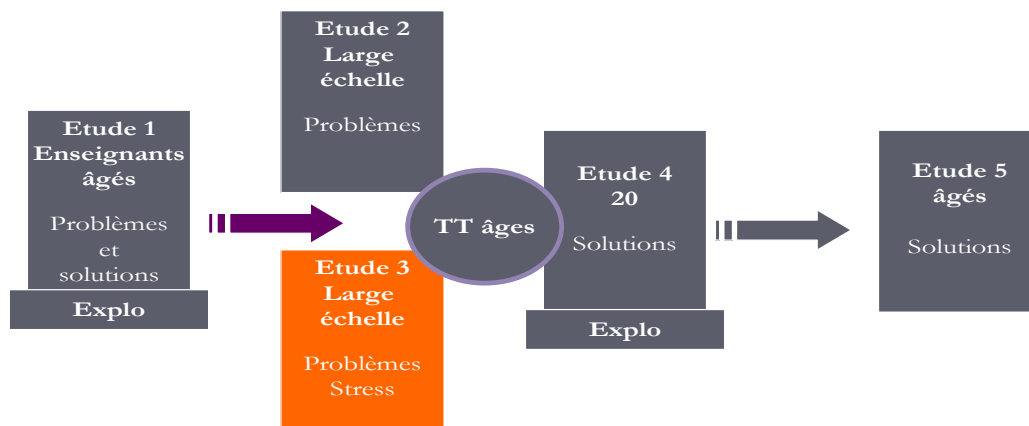
- Molinié, A-F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? *Pistes*, 7(1). Disponible sur le site <http://www.pistes.uqam.ca/v7n1/articles/v7n1a10.htm> (08 of February 2007).
- Mor-Barak, M.E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Retrieved March 27, 2007, from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>.
- O.C.D.E. (2003). *Vieillesse et politiques de l'emploi: Belgique*. Paris: Author.
- Probst, G.J.B., Mercier, J.Y, Bruggimann, O. & Rakotobarison, A. (1992). L'action et son cadre. In G.J.B., Probst, J.Y., Mercier, O., Bruggimann and A. Rakotobarison (eds), *Organisation et management : tome 3 – Guider le développement d'une entreprise (pp.40-81)*. Paris, France: Les éditions d'organisation.
- Prothero, J., & Beach, L.R. (1984). Retirement decisions: Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- Saint-Arnaud, L., & Saint-Jean, M. (2002). Le vieillissement des travailleurs et le processus de réinsertion professionnelle. *Gérontologie et Société*, 102, 127-135.
- 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*, 53, 45-57.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jurges, H. & Borsch Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees: Baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17(1), 62-68.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sterns, H., & Alexander, R. (1987). Industrial gerontology: the aging individual and work. In Warner, K.(ed.), *Annual review of gerontology and geriatrics, vol. 7 (pp. 243-264)*. New York: Springer Publishing.
- Sterns, H.L., & Dorsett, J.G. (1994). Career development: A life span issue. *Experimental Aging Research*, 20, (4) , 257 – 264.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Szinovacz, M.E., & De Viney, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on aging*, 22, 470-498.
- Szubert, Z., & Sobala, W. (2005). Current determinants of early retirement among blue collar workers in Poland. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 177-184.
- Van der Velden, J. (1994). Age-conscious social policy. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective (pp.353-364)*. London: Taylor & Francis.

- Volkoff, S., & Bardot, F. (2004). Départs en retraite, précoces ou tardifs : A quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? *Gérontologie et Société*, 111, 71-94.
- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-377.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- Weymouth, P.L. (2005). A longitudinal look at the predictors of four types of retirement. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65(7-B), 3760.

## Chapitre V

### Etude 3: Facteurs d'insatisfaction incitant au départ Etude à large échelle

---



---

Bertrand, F., Dardenne, B. & Hansez, I. Turnover within the scope of age management: job demands-resources, job strain, job engagement and intent to quit in younger and older workers. A soumettre dans 'European Journal of Work and Organizational Psychology'

---

## **Summary**

*Are workers of different age categories resigning from their jobs for the same reasons? What is the role of job strain and job engagement into this process? In this study, four factors were considered in a trans-generational : lack of job resources, lack of personal development, job pressure, and organizational changes. Results showed that lack of personal development and organizational changes directly explained intent to quit for younger as well as middle-aged workers. The lack of job resources however explained intent to quit for the older workers. For all age groups, job strain and job engagement played an important role in explaining intent to quit. Job pressure and lack of job resources explained job strain, while organizational changes did not. Lack of personal development, job pressure and lack of job resources explained lower job engagement, although the latter did not affect job engagement among older workers. In conclusion, lack of personal development and organizational changes have more impact in the early stages of the career, while lack of job resources concerned mostly older workers.*

*Keywords : Turnover, older worker, age management, job strain, intent to quit*



## I. Introduction

Given the forthcoming retirement of the baby boomers, Human Resources practices increasingly need to reassess the place of older workers and anticipate ageing of the work force. A significant effort should therefore be dedicated to the implementation of an effective age management policy (D'Amours, Lesemann, Crespo, & Beausoleil, 1999; European Commission, 2005; Fouquereau, 2001; Griffiths, 1997; Kilbom, 1999; van der Velden, 1994). More specifically, three major points should be addressed (Brunet, 2004). The first is to anticipate turnover and organize a transfer of knowledge between older and younger workers. The second is to take the effects of ageing on employees capacities into account. The last is to consider the impact of the retiring on recruitment policy. This should also concern organizations that do not employ older employees, recruit young persons and avoid that workers stay for a very long time. Such organizations might indeed compete on the recruitment market with firms that are trying to replace their retiring seniors.

Age management can be defined as « a general policy of job or human resources which helps to create an environment where employees have the possibility of developing their potential without being disadvantaged by their age » (Naegele & Walker, 2006, p.3). It implies the implementation of various measures concerning different job domains. To be effective however, age management should be directed toward all age categories, and not only older workers. Actions in the job organization, addressing the professional difficulties of older workers, will be more beneficial when they are implemented during early phases of professional life and throughout the complete career cycle (Gerardu & Schabracq, 1994; Gilles & Loislil, 2003). An increasing number of studies are therefore considering age management as an essential concept (e.g. Walker, 1999). Prevention to limit early retirement and retain the workforce cannot be neglected in the human resources management.

Although it is necessary to compare younger, middle-aged and older workers, few studies have examined turnover across age categories. This can be explained by the assumption that intent to quit and intent to retire are different constructs. Retirement can be seen as an age related phenomenon while exit to another company can be explained by other reasons. But comparing early retirement and exit to another company is however interesting. Regarding older workers, Adams and Beehr (1998) distinguished voluntary retirement, where workers retire definitively, and voluntary turnover, where workers chose to work in other contexts (Amauger-Lattes, Desbarats, Heebach, & Mignonac, 2007). Even if the two represent different reasons to quit, the underlying psychological mechanisms are quite similar (Adams & Beehr, 1998; Amauger-Lattes et al., 2007). This explains why literature about career end adopted the theoretical framework of voluntary turnover. In addition, some authors showed no relationship between age and intent to quit (Healy, Lehman, & Mc Daniel, 1995).

The study of turnover should not limit to the impact of age. Sterns and Miklos (1995) showed it is not the only variable which determines the course of career but career choice is linked with others aspects of life. Changes and decisions can be made at any point in one's career. The authors introduced a career model that recognizes the interaction of the individual with her/his environment when making career decisions. Moreover, age is not only a biological fact but is also socially constructed (Cleveland & Shore, 1992). The 'age' concept has been categorised into five types (De Lange, 2006; Schalk et al., 2009): chronological age, functional age (physical health and cognitive abilities), psychosocial age (self perception and social perception), organizational age (tenure, career stage, skill obsolescence), and life-span age (life stage and family status). Chronological age is therefore not sufficient to study ageing (Sterns & Alexander, 1987). Thus, one cannot study the older workers separately of the youngsters. The various aspects responsible for their departure must be analyzed for all age categories.

### **1.1. Leaving factors, job strain and job engagement for all ages**

The existing literature suggests several job and organizational characteristics explaining voluntary turnover (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; Lee & Mowday, 1987). For example, workers whose working conditions are inadequate (insufficient resources or high job pressure) are more inclined to leave their work (Molinié, 2005). Organizational changes can also influence decision to leave (Henkens & Tazelaar, 1997), as well as flexibility and adaptation to new technologies demands (Ahituv & Zeira, 2000; Laville & Volkoff, 2004). A lack of personal development is also an important factor (Prothero & Beach, 1984). Mor-Barak (1995) demonstrated the importance of feelings of usefulness and value of work. In this context, the status, type of qualification and transfer of skills are all very important (Lin & Hsieh, 2001; The economic and social committee, 2000; Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts, 1996). In this study, we will consider job pressure, organizational changes, lack of job resources and lack of personal development as four leaving factors explaining intent to quit.

The aim of this research is to relate the four leaving factors to job strain and job engagement. Schaufeli and Bakker (2004) have introduced a theoretical model identifying two types of reactions to working conditions. First, job demands (i.e., job pressure and changes in tasks) exhaust an employee's mental and physical resources and therefore lead to a depletion of energy and health problems (health impairment hypothesis). Second, the presence of adequate job resources (general resources and job recognition) reduces job demands, fosters the accomplishment of objectives and stimulates personal growth and development. This leads to a stronger dedication to work (job engagement) and lower intention to leave the organization (motivational hypothesis). As a consequence, job resources are the only predictors of involvement and commitment, which are in turn negatively related to turnover

intentions. Job resources also have a weak negative relationship with health problems, while health problems positively affect turnover intentions (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003).

There seems to have no consensus about the way job strain influences professional exit. Some authors showed that stress influences professional exit and the intention to change jobs (Elchardus & Cohen, 2002; Firth et al., 2004; Gupta & Beehr, 1979; Hansez et al., 2005; Johnson & Indvik, 1996), while others state that a high level of stress decreases the intentions of retirement (Lin & Hsieh, 2001) or that there is no link between stress and intent to quit (Tuten & Neidermeyer, 2004). Concerning the relationship between job engagement and exit, Harte et al. (2002) and Bakker and Demerouti (2007) showed that the level of job engagement is positively related to business-unit performance (i.e. loyalty, productivity, less turnover, and safety). Finally, for some researchers, stressful working conditions explain exit (Bloom, Alexander, & Nichols, 1992; De Croon et al., 2004), and stress is a mediator between these working conditions and turnover (De Croon et al., 2004; Moore, 2000).

In the present study, we test a model in which the four leaving factors have an indirect effect on intent to quit via job strain and job engagement. This model is depicted in figure 1. More specifically, we formulate:

**Hypothesis 1a:** *The four leaving factors (job pressure, organizational changes, lack of job resources and lack of personal development) directly explain intent to quit.*

**Hypothesis 1b:** *Job pressure and organizational changes (job demands) explain job strain. Job strain is a mediator between these two factors and intent to quit.*

**Hypothesis 1c:** *Lack of job resources and personal development (job resources) affect job engagement. Job engagement is a mediator between these two factors and intent to quit.*

## **1.2. Age-related differences for the four leaving factors**

Studies have shown that the relative importance of leaving factors varies with age. Job pressure is one of the most important leaving factors for all age categories, but the youngest workers seem to have more difficulties with it. Molinié (2005) showed that reasons to quit were different across age categories and that some variables influenced more the perceptions of younger workers, such as the long working hours. Organizational changes appear to be significant in explaining turnover among older workers (Bartel & Sicherman, 1993; Higgs et al., 2003; Mein & Ellison, 2006; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002; Sterns & Dorsett, 1994; Strate, 2005). A lack of job resources has been related to more difficulties among older than younger workers (Hedge, Borman, & Lammlin, 2006; Marquié, 1995; Sterns & Miklos, 1995). Lack of job resources is therefore a problem for older workers and is mostly responsible for early retirement (Andrews, Manthorpe, & Watson, 2005; Hedge, Borman, & Lammlin, 2006; Lund & Villadsen, 2006; Naumanen, 2007; Siegrist, 2007; Szubert & Sobala, 2005;

Weymouth, 2005). Molinié (2005) also reported that lack of job resources seems to be especially important for older workers.

Finally, concerning personal development, age is positively associated with increased preferences for opportunities to valorise acquired skills (Warr, 2001). De Lange et al. (2005) showed that older employees are as motivated as their younger colleagues for the acquisition of new skills. For people who retire at the normal age or later, education level, job and status play a major part in explaining exit (Perlmutter & Hall, 1992). Several authors have proposed that few possibilities of development, low work commitment as well as lack of variation in career lead the older workers to consider an anticipated exit from the workforce (Beehr et al., 2000; Elchardus & Cohen, 2002; VanYperen, Hagedoorn, & Geurts, 1996). Continuous learning and career management are then strategies for successful ageing (Robson & Hansson, 2007; Robson et al., 2006), but Sterns and Miklos (1995) showed that older workers do not want to engage in activities if they do not receive sufficient benefits. One must also consider the individual differences between older workers in terms of needs for development opportunities (Imel, 2003). Indeed, age is not a determinant of investment in professional development (Greller, 2007). Finally, if learning is not possible in the job, the proportion of workers who does not feel able to continue working rises from 30 to more than 50% for younger workers (under 32 years) and almost triples at 52 years (from 11 to 28% for women, from 5 to 19% for men) (Molinié, 2005). Lack of personal development concerns all age groups.

According to what we developed, we formulate:

**Hypothesis 2a:** *The younger workers are more concerned with job pressure.*

**Hypothesis 2b:** *Organizational changes explain more intent to quit for the older workers.*

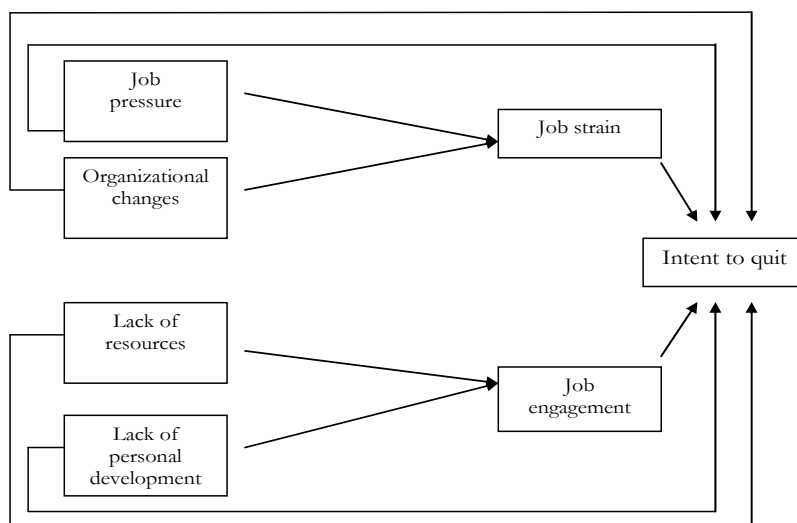
**Hypothesis 2c:** *Lack of job resources explain more intent to quit for the older workers.*

**Hypothesis 2d:** *Lack of personal development concerns all ages.*

## II. Objectives

Our objective is to analyze the role of job strain and job engagement in the explanation of early job exit and to combine these two aspects with the four leaving factors (job pressure, organizational changes, lack of job resources and lack of personal development) into an improved model explaining intent to quit. The goal is to test the full model concerning the relationships between the four leaving factors, job strain, job engagement, and intent to quit as displayed in Figure 1. The multidimensional perspective gives an added value to the research in this field.

Figure 1: Basic model to be tested concerning the role of four leaving factors, job strain and job engagement in explanation of intent to quit



The age comparison dimension is an original aspect in this study, since it allows the identification of problems specific to older workers and their integration into an age management and prevention policy. It is therefore necessary to test if the basic model illustrated in figure 1 differs between the younger, middle-aged and older workers, in order to identify the age-dependant relationships and to determine if job strain and job engagement are mediators for all ages.

### III. Method

#### 3.1. Sample

Eleven Belgian organizations took part in the survey. As a whole, out of 3528 questionnaires that were posted, 1772 were returned by workers (50.23% response rate). The sample<sup>3</sup> consisted of 38% men (n = 674) and 61.2% women (n = 1084); 11.4% manual workers (n = 202), 63.5% clerical workers (n = 1126) and 6% executives (n = 107). 26.5% (n = 469) of respondents worked part-time. The percentage of workers in the secondary sector and in the tertiary sector was respectively 23.6% (n = 419) and 76.4% (n = 1353). 35.8% were aged between 25 and 35 (n = 635), 33.4% were aged between 36 and 45 (n = 592) and 29.8% were aged over 45 (n = 528). These three categories were selected according to the classification standards used by the Belgian Federal public Service Employment, Labour and Social Dialogue.

<sup>3</sup> The distribution according to independent variables is presented, but missing data are not reproduced in the text.

### 3.2. Measures

A questionnaire has been constructed, on the basis of various leaving factors found in the literature, in order to identify the reasons explaining early job exit. For each item, participants were asked to evaluate the extent to which a specific reason would incite them to leave their job. For each item, participants were also asked whether or not they were actually experiencing this situation. We will call these, respectively, 'potential leaving factors' and 'experienced factors'. The response format of the 'potential leaving factors' items was a 4-point Likert-type scale (from "totally disagree" to "totally agree"). A principal components analysis of 36 items produced four useful leaving factors ( $n = 1409$ ): (1) lack of job resources (8 items,  $\alpha = .89$ ; for example: 'The lack of information provided to help me do my job properly', 'The lack of support when there are problems'; (2) job pressure (8 items,  $\alpha = .86$ ); for example: 'Hitches in the work', 'Too much work'; (3) lack of personal development (5 items,  $\alpha = .86$ ); for example: 'Lack of recognition', 'Lack of opportunities to evolve and improve'; (4) organizational changes (6 items,  $\alpha = .84$ ); for example: 'The changes related to working conditions', 'The fact of not being informed of what's happening in the company'. The total variance explained is 58.96%. Nine items were removed from the analysis because they converged on two different factors.

The scale of experienced leaving factors is made of dichotomous answers (yes or no). The four experienced leaving factors are determined on the basis of the results of the principal components analysis of potential leaving factors. We grouped the items of experienced leaving factors the same manner, and we then have four experienced leaving factors, ranging from 0 to 5, 6 or 8 depending on the number of items in each factors. These are there four experienced leaving factors which are used in the analyses below as independent variables. The experience index was obtained by adding together the number of "yes" responses for each factor by one respondent and dividing this by the number of items of the factor. "No" responses were separated from missing responses, so that a subject who did not respond to at least one of the items of the factor was considered as missing data.

Another questionnaire, the Positive and Negative Occupational Stress Inventory (Hansez et al., 2004), has also been used. As implied by its name, this scale comprises two dimensions: a measurement of job strain and a measurement of job engagement. The job strain scale comprises 11 items (for example: 'I'm nervous at work.') while the job engagement scale encompasses 8 items (for example: 'I'm full of energy at work.'). The Cronbach's alpha for job strain is .87 and for job engagement is .82.

We have also created a five-item scale to measure the intention to quit the job (intent to quit, thinking to quit or change job) (Adams & Beehr, 1998). The response format was a 4-point Likert-type scale (from "totally disagree" to "totally agree"). A principal components analysis produced a single factor explaining 63% of the variance. The five items and their saturation coefficient are as follows ( $n = 1691$ ): (1) If it didn't affect my finances, I'd decide to leave my job (.80); (2) If nothing prevented me

from leaving my job, I'd go (.83); (3) I intend to leave my company (.82); (4) You couldn't find a job worse than my present one (.61) and (5) I often think of leaving the company I work for (.88). The Cronbach's alpha is .85.

### 3.3. Overview of analyses

We use a path analysis to test the model. Comparison of various age categories on relations between factors of exit and intention to quit was performed using a multigroup path analysis. Three groups were compared: younger than 35, between 36 and 45, and older than 45 years old.

We also used a SPSS moderated mediation macro (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004) in order to analyse the role of moderator of age in various relations.

## IV. Results

Descriptive statistics are presented in the table 1. There was an effect of age categories on job strain and job engagement, respectively ( $F(2,1730) = 4.4, p < .02, \eta^2_p = .005$ ) and ( $F(2,1646) = 4.09, p < .02, \eta^2_p = .005$ ). Tukey's HSD show that older workers were more engaged ( $p = .018$ ) and less stressed ( $p = .011$ ) than younger workers. There were also an effect of age on lack of personal development and organizational changes, respectively  $F(2,1523) = 4.58, p < .02, \eta^2_p = .006$ , and  $F(2,1427) = 4.13, p < .02, \eta^2_p = .006$ . Lack of personal development and organizational changes were experienced more often by older workers than by younger workers (respectively,  $p = .015$  and  $p < .02$ ).

Correlations between job strain and job engagement were significantly negative for all age categories. The correlations between job strain and intent to quit and the four leaving factors were significant and positive. Job engagement was negatively correlated with intent to quit and with the four leaving factors, except for a non-significant correlation between job pressure and job engagement (.05 level).

Table 1: Mean ( $M$ ), standard deviation ( $SD$ ) and correlations ( $r$ ) of the study variables

					<i>R</i>										
					<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Younger workers (N=635)	1.	Job strain	1.79	.48	1.00	3.64									
	2.	Job engagement	2.75	.54	1.25	4.00	-.25								
	3.	Intent to quit	1.83	.7	1.00	4.00	.56	-.39							
	4.	Lack of job resources	.26	.28	.00	1.00	.48	-.34	.49						
	5.	Job pressure	.42	.31	.00	1.00	.51	-.07	.32	.56					
	6.	Lack of personal development	.25	.29	.00	1.00	.34	-.43	.50	.63	.34				
	7.	Organizational changes	.36	.33	.00	1.00	.41	-.13	.45	.53	.53	.43			
Middle aged workers (N=592)	1.	Job strain	1.77	.50	1.00	3.64									
	2.	Job engagement	2.82	.54	1.00	4.00	-.20								
	3.	Intent to quit	1.78	.67	1.00	4.00	.57	-.38							
	4.	Lack of job resources	.26	.29	.00	1.00	.56	-.26	.53						
	5.	Job pressure	.39	.31	.00	1.00	.49	-.03	.32	.56					
	6.	Lack of personal development	.26	.3	.00	1.00	.43	-.35	.54	.63	.39				
	7.	Organizational changes	.39	.35	.00	1.00	.37	-.11	.44	.59	.54	.48			
Older workers (N=528)	1.	Job strain	1.7	.49	1.00	3.73									
	2.	Job engagement	2.84	.57	1.13	4.00	-.19								
	3.	Intent to quit	1.66	.65	1.00	4.00	.52	-.39							
	4.	Lack of job resources	.27	.31	.00	1.00	.52	-.28	.49						
	5.	Job pressure	.39	.33	.00	1.00	.53	-.06	.32	.60					
	6.	Lack of personal development	.31	.33	.00	1.00	.41	-.42	.44	.63	.46				
	7.	Organizational changes	.43	.37	.00	1.00	.41	-.12	.30	.59	.53	.52			
Total (N=1772)	1.	Job strain	1.75	.49	1.00	3.73									
	2.	Job engagement	2.8	.55	1.00	4.00	-.21								
	3.	Intent to quit	1.76	.68	1.00	4.00	.55	-.38							
	4.	Lack of job resources	.26	.29	.00	1.00	.52	-.29	.50						
	5.	Job pressure	.40	.32	.00	1.00	.51	-.05	.32	.57					
	6.	Lack of personal development	.27	.31	.00	1.00	.38	-.39	.49	.63	.39				
	7.	Organizational changes	.39	.35	.00	1.00	.39	-.11	.39	.57	.53	.48			

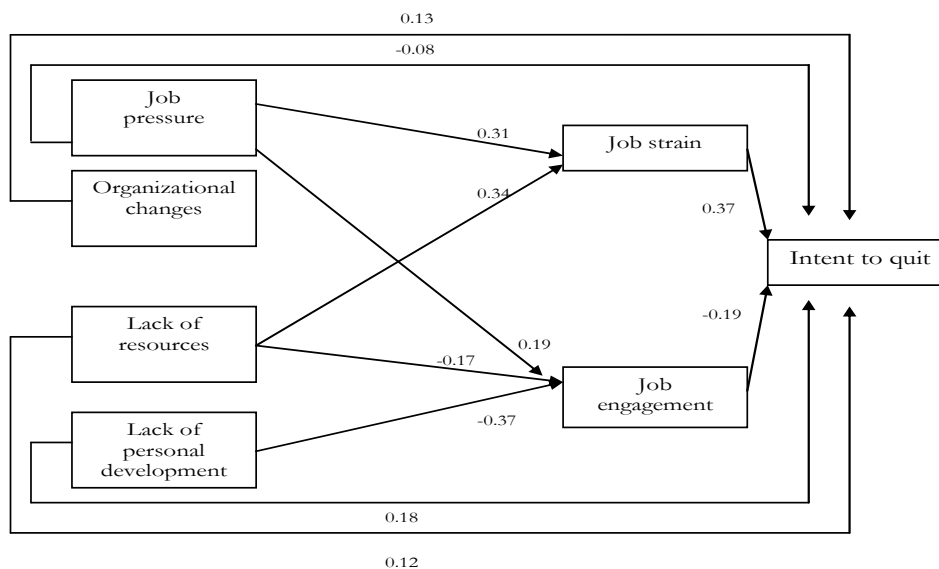
All correlations are significant at the 0.01 level (2-tailed), except the correlation between job pressure and job engagement which is not significant at the .05 level. For middle-aged workers and older workers, the correlation between organizational changes and job engagement which significant at the 0.05 level.



#### 4.1. Path analysis and test of the basic model

Results of the path analysis considering the factor loadings, factor correlations, and error variances to be invariant between the different age categories (25 to 35, 35-45, 45 to more than 55), showed that the basic model presented (Figure 1) did not fit adequately to the data ( $\chi^2(41) = 203.63, p < .000$ , RMSEA=0.104, CFI=.96, NNFI=.95). Inspection of the modification indices suggested a direct link between job pressure and engagement and between resources and job strain. Another model including those links was tested, ( $\chi^2(39) = 72.80, p < .000$ , RMSEA=0.049, CFI=.99, NNFI=.99) and results suggested removal of the path from organizational changes to job strain ( $\beta = .06, t = 1.78, NS$ ). A third model taking these results into account was then tested. Conventional indices of fit indicated that the revised model (Figure 2) is adequate and is a good representation of the data (M1 Table 2).

Figure 2: Revised model - M1 Factor Loadings, Factor Correlation, Error Variances Invariant



Job strain had a strong positive relationship with intent to quit ( $\beta = .37, t = 13.43, p < .001$ ) while job engagement had a negative relationship with turnover intentions ( $\beta = -.19, t = -7.55, p < .001$ ). Organizational changes, lack of job resources, job pressure and lack of personal development also had a direct effect on the intent to quit. The coefficient of paths from organizational changes, lack of job resources, and lack of personal development to intent to quit were all positive (respectively;  $\beta = .13, t = 4.43, p < .001$ ;  $\beta = .12, t = 3.37, p < .001$ ;  $\beta = .18, t = 5.67, p < .001$ ). The coefficient of the path from job pressure to intent to quit was negative ( $\beta = -0.08, t = -2.75, p < .01$ ).

Job pressure and lack of job resources had a positive relationship with job strain ( $\beta = .31, t = 10.38, p < .001$ ;  $\beta = .34, t = 11.44, p < .001$ ) and job pressure also had a positive relationship with job engagement ( $\beta = .19, t = 5.57, p < .001$ ). Lack of job resources and personal development both had a negative relationship with job engagement ( $\beta = -.17, t = -4.38, p < .001$ ;  $\beta = -.37, t = -10.43, p < .001$ ).

## 4.2. Multiple group analysis of revised model and test of the difference between the three age groups

In addition to this completely invariant model (factor loadings, factor correlations, and error variances invariant between age categories), we tested a model allowing only the factor loadings to be different for the three groups (M2 Table 2). This model allowing only the factor loadings to be different for the three groups resulted in a significant reduction in chi-square ( $\Delta \chi^2 = 37.54$ ,  $df = 22$ ,  $p < .01$ ). Allowing a variation in the factor loadings therefore yielded an improved model, with a significantly better fit between model and data.

Table 2: Comparison of the various models

Model	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	$\Delta \chi^2$	$\Delta df$	CFI	NNFI	RMSEA
Revised model - M1 Factor Loadings, Factor Correlation, Error Variances Invariant	75.08***	40	1.88			.99	.99	.049
Multigroup model - M2 Factor loading different, Factor Correlation and Error Variances Invariant	37.54***	18	2.08	37.54** M1-M2	22	1	.98	.055
Multigroup model - M3 Factor loading and Error Variances different	35.45***	14	2.53	2.09 M2-M3	4	.99	.98	.06
Multigroup model - M4 Error Variances different, Factor loading and Factor Correlation Invariant	71.86***	36	1.99	3.22 M1-M4	4	.99	.98	.05

Note :

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$

Relaxing the constraint stipulating that error variances must be the same for both groups (M3) did not result in a further significant decrease in chi-square ( $\Delta \chi^2 = 2.09$ ,  $df = 4$ , *NS*). Allowing factor correlations and factor loadings to be the same between groups and the error variance to be different (M4) did not lead to a significant decrease in chi-square compared to the completely invariant model either ( $\Delta \chi^2 = 3.22$ ,  $df = 4$ , *NS*). It therefore appears then that the major differences between ages were not due to error measurement between these groups, but mainly to differences in factors loadings.

As a consequence, we analyzed the model (M2) separately for each age group. This model allowed us to explain 20% ( $R^2$ ) of job engagement, 30% of job strain and 46% of intention to quit for the younger workers; 15% of job engagement, 38% of job strain and 47% of intention to quit for the middle-aged workers, and 22% of job engagement, 35% of job strain and 39% of intention to quit for older workers. Standardized effect decomposition for the three groups is displayed in table 3.

Table 3: Standardized effects decomposition on intent to quit (DV-dependant variable) for the three groups

	Independent Variable IV	Job strain/ Job engagement	Effect of IV on Job strain/ Job engagement	Effect of Job strain/ Job engagement on DV	Direct effect of IV on DV
<b>Younger workers</b>	Job pressure	Job strain	.34***	.41***	-.12*
	Job pressure	Job engagement	.17**	-.17***	
	Lack of job resources	Job strain	.28***		.08
	Lack of job resources	Job engagement	-.22**		
	Lack of personal development	Job engagement	-.36***		.22***
	Organizational changes				.23***
<b>Middle aged workers</b>	Job pressure	Job strain	.27***	.36***	-.09
	Job pressure	Job engagement	.18**	-.20***	
	Lack of job resources	Job strain	.44***		.07
	Lack of job resources	Job engagement	-.16*		
	Lack of personal development	Job engagement	-.31***		.23***
	Organizational changes				.18**
<b>Older workers</b>	Job pressure	Job strain	.33***	.34***	-.04
	Job pressure	Job engagement	.22**	-.20***	
	Lack of job resources	Job strain	.30***		.21**
	Lack of job resources	Job engagement	-.14		
	Lack of personal development	Job engagement	-.43***		.09
	Organizational changes				-.03

Note :

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

The **direct effects of the independent variables on intent to quit** showed interesting results in the comparison of age categories. First, job pressure was only a determinant of intent to quit for the younger workers, with a negative coefficient. So the younger workers, who experienced more job pressure, reported less intent to quit. Secondly, lack of job resources had a direct effect on intent to quit, but only for the older workers. Thirdly, lack of personal development and organizational changes directly explained intent to quit for younger and middle-aged workers but not for older workers. We therefore wished to check precisely where age had an effect (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004) and we analyzed separately the interaction between each of the four factors and age on intent to quit. Lack of personal development (interaction coefficient =  $-.13$ ,  $SE = .06$ ,  $t = -2.27$ ,  $p < .03$ ) and organizational changes (interaction coefficient =  $-.20$ ,  $SE = .06$ ,  $t = -3.63$ ,  $p < .001$ ) were moderated by age in the explanation of intent to quit. These problems better explained intent to quit for the youngest categories of age.

The **effects of job strain and job engagement on intent to quit** were, for all ages, significant. Job strain had a direct positive effect on intent to quit, while job engagement had a direct negative effect. We observed also the interaction between job strain or engagement and intent to quit according to age. We found one significant interaction between job strain and age on intent to quit but only in the case of job pressure (interaction coefficient =  $-.10$ ,  $SE = .04$ ,  $t = -2.28$ ,  $p < .03$ ). So, job strain and engagement influenced intent to quit for all ages, but in the case of job pressure, the relationship between job strain and intention to quit declined with age.

Analyzing **the effects of independent variables on job strain** showed that job strain was explained by job pressure and lack of job resources for all ages. **Job engagement** was significantly predicted by lack of personal development as well as by job pressure for all age categories. Job pressure however had a positive effect on job engagement, as workers experiencing stronger job pressure also reported more job engagement. However, lack of job resources also predicted job engagement for younger and middle-aged workers, but not for the older workers. It appears that lack of personal development had an important negative effect on job engagement. We wished to check precisely where age had an effect and we analyzed the interaction between our factors and age on job strain or job engagement (job pressure and lack of job resources on job strain; job pressure, lack of job resources and lack of personal development on job engagement). None of the interactions between these factors and age was significant (interaction coefficients  $< .09$ , SE  $> .06$ ,  $t_s < 1.47$ ,  $p_s > .88$ ). In other words, the path between job pressure, lack of personal development, lack of job resources, and job strain or job engagement were not moderated by age.

## V. Discussion

The goal of this study was to analyze, within the framework of the JD-R model, the role of job strain and job engagement in the explanation of early job exit, in addition to leaving factors (job pressure, organizational changes, lack of job resources and lack of personal development). The original aspect in this research is the age comparison dimension, which makes it possible to extend the problems of older workers to an age management and prevention perspective. Three main results will be discussed: one concerning the direct impact of leaving factors on intent to quit, one about the JD-R model and finally one about the age comparison perspective.

### 5.1. Direct impact of leaving factors on intent to quit (H1a)

In our final model, leaving factors have a direct path on intent to quit. Hypothesis 1a is confirmed. This result is in line with the literature where a consensus about these relations is established (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; Lee & Mowday, 1987; Molinié, 2005) and confirmed the need to improve working conditions in order to retain workers in the organization. More specifically Neagele and Walker (2006) reported some facilitators in retaining workers in the workplace such as reducing working time, applying ergonomic principles, competence management, training opportunities and internal communication during organizational changes. Allen, Shore and Griffeth (2003) found that perceptions of supportive human resource practices contribute to the development of perceived organizational support, which is negatively related to withdrawal.

## 5.2. The JD-R model (H1b and H1c)

This research supports in a large part the main principles of the JDR model. Two main hypotheses were examined.

The first hypothesis (H1b) concerns the health impairment process. In our research, job pressure and organizational changes are hypothesized to explain intent to quit directly and indirectly through job strain. The hypothesis about the indirect path was confirmed for job pressure but not for organizational changes. This result is surprising as changes are considered as part of job demands and as a source of job strain in the JD-R model (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Actually, except this research, very few studies using the JD-R model take into account a measure of organizational changes in their 'job demands'. More interesting, the literature emphasizes the mediating role of appraisal between organizational changes and job strain (Schuler, 1982; Rafferty & Griffin, 2006). More recently, Van Emmerik, Bakker and Euwena (2009) reported that job demands (more specifically emotional demands) and job resources (i.e. perceived supervisor support, job control or development opportunities) explain organizational changes appraisal. Consequently the place attributed to organizational changes in our current model might not be appropriate. Organizational change might be a much more complex topic. Therefore, including in research individual perceptions and appraisals of organizational changes seems a relevant direction for future research.

Two additional results are interesting to discuss. First job pressure also explains intent to quit through job engagement. In fact job pressure is not negatively perceived in all working situations. Sometimes it can be perceived as a challenge stressor that motivates task accomplishment and human potential (Podsakoff, LePine & LePine, 2007). In this way stressors that people tend to appraise as potentially promoting their personal growth and achievement (challenge stressors) should be distinguished from stressors that people tend to appraise as potentially constraining their personal development (hindrance stressors); because these two types of stressors are differentially associated with employee job attitude like intention to leave (Boswell et al., 2004). Because the two stressors had opposite relationships, future research should account for the nature of the stressors. Second, job strain is positively related to intent to quit. This result is not in line with the JDR model which considers intent to quit as an outcome of job engagement and not job strain (Bakker & Demerouti, 2007). About the relation between job strain and intent to quit, there is no consensus in the literature but our results support some studies which report that stress influences exit (Elchardus & Cohen, 2002; Hansez et al., 2005).

The second hypothesis (H1c) concerns the motivational process. In our research, lack of job resources and lack of personal development are hypothesized to explain intent to quit directly and indirectly

through job engagement (H1c). This hypothesis was confirmed in our research. In addition we found the path between lack of job resources and job strain positive and significant. Schaufeli, Bakker and Van Rhenen (2009) also demonstrate that decreases in job resources predict burnout. Bakker et al. (2003) reported that job resources were the most important predictors of involvement, which, in turn, reduced turnover intentions. But they found that job resources also had a small but significant relationship with health problems (including burnout), which, in turn, made a unique contribution to explain turnover intention. This relation is confirmed in our study and should receive more attention in future research.

### **5.3. Age comparison perspective (H2)**

Our second hypothesis (H2) was concerned with the age comparison of the impact of leaving factors in intent to quit: job pressure, organizational changes/lack of job resources and lack of personal development were hypothesized to explain to a higher degree intent to quit of respectively young workers (H2a), older workers (H2b, c) and all age categories (H2d).

Job pressure was a significant factor to explain directly intent to quit of younger workers. Our hypothesis H2a is confirmed. This result supports the research of Molinié (2005) which reported that job pressure was to a higher degree a reason to leave for younger workers.

Organizational changes were significant in explaining intent to quit of young and middle-aged workers. Hypothesis 2b is therefore not confirmed. One possible explanation is related to our sample. In this study, workers over 55 years old represent a very small part of our sample (6.1%). It is possible that a large part of older workers decided to quit the organization as the effort to cope with the organizational change was too high. The older respondents in our survey therefore represent “survivors” with high coping abilities.

Lack of job resources is significant in explaining intent to quit of older workers. Hypothesis 2c is confirmed. These results support our hypothesis that lack of job resources concern older workers (Molinié, 2005).

Finally insufficient personal development is a significant factor to explain intent to quit for young and middle-aged workers. This result confirms the findings of Loughlin and Barling (2001) suggesting that younger workers with few opportunities for skill use or learning are less motivated to perform at work than workers in a high quality employment. Nevertheless our hypothesis 2d is only partially confirmed because this statement did not apply to older workers. This result is surprising, as many authors have proposed that few opportunities for development also stimulate older workers to early exit (Beehr et

al., 2000; Elchardus & Cohen, 2002; VanYperen, Hagedoorn, & Geurts, 1996). As discussed above, our sample with a low percentage of older workers could again explain this result.

## **VI. Conclusion**

Eleven Belgian firms participated in a survey investigating the reasons why workers resign from their jobs. This research combines, within the framework of the JD-R model, four leaving factors (i.e. job pressure, and organizational changes as job demands and lack of job resources and personal development as job resources) and their respective impact on job strain, job engagement and intent to quit. The innovative aspect concerns the age comparison. The results support an age management and prevention perspective. This is a strong contribution to reconsider policies about older workers. Up to now these are mostly directed only on older workers and do not consider the age-related dynamics (Brooke & Taylor, 2005). Indeed taking into account personal development and organizational changes from the start of the career is a critical point in management in order to give the opportunity to workers to adapt themselves when they encounter new or changing tasks in the organization. In the same perspective of age management, it is necessary to give sufficient job resources to older workers. It is also useful to promote stress prevention and management for all age categories as job strain and job engagement have a significant effect on intent to quit for all workers.

There are several limitations of the current study. These are important to note in interpreting the findings, and pointing to future research in this area. The use of self-reports measures to assess all dimensions of the models is a clear limitation of the current study, raising the possibility of common method variance. Another limitation is our sample which is limited to workers still in employment. In future research we recommend to include newly retired workers in the sample to find out whether their antecedents of intent to quit are different from those of workers still in employment. A third limitation concerns the leaving factors included in this study which is limited to working conditions conceptualized as job demands or job resources. Recent literature supported other antecedents of early retirement like stereotypes of employers concerning ageing and older workers (Boerlijst & van der Heijden, 1999; Guillemard, 1994; Redman & Snape, 2002; Schrujter, 2006; Teiger, 1995). Older workers themselves report negative differential treatment in the job, for instance early job loss or exclusion from trainings (Shore, Cleveland, & Goldberg, 2003). Moreover the identification with older workers as a group was found to be positively related to intention to quit (Gaillard & Desmette, 2008). The last limitation is concerned with the use of chronological age in this study. Future research about ageing should use the recommendations of De Lange (2006) in order to conceptualize age in the workplace from a multidimensional perspective.

Notwithstanding the limitations of this study the results provide evidence and practical implications for the age management perspective, as the leaving factors explaining intent to quit differ in the age groups. Practical interventions regarding organizational changes and lack of personal development include training in new technologies, improving communication in the case of organizational changes and mergers (Bergstrom & Holmes, 2004; Probst et al., 1992), orienting leadership towards personal development, taking experience into account and providing regular feedback (Moyers, 2004; Stein, Rocco, & Goldenetz, 2000). These solutions should start as early as possible in the career. Some more innovative solutions, such as formal validated qualifications through experience, include procedures to recognize the expertise level of workers (for instance through annual appraisal interviews or assessments) in order to encourage them to continue with their jobs (OCDE, 2003). Gilles and Loislil (2003) reported that such a process help workers to develop their skills and knowledge and to take action in favor of their career progression. Practically the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003) proposes bringing each older worker together with the management team to define an individual career plan. The results of this study also highlight the need to increase job resources for older workers (Moyers & Dale, 2004). Solutions to improve quality of information can include a clear role definition and a higher work support. Intergenerational training and education are also needed to promote the collaboration between age groups within organizations. Finally results support stress prevention and stress management processes but also interventions to improve job resources and in turn job engagement. All these well-being practices should be considered for all ages (Russell & Curtis, 1992; Sterns & Miklos, 1995) as prevention against stress appears to be important from the start of a professional career.

## REFERENCES

- Adams, G.A., & Beehr, T.A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 643-665.
- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Ahituv, A. & Zeira, J. (2000). *Technical Progress and Early Retirement*. CEPR Discussion Papers.
- Amauger-Lattes M.C., Desbarats I., Herrbach O. & Mignonac K. (2007). *Maintenir les cadres seniors dans l'entreprise. Quelle marge de manoeuvre pour la RH ?* Lirhe. Université Toulouse I – Sciences Sociales.
- Andrews, J., Manthorpe, J., & Watson, R. (2005). Employment transitions for older nurses: A qualitative study. *JAN-Journal-of-Advanced-Nursing*. Vol 51(3), 298-306.
- Bakker, A.B., & Demoureti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328.



- Bakker, A.B., Demoureti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12(4), 393-417.
- Bartel, A.P., & Sicherman, N. (1993). Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers. *Journal of Labor Economics*, 11, No. 1, 162-183
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L., & Farmer, S.J. (2000). Work and nonwork predictors of employees retirement ages. *Journal of Vocational-Behavior*, 57(2), 206-225.
- Bergstrom, M. & Holmes, M. (2004). Organizational Communication and Aging: Age-Related Processes in Organizations. In J. Coupland & J. Nussbaum (Eds). (2004). *Handbook of communication and aging research (2nd ed.)*. (pp. 305-327). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bloom, J.R., Alexander, J.A., & Nichols, B.A. (1992). The effect of the social organization of work on the voluntary turnover rate of hospital nurses in the United States. *Social Science & Medicine*, 34(12), 1413-1424.
- Boerlijst, J.G., & Heijden, van der, B.I.J.M. (1999). The older employee in the organisation: a managerial and a developmental problem. In R.H. Rosenfeld & D.C. Wilson (Eds.), *Managing organisations: text, readings and cases* (pp. 392-403). New York: McGraw-Hill.
- Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B., & LePine, M.A. (2004). The relationship between work-related stress and work outcomes: The role of felt-challenge and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: Managing age relations. *Ageing and Society*, 25(3), 415-429.
- Brunet, J-M. (2004). Le choc démographique et la politique RH des entreprises. *Gérontologie et Société*, 111, 13-28.
- Cleveland, J.N. & Shore, L.M. (1992). Self and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469 - 484.
- Commission européenne (2005). *Emploi, affaires sociales et égalité des chances : la population européenne vieillit*. On line : Author.
- D'Amours, M., Lesemann, F., Crespo, S. & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans*. Fiches techniques INRS Culture et Société, Montréal.
- de Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W., Broersen, J.P., & Frings-Dresen, M.H.W. (2004). Stressfull work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 442-454.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18, 309-325.

- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study. In J. Houdmont & S.McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol.1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Elchardus, M., & Cohen, J. (2002). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle*. Bruxelles : Université Libre de Bruxelles, groupe d'études sociologiques TOR.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. & Loquet, C. (2004). How can Managers reduce employee intent to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, 170-187.
- Fouquereau, E. (2001). *Comment faciliter la transition à la retraite des salariés*, pages 271-285 in *Rb : Les apports de la psychologie du travail* (Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C. & Rolland, J-P., éditeurs). Paris : Editions d'organisation.
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2008). Intergroup predictors of older workers' attitudes towards work and early exit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 4, 450-481.
- Gerardu, V. M. A., & Schabracq, M. J. (1994), Personnel policies of an aging company: a dutch case study. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.383-391). London: Taylor & Francis.
- Gilles, M., & Loisil, F. (2003). *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Editions Liaisons, Paris.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: a challenge for the new millennium. *Work and Stress*, 11(3), 197-214.
- Guillemard, A.M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. In L. Salzberg & A.M. Guillemard (Eds.), *Emploi et vieillissement* (pp. 57-71). Paris, France : La documentation française.
- Gupta, N., & Beerh, T.A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373-387.
- 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*, 68, 193-223.
- Hansez, I., Grisard A., & De Keyser, V. (2004). *Changements organisationnels, stress des employés, et satisfaction des clients : émergence du concept de flexihealth*. Programme d'appui scientifique à la protection des travailleurs en matière de santé, contribution au rapport de recherche final du 29/02 (PS/12/29 – 1999/2003). Liège, Belgique : Université de Liège.
- Healy, M., Lehman, M., & McDaniel, M. (1995). Age and voluntary turnover : A quantitative review. *Personnel Psychology*, 48(2), 335-346.

- Hedge, J.W., Borman, W.C., & Lammlein, S.E. (2006). A look back and a look toward the future. In S.E. Lammlein; J.W. Hedge; W.C. Borman (Eds.), *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 155-171). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands : Intentions, behavior, and the discrepancy between the two. *Research in aging*, 19(2), 139-173.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M., & Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: Structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing-and-Society*, 23(6), 761-778.
- Imel, S. (2003). Career Development of Older Adults. *Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education*, (251). ERIC DIGEST.
- Johnson, P.R., & Indvik, J. (1996). Stress and workplace violence : it takes two to tango. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 6, 18-27.
- Kilbom, A. (1999). Evidence-based programs for the prevention of early exit from work. *Experimental Aging Research*, 25(4), 291-299.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent : A test of structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38, 233-251.
- Laville, A., & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P., Falzon, Ergonomie. Paris.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lin, T.C., & Hsieh, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8(3), 243-247.
- Loughlin, C. & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- Lund, T., & Villadsen, E. (2006). Who retires early and why? Determinants of early retirement pension among Danish employees 57-62 years. *European-Journal-of-Ageing*, 2(4), 275-280.
- Marquié, J.C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience : Les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. In D. Paumès, J.C. Marquié, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp.211-245). Toulouse, France : Octares.
- Mein, G., & Ellison, G.T.H. (2006). The Impact of Early Retirement on Perceptions of Life at Work and at Home: Qualitative Analyses of British Civil Servants Participating in the Whitehall II Retirement Study. *International Journal of Aging and Human Development*, 63(3), 187-216.
- Molinié, A-F. (2005). *Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? Pistes*, 7(1).
- Moore, J.E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Mor-Barak, M.E. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.

- Moyers, P. & Coleman, S. (2004). Adaptation of the older worker to occupational challenges. *Work: Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 22(2), 71-78.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Retrieved March 27, 2007, from <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>>.
- Naumanen, P. (2007). The health promotion model as assessed by ageing workers. *Journal of Clinical Nursing*, 15(2), 219-226.
- O.C.D.E. (2003). *Viellissement et politiques de l'emploi : Belgique*. Paris: Author.
- Perlmutter, M., & Hall, E. (1992). *Adult development and aging*. Library of congress, USA.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 438-454.
- Probst, G.J.B., Mercier, J.Y, Bruggimann, O., & Rakotobarison, A. (1992). L'action et son cadre. In Probst, G.J.B., Mercier, J.Y., Bruggiman, O. and Rakotobarison, A.(eds), *Organisation et management : tome 3 – Guider le développement d'une entreprise*. Les éditions d'organisation, Paris, 40-81.
- Prothero, J., & Beach, L.R. (1984). Retirement decisions: Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Redman, T., & Snape, E. (2002). Ageism in teaching : stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over-50s. *Work, Employment and Society*, 16 (2), 355-371.
- Robson, S. & Hansson, R. (2007). Strategic Self Development for Successful Aging at Work. *International Journal of Aging and Human Development*, 64(4), 331-359.
- Robson, S., Hansson, R., Abalos, A. & Booth, M. (2006). Successful Aging: Criteria for Aging Well in the Workplace. *Journal of Career Development*, 33(2), 156-177.
- Saint-Arnaud, L., & Saint-Jean, M. (2002). Le vieillissement des travailleurs et le processus de réinsertion professionnelle. *Gérontologie et Société*, 102, 127-135.
- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A., de Witte, H., Kraus, K., Rossnagel, C., Tordera, N., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert F.J., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., van den Broeck, A., van der Heijden, B., van der Schoot, E., & Zacher, H. (2009). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

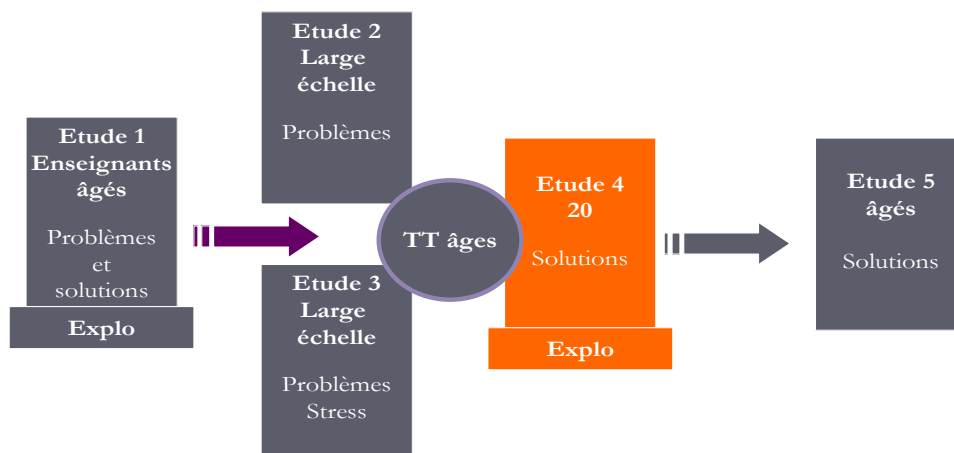
- Schruijer, S.G.L. (2006). Age stereotyping among managers. In T.S. Rocco & J.G.L. Thijssen (Eds), *Older workers, new directions. Employment and development in an ageing labor market* (pp.146-157). Miami, USA (e-book publication).
- Schuler, R.S. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 5-19.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Goldberg (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 529-537.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M.; von dem Knesebeck, O., Jurges, H., & Borsch Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees: Baseline results from the SHARE Study. *European-Journal-of-Public-Health*, 17(1), 62-68.
- Stein, D., Rocco, T. S., & Goldenetz, K. A. (2000). Age and the University Workplace. A Case Study of Remaining, Retiring, or Returning Older Workers. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 61-80.
- Sterns, H.L., & Alexander, R. (1987). Industrial gerontology: the aging individual and work. In Warner, K. (ed.), *Annual review of gerontology and geriatrics*, vol. 7. Springer Publishing, New-York, 243-264.
- Sterns, H.L., & Dorsett, J.G. (1994). Career development: A life span issue. *Experimental Aging Research*, 20(4), 257 – 264.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Szubert, Z., & Sobala, W. (2005). Current determinants of early retirement among blue collar workers in Poland. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 177-184.
- Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 13-72). Toulouse : Octares.
- Tuten, T.L., & Neidermeyer, P.E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call center. The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Van der Velden, J. (1994). Age-conscious social policy. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.353-364). London: Taylor & Francis.
- Van Emmerik, I.J.H., Bakker, A.B., & Euwema, M.C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594-613.
- Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 367-372.
- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-377.

- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- Weymouth, P.L. (2005). A longitudinal look at the predictors of four types of retirement. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65(7-B), 3760.

## Chapitre VI

### Etude 4 : Solutions

### Etude exploratoire



---

Hansez, I., Bracci, E., & Bertrand, F. (2007). Propositions de solutions aux départs anticipés volontaires : étude de cas chez les employés et cadres d'une entreprise du secteur des produits de santé. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13, 5-22.

---

## **Summary-résumé**

*The aim of the present study is to identify actions to prevent early job retirement among employees and executives belonging to a company specialized in medical products. After a diagnosis stage (stress measure, assessment of the intent to leave and identification of the relevant leaving factors), twenty workers were interviewed. A content analysis underlines that actions in the field of communication like informational support during organizational changes and the establishment of an opened relational atmosphere would allow to keep longer workers in activity. The workers are ready for individual learning. The internal mobility is another solution often proposed by the workers. An exploratory questionnaire filled in at the end of the interview allowed us to measure the opinion of the workers about the various solutions suggested in the literature.*

---

*L'objectif de cette étude est d'identifier des pistes de solutions au départ anticipé des employés et cadres d'une entreprise spécialisée dans les produits de santé. Suite à une phase diagnostique (évaluation des niveaux de stress, de l'intention de quitter et des causes de départ pertinentes), vingt travailleurs ont été interviewés. Une analyse de contenu met en évidence que des actions en matière de communication comme l'accompagnement informationnel des changements et l'instauration d'un climat relationnel ouvert permettraient de maintenir les travailleurs en activité. Les individus se disent prêts à réaliser des apprentissages personnels. La mobilité interne est une autre solution souvent évoquée. Un questionnaire exploratoire rempli en fin d'interview permet de mesurer l'avis des travailleurs par rapport aux différentes solutions suggérées dans la littérature.*

*Mots-clés: retraite anticipée, facteurs de départ, gestion des âges, analyse de contenu, communication*



## **I. Introduction**

### **1.1. Vieillesse démographique et impact sur le marché du travail**

L'impact des faibles taux d'emploi des travailleurs âgés (O.C.D.E., 2003 ; Guillemard, 2003) se manifeste à différents niveaux. La diminution du nombre d'actifs par rapport aux personnes non actives va entraîner une augmentation du taux de dépendance (Griffiths, 1997) et des coûts publics pour les pensions et les soins de santé (Kilbom, 1999). De plus, cette diminution de la main-d'œuvre engendrera un ralentissement de la croissance économique du pays et du bien-être potentiel des individus (Conseil Supérieur de l'Emploi, 2002). Au niveau des entreprises, si les individus cessent de travailler de plus en plus tôt, il y aura un manque croissant d'employés expérimentés et qualifiés (van der Velden, 1994). Enfin, le non-emploi a des répercussions négatives sur le travailleur lui-même. Le travail est un vecteur de sécurité qui fournit à l'individu un revenu, un milieu d'appartenance, une utilité sociale et un statut reconnu par la société (Crespo & Beausoleil, 1999).

Face au vieillissement de la population, au raccourcissement de la vie au travail et à la pénurie de main-d'œuvre et afin de garantir une croissance durable, il est important que les taux d'activité des différents groupes de populations en âge de travailler augmentent. Il faut donc préserver l'employabilité des travailleurs âgés et prévenir leur exclusion du marché du travail (Commission Européenne, 1999 ; cité par Guillemard, 2003).

### **1.2. Causes des retraits précoces du travail**

Avant de proposer des pistes d'actions pour augmenter les taux d'emploi, il est intéressant de comprendre les facteurs explicatifs des départs précoces et des licenciements. Schématiquement, nous distinguerons les causes de départ avec choix personnels (causes intrinsèques), sur lesquelles nous nous centrerons dans ce présent article, et les causes de départ avec choix forcés (causes extrinsèques). Concernant les causes de départ extrinsèques, le faible taux d'emploi actuel des seniors peut s'expliquer notamment par le fait d'avoir privilégié par le passé l'emploi des jeunes. Comme le souligne l'OCDE (2003), la Belgique a pendant longtemps favorisé la mise à l'écart des seniors par l'avancement de l'âge de la retraite et l'instauration de préretraites. Il a aussi souvent été question de résoudre la problématique du chômage par le rationnement du travail pour le groupe des travailleurs âgés. Ces pratiques qui avaient pour but de laisser la place aux jeunes n'ont pas été profitables pour ces derniers qui tardent à rentrer (ou ne rentrent pas du tout) sur le marché du travail ou qui obtiennent des emplois instables (Beauchesne, 1994). Une autre conséquence de ces pratiques est que les personnes vieillissantes sont devenues socialement et économiquement dépendantes et que les actifs de plus de 50 ans connaissent des fins de carrière de plus en plus fragiles. Les stéréotypes

associés au vieillissement et les discriminations qui en découlent sont une autre cause de départ forcé: si l'âge apparaît à la fois comme un gage d'expérience et de sagesse, donc point positif pour la main-d'œuvre âgée, il est aussi associé à une perte de capacités physiques et cognitives. Dans le monde du travail, les seniors sont perçus entre autres comme moins efficaces, moins créatifs, plus rigides (difficultés à changer de travail, à apprendre, à s'adapter aux méthodes nouvelles, etc.) et plus enclin à être malade ou avoir des accidents (Warr, 1994 ; Teiger, 1995 ; Redman & Snape, 2002). Ces stéréotypes peuvent avoir des répercussions concrètes sur les travailleurs âgés et entraîner des discriminations telles que la perte précoce de l'emploi, le refus d'embaucher, l'exclusion de la formation. Au niveau des causes de départ intrinsèques, Hansez, Bertrand, De Keyser et Perée (2005) identifient deux catégories de facteurs qui mèneraient le senior à quitter sa fonction précocement. D'une part, des facteurs personnels, non liés au milieu de travail, comme l'état de santé du conjoint ou les ressources financières, joueraient un rôle dans l'intention de quitter son travail. D'autre part, des facteurs liés au milieu de travail tels le contexte organisationnel global (les changements), la reconnaissance et la valorisation (développement professionnel) et les risques psychosociaux (i.e. tous les facteurs inhérents au travail ou à son contexte qui peuvent avoir des effets négatifs à court et à long terme sur la santé et le bien-être du travailleur, e.g. la surcharge de travail, l'insécurité, les conflits interpersonnels) pourraient être à l'origine de la décision de partir plus tôt à la retraite.

### **1.3. Solutions pour éviter les départs anticipés**

Suite à une revue de la littérature, nous avons identifié trois axes d'intervention récurrents: les conditions de travail, les compétences et le temps de travail. Des actions dans le domaine de la gestion du changement et de la discrimination nous paraissent également utiles quand on se place dans le contexte organisationnel global dicté par le climat actuel de compétitivité internationale.

#### **1.3.1. Les conditions de travail**

On pense ici aux actions concernant la pénibilité du travail ou l'ergonomie (D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999). L'amélioration de l'environnement psychosocial, la promotion de la santé (Lund & Borg, 1999), l'entraînement physique, l'ajustement des tâches et du travail sur base de l'expérience et de la formation, le suivi médical (van der Velden, 1994) sont des exemples de pratiques et de politiques envisageables en lien avec l'âge. Pour Gilles et Loislil (2003), l'adéquation entre le travail et la personne doit passer par un abaissement général de la pénibilité plutôt que par des postes « réservés » à certains travailleurs.

### **1.3.2. Les compétences**

Si les recommandations en matière de formation (pour adultes sur le lieu de travail) sont nombreuses dans la littérature scientifique (Crespo & Beausoleil, 1999; Gilles & Loisel, 2003 ; Kramer & Larish, 1996, cités par Farr & Ringseis, 2002), il faut souligner que les phases de conception, de préparation et d'explication des formations sont cruciales pour l'acceptation de celles-ci par le personnel (Marquié & Baracat, 1995). Dans tous les cas, il sera important d'évaluer, de reconnaître et de valoriser les compétences acquises (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003). La reconnaissance pourra se concrétiser par l'instauration de dispositifs de validation des acquis de l'expérience et de bilan de compétences pour motiver les personnes à continuer à travailler et être acteur de leur carrière (O.C.D.E., 2003; Lesemann, 2003; Gilles & Loisel, 2003). Faire évoluer le système de reconnaissance au sein des entreprises devrait passer par des entretiens annuels, des évaluations, etc. La mobilité interne est une autre solution à envisager dans le domaine des compétences tant au niveau du développement personnel que de l'acquisition de compétences variées. Des mesures comme le tutorat et le parrainage pourraient favoriser le maintien des seniors dans l'emploi (O.C.D.E., 2003). Cet échange est important car les travailleurs âgés constituent la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003). Ce nouveau rôle au sein de l'organisation affectera l'image de soi du tuteur et pourra apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités (Boru & Leborgne, 1992), mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu & Schabracq, 1994), et l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles & Loisel, 2003).

### **1.3.3. Le temps de travail**

Une autre stratégie pour maintenir les travailleurs en activité le plus longtemps possible serait de parvenir à leur laisser le temps de concilier vie professionnelle et vie familiale. Il serait donc pertinent d'entreprendre des aménagements du temps de travail (Lesemann, 2003). Le travail à temps partiel peut s'avérer une piste intéressante. L'O.C.D.E. (2003) recommande d'appliquer cette mesure pour les travailleurs ayant des problèmes de santé ou des conditions de travail pénibles. L'instauration des temps partiels peut se justifier pour plusieurs autres raisons (Thierry & Jansen, 1998): augmenter la flexibilité pour l'individu ; possibilité d'avoir son temps de travail (plus) ajusté aux circonstances personnelles et aux désirs (par exemple pour les parents) et permettre la création de plus d'emplois. Pour les dirigeants, le travail à temps partiel permettrait une meilleure qualité des produits et des services et de remédier au manque de travail pour les temps pleins (Bielenski, 1994, cité par Thierry & Jansen, 1998).

### **1.3.4. La gestion du changement**

Si le senior peut mettre en avant une longue expérience du métier qui lui assure une bonne adaptation à son emploi, des changements importants peuvent constituer une difficulté particulière pour ces individus. Il est nécessaire d'instaurer: une communication (Probst, Bruggimann, Mercier & Rakotobarison, 1992) descendante par la transmission des objectifs de la mise en œuvre du changement comme de ses conséquences concrètes et abstraites (procédures et comportements), une communication ascendante par l'écoute des suggestions d'adaptation des collaborateurs concernés comme de leurs besoins d'intégration au projet et enfin une évaluation des besoins exprimés par les collaborateurs (Collerette, Delisle et Perron,1997).

### **1.3.5. La discrimination**

Démontrer les bénéfices d'employer des travailleurs âgés, former le personnel et les sensibiliser aux besoins particuliers de ces travailleurs permettraient de faire évoluer le comportement à l'égard des travailleurs âgés (D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999).

## **II. Objectifs**

Le but de l'étude est d'identifier, au sein d'une entreprise du secteur des produits de santé, des pistes de solutions au départ précoce des travailleurs âgés mais aussi des plus jeunes. En effet, toute action à mettre en place pour le maintien des actifs aura d'autant plus d'effets qu'elle intervient précocement dans la carrière professionnelle (Gilles & Loisil, 2003). Nous tentons de répondre aux questions suivantes: Quelles sont les solutions envisagées par les travailleurs par rapport aux motifs de départ cités? Que pensent les travailleurs des solutions proposées dans la littérature? Les solutions ont été exposées de manière spontanée par les travailleurs et nous nous sommes également basés sur une liste préétablie de solutions possibles à partir d'une revue de la littérature. Il s'agit donc d'une investigation exploratoire.

## **III. Méthodologie**

### **3.1. Echantillon et récolte des données**

La population de cette étude est constituée des travailleurs de deux sites belges d'une entreprise active dans le secteur des produits de santé. Plus précisément, ces deux sites sont un centre de Recherche & Développement qui regroupe plus de 130 personnes et le siège administratif composé de plus de 200 employés.

Afin d'établir un diagnostic des niveaux de stress et d'intention de quitter des travailleurs de l'entreprise étudiée et mettre en évidence les motifs de départ « significatifs » pour ces derniers, une pré-enquête sur base volontaire a été menée auprès de 187 personnes, soit 51% du personnel de l'entreprise. La répartition de l'échantillon en fonction du genre est relativement équitable (47% d'hommes pour 51% de femmes). En ce qui concerne l'âge, la majorité des répondants (43%) ont moins de 36 ans. Les personnes de plus de 45 ans sont minoritairement représentées (20%). La batterie de questionnaires utilisée comprend le 'Working Conditions and Control Questionnaire' (le WOCCQ, Hansez, 2001), un questionnaire d'intention de quitter et des motifs de départ (Bertrand, Hansez & Peters, 2006), une Mesure de Stress Psychologique (Lemyre & Tessier, 1990) et du Stress Professionnel Positif et Négatif (Hansez, Grisard & De Keyser, 2004). Des corrélations et des analyses de variances nous ont permis de répondre à des hypothèses mettant en lien les niveaux de stress, les niveaux de contrôle sur différentes dimensions du travail, l'intention de quitter et des variables telles l'âge et le genre des répondants.

Nous retiendrons de cette pré-enquête que le niveau d'intention de quitter de notre échantillon est relativement faible: le score moyen d'intention de quitter s'élève à 1,83 (sur une échelle d'accord de type Likert en 4 points). Sur les 58 motifs de départ composant un des questionnaires de la pré-enquête, 26 motifs ont obtenu une moyenne supérieure à 2,5 sur une échelle à 4 points. Parmi ces 26 causes, 7 causes ont une moyenne supérieure à 2,9. Elles semblent donc les plus importantes pour les travailleurs. Ces 7 motifs de départs sont le manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer, le manque de reconnaissance, le fait de ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail, le salaire insuffisant, les mauvaises relations avec la hiérarchie, les raisons familiales et les problèmes de santé (Tableau 1).

Tableau 1 : Motifs de départ obtenant une moyenne supérieure à 2,9 (N = 184)

<b>Motifs de départ</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer	2,96	.93
Manque de reconnaissance	2,96	.87
Ne plus apprécier ce que je fais dans ce travail	2,94	.93
Salaire insuffisant	2,94	.89
Mauvaises relations avec la hiérarchie	2,93	.88
Raisons familiales	2,91	1,02
Problèmes de santé	2,90	1,02

Ensuite, afin de dégager les moyens à mettre en œuvre pour faire face au retrait précoce, et sur base des motifs de départs pertinents identifiés grâce à la pré-enquête, nous avons réalisé des entretiens individuels avec 20 travailleurs (10 par site). L'échantillon des personnes interviewées se compose de 12 femmes et 8 hommes. Il s'agit principalement de travailleurs à temps plein (17), 2 personnes travaillant à 4/5<sup>ème</sup> temps et une personne occupant un poste à 9/10<sup>ème</sup>. Sur les 20 travailleurs, 11

assurent la supervision d'autres personnes tandis que 9 ne remplissent pas un rôle de supervision. Différents niveaux hiérarchiques ont été interviewés. La répartition de notre échantillon en fonction de l'âge et de l'ancienneté est relativement équitable: 8 travailleurs interrogés ont plus de 45 ans, 6 autres ont entre 36 et 45 ans et 6 ont moins de 36 ans.

Les entretiens sont structurés en deux parties. Dans un premier temps, sur base des résultats aux questionnaires utilisés lors du diagnostic (les niveaux de stress, d'intention de quitter et les motifs de départs), nous avons demandé aux travailleurs quelles étaient, face aux causes de départs pertinentes (cf. Tableau 1), les solutions qu'ils proposaient (cf. Tableau 2). A cette fin, nous avons établi un guide d'entretien (cf. annexe 1). Les entretiens duraient en moyenne 45 minutes. Dans un deuxième temps, nous avons voulu identifier via un questionnaire exploratoire (cf. Tableau 3) l'avis des travailleurs sur les moyens existants. La revue de la littérature que nous avons réalisée à propos des moyens pour lutter contre les départs précoces (résumée dans la première partie de cet article) nous a permis d'élaborer ce questionnaire qui se compose de 35 items. La consigne du questionnaire était la suivante: « *Les moyens proposés ci-dessous vous semblent-ils être des solutions face au départ précoce ?* ». Pour chaque item correspondant à une solution face au départ précoce, les personnes interviewées devaient entourer leur degré d'accord sur une échelle de type likert en 4 points. Ce questionnaire nous permettra de comprendre si les solutions identifiées dans la littérature sont pertinentes. La confrontation des interviews et du questionnaire exploratoire nous aidera à savoir si d'autres actions encore peu développées ou peu envisagées sont nécessaires.

### **3.2. Analyse des données**

Pour les entretiens semi-dirigés, l'analyse s'est déroulée en plusieurs phases. Nous avons réalisé une analyse de contenu thématique sur le corpus d'entretiens (Robert & Bouillaguet, 1997, p.4). L'analyse thématique de notre corpus d'entretiens permet donc de mettre à jour les moyens proposés et de comptabiliser leur fréquence. Nous considérons que les moyens les plus cités sont les plus importants. Après avoir « isolé » les différentes solutions de chaque entretien, nous avons pu les regrouper dans 24 catégories décrites en annexe (cf. annexe 2). En ce qui concerne le questionnaire exploratoire, le volet plus quantitatif de l'entretien, nous avons calculé des moyennes, des écarts-type et des fréquences pour chaque item.

## **IV. Résultats**

Le but de cette étude était principalement de connaître les solutions pour lutter contre les départs précoces.

#### 4.1. Solutions évoquées par les travailleurs

Le tableau 2 reprend pour les 26 causes issues du diagnostic le nombre de propositions mentionnées par les travailleurs par catégorie de solutions. Par exemple, pour le manque de soutien en cas de problème, 20 suggestions sur 31 appartiennent au domaine de la communication. Les travailleurs interrogés aimeraient par exemple que la communication avec le management s'améliore, que ce dernier soit plus accessible et que les seniors puissent partager leur expérience avec les plus jeunes. Pour ce même motif de départ – le manque de soutien en cas de problèmes - 4 solutions sur 31 touchent à la culture d'entreprise. La philosophie de la direction jouerait un rôle crucial dans la résolution de ce type de problème.

Grâce au tableau 2, nous pouvons donc cerner, pour les 7 causes identifiées comme les plus importantes (cf. tableau 1), les principales solutions que proposent les employés et cadres interrogés.

Pour *le manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer* au sein de l'entreprise, les réponses des 20 personnes interviewées concernent essentiellement la mobilité (11 solutions sur 31). Le personnel estime que le fait de pouvoir changer de département, de site de travail ou de fonction peut résoudre ce problème. Les actions de communication (7 propositions sur 31) - telles que la discussion des objectifs de carrière avec le superviseur et la possibilité de savoir quand des postes se libèrent en interne - font également partie des aménagements proposés.

Concernant le *manque de reconnaissance*, c'est encore une fois la communication qu'il faut privilégier si l'on souhaite maintenir le personnel en activité (16 solutions sur 34). Les travailleurs consultés suggèrent d'améliorer les feedbacks donnés, d'encourager le personnel quand le travail est bien fait, d'informer les collègues des réussites personnelles, etc. Les récompenses matérielles comme les primes, les chèques-restaurant ou même des cadeaux de la part des clients constituent un autre domaine d'action (10 propositions sur 34).

Face au fait de *ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail*, 16 résultats sur 35 touchent à la communication. La discussion avec les supérieurs, l'expression du ressenti de la part du travailleur concerné et les réunions informelles peuvent améliorer cette difficulté. On trouve aussi des solutions dans le registre de la mobilité pour ce facteur de départ (8 sur 35).

Pour répondre au problème du *salaire insuffisant*, 8 actions sur 31 appartiennent à la communication (en parler avec les responsables des ressources humaines, négocier une augmentation,...) et 5 autres concernent l'utilisation d'outils comme la publication d'une échelle officielle des salaires, l'établissement de grilles de salaires qui sont comparées à d'autres entreprises.

Afin d'affronter les *mauvaises relations avec la hiérarchie*, le personnel sondé envisage 9 solutions sur 31 dans le domaine des efforts personnels et le même nombre d'actions au niveau de la communication. Faire preuve de bonne volonté, apprendre à vivre avec les personnes autoritaires, ne pas avoir peur de la hiérarchie sont des exemples de solutions proposées.

Lorsque les *raisons familiales* sont un motif de départ anticipé, les moyens d'y faire face relèvent de la communication (6/27), de la culture d'entreprise (6/27), de la gestion du temps (5/27) et d'outils (5/27). En effet, les personnes questionnées proposent que les supérieurs soient à l'écoute, qu'il soit possible de dire non et la mise en place d'une communication ouverte. Ils considèrent également que le fait d'accorder sa confiance au personnel, le respect de la part de l'employeur et la politique de l'entreprise pourraient jouer un rôle pour lutter contre ce facteur de départ. Dans le domaine de la gestion du temps, les pauses carrière, les mi-temps et la possibilité de travailler dans des plages horaires qui arrangent le travailleur sont évoqués. Le travail à domicile serait un outil intéressant pour pallier à certaines contraintes familiales.

Enfin, pour les *problèmes de santé*, c'est principalement les efforts et les apprentissages personnels qui sont mis en avant (8/29). On retrouve dans cette catégorie des solutions telles que : apprendre à gérer son stress, développer une bonne hygiène de vie et se soigner.

Toutes causes de départ confondues, les domaines qui ressortent le plus souvent sont donc la communication avec 355 solutions sur 876 (soit 40,53% des solutions) ; les efforts et les apprentissages personnels avec 99 propositions sur 876 (ou 11,30% de toutes les solutions proposées) ; vient ensuite la mobilité avec 58 solutions sur 876, ce qui correspond à 6,62% des solutions. Les actions sur la culture d'entreprise occupent la quatrième position avec 42 propositions sur 876 soit 4,79% du nombre total de solutions.

#### **4.2. Adéquation des solutions existantes**

Le questionnaire exploratoire complété par les 20 travailleurs en fin d'entretien nous permet d'identifier quelles solutions existantes pour faire face au départ précoce sont les plus pertinentes.

Le tableau 3, qui reprend pour chaque item du questionnaire sa moyenne et le nombre de personnes ayant attribué 3 ou 4 (d'accord ou tout à fait d'accord), montre que la grande majorité des solutions issues de la littérature récolte un degré d'accord moyen supérieur à 2,5 (sur 4). Seuls 3 items ont une moyenne inférieure à 2,5. Il s'agit de l'item 5 ('créer des postes plus légers'), de l'item 21 ('supprimer les horaires de nuits') et de l'item 27 ('organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à



propos de l'image des seniors'). Nous considérons que, plus le score moyen est élevé pour un item, plus les travailleurs estiment que cet item est un moyen efficace pour faire face au départ précoce.

Pour notre échantillon, les items recevant un degré d'accord moyen d'au moins 3,5 sont les évaluations, les entretiens annuels, l'information lors des changements (fusion, restructuration, etc.) qui ont lieu dans l'organisation, l'information du personnel à propos des objectifs des changements (par exemple, leurs conséquences concrètes et abstraites), l'évaluation des capacités de chacun en parallèle à la réalisation d'un bilan des exigences du poste, l'ajustement des tâches sur base de l'expérience et de la formation, les formations, une meilleure planification du temps, les actions sur l'environnement psychosocial (climat, relations humaines, etc.) et la gestion des carrières (entretien de parcours).

Nous pouvons donc constater que le suivi de la carrière par les évaluations occupe la première position. Les entretiens annuels ainsi que la communication, et plus précisément l'accompagnement informationnel des changements arrivent en deuxième position.

Tableau 2 : Solutions catégorisées par rapport aux 26 facteurs de départ « significatifs »

Facteurs de départ	Catégories de solutions											
	Activités extra-professionnelles	Adéquation Fonction-formation	Analyse de la situation	Communication	Compétences des superviseurs	Culture d'entreprise	Donner des responsabilités	Efforts /apprentissage personnels	Evaluation	Evolution	Formation	Gestion des RH
Les qualités ne sont pas suffisamment exploitées	0	5	0	9	0	0	10	0	3	0	6	0
Le manque de soutien en cas de problème	0	0	0	20	0	4	0	0	0	0	1	0
Le manque d'influence que l'on peut avoir dans son travail	0	0	0	20	1	5	5	6	1	0	0	0
Le stress	2	0	0	11	0	1	0	18	0	0	1	0
<b>Le manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Le manque de reconnaissance</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
La routine	1	1	0	10	0	1	1	3	0	0	0	0
Le travail peu enrichissant	2	0	0	16	0	1	0	2	0	0	5	0
Ne pas se sentir utile	0	2	0	14	0	0	1	1	0	0	2	0
Les agressions au travail	0	0	3	17	0	5	0	2	0	0	0	0
<b>Le salaire insuffisant</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L'insécurité d'emploi	0	0	0	5	0	3	0	7	0	0	2	0
<b>Les raisons familiales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Les problèmes de santé</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L'envie de se consacrer à autre chose que le travail	6	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Le manque d'attitude cohérente de l'entreprise	0	0	0	16	0	2	0	0	0	0	0	0
Les changements qui ont lieu dans l'entreprise	0	0	0	25	1	1	0	8	0	0	1	0
Ne pas être mis au courant de ce qui se passe dans l'entreprise	0	0	0	37	0	2	0	2	1	0	0	0
La mauvaise situation économique de l'entreprise	0	0	0	15	0	2	0	1	0	0	0	0
La mauvaise ambiance entre collègues	2	0	5	18	0	0	0	6	0	0	3	6
Le harcèlement moral	0	0	0	13	2	0	0	3	0	0	0	0
<b>Les mauvaises relations avec la hiérarchie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Les nominations politiques	0	0	0	2	2	0	0	5	0	0	0	6
La manière de travailler qui ne convient pas	0	0	0	27	0	0	0	7		0	5	0
Le manque de satisfaction par rapport aux résultats obtenus	0	0	6	9	0	0	0	6	0	0	2	0
Solutions par catégorie (N)	17	8	14	355	18	42	21	99	12	1	30	12
Solutions par catégorie par rapport au nombre total de solutions proposées (%)	1,94	0,91	1,60	40,53	2,05	4,79	2,40	11,30	1,37	0,11	3,42	1,37

Tableau 2 : Solutions catégorisées par rapport aux 26 facteurs de départ « significatifs »

Facteurs de départ	Catégories de solutions												Solutions proposées (N)
	Gestion du temps	Mobilité	Organisation du travail	Outils	Récompenses matérielles	Reconnaissance	Rotation	Services offerts	Tenir compte de l'âge	Tierce personne	Travail en équipe	Divers	
Les qualités ne sont pas suffisamment exploitées	0	5	2	0	0	2	0	0	1	0	0	1	44
Le manque de soutien en cas de problème	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	31
Le manque d'influence que l'on peut avoir dans son travail	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38
Le stress	4	2	6	0	0	0	0	0	0	0	2	0	47
<b>Le manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
<b>Le manque de reconnaissance</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34</b>
La routine	0	2	4	0	0	2	5	0	0	0	0	2	32
Le travail peu enrichissant	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	31
Ne pas se sentir utile	0	0	3	0	0	4	0	0	0	0	4	0	31
Les agressions au travail	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1	2	38
<b>Le salaire insuffisant</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
L'insécurité d'emploi	0	2	3	2	0	2	0	0	0	0	0	4	30
<b>Les raisons familiales</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>27</b>
<b>Les problèmes de santé</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>
L'envie de se consacrer à autre chose que le travail	12	3	0	0	0	0	1	3	0	0	0	2	31
<b>Ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35</b>
Le manque d'attitude cohérente de l'entreprise	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	22
Les changements qui ont lieu dans l'entreprise	0	5	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	44
Ne pas être mis au courant de ce qui se passe dans l'entreprise	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43
La mauvaise situation économique de l'entreprise	0	1	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27
La mauvaise ambiance entre collègues	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	0	1	47
Le harcèlement moral	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	0	2	32
<b>Les mauvaises relations avec la hiérarchie</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
Les nominations politiques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
La manière de travailler qui ne convient pas	0	2	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	45
Le manque de satisfaction par rapport aux résultats obtenus	0	0	1	2	0	4	0	0	0	0	0	0	30
Solutions par catégorie (N)	22	58	40	21	15	14	9	7	2	30	13	16	876
Solutions par catégorie par rapport au nombre total de solutions proposées (%)	2,51	6,62	4,57	2,40	1,71	1,60	1,03	0,80	0,23	3,42	1,48	1,83	100

Tableau 3 : Solutions issues de la littérature (moyenne et fréquence des modalités de réponses 3 ou 4,  $N = 20$ )

<b>Item</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>N*</i></b>
1 Mettre les seniors à l'abri des postes les plus exigeants au niveau physique	2,55	.83	11
2 Diminuer la charge physique / abaisser la pénibilité générale du travail	2,60	.75	13
3 Evaluer les capacités de chacun en parallèle à la réalisation d'un bilan des exigences du poste	3,55	.51	20
4 Augmenter le suivi médical / réaliser des bilans de santé individuels / favoriser la promotion de la santé	2,75	.91	13
5 Créer des postes plus « légers »	2,35	.67	9
6 Agir sur l'environnement psychosocial (climat, relations humaines, etc.)	3,50	.51	20
7 Ajuster les tâches sur base de l'expérience et de la formation	3,55	.60	19
8 Utiliser de nouveaux équipements	2,55	.83	11
9 Utiliser des aides à la manutention	2,75	.97	14
10 Recourir à des cabines protectrices vis-à-vis des sources de chaleur ou de bruit	2,95	.83	17
11 Concevoir des installations moins exigeantes pour les postures corporelles	2,90	.91	15
12 La rotation des tâches entre différentes personnes	3,10	.85	16
13 Les formations	3,55	.51	20
14 La mobilité interne verticale (la promotion)	3,05	.89	15
15 La mobilité interne horizontale (occuper un autre poste au même niveau hiérarchique)	3,35	.67	18
16 Le tutorat / le mentorat	3,15	.74	16
17 Réduire le temps de travail (la semaine des 4 jours)	3,05	.94	14
18 La prépension à mi-temps	2,60	.82	10
19 Le crédit-temps (pauses carrière)	2,89	.74	13

Tableau 3 (suite) : Solutions issues de la littérature (moyenne et fréquence des modalités de réponse 3 ou 4,  $N = 20$ )

<b>Item</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>N*</i></b>
20 Le travail à temps partiel	3,16	.76	17
21 Supprimer les horaires de nuit	2,33	1,17	7
22 Une meilleure planification du temps	3,53	.61	18
23 Informer les individus des changements (fusion, restructuration, etc.) qui ont lieu dans l'organisation	3,65	.49	20
24 Informer le personnel à propos des objectifs des changements (par exemple : leurs conséquences concrètes et abstraites)	3,60	.50	20
25 Permettre au personnel d'exposer les problèmes rencontrés durant les changements	3,45	.51	20
26 Mettre sur pied des groupes de pilotage dans le cas de changements	3,00	.72	17
27 Organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à propos de l'image des seniors	2,45	.69	11
28 Former le personnel sur des questions d'égalité des chances à tout âge	2,70	.73	15
29 Sensibiliser le personnel aux besoins particuliers des travailleurs de + de 45 ans	2,60	.75	13
30 Laisser participer les travailleurs âgés eux-mêmes aux discussions portant sur les obstacles liés à l'âge et sur les façons de les surmonter	2,89	.87	15
31 Soutenir les employés qui, individuellement ou en groupe, souhaiteraient développer des initiatives visant à lutter contre les obstacles de l'âge	2,89	.66	16
32 Le management participatif : favoriser un espace de décisions plus large aux salariés	3,10	.85	16
33 La gestion des carrières (entretien de parcours)	3,50	.51	20
34 Les entretiens annuels	3,65	.49	10
35 Les évaluations	3,75	.44	20

\* N = Fréquence de modalités de réponse 3 ou 4.

## V. Discussion

La présente recherche s'est donnée pour objectif d'identifier des pistes de solutions au départ précoce des travailleurs.

Suite à un diagnostic des motifs de départs par questionnaires réalisé dans une société du secteur des produits de santé, les travailleurs de cette entreprise ont eu la possibilité de proposer, lors d'entretiens, des pistes de solutions. Les actions dans le domaine de la communication représentaient une réelle demande chez les travailleurs interviewés. Ces actions « communicationnelles » couvrent aussi bien l'aspect informationnel que l'aspect relationnel. Au niveau informationnel, les travailleurs souhaitent avoir des informations sur ce qui se passe dans l'entreprise, sur la vision et les objectifs du management. Notre échantillon insiste sur l'instauration d'une communication à double sens. Recevoir des informations ne suffit pas, il faut que l'employé puisse en discuter, donner son avis, etc. L'impact de la communication sur le sentiment d'appartenance a été souligné par Sekiou et al. (2001). Une autre piste de solutions récurrente dans les entretiens concerne les efforts et les apprentissages personnels. Les travailleurs sont disposés à réaliser des apprentissages et à suivre des formations pour s'améliorer. Face au manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer, au fait de ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail, des solutions comme la mobilité sont fréquemment citées. Les travailleurs voient en la mobilité interne verticale (les promotions) une occasion d'évoluer en accord avec leur expérience et le travail fourni.

Un autre objectif de la recherche était de voir si les solutions au départ précoce exposées en introduction pourraient suffire. Les solutions privilégiées par les travailleurs sont: les évaluations et les entretiens annuels, l'information sur les changements, le bilan des exigences des postes et des capacités de chacun, l'ajustement des tâches en fonction de l'expérience et de la formation. Au niveau des actions dans le domaine des compétences, ce sont les formations qui viennent en premier lieu. On peut noter que hormis trois solutions pour lutter contre le départ précoce – créer des postes plus légers, supprimer les horaires de nuits et organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à propos de l'image des seniors – les travailleurs sont, à différents degrés, d'accord face à la majorité des solutions proposés dans le questionnaire exploratoire.

Si nous comparons les propositions de solutions issues des entretiens à celles provenant de la littérature, nous pouvons constater qu'il existe des points communs mais également des divergences, notamment des solutions proposées par les travailleurs qui ne sont pas reprises dans la littérature et inversement des propositions avancées dans la littérature qui ne sont pas envisagées par les travailleurs.

L'importance de la communication comme solution aux motifs de départs de l'entreprise étudiée rejoint parfaitement la gestion du changement mise en évidence parmi les axes issus de la littérature. En effet, cet accompagnement se caractérise par une communication descendante et ascendante correspondant tout à fait aux nombreuses suggestions des travailleurs interviewés.

Les efforts et les apprentissages personnels proposés par l'échantillon rejoignent les actions dans le domaine des compétences répertoriées dans la partie théorique de cette étude. Les formations récoltent d'ailleurs un haut degré d'accord.

Face à des causes de départ comme les raisons familiales et l'envie de se consacrer à autre chose que le travail, les travailleurs mentionnent des solutions en lien avec la gestion du temps, comme les pauses carrière, les mi-temps et la possibilité de travailler dans des plages horaires qui arrangent le travailleur. Dans la partie quantitative, les items relatifs à la gestion du temps de travail (temps partiels, réduction du temps de travail et crédit-temps) font l'objet d'un accord assez élevé des participants (respectivement 3.16 ; 3.05 et 2.89 sur 4). En bref, les solutions des travailleurs interviewés et celles issues de la littérature sont ici en adéquation.

Les actions sur la discrimination ne sont apparemment pas les plus urgentes et les plus importantes à mettre en place aux yeux des travailleurs. En effet, lors des entretiens, ce type de solution n'est pratiquement pas évoqué. Dans le questionnaire exploratoire les propositions de solution comme l'instauration de séminaires sur l'image des seniors, de formations aux besoins spécifiques des plus de 45 ans remportent un succès moyen (2.45 et 2.60 sur 4). Plusieurs éléments peuvent expliquer le fait que les 20 personnes interviewées ne perçoivent pas l'utilité de mesures spécifiques en fonction de l'âge. Au vue de l'échantillon de répondants aux questionnaires, la majorité des travailleurs sont des personnes de moins de 36 ans. Il existe peut-être un déséquilibre dans la pyramide des âges dans l'entreprise étudiée. De plus, suite aux entretiens, nous avons pu remarquer que les personnes les plus âgées sont souvent celles qui occupent les fonctions les plus importantes. Les jeunes, plus nombreux, occupent peut-être des postes plus précaires (travail par projet à durée déterminée).

Certaines des actions liées aux conditions de travail et plus spécifiquement celles touchant au domaine physique ne semblent pas primordiales. Ceci s'explique certainement par le fait que les travailleurs interviewés n'occupent pas de postes physiquement pénibles.

## **VI. Conclusion**

Selon nos résultats, les actions qui permettraient de motiver le travailleur à rester en activité devraient principalement se focaliser sur la communication. L'accompagnement du changement – et plus

précisément des restructurations – ne devra pas être négligé. Si les individus se disent prêts à fournir des efforts personnels, l'entreprise devra s'assurer de fournir les ressources nécessaires comme par exemple l'accès aux formations. Les membres du personnel interviewés sont également sensibles aux évaluations et aux entretiens annuels qui permettent non seulement d'évoluer mais de se sentir valorisé. En plus des actions sur les conditions de travail, les actions pour lutter contre le départ précoce devraient aussi s'exercer dans les domaines suivants: communication, support des superviseurs et des collègues, valorisation et reconnaissance.

Si les moyens proposés ici concernent spécifiquement les causes de départs significatives pour une entreprise particulière, ils permettent cependant de mettre en lumière l'importance d'un diagnostic avant toute intervention de gestion des âges et ce quelle que soit la population étudiée. En effet, comme le montre l'analyse thématique, il n'y a pas qu'une solution à mettre en œuvre pour chaque problème. Chaque cause de départ suppose la mise en œuvre d'une série d'actions bien spécifiques dans des domaines parfois différents. Il faut également parvenir à dépasser le stade du diagnostic si l'on veut fournir aux individus les meilleures conditions de travail tout au long de leur carrière professionnelle.

Si cette étude a permis de mettre en évidence les solutions proposées par les travailleurs eux-mêmes aux causes de départ, nous ne pouvons pas nier certaines de ses limites. D'une part, les entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec un échantillon relativement restreint et au sein d'une seule entreprise. D'autre part, les solutions concernent des causes spécifiques propres à l'entreprise étudiée. Pour poursuivre cette recherche, il serait donc intéressant de réaliser l'enquête à plus grande échelle en questionnant des travailleurs venant de secteurs divers et occupant des fonctions diverses. En complément, nous pourrions tenter d'étudier l'attitude des travailleurs vis-à-vis d'une carrière professionnelle plus longue. A l'heure actuelle, quel est l'état d'esprit des travailleurs vieillissants ? Si des améliorations sont faites par exemple au niveau des conditions de travail, de la communication et de la valorisation, seront-ils réellement prêts à se maintenir en activité jusqu'à 65 ans ? En termes de perspectives de recherche, la possibilité de différencier l'intention d'arrêter de travailler et l'intention de quitter pour aller ailleurs semble devoir être envisagée. Dans le même esprit, il peut être intéressant d'étudier les motifs de départ auprès des travailleurs qui ont déjà quitté l'entreprise. Mais surtout, il serait intéressant de réaliser une enquête combinant les motifs de départs avec choix personnels et avec choix forcés. En effet, on se doute que pour inverser le phénomène des départs précoces et de la diminution des actifs, il ne faut pas négliger la tendance à licencier précocement les travailleurs âgés dans le cadre des restructurations. Il faudra donc veiller à ce que la réinsertion professionnelle des seniors se fassent plus aisément qu'actuellement. C'est peut-être donc au niveau des employeurs que devraient intervenir les actions en matière de discrimination.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Beauchesne, M-N. (1994). *Travailleurs âgés discriminés : le cas de la Belgique*. Bruxelles, Belgique : Point d'appui.
- Bertrand, F., Hansez, I., & Peters, S. (2006). Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés : enjeux et pistes de travail pour les entreprises. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 42(3), 83-89.
- Boru, J-J., & Leborgne, C. (1992). *Vers l'entreprise tutrice*. Paris: Editions Ententes.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Conseil supérieur de l'emploi. (2002). *Rapport 2002*. On line: Author.
- Crespo, S., & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs de 45 à 64 ans. Fiches techniques*. Montréal: INRS Culture et Société.
- D'Amours, Lesemann, F., Crespo, S., & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Fiches techniques*. Montréal: INRS Culture et Société.
- Farr, J.L., & Ringseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 31-75.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2003). *Âge et conditions de travail dans l'union européenne*. On line: Author.
- Gerardu, V. M. A., & Schabracq, M. J. (1994), Personnel policies of an aging company: a dutch case study. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.383-391). London: Taylor & Francis.
- Gilles, M., & Loisl, F. (Eds). (2003). *La gestion des âges: pouvoir vieillir en travaillant*. Paris: Editions Liaisons.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: a challenge for the new millennium. *Work and Stress*, 11(3), 197-214.
- Guillemard, A-M. (2003). *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris: Armand Colin.
- Hansez, I. (2001). *La validation du WOCCQ: Vers un modèle structural du stress et du contrôle de l'activité de travail*. Thèse de doctorat en psychologie non publiée, Université de Liège, Liège.
- Hansez, I., Bertrand, F., De Keyser, V., & Perée F. (2005). Fin de carrière des enseignants : Vers une explication du stress et des retraites prématurées. *Le Travail Humain*, 68(3), 193-223.
- Hansez, I., Grisard A., & De Keyser, V. (2004). Changements organisationnels, stress des employés, et satisfaction des clients: émergence du concept de flexihealth. Programme d'appui scientifique à la protection des travailleurs en matière de santé, contribution au rapport de recherche final du 29/02 (PS/12/29 – 1999/2003). Liège, Belgique: Université de Liège.
- Kilbom, A. (1999). Evidence-based programs for the prevention of early exit from work. *Experimental Aging Research*, 25(4), 291-299.

- Lemyre, L., Tessier, R., & Fillion, M. (1990). *Mesure de Stress Psychologique (MSP) : Manuel d'utilisation*. Quebec, Canada : Editions Behaviora.
- Lesemann, F. (2003). *Le vieillissement au travail: les pratiques d'entreprises. Perspectives internationales*. Montréal: INRS Culture et Société.
- Lund, T., & Borg, V. (1999). Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-39 years of age. *Experimental Aging Research*, 25(4), 429-434.
- Marquié, J.-C., & Baracat, B. (1995). Les plus de 45 ans dans un contexte technologique mouvant. In J.-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 359-375). Toulouse: Octares
- O.C.D.E. (2003). *Vieillesse et politiques de l'emploi: Belgique*. Paris: Author.
- Probst, J.B., Bruggimann, O., Mercier, J.Y., & Rakotobarison, A. (1992). *Gérer le changement organisationnel* (Tome 2). Paris: Editions d'organisation.
- Redman, T., & Snape, E. (2002). Ageism in teaching : stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over-50s. *Work, Employment and Society*, 16 (2), 355-371.
- Robert, A., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J.-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 13-72). Toulouse : Octares.
- Thierry, H., & Jansen, B. (1998). Work time and behaviour at work. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, chap. 5, pp. 89-119). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- van der Velden, J. (1994). Age-conscious social policy. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.353-364). London: Taylor & Francis.
- Warr, P. (1994). Age and job performance. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.309-322). London: Taylor & Francis.

## Annexe 1: Guide d'entretien

---

### PRESENTATION

---

RAPPEL DE L'ENQUETE	Questionnaire sur le stress et les motifs de départ
BUT DE L'ENTRETIEN	Demander directement aux travailleurs quels moyens leur sembleraient utiles pour lutter contre les départs précoces
STRUCTURE DE L'ENTRETIEN	Deux parties: causes – solutions / questionnaire

---

### QUESTIONS

---

DETAILS SUR L'INTERVIEWE	service, fonction, ancienneté, âge, temps plein/partiel, supervision
--------------------------	--

---

---

#### PARTIE 1

---

- Selon vous, quelles sont les (ou la) solution(s) à mettre en œuvre pour chacune de ces causes de départ (qui ont été citées par les travailleurs comme étant des motifs qui les inciteraient à partir)? Voir liste des 26 causes de départ dans le tableau 2.

- En ce qui vous concerne, quels moyens devraient être mis en œuvre pour que vous restiez ?

- Au niveau du stress: une des dimensions posant apparemment problème dans l'entreprise est le contrôle sur la gestion du temps (planification temporelle: échéances à court terme à respecter, cadences de travail imposées, vitesse de travail dépendante du travail d'autrui). Selon vous, que pourrait-on faire pour y remédier ?

---

#### PARTIE 2

---

Voici une liste de moyens susceptibles de lutter contre le départ précoce des travailleurs. Pour chacun d'entre eux, veuillez indiquer dans quelle mesure il vous semble pertinent (donner le questionnaire au travailleur et lui laisser remplir).

---

## Annexe 2: Catégories thématiques

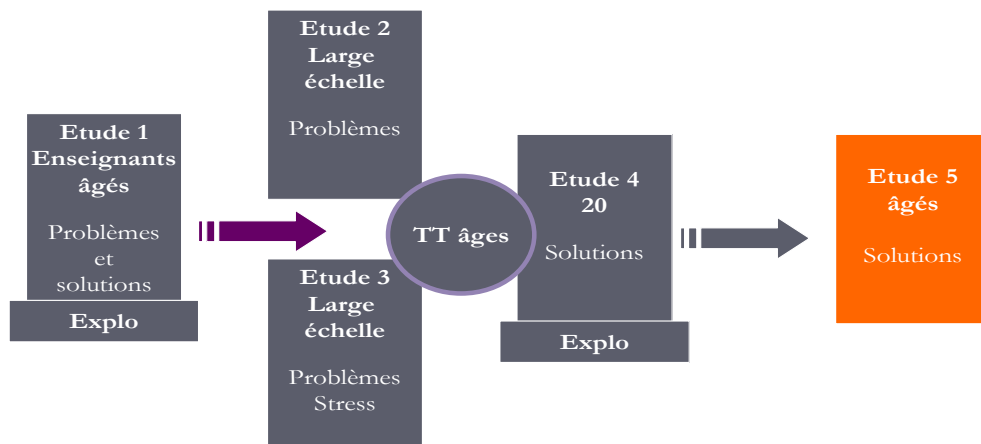
- 1. Activités extra-professionnelles :** Solutions concernant des activités en dehors du travail. Il s'agit par exemple des passions, des loisirs et des activités sportives.
- 2. Adéquation fonction / formation :** Propositions des personnes interviewées qui se rapportent à la correspondance entre la formation de base du travailleur et sa fonction, les tâches qu'ils exécutent au sein de l'entreprise.
- 3. Analyse de la situation :** Solutions qui incluent l'idée d'une « analyse » de la situation telles que: essayer de comprendre les causes d'un problème, les raisons de non atteinte d'un objectif, etc.
- 4. Communication :** Solutions du domaine de la communication, de l'information, du relationnel et du climat entre personnes. Par exemple, les réunions, le désir de dialoguer, d'avoir des contacts, l'instauration d'une bonne ambiance entre collègues, etc.
- 5. Compétences des superviseurs/directeurs :** Solutions impliquant la remise en cause ou l'acquisition de compétences de la part des superviseurs. Il s'agira par exemple de solutions du type: « éduquer les chefs à reconnaître le bon travail », « le manager doit soutenir le travailleur », etc.
- 6. Culture d'entreprise / Valeurs :** Pour Jardel et Loridon (2000), la culture d'entreprise couvre un ensemble d'éléments qui donne une identité à l'entreprise comme les valeurs, les représentations et les croyances partagées majoritairement par le personnel. Les actions répertoriées sous le terme « culture d'entreprise » sont donc des solutions relativement abstraites en lien avec les valeurs et l'état d'esprit général de l'entreprise: savoir respecter les autres horizontalement et verticalement, ouverture d'esprit de l'employeur, ne pas considérer les individus comme des objets, etc.
- 7. Donner des responsabilités :** Solutions impliquant une augmentation des responsabilités des travailleurs. Par exemple, le fait de responsabiliser les travailleurs, de leur déléguer certaines tâches.
- 8. Efforts personnels / apprentissages personnels :** Actions en lien avec la personnalité, la manière de réagir des individus. Dans ce cas, c'est le travailleur seul qui pourra agir pour faire face aux causes de départs mentionnées. Il devra par exemple apprendre à « prendre à la dérision », à « ne pas se surévaluer », à « accepter », à « vivre avec ».
- 9. Evaluation :** Entretiens annuels d'évaluation.
- 10. Evolution :** Solutions comme le fait de donner les possibilités d'évoluer aux travailleurs.
- 11. Formation :** Moyens cités en rapport direct avec les formations intranet, les séminaires, etc.
- 12. Gestion des RH :** Actions en lien avec le recrutement et la gestion du personnel. Lorsqu'un travailleur propose par exemple une meilleure gestion de la part des directeurs, des RH, ce thème est comptabilisé dans cette catégorie.
- 13. Gestion du temps :** Actions pouvant être menées dans le domaine du temps: instauration de temps partiels, d'horaires flexibles, etc.
- 14. Mobilité :** Changements de fonction en interne, en externe, horizontalement ou verticalement (promotion).

- 15. Organisation du travail :** Solutions en lien avec le contenu de la tâche, la manière de gérer la charge de travail mais aussi en rapport avec les changements (réorganisations).
- 16. Outils :** Solutions instrumentales telles que le travail à domicile (pc à la maison), l'Internet, l'échelle officielle de salaire, etc.
- 17. Récompenses matérielles :** Solutions matérielles comme les primes, les bonus, les chèques offerts pour aller au restaurant, etc.
- 18. Reconnaissance :** Solutions proposées par les interviewés comme le fait de mettre les gens en valeur.
- 19. Rotation :** Solutions telles que faire des tournantes entre les travailleurs qui prestent un travail de routine, la rotation entre groupes.
- 20. Services offerts :** Solutions faisant intervenir des services offerts par l'entreprise ou que l'entreprise devrait offrir. Il s'agit notamment de crèches, de salles de sport.
- 21. Tenir compte de l'âge :** Moyens pour faire face aux causes de départ qui sont liés à l'âge. Il s'agit notamment de solutions du style « concilier l'expérience des âgés et les idées des jeunes ».
- 22. Tierce personne / service spécialisé :** Solutions qui impliquent l'intervention d'une tierce personne ou d'un service spécialisé (arbitre, médiateur, action du service des RH, comité d'éthique, etc.).
- 23. Travail en équipe / dynamique de groupe :** Renforcer l'esprit d'équipe, la cohésion sont des exemples de solutions que l'on trouve dans cette catégorie
- 24. Divers :** Solutions inclassables dans les autres catégories et rarement citées comme par exemple la diminution des charges sociales.

## Chapitre VII

### Etude 5 : Solutions Etude à large échelle

---



---

Bertrand, F., Lemaire, C., Barbier, M. & Hansez, I. Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges. Accepté pour publication dans *Relations industrielles*.

---

## **Summary-résumé**

*The future economic growth is in need of a higher employment rate of workers above 55 years old. To deal with this increasing problem, it is important to identify the preferred solutions of older workers in order to promote the retention of these workers in their job. Older workers of three enterprises have been interrogated on this subject. The aim of this study was to identify the best solutions for the workers. A distinction was made between the solutions proposed by the literature and those proposed by the workers in a spontaneous way. We also tried to determine whether the solutions differed as a function of socio-professional category, working time and type of working hours. Finally, this study determined the actions that need to be undertaken: actions regarding discrimination, working conditions, working time and professional development. In particular, this study established that the actions against discrimination are requested more by manual workers, workers with a part-time and variable hours. Therefore, it is suggested to consider the requests of manual workers differently from those of executives. The last ones are searching for more possibilities of development, whereas the manual workers prefer an improvement of working conditions.*

---

*La croissance économique future a besoin d'un taux d'emploi plus important des travailleurs de plus de 55 ans. Par rapport à cette problématique grandissante, il est important d'identifier les solutions préconisées par les travailleurs âgés pour favoriser le maintien dans l'emploi. Ainsi, les travailleurs âgés de trois entreprises ont été interrogés à ce sujet. Ce travail avait pour objectif d'identifier les solutions privilégiées par les travailleurs, parmi celles proposées par la littérature et celles que les travailleurs proposent de manière spontanée. Nous avons également tenté de déterminer si les solutions sont différentes en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du temps de travail et du type d'horaire. Finalement cette étude a permis de cibler les actions à mettre en place ; actions concernant la discrimination, les conditions de travail, le temps de travail et le développement professionnel. Elle a permis surtout de constater que les actions relatives à la lutte contre la discrimination sont davantage demandées par les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et à horaire variable. Dans ce sens, il semble pertinent de considérer les demandes des ouvriers différemment des demandes des cadres. Ces derniers cherchant davantage des possibilités de développement, tandis que les ouvriers cherchent plus une amélioration des conditions de travail.*

*Mots-clés : Rétention, seniors, conditions de travail, développement*

## **I. Introduction**

Face au vieillissement de la population, au raccourcissement de la vie au travail et à la pénurie de main-d'œuvre et afin de garantir une croissance durable, il est important que les taux d'activité des différents groupes de populations en âge de travailler augmentent. Il faut donc préserver l'employabilité des travailleurs âgés et prévenir leur exclusion du marché du travail (Guillemard, 2003). La première question à se poser est de savoir pourquoi les travailleurs âgés décident de quitter leur fonction. Ensuite, il s'agit d'identifier quelles sont les solutions concrètes à mettre en place pour faire face à ces départs volontaires. Cet article a pour objectif de répondre à cette dernière question en demandant aux travailleurs les solutions qu'ils préconisent. En effet, de nombreux auteurs ont proposé des taxonomies de solutions mais peu ont confronté leurs lectures avec l'avis des travailleurs.

### **1.1. Vieillissement de la population et son impact sur le monde du travail**

En Europe, l'allongement de l'espérance de vie et la diminution de la fécondité entraîne non seulement un ralentissement de la croissance démographique mais aussi un vieillissement important de la population en général (Mathias & Prats, 2006). Ce phénomène a un impact sur la population active. Le vieillissement de la population conduit à une augmentation du nombre de personnes se trouvant dans la classe de 50-64 ans. Leur proportion par rapport à l'ensemble de la population augmente et approche, ou même atteint, les 20% dans certains pays (Eurostat, 2007). Or, les 50-64 ans représentent une part de la population qui est la moins active et la plus sous-employée et ce, en raison de départ anticipé à la retraite ou de la sortie du marché de l'emploi à cause d'une invalidité (OCDE, 2006). Cette problématique existe également au Canada (Lagacé & Lesemann, 2003). Au Canada, près de la moitié des emplois obtenus par les travailleurs de plus de 55 ans sont des emplois atypiques (D'amours, 2009).

Les différents travaux en sciences humaines en Europe et hors Europe tentent de trouver les causes et conséquences de ces départs anticipés, départs appelés très souvent turnover. Les raisons de départ peuvent venir d'un choix personnel de l'individu mais aussi de la tendance actuelle de les mettre à la pension au plus tôt. Un départ à la retraite anticipée peut donc être forcé (causes extrinsèques) ou volontaire (causes intrinsèques).

En ce qui concerne les causes extrinsèques, une étude belge et une autre canadienne montrent que les départs forcés sont souvent associés aux stéréotypes liés à l'âge qu'ont les employeurs (Hansez, Bracci, & Bertrand, 2007 ; Lagacé & Lesemann, 2003). Concernant les causes intrinsèques soit volontaires,



une étude belge (Hansez, Bertrand, De Keyser, & Pérée, 2005) montre qu'il peut s'agir d'une série de facteurs qui sont liés à la personne ou à l'environnement de travail. D'un côté, au niveau personnel, les problèmes de santé du travailleur ou ceux de son conjoint, la retraite du conjoint, les ressources financières influeraient sur le départ (Sedillot, Walraet, & Bommier, 2002 ; Talaga & Beerh, 1995 ; Volkoff & Bardot, 2004). D'un autre côté, au niveau de l'environnement de travail, trois types de facteurs peuvent être impliqués dans le départ précoce : le contexte organisationnel global (changements organisationnels ou conjoncturels), la reconnaissance et la valorisation de la profession (développement professionnel) et les risques psychosociaux inhérents au travail (stresseurs de l'environnement de travail) (Hansez et al., 2005). De façon plus élargie, Bertrand, Peters, Pérée et Hansez (accepté) ont étudié le retrait prématuré des travailleurs âgés auprès de onze entreprises belges représentant tous les secteurs d'activité. Grâce à leurs données, les auteurs ont pu déterminer que les changements organisationnels, les facteurs personnels et le manque de développement personnel et de reconnaissance sont les motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans.

Ces départs anticipés engendrent un certain nombre de problématiques. On compte quatre conséquences : le financement de la sécurité sociale dans le futur, la perte de compétences essentielles par les entreprises à cause des départs anticipés, l'impact sur les travailleurs eux-mêmes de ce départ précoce et l'augmentation de la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs comme l'enseignement et les soins de santé (Lagacé & Leseman, 2003 ; Hansez et al., 2005). Toutes les entreprises sont concernées mais pas de la même manière. Il existe en effet trois types de structure d'âges (Minni & Topiol, 2003). Les entreprises avec une pyramide des âges élargie au sommet comportent une grande part de personnel en âge de prendre leur retraite, ceux-ci devant alors être remplacés par des plus jeunes. Les entreprises avec une structure ventrale emploient beaucoup de travailleurs d'âges intermédiaires, qui doivent évoluer dans un contexte professionnel qui change rapidement. Les sociétés n'engageant que des jeunes, ayant une pyramide des âges élargie à la base, vont entrer en compétition sur le marché du recrutement avec les autres entreprises cherchant à remplacer le personnel qui prend sa retraite (Brunet, 2004). Les entreprises ayant une pyramide des âges élargie au sommet ou à la base vont devoir veiller au maintien des compétences et les entreprises avec une structure ventrale vont devoir adapter leurs conditions de travail aux caractéristiques des travailleurs vieillissants.

Face à tous ces changements, une des solutions apportées est d'accroître le taux d'emploi global et comme les plus âgés sont les moins employés, c'est sur cette tranche de la population que vont se centrer les efforts. L'objectif sera de construire une démarche qui accompagne le vieillissement dans l'entreprise et leur maintien dans l'emploi (Gilles & Loislil, 2005).

## **1.2. Solutions de maintien dans l'emploi**

Généralement dans la littérature, on relève trois axes d'intervention importants : l'aménagement des conditions de travail, les compétences et l'aménagement du temps de travail. Deux autres possibilités sont mises en avant dans le contexte actuel de compétitivité internationale : d'un côté, la communication et gestion du changement et de l'autre, la lutte contre la discrimination.

Ainsi, l'originalité de cette étude est de considérer différents angles de vue, de suivre une approche multi-angles. En effet, étant donné que la littérature scientifique appartenant à trois courants de psychologie différents, que sont la psychologie du travail, la psychologie organisationnelle et développementale et la psychologie sociale, nous offre un panel de solutions au maintien dans l'emploi, il est important de considérer ici une approche multidisciplinaire. C'est dans cette logique que nous considérons les aspects ergonomiques et psychosociaux suivant la perspective de psychologie du travail, la gestion des compétences et des carrières suivant la psychologie organisationnelle et développementale et les stéréotypes suivant la psychologie sociale.

### **1.2.1. Aménagement des conditions de travail – diminution de la pénibilité et adaptation de l'environnement**

Ces aménagements sont le résultat de la prise en compte du vieillissement des travailleurs et des difficultés qu'ils rencontrent avec l'avancée en âge (Lesemann, 2003). Ils visent les domaines de la pénibilité, de l'ergonomie des postes de travail et de la santé (Gilles & Loïsil, 2005 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Neagele & Walker, 2006). Les aides à la manutention, de nouveaux équipements (Laville & Volkoff, 2004), la conception d'installations moins exigeantes physiquement (Gilles & Loïsil, 2005), l'organisation du travail telle que la répartition et la définition des tâches (Laville & Volkoff, 2004), le suivi médical (Neagele & Walker, 2006) et la rotation des tâches (Lesemann, 2003) sont autant de possibilités d'action. La création de poste plus « léger » pour les plus âgés est également citée par certains auteurs (Laville & Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003) mais le plus primordial serait un abaissement général du niveau de pénibilité (Gilles & Loïsil, 2005).

### **1.2.2. La gestion du parcours professionnel, mobilité et partage des compétences**

Le développement des compétences et d'un parcours professionnel valorisant est une autre manière de maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi (Gilles & Loïsil, 2005). Bertrand, Peters, Pérée et Hansez (accepté) ont pu déterminer que le manque de développement personnel fait partie des motifs

les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans, davantage que pour les plus jeunes. La formation est l'un des moyens les plus cités dans ce domaine (Gilles & Loisel, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003 ; Naegele & Walker, 2006 ; McKenzie & Wurzburg, 1997). Cependant, afin qu'elle soit utile et profitable pour tous, elle doit tenir compte des particularités des travailleurs vieillissants. L'établissement d'un climat de confiance, une organisation souple du temps et une formation par étapes successives sont quelques uns des éléments importants à mettre en place dans une formation (Guérin & Saba, 2003, Laville & Volkoff, 2004), sans oublier l'évaluation et la validation des acquis (McKenzie & Wurzburg, 1997). Ensuite, la reconnaissance des compétences acquise sera essentielle. Elle pourra s'effectuer lors des bilans de compétences mais aussi des entretiens annuels, des évaluations ou autoévaluations qui permettront de reconnaître l'acquis et de cibler les besoins en formation (Gilles & Loisel, 2005 ; Lesemann, 2003). Le tout peut être encadré dans une gestion des carrières (Kiekens & De Coninck, 2000, Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, & Economix Research & Consulting, Munich, 2006). La mobilité verticale ou horizontale est également une piste qui permet la valorisation des compétences (Gilles & Loisel, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville & Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Finalement, une dernière manière de reconnaître la compétence des âgés est d'instaurer un système de transfert des compétences tel que le tutorat ou l'organisation d'équipes mixtes (jeunes et plus anciens) (EQUAL, n.d., Kiekens & De Coninck, 2000, Gilles & Loisel, 2005, Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, & Economix Research & Consulting, Munich, 2006). Mor-Barak (1995) parle du facteur générationnel, soit du besoin qu'ont les plus âgés d'apprendre et de partager leurs propres aptitudes et connaissances avec les jeunes. L'apprentissage intergénérationnel peut jouer un rôle sur le manque de développement des plus âgés. Cela pourrait affecter l'image de soi du tuteur, apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités, permettre l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles & Loisel, 2003) mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu & Schabracq, 1994). Cet échange d'informations rendra également les plus jeunes davantage experts dans un domaine particulier.

### **1.2.3. L'aménagement du temps de travail**

Afin de permettre une meilleure conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, certains aménagements du temps de travail peuvent être prévus. Le temps partiel et la retraite progressive sont des pratiques de ce domaine très souvent mises en avant (Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003 ; Gilles & Loisel, 2005 ; Guérin & Saba, 2003 ; Leseman, 2003 ; Lagacé & Lesemann, 2003 ; Naegele & Walker, 2006). Les autres mesures d'aménagement sont, entre autres, l'augmentation des jours de congé (Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003 ; Guérin & Saba, 2003), le télétravail (Guérin & Saba,

2003 ; Lagacé & Lesemann, 2003) et le partage du travail (deux personnes à temps partiel pour un même emploi) (Lagacé & Lesemann, 2003).

#### **1.2.4. La communication et gestion des changements**

Les raisons des changements organisationnels sont souvent méconnues ou incomprises, ce qui laisse la place à l'interprétation et à la construction de représentations qui peuvent ne pas être conformes avec celles des dirigeants (Giroux, 2000). Cette situation peut engendrer des résistances face aux changements. Bertrand, Peters, Pérée et Hansez (accepté) ont pu déterminer que les changements organisationnels font partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs plus âgés. La communication interne (note de service, rapport, discussion, présentation de groupe, etc.) est donc particulièrement importante lors des changements pour développer l'implication des salariés dans l'entreprise, un lien social fort et un sentiment d'appartenance (Detrie & Meslin-Broyez, 2001 ; McKenna, 2000). D'autres moyens peuvent être utilisés pour faciliter les changements tels que la participation active au changement, donner aux travailleurs l'opportunité d'utiliser leurs connaissances et leurs compétences, fournir un soutien, conseil ou encore le recueil des réactions des acteurs de façon périodique (McKenna, 2000).

#### **1.2.5. La lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image des seniors**

Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés passe avant tout par la modification des représentations des autres travailleurs et des supérieurs par rapport au vieillissement (Lagacé & Lesemann, 2003). Cette adaptation des perceptions peut se faire par l'intermédiaire d'une sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise (Naegele & Walker, 2006). La sensibilisation devrait mettre l'accent sur l'expérience qu'apporte les travailleurs âgés, leur passé professionnel ou encore sur leur flexibilité (Walker & Taylor, 1998). Elle peut se faire sous forme de conférence mais également de groupes de discussion (Walker & Taylor, 1998).

## **II. Objectifs**

Cette étude se base sur une première étude exploratoire de Hansez, Bracci & Bertrand (2007) qui cherchait à identifier, dans une entreprise pharmaceutique, des pistes de solutions afin de lutter contre les départs à la retraite anticipée. La méthode utilisée pour le recueil des solutions était l'interview et l'échantillon interrogé comportait vingt travailleurs de tout âge. Dans cette étude, nous cherchons à savoir, dans un échantillon plus large issu de trois entreprises différentes, quelles sont les solutions envisagées par les travailleurs et ce qu'ils pensent des solutions issues de la littérature et ainsi d'obtenir

l'avis des travailleurs sur le terrain. Nous avons ainsi comme objectif d'identifier si les solutions prônées par les travailleurs concordent avec les domaines d'action privilégiés par la littérature. Au vu de tous ces éléments, nous posons comme **hypothèse 1**: a) toutes les solutions proposées par la littérature sont acceptées par les travailleurs et b) les solutions les plus proposées par les travailleurs ont trait aux trois domaines principaux de solutions de maintien dans l'emploi retenus dans la littérature (conditions de travail, compétences et temps de travail). Des analyses ont été réalisées en vue de comparer les catégories socioprofessionnelles, le temps de travail et l'horaire de travail.

## 2.1. Différence entre les catégories socioprofessionnelles

Tout d'abord au niveau des catégories socioprofessionnelles, les ouvriers citent plus régulièrement que les cadres la « santé », le « parcours pénible », les « conditions de travail mal supportées » et le « travail routinier, ennuyeux » comme motifs de départ (Volkoff & Bardot, 2004). Ces différences sont à mettre en parallèle avec la pénibilité ressentie au travail. Les ouvriers sont beaucoup plus confrontés à la pénibilité au travail, et ce quelle que soit sa forme (physique, posturale, etc.), et rapportent plus de problèmes de santé que les cadres. La pénibilité et les problèmes de santé associés influent nettement sur leur aspiration à arrêter leur vie professionnelle (Struillou, 2003). La pénibilité ressentie au travail permet donc de différencier les catégories socioprofessionnelles. Nous pouvons émettre comme **hypothèse 2** que a) par rapport aux solutions issues de la littérature, les ouvriers sont plus demandeurs que les autres catégories socioprofessionnelles de mesures visant la diminution de la pénibilité et b) qu'ils citent plus de solutions que les autres en rapport avec la diminution de la pénibilité.

## 2.2. Différence au niveau du temps de travail et du type d'horaire

Le temps de travail semble influencer le moment du départ à la retraite. En effet, les personnes à temps plein partent plus tôt que celles à temps partiel (Feldman, 1994 ; Kieran, 2001). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les travailleurs à temps plein gagnent plus d'argent. Ils peuvent donc épargner davantage et prendre leur retraite plus tôt (Walsh, 1999). Par ailleurs, au moins deux groupes de personnes travaillant à temps partiel peuvent être distingués. Le premier reprend les personnes qui ont un parcours professionnel chaotique (chômage, emploi temporaire, etc.) et qui occupent un emploi à temps partiel par choix ou parce qu'ils n'ont pas trouvé autre chose (Feldman, 1994). Le deuxième groupe rassemble les travailleurs âgés sans problème de parcours qui considèrent le temps partiel comme un moyen de transition plus doux vers la retraite (Walsh, 1999). Ces deux groupes travailleront donc plus longtemps, pour l'un, par manque de ressources financières et pour l'autre pour

bénéficier de bonnes conditions financières pour leur retraite. Par conséquent, ils auront besoin d'un environnement propice pour leur maintien. Nous pouvons donc poser comme **hypothèse 3** que a) par rapport aux solutions issues de la littérature, les travailleurs à temps partiel sont plus demandeurs de solutions de maintien dans l'emploi que les personnes travaillant à temps plein et b) ils citeront plus de solutions ayant trait au salaire et à la réduction du temps de travail que les personnes travaillant à temps plein.

Par ailleurs, les horaires atypiques représentent une forme de pénibilité (Gilles & Loisl, 2005 ; Lasfargues, 2005). Notamment, le travail de nuit va à l'encontre du rythme biologique et de la vie sociale et entraîne entre autres des problèmes de santé (trouble du sommeil, du système digestif, etc.) (Barthe, Gabois, Prunier-Poulmaire, & Quéinnec, 2004). Ces problèmes perdurent même parfois après l'arrêt du travail de nuit (Butat, Cosset, Barrit, Brugère, & Volkoff, 1999). Ainsi, les personnes travaillant en horaire atypique vivent une pénibilité supplémentaire qui provoque des problèmes de santé. Comme pour les ouvriers, on peut poser en **hypothèse 4** que a) par rapport aux solutions issues de la littérature, les travailleurs en horaire atypique demandent plus de mesures en faveur de la réduction de la pénibilité temporelle ou physique et b) que les travailleurs en horaire atypique citent plus de solutions soutenant une diminution de la pénibilité.

### III. Méthode

#### 3.1. L'échantillon

Trois entreprises belges ont accepté de participer à cette étude. Elles appartiennent toutes à des secteurs d'activité économique différents. La première est une entreprise publique ancrée dans le domaine social. Elle propose de nombreux services tels que l'aide à domicile, la médiation de dettes, des services d'intégration professionnelle. La seconde est une entreprise privée de production métallurgique proposant des produits issus de la sidérurgie, telles que chaudières ou pièces d'armements et la dernière est une institution hospitalière composée d'un hôpital et d'une polyclinique. Afin de récolter l'avis de personnes qui se sentent concernées par la problématique des retraites, seuls les travailleurs de plus de 45 ans ont été invités à répondre à cette enquête. Au total, la population de cette étude comprend 1348 travailleurs de plus de 45 ans. L'étude a été réalisée en 2008. Le taux global de réponse est de 31,97%, soit 431 questionnaires reçus. Pour la réalisation des analyses statistiques sur la partie quantitative du questionnaire, seuls les questionnaires dont cette partie est complète, ont été pris en compte. L'échantillon est donc réduit à 319 questionnaires. Par contre, pour l'analyse des réponses à la partie qualitative, tout l'échantillon est conservé. La description des deux échantillons suivant les différentes variables utilisées pour les analyses statistiques est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1 : Description de l'échantillon complet et de l'échantillon réduit

	Echantillon complet	Echantillon réduit
Entreprise :		
- Public	- 162 (37,59%)	- 107 (33,54%)
- Privé de production	- 171 (39,68%)	- 127 (39,81%)
- Santé	- 98 (22,74%)	- 85 (26,65%)
Catégorie socioprofessionnelle :		
- Ouvrier	- 122 (28,31%)	- 76 (23,82%)
- Employé	- 247 (57,31%)	- 197 (61,76%)
- Cadre	- 61 (14,15%)	- 46 (14,42%)
- Données manquantes	- 1 (0,23%)	- 0 (0%)
Temps de travail :		
- Temps plein	- 319 (74,01%)	- 235 (73,67%)
- Temps partiel	- 109 (25,29%)	- 83 (26,02%)
- Données manquantes	- 3 (0,70%)	- 1 (0,31%)
Type d'horaire :		
- Horaire fixe	- 305 (70,77%)	- 213 (68,03%)
- Horaire variable	- 121 (28,07%)	- 98 (30,72%)
- Données manquantes	- 5 (1,16%)	- 4 (1,25%)

Parmi les ouvriers, 25% sont à temps partiel et 44,6% à horaire variable. 30,6% des employés sont à temps partiel et 31,1% à horaire variable. 8,7% des cadres sont à temps partiel et 8,9% à horaire variable.

### 3.2. Le matériel

Le questionnaire était composé de deux parties : une partie avec une question ouverte et une autre avec questions fermées. L'intérêt de combiner ces deux types de mesures est d'une part avoir recours à la spontanéité des répondants pour la question ouverte, et d'autre part, pour la question fermée, mieux confronter la perception des répondants par rapport à une liste de solutions préétablies.

La question fermée contient la liste de solutions de maintien dans l'emploi réalisée par Hansez et al. (2007) d'après la littérature. Après actualisation, cette liste contient 38 items. Un item a été retiré (« Recourir à des cabines de protection vis-à-vis des sources de chaleur ou de bruit ») car il n'était plus pertinent par rapport aux milieux abordés. Quatre items ont été ajoutés sur base d'une actualisation de la littérature: « l'organisation d'équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens », « le coaching par une personne externe à l'entreprise », « la réorganisation des moyens d'information et de communication afin d'augmenter la qualité des échanges entre les travailleurs » et « la pratique d'autoévaluations pour permettre à chacun de situer ses compétences ». Pour cette question, le travailleur indique sur une échelle de likert en quatre points (de 1 = pas du tout d'accord à 4 = tout à fait d'accord) si les moyens proposés lui semblent être, par rapport à sa situation de travail, des solutions au départ anticipé à la retraite. A

partir de cette liste de solutions, une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (Rotation Varimax normalisé) a permis de déterminer sept facteurs déjà décrits dans l'introduction théorique: la communication (5 items,  $\alpha = .92$ ), l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise (5 items,  $\alpha = .89$ ), la gestion du parcours professionnel (4 items,  $\alpha = .89$ ), la diminution de la pénibilité (5 items,  $\alpha = .84$ ), l'aménagement du temps de travail (4 items,  $\alpha = .87$ ), la mobilité et le partage des compétences (4 items,  $\alpha = .78$ ) et l'adaptation de l'environnement (4 items,  $\alpha = .82$ ). Sept items ont du être éliminés car ils convergeaient sur deux facteurs différents. La variance totale expliquée par ces sept facteurs est de 71,70% et les coefficients alpha de Cronbach sont acceptables pour tous les facteurs. Les résultats de l'analyse factorielle ainsi que les alphas se trouvent dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les solutions de maintien dans l'emploi – Question fermée

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<b>Communication et gestion des changements</b> $\alpha = .92$							
Réorganiser les moyens d'information et de communication afin d'augmenter la qualité des échanges entre les travailleurs.	0,78						
Communiquer sur les changements (fusion, restructuration, etc.) qui ont lieu dans l'organisation	0,86						
Communiquer à propos des objectifs des changements (par exemple: leurs conséquences concrètes et abstraites)	0,84						
Permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements	0,74						
Mettre sur pied des groupes de travail dans le cas de changements	0,65						
<b>La lutte contre la discrimination et amélioration de l'image des seniors</b> $\alpha = .89$							
Organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à propos de l'image des seniors		0,59					
Former les travailleurs sur des questions d'égalité des chances à tout âge		0,61					
Sensibiliser le personnel aux besoins particuliers des travailleurs de + de 45 ans		0,80					
Faire participer les travailleurs âgés aux discussions portant sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail		0,84					
Soutenir les initiatives, individuelles ou de groupe, visant à lutter contre les obstacles liés à l'âge		0,79					
<b>Gestion du parcours professionnel</b> $\alpha = .89$							
La gestion des carrières (entretien de parcours, entretien d'évolution)			0,66				
Les entretiens annuels			0,84				
Les évaluations			0,89				
Pratiquer des autoévaluations pour permettre à chacun de situer ses compétences			0,81				
<b>Diminution de la pénibilité</b> $\alpha = .84$							
Mettre les seniors à l'abri des postes les plus exigeants au niveau physique				0,86			
Diminuer la charge physique / abaisser la pénibilité physique du travail				0,84			
Evaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste.				0,54			
Augmenter le suivi médical / réaliser des bilans de santé individuels / favoriser la promotion de la santé				0,48			
Créer des postes plus « légers »				0,70			
<b>Aménagement du temps de travail</b> $\alpha = .87$							
Réduire le temps de travail (la semaine des 4 jours)					0,71		
La prépension à mi-temps					0,87		
Le crédit-temps (pause-carrière)					0,84		
Le travail à temps partiel					0,87		
<b>Mobilité et partage des compétences</b> $\alpha = .78$							
La mobilité interne verticale (la promotion)						0,54	
Le tutorat / le mentorat / le transfert de compétence des travailleurs plus âgés vers les plus jeunes						0,84	
Organiser des équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens.						0,81	
Une meilleure planification du temps						0,52	
<b>Adaptation de l'environnement</b> $\alpha = .82$							
Utiliser de nouveaux équipements							0,71
Utiliser des aides à la manutention							0,82
Concevoir des installations moins exigeantes physiquement							0,74
La rotation des tâches entre différents travailleurs							0,58
<b>Valeur propre</b>	4,01	3,43	3,37	3,07	3,05	2,65	2,65
<b>Variance expliquée</b>	0,13	0,11	0,11	0,10	0,10	0,09	0,09



La question ouverte est la suivante : Pensez à trois problèmes qui vous pousseraient à quitter puis pour chacun de ces problèmes, donner quelles sont les solutions que l'entreprise pourrait mettre en place pour vous inciter à rester plus longtemps ? Les solutions recueillies ont été classées en dix-neuf catégories<sup>4</sup>.

La question concernant la catégorie socioprofessionnelle comporte 4 modalités : ouvrier, employé, cadre et indépendant. Le temps de travail est évalué au moyen de deux modalités : temps plein et temps partiel. Concernant l'horaire de travail, l'item est le suivant : Vous travaillez selon un horaire fixe (de type administratif) ou variable (avec prestation de pauses, de nuit, de week-end,...).

### **3.3. Procédure**

Tous les questionnaires, accompagnés d'une lettre d'introduction, ont été déposés dans chaque entreprise sous enveloppe scellée. L'ensemble a été distribué par le système de courrier interne. Pour les modalités de retour, deux systèmes ont été utilisés selon les possibilités de l'entreprise. Les répondants pouvaient, sous enveloppe scellée, déposer les questionnaires remplis dans une urne ou les renvoyer par la poste à l'Université.

### **3.4. Analyses statistiques**

Le traitement des hypothèses se fera à partir de la question ouverte et fermée. Pour la question fermée, les analyses sont réalisées sur les scores moyens pour chaque facteur de solutions de maintien dans l'emploi. La valeur 2,5 est utilisée comme seuil arbitraire pour indiquer les solutions considérées comme efficaces. Différentes analyses statistiques sont utilisées afin de traiter nos données. Tout d'abord, des statistiques descriptives sont calculées pour obtenir les moyennes et les écarts-types. Afin de comparer les groupes définis par les variables indépendantes, des analyses de variances multivariées (MANOVA) sont utilisées. Si l'homogénéité des variances n'est pas respectée, nous aurons recours à l'analyse de variance simple de Kruskal-Wallis pour effectuer les post-hoc. Finalement, le taux de Kendall sera utilisé afin de voir si le classement des facteurs pour chaque modalité des variables indépendantes est identique. Les tests statistiques sont réalisés à un seuil de significativité de maximum .05. Pour la question ouverte, une analyse de contenu sera effectuée. Il s'agira essentiellement d'analyses descriptives des 19 catégories de solutions. Les pourcentages sont donnés suivant la catégorie socioprofessionnelle, le temps de travail et l'horaire.

## **IV. Résultats**

---

<sup>4</sup> Les définitions des catégories sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

#### 4.1. Les solutions de maintien dans l'emploi

Cette première analyse va nous permettre de tester la première hypothèse soit a) toutes les solutions proposées par la littérature sont acceptées par les travailleurs dans la question fermée et b) les solutions les plus proposées par les travailleurs dans la question ouverte ont trait aux trois domaines principaux de solutions de maintien dans l'emploi retenus dans la littérature (conditions de travail, compétences et temps de travail).

Concernant la question fermée, la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences (respectivement,  $M = 3,18$  et  $M = 3,17$ ) sont les groupes de solutions privilégiées par les travailleurs (tableau 3). Les autres groupes de solutions ont tous obtenu des scores supérieurs à 2,5. Pour ce qui est de l'acceptation réelle des solutions de maintien dans l'emploi, plus de 60% des répondants ont obtenu pour chaque facteur un score égal ou supérieur à 3. Sur notre échelle de Likert, ce score correspondait à 'd'accord'. Ainsi, on peut dire que ces facteurs sont acceptés par un grand nombre de personnes. La mobilité et le partage des compétences obtiennent un pourcentage d'accord de 80% et la diminution de la pénibilité de 75%. La plupart des groupes de solutions sont significativement différents les uns des autres ( $p < 0,05$ ) sauf six paires : la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences ( $t(636) = .31, p = .75$ ), la mobilité et le partage des compétences et la communication ( $t(636) = -1.93, p = .05$ ), la communication et l'adaptation de l'environnement ( $t(636) = .73, p = .46$ ), l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise ( $t(636) = -1.81, p = .07$ ), l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise et l'aménagement du temps de travail ( $t(636) = 1.08, p = .28$ ), l'aménagement du temps de travail et la gestion du parcours professionnel ( $t(636) = -1.06, p = .29$ ).

Au niveau de la question ouverte, les solutions qui ont été les plus citées ont trait à l'aménagement du temps de travail (22,41%), aux récompenses financières (15,20%), à la communication (7,52%), à la pénibilité en fonction de l'âge (6,58%) et l'organisation du travail et des tâches (6,27%) (tableau 4). Ces solutions relèvent des domaines du temps de travail, des avantages financiers, de la communication et des conditions de travail.

Concernant la question fermée, nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 1 a) qui postulait que toutes les solutions issues de la littérature sont acceptées par les travailleurs. Concernant la question ouverte, l'aménagement du temps et des conditions de travail reviennent majoritairement et sont deux des trois grands domaines d'intervention repris dans notre hypothèse 1 b). Seul le domaine des compétences n'est pas mis en avant par les travailleurs. On observe ici l'importance d'un aspect moins souvent cité dans la littérature, soit les récompenses financières. Cette hypothèse est donc partiellement confirmée.

Tableau 3 : Moyennes, t de student et analyses de variance en fonction des catégories socioprofessionnelles, du temps de travail et de l'horaire pour chaque facteur de solutions de maintien – question fermée

Facteurs	Moyenne	Ecart-type				F / H	dl	P				T	dl	P				
			Ouvrier (n = 76) (M)	Employé (n = 197) (M)	Cadre (n = 46) (M)				Temps plein (n = 235) (M)	Temps partiel (n = 83) (M)	Horaire fixe (n = 217) (M)				Horaire variable (n = 98) (M)	T	dl	P
1. La diminution de la pénibilité	3,18	0,60	3,39 <sup>a</sup>	3,20 <sup>b</sup>	2,79 <sup>ab</sup>	F = 15.83	2, 316	< .01	3,13 <sup>a</sup>	3,33 <sup>a</sup>	-2.64	315	< .01	3,13 <sup>a</sup>	3,31 <sup>a</sup>	-2,55	313	< .02
2. La mobilité et le partage des compétences	3,17	0,56	3,23	3,15	3,13	H = 5.48	2, 319	> .06	3,17	3,18	-0.16	315	> .86	3,22 <sup>a</sup>	3,07 <sup>a</sup>	2,30	313	< .03
3. La communication	3,08	0,59	3,18 <sup>a</sup>	3,08	2,93 <sup>a</sup>	H = 7.20	2, 319	< .03	3,06	3,15	-1.37	315	> .17	3,11	3,03	1,22	313	> .22
4. L'adaptation de l'environnement	3,05	0,66	3,13 <sup>a</sup>	3,12 <sup>b</sup>	2,59 <sup>ab</sup>	F = 13.47	2, 316	< .01	2,98 <sup>a</sup>	3,24 <sup>a</sup>	-3.09	315	< .01	2,95 <sup>a</sup>	3,27 <sup>a</sup>	-4,12	313	< .01
5. L'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise	2,95	0,65	3,19 <sup>ab</sup>	2,96 <sup>bc</sup>	2,53 <sup>ac</sup>	H = 34.92	2, 319	< .01	2,89 <sup>a</sup>	3,11 <sup>a</sup>	-3.07	315	< .01	2,91 <sup>a</sup>	3,06 <sup>a</sup>	-2,05	313	< .05
6. L'aménagement du temps de travail	2,89	0,77	2,85	2,96 <sup>a</sup>	2,66 <sup>a</sup>	H = 6.33	2, 319	< .05	2,78 <sup>a</sup>	3,18 <sup>a</sup>	-5.04	315	< .01	2,91	2,86	0,62	313	> .53
7. La gestion du parcours professionnel	2,83	0,70	2,90	2,78	2,90	H = 2.63	2, 319	> .26	2,83	2,83	-.01	315	> .99	2,81	2,90	-1,14	313	> .25

Note : Deux lettres identiques sur une même ligne indiquent une différence significative entre deux modalités (test post-hoc Tukey).

Tableau 4 : Nombre de solutions par catégorie de solutions et pourcentage et puis suivant les variables indépendantes – question ouverte

	Nombre total (%)	Catégorie socioprofessionnelle			Temps de travail		Type d'horaire	
		Ouvrier	Employé	Cadre	Plein	Partiel	Fixe	Variable
1. Aménagement du temps de travail	143 (22,41%)	32 (19,39%)	91 (26,38%)	20 (16,26%)	100 (21,01%)	40 (25,81%)	124 (24,41%)	19 (14,73%)
2. Récompenses financières	97 (15,20%)	28 (16,97%)	52 (15,07%)	17 (13,82%)	79 (16,60%)	18 (11,61%)	76 (14,96%)	21 (16,28%)
3. Communication	48 (7,52%)	13 (7,88%)	27 (7,83%)	8 (6,50%)	34 (7,14%)	13 (8,39%)	37 (7,28%)	11 (8,53%)
4. Pénibilité en fonction de l'âge	42 (6,58%)	20 (12,12%)	19 (5,51%)	3 (2,44%)	26 (5,46%)	16 (10,32%)	34 (6,69%)	7 (5,43%)
5. Organisation du travail et des tâches	40 (6,27%)	11 (6,67%)	18 (5,22%)	11 (8,94%)	29 (6,09%)	11 (7,10%)	32 (6,30%)	8 (6,20%)
6. Gestion des RH	39 (6,11%)	5 (3,03%)	25 (7,25%)	9 (7,32%)	31 (6,51%)	8 (5,16%)	31 (6,10%)	8 (6,20%)
7. Reconnaissance	31 (4,86%)	10 (6,06%)	16 (4,64%)	5 (4,07%)	27 (5,67%)	4 (2,58%)	26 (5,12%)	5 (3,88%)
8. Culture d'entreprise / valeurs	27 (4,23%)	10 (6,06%)	12 (3,48%)	5 (4,07%)	20 (4,20%)	7 (4,52%)	23 (4,53%)	4 (3,10%)
9. Tutorat	25 (3,92%)	9 (5,45%)	7 (2,03%)	9 (7,32%)	19 (3,99%)	6 (3,87%)	17 (3,35%)	8 (6,20%)
10. Mobilité	24 (3,76%)	3 (1,82%)	13 (3,77%)	8 (6,50%)	17 (3,57%)	6 (3,87%)	19 (3,74%)	5 (3,88%)
11. Formation	19 (2,98%)	4 (2,42%)	12 (3,48%)	3 (2,44%)	13 (2,73%)	6 (3,87%)	16 (3,16%)	3 (2,33%)
12. Aménagement et amélioration du poste de travail	18 (2,82%)	0 (0%)	16 (4,64%)	2 (1,63%)	15 (3,15%)	3 (1,94%)	16 (3,15%)	2 (1,55%)
13. Outils	17 (2,66%)	4 (2,42%)	4 (1,16%)	9 (7,32%)	13 (2,73%)	4 (2,58%)	11 (2,17%)	6 (4,65%)
14. Compétence des superviseurs / directeurs	15 (2,35%)	2 (1,21%)	8 (2,32%)	5 (4,07%)	9 (1,89%)	5 (3,23%)	13 (2,56%)	2 (1,55%)
15. Maintien dans l'entreprise	11 (1,72%)	6 (3,64%)	4 (1,16%)	1 (0,81%)	11 (2,31%)	0 (0%)	6 (1,18%)	5 (3,88%)
16. Aménagement de fin de carrière	10 (1,57%)	1 (0,61%)	7 (2,03%)	2 (1,63%)	9 (1,89%)	0 (0%)	6 (1,18%)	4 (3,10%)
17. Donner des responsabilités	6 (0,94%)	0 (0%)	4 (1,16%)	2 (1,63%)	6 (1,26%)	0 (0%)	6 (1,18%)	0 (0%)
18. Travail d'équipe / Dynamique de groupe	2 (0,31%)	0 (0%)	2 (0,58%)	0 (0%)	1 (0,21%)	1 (0,65%)	1 (0,20%)	1 (0,78%)
19. Divers	19 (2,98%)	7 (4,24%)	8 (2,32%)	4 (3,25%)	14 (2,94%)	5 (3,23%)	13 (2,56%)	6 (4,65%)
20. Non codé	5 (0,78%)	2 (1,21%)	3 (0,87%)	0 (0%)	3 (0,63%)	2 (1,29%)	1 (0,20%)	4 (3,10%)
TOTAL	638 (100%)	165 (100%)	345 (100%)	123 (100%)	473 (100%)	153 (100%)	508 (100%)	129 (100%)

## 4.2. Les solutions de maintien dans l'emploi selon les catégories socioprofessionnelles

Premièrement, les analyses pour la question fermée mettent en évidence des différences entre les catégories socioprofessionnelles (tableau 3). Les différences se situent au niveau des facteurs 'diminution de la pénibilité', 'communication', 'adaptation de l'environnement', 'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise' et 'aménagement du temps de travail'. Les ouvriers ont une moyenne significativement supérieure pour le groupe de solutions diminution de la pénibilité, la communication, l'adaptation de l'environnement (respectivement  $M = 3,39$  ;  $M = 3,18$  ;  $3,13$ ) que les cadres ( $M = 2,79$  ;  $M = 2,93$  ;  $M = 2,59$ ). Les employés ont aussi une moyenne significativement supérieure pour le groupe de solutions diminution de la pénibilité ( $M = 3,20$ ), l'adaptation de l'environnement ( $M = 3,12$ ) et l'aménagement du temps de travail ( $M = 2,96$ ) que les cadres ( $M = 2,79$  ;  $M = 2,59$  ;  $M = 2,66$ ). Pour l'amélioration de l'image des seniors, les trois scores sont différents, les ouvriers obtiennent le plus élevé ( $M = 3,19$ ), ensuite viennent les employés ( $M = 2,96$ ) et les cadres ( $M = 2,53$ ). Les ouvriers ont donc des scores plus élevés pour la diminution de la pénibilité, la communication, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons classé les scores dans l'ordre décroissant pour chaque catégorie socioprofessionnelle à la question fermée. Les premiers groupes de solutions pour les ouvriers sont la diminution de la pénibilité, la mobilité et le partage des compétences et l'amélioration de l'image des seniors. Pour les employés, il s'agit de la diminution de la pénibilité, de la mobilité et du partage des compétences et de l'adaptation de l'environnement. Finalement, les cadres mettent en avant la mobilité et le partage des compétences, la communication et la gestion du parcours professionnel. Si l'on cherche à voir si ce profil diffère entre les catégories socioprofessionnelles et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction du statut d'ouvrier, employé ou cadre, on constate des différences ;  $W = .59$  ;  $X^2(3;6) = 10,71$  ;  $p < 0.99$ . Ainsi, les ouvriers se rapprochent des employés tandis que les cadres s'éloignent de ces deux groupes.

Troisièmement au niveau des solutions que les travailleurs ont cité librement, des légères différences existent entre les propositions principales de chaque catégorie (tableau 4). Les ouvriers, employés et cadres citent davantage comme solutions possibles les aménagements du temps de travail et les récompenses financières. En troisième position, les ouvriers citent la pénibilité en fonction de l'âge, les employés indiquent la communication et les cadres mettent en avant l'organisation du travail et des tâches.

Ainsi, concernant les questions fermées, les ouvriers ont donc des scores plus élevés pour la diminution de la pénibilité, la communication, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise. Ces résultats vont dans le sens de notre l'hypothèse 2 a) que

l'on peut donc confirmer. L'hypothèse 2 b) testée grâce à la question ouverte est partiellement confirmée. La diminution de la pénibilité n'est pas la solution la plus citée par les ouvriers mais elle est présente dans leurs trois premières solutions et elle ne l'est pas dans celles des employés et des cadres.

### **4.3. Les solutions de maintien dans l'emploi selon le temps de travail**

Premièrement, les analyses pour la question fermée mettent en évidence des différences entre les temps de travail (tableau 3). Les différences se situent au niveau des facteurs diminution de la pénibilité, adaptation de l'environnement, amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise et aménagement du temps de travail. Les travailleurs à temps partiel ont obtenu des moyennes supérieures pour la diminution de la pénibilité ( $M = 3,33$ ), pour l'adaptation de l'environnement ( $M = 3,24$ ), pour l'amélioration de l'image des seniors ( $M = 3,11$ ) et l'aménagement du temps de travail ( $M = 3,18$ ).

Suite au classement des groupes de solutions, les personnes travaillant à temps plein mettent en premier lieu la mobilité et le partage des compétences, suivi de la diminution de la pénibilité et de la communication. Les personnes à temps partiel mettent en avant la diminution de la pénibilité, l'adaptation de l'environnement et l'aménagement du temps de travail. Si l'on cherche à voir si ce profil diffère entre le type de temps de travail et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction du fait que les travailleurs sont à temps plein ou temps partiel, on constate des différences ;  $W = .68$  ;  $X^2(2;6) = 8,14$  ;  $p < .23$ .

Finalement, au niveau de la question ouverte, les personnes travaillant à temps plein citent plus l'aménagement du temps de travail (21,01%), les récompenses financières (16,60%) et la communication (7,14%). Les personnes à temps partiel proposent également en premier lieu l'aménagement du temps de travail (25,81%) et en second les récompenses financières (11,61%). En troisième position, vient la pénibilité en fonction de l'âge (10,32%).

Les résultats relatifs à la question fermée confirment partiellement l'hypothèse 3 a) qui soutenait que les personnes à temps partiel obtiendraient des scores supérieurs. Concernant la question ouverte, les travailleurs à temps partiel citent plus les aménagements du temps de travail que les personnes à temps plein mais c'est l'inverse pour les récompenses professionnelles. L'hypothèse 3 b) est donc partiellement vérifiée.

#### 4.4. Les solutions de maintien dans l'emploi selon le type d'horaire

Les résultats des t de student pour la question fermée indiquent qu'il y a des différences entre les types d'horaire (tableau 3) pour la diminution de la pénibilité, la mobilité et le partage des compétences, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors. Les personnes en horaire variable obtiennent des scores supérieurs pour la diminution de la pénibilité ( $M = 3,31$ ), l'adaptation de l'environnement ( $M = 3,27$ ) et l'amélioration de l'image des seniors ( $M = 3,06$ ). Les personnes travaillant selon des horaires fixes ont une moyenne supérieure pour la mobilité et le partage des compétences ( $M = 3,22$ ).

Les personnes travaillant à horaire fixe mettent en avant la mobilité et le partage des compétences, la diminution de la pénibilité et la communication. Les personnes en horaire variable indiquent d'abord la diminution de la pénibilité, puis l'adaptation de l'environnement et la mobilité et le partage des compétences. Si l'on cherche à voir si ce profil diffère suivant le type d'horaire et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction du fait que le travailleur soit à horaire fixe ou variable, on constate des différences ;  $W = .80$  ;  $X^2(2;6) = 9,64$  ;  $p < 0.14$ .

Au niveau des solutions citées dans la question ouverte, les travailleurs à horaire fixe citent en premier lieu l'aménagement du temps de travail (24,41%), ensuite les récompenses financières (14,96%) et finalement la communication (7,28%). Pour les personnes en horaire variable, l'ordre de préférence est peu différent. Il y a d'abord les récompenses financières (16,28%), puis l'aménagement du temps de travail (14,73%) et la communication (8,53%).

Les résultats obtenus grâce aux questions fermées confirment notre hypothèse 4 a). Les personnes en horaire variable demandent plus des mesures en faveur de la diminution de la pénibilité. L'hypothèse 4 b) concernant cette partie n'est pas vérifiée. Les actions en faveur d'une diminution de la pénibilité apparaissent plus loin dans le classement.

## V. Discussion

Ce travail avait pour objectif d'identifier les solutions de maintien dans l'emploi privilégiées par les travailleurs, parmi celles proposées par la littérature et celles que les travailleurs proposent eux-mêmes. Nous avons également tenté de déterminer si les solutions sont différentes en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du temps de travail et du type d'horaire.

Les solutions évaluées comme les plus efficaces par les travailleurs dans la question fermée sont **la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences**. L'organisation d'équipes mixtes et le tutorat permettent la reconnaissance du savoir du travailleur âgé et de garder ce savoir au sein de l'entreprise. Ces actions peuvent donner l'occasion aux travailleurs vieillissant de se décharger des tâches pénibles sur leurs collègues plus jeunes (Gilles & Loisil, 2005). Ces actions peuvent donc également recouper celles permettant la diminution de la pénibilité. Les autres groupes de solutions – **la communication, l'adaptation de l'environnement, l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise, l'aménagement du temps de travail et la gestion du parcours professionnel** – ont aussi obtenu un degré d'accord de la part des répondants, ce qui laisse supposer que toutes les solutions proposées par la littérature sont acceptées globalement.

Les solutions les plus citées spontanément par les travailleurs concernent **l'aménagement du temps de travail et les récompenses financières**. Selon Naegele et Walker (2006), la réduction du temps de travail aurait un effet bénéfique sur la santé puisque, logiquement, les personnes sont moins exposées aux situations pénibles. Cette solution peut donc répondre à la nécessité de la préservation de la santé. Mais elle a également un effet sur la motivation, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, l'allongement de la vie active, etc. Les récompenses financières sont des formes de reconnaissance, de récompenses pour le travail fourni par le travailleur (Saint-Onge, Haines, Aubin, Rousseau, & Lagacé, 2006). Par conséquent, ces solutions, quelque peu prosaïques, permettraient aux travailleurs de ressentir plus de reconnaissance de la part de leur employeur.

Nous constatons des solutions quelque peu différentes dans la question ouverte et la question fermée. Les répondants ne donnent pas les mêmes solutions de manière spontanée que lorsqu'on leur fournit une liste préétablie. La question ouverte permettrait de compléter l'information obtenue grâce à la question fermée.

Si nous cherchons à voir les différences en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du temps de travail et du type d'horaire, nous trouvons trois résultats intéressants.

Premièrement, on remarque que la pénibilité concerne certains groupes à risques. En effet, l'analyse entre les catégories socioprofessionnelles de la question fermée indique que les ouvriers désirent plus que les cadres des mesures en faveur de la diminution de la pénibilité et de l'adaptation de l'environnement. Ce résultat concorde avec l'étude de Struillou (2003) selon laquelle les ouvriers sont plus confrontés à la pénibilité et qu'ils ont plus de problèmes de santé que les cadres, et que les deux phénomènes associés pèsent largement sur leur décision de prendre une retraite anticipée. La diminution de la pénibilité est donc un bon moyen pour augmenter leur motivation à rester. Au niveau des solutions citées dans la question ouverte par les différentes catégories socioprofessionnelles, les ouvriers citent plus les solutions en faveur de la réduction de la pénibilité en fonction de l'âge que les



employés et les cadres. L'ensemble de ces résultats correspondent bien aux recherches déjà réalisées de Volkoff et Bardot (2004) dans lesquelles les ouvriers sont considérés comme un groupe à risque, notamment en termes de pénibilité au travail. Egalement, les personnes travaillant déjà à temps partiel désirent plus la diminution de la pénibilité et l'adaptation de l'environnement. Ces deux éléments permettraient de protéger leur santé et leur donneraient alors la possibilité de rester jusqu'à leur retraite. Au niveau des types d'horaire, les personnes travaillant selon un horaire variable désirent également plus des mesures visant la diminution de la pénibilité et l'adaptation de l'environnement de travail que les personnes travaillant selon un horaire fixe (Gilles & Loisl, 2005 ; Lasfargues, 2005).

Deuxièmement dans la question fermée, les ouvriers obtiennent également les scores les plus élevés pour l'amélioration de l'image des seniors. Il s'agit d'améliorer l'image des seniors en évitant les stéréotypes concernant les problèmes de santé des ouvriers, leur manque de productivité et leur absentéisme. Ensuite, les travailleurs à temps partiel souhaitent aussi plus l'amélioration de l'image des seniors que leurs collègues à temps plein. Dans la littérature, le temps partiel est considéré comme un engagement professionnel moindre (Feldman, 1994). Par conséquent, les personnes de ce régime sont peut-être moins bien perçues par leurs collègues et supérieurs. Des actions permettant la discussion sur les problèmes liés à l'âge et donc sur les raisons qui ont poussé ces personnes à prendre un temps partiel pourraient les aider à être mieux perçus. De plus, les personnes en horaire variable ont obtenu un score supérieur pour l'amélioration de l'image des seniors. Les personnes travaillant le plus souvent en horaire variable, dans notre échantillon, sont les ouvriers de production et les infirmières. Les ouvriers sont la cible principale des stéréotypes et les infirmières souffrent d'une dévalorisation de la profession (Hansez et al., 2005).

Troisièmement, toujours dans la question fermée, on peut voir aussi que les cadres citent d'abord des solutions se rapportant à la mobilité et au partage des compétences. Avoir un statut particulièrement valorisant, et notamment chez les cadres, est très important pour expliquer la motivation à continuer à travailler (Palmore, George & Fillenbaum, 1982). Ainsi, le partage des compétences est important car les travailleurs âgés constituent la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003). Et surtout, ce nouveau rôle au sein de l'organisation améliorera l'image de soi du tuteur et pourra apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités, mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu & Schabracq, 1994), et l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles & Loisl, 2003). Egalement, les personnes à horaire fixe souhaitent plus la mobilité et le partage des compétences que les autres à horaire variable. Les personnes travaillant à heure fixe sont très souvent des employés et des cadres. Comme on l'a déjà cité précédemment, cette population d'employés et de cadres ont davantage envie d'évoluer dans l'entreprise.

On remarque donc des résultats comparables pour les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs ayant un horaire variable. Ces résultats sont assez cohérents puisque c'est parmi les ouvriers que l'on trouve le plus de travailleurs à horaire variable et à temps partiel. On remarque aussi des similitudes entre les cadres et les travailleurs à horaire fixe.

Les résultats montrent que la diminution de la pénibilité et l'amélioration de l'image des seniors sont des solutions fortement souhaitées par l'ensemble des travailleurs interrogés et plus particulièrement encore par les ouvriers, les personnes à temps partiel et à horaire variable (ouvriers et infirmières). Les stéréotypes envers les travailleurs âgés, comme le fait d'être plus lents, plus souvent absents, moins performants, peuvent bien-sûr découler des mauvaises conditions de travail qu'ont eu ces travailleurs durant toute leur carrière. Finalement, ces ouvriers, ces travailleurs à temps partiel et à horaires variables seraient des groupes à risques pour lesquels les actions en matière de conditions de travail, de temps de travail et de la valorisation des compétences permettraient une diminution de la discrimination. Dans ce sens, on voit que des actions seulement liées à la discrimination, comme des sensibilisations, ne sont pas suffisantes pour améliorer l'image des seniors sur leur lieu de travail. Des actions concrètes liées aux conditions de travail et aux compétences sont primordiales. La mobilité et le partage des compétences ressortent également, et particulièrement chez les travailleurs à horaire fixe et les cadres. Si l'on souhaite prolonger la durée d'activité professionnelle, il faut instaurer des parcours professionnels spécifiques pour les salariés expérimentés via la mobilité et la gestion de carrière (Gilles & Loisel, 2003).

On constate ensuite trois résultats plus particuliers. Premièrement, les ouvriers obtiennent des scores plus élevés pour la communication. En terme de communication, ce résultat peut s'expliquer par le fait que les communications provenant de la hiérarchie ne sont pas directement adressées au niveau des ouvriers. A leur passage à chaque niveau de la hiérarchie, elles se déforment et sont mal retransmises. Les ouvriers n'ont donc accès qu'à une partie restreinte des informations (Dolan, Lamoureux, & Gosselin, 1996). De plus, les informations que transmettent les ouvriers à leurs supérieurs sont rarement prises en compte (Dolan et al., 1996) et ainsi la communication ascendante est inexistante. La communication a donc une certaine importance pour les ouvriers en temps normal mais aussi pendant les changements. Deuxièmement, les personnes à temps partiel mettent plus en avant l'aménagement du temps de travail que les personnes à temps plein, tant au niveau de la question fermée qu'ouverte. On peut expliquer ce résultat de la manière suivante. Les personnes à temps partiel considèrent peut-être cet aménagement du temps comme un bon moyen de transition entre le travail et la retraite et comme une bonne solution pour rester dans l'emploi le plus longtemps possible. Troisièmement, les personnes en horaire variable citent plus les récompenses financières que les personnes en horaire fixe. On peut supposer que ces personnes ont besoin d'une meilleure reconnaissance du travail qu'elles effectuent la nuit souvent dans des conditions pénibles.

## VI. Conclusion

La croissance économique future a besoin d'un taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans plus important. Mais si leur nombre augmente en raison de l'arrivée de la cohorte des « baby-boomers », notre société leur a donné l'habitude de partir à la préretraite. A cause de ce phénomène et de la diminution du nombre de jeunes qualifiés entrant dans la vie active, nos entreprises risquent de manquer de travailleurs qualifiés et expérimentés. Ce phénomène compromettra donc la croissance économique.

Par rapport à cette problématique grandissante, il est important d'identifier les solutions préconisées par les travailleurs âgés pour favoriser le maintien dans l'emploi. En effet, les solutions sont déjà largement identifiées par la littérature, mais peu d'études prennent en considération l'avis des travailleurs. L'originalité de cette étude est de considérer différents types de solutions et ainsi différents angles de vue. L'avantage de considérer différentes disciplines en psychologie, notamment la psychologie du travail, organisationnelle et sociale permet d'avoir un point de vue multifocal. C'est ainsi que nous prenons en compte cinq catégories de solutions : l'aménagement des conditions de travail, les compétences, l'aménagement du temps de travail, la gestion du changement et la lutte contre la discrimination.

Ainsi, les travailleurs âgés de trois entreprises ont été interrogés. Le questionnaire comprenait une question fermée avec une liste de solutions de maintien dans l'emploi issue de la littérature. Le questionnaire contenait également une question ouverte où le travailleur était invité à citer les solutions qui l'incitent réellement à rester plus longtemps. L'intérêt de considérer ces deux types de mesures est d'un côté de cadrer le répondant avec une grille de lecture théorique et d'un autre de le laisser s'exprimer librement.

Finalement, cette étude permet de cibler les actions liées aux conditions de travail, au temps de travail et au développement professionnel. Elle permet surtout de constater que les actions relatives à la lutte contre la discrimination ne sont pas nécessairement demandées par tous, mais bien par les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et à horaire variable. Finalement, ces travailleurs seraient des groupes à risques pour lesquels les actions en matière de conditions de travail, de temps de travail et de la valorisation des compétences permettraient une diminution de la discrimination. Les actions pour lutter contre la discrimination dépendent donc d'actions concrètes sur le terrain.

Il s'agit aussi d'adapter les solutions aux personnes, à leurs besoins et caractéristiques. Les différences observées entre les ouvriers et les cadres sont assez importantes. Dans ce sens, il semble pertinent de considérer les demandes des ouvriers différemment des demandes des cadres. Ces derniers cherchant

davantage des possibilités de développement, tandis que les ouvriers cherchent plus une amélioration des conditions de travail.

Trois entreprises ont été interrogées, trois entreprises appartenant à un secteur différent et ayant des missions différentes. Nous pourrions poursuivre cette étude afin de considérer plusieurs entreprises pour chaque secteur d'activité. Ainsi, nous pourrions vérifier s'il existe des différences entre les secteurs et entre les métiers. Aussi, nous n'avons pas interrogé les plus jeunes travailleurs ou encore les travailleurs ayant choisi de prendre une préretraite ; or la comparaison avec ces populations semble intéressante. En terme de perspective, l'idéal est de réaliser une étude longitudinale, à plus large échelle, et de mesurer ainsi l'efficacité des mesures mises en place entre le premier temps de passation et le second.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barthe, B., Gadbois C., Prunier-Poulmaire, S., & Quéinnec, Y. (2004). Travailler en horaires atypiques. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 129-144). Paris : Presse Universitaire de France.
- Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F., & Hansez, I. (2009). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. Accepté pour publication dans *Travail Humain*.
- Brunet, J-M. (2004). Le choc démographique et la politique RH des entreprises. *Gérontologie et Société*, 111, 13-28.
- Butat, C., Cosset, M., Barrit, J., Brugère, D. & Volkoff, S. (1999). Les troubles du sommeil : Effets conjoints de l'âge et du sexe, des horaires décalés et de quelques contraintes de travail (une analyse quantitative). *Le Travail Humain*, 62 (1), 93-97.
- D'Amours, M. (2009). Non-standard employment after age 50. How precarious is it? *Relations Industrielles*, 64(2), 209-229.
- Detrie, P. & Meslin-Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : Editions Liaisons
- Dolan, S., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal, Canada : Gaëtan Morin Editeur.
- Elchardus, M., Cohen, J. & Van Thielen, L. (2003). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle : Rapport partiel 5 : Vers une politique en matière de fin de carrière*. Groupe d'études TOR, Groupe de travail Sociologie, Vrije Universiteit Brussel, 56 p.
- EQUAL. *Vers un brassage des générations: EQUAL préconise un apprentissage entre les générations pour un lieu de travail équilibré*. Retrieved April 28, 2007, from <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/activities/result\\_fr.cfm?str=-09](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/activities/result_fr.cfm?str=-09)>

- Eurostat. (2007). *Indicateurs structurels : Emploi*. Retrieved October 20, 2007, from <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL)>
- Feldman, D. (1994). The decision to retire early : A review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19 (2), 285-311.
- Gerardu, V. M. A., & Schabracq, M.J. (1994). Personnel policies of an aging company: a dutch case study. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.383-391). London: Taylor & Francis.
- Gilles, M. & Loisil, F. (2003). *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Paris, France : Editions Liaisons.
- Gilles, M. & Loisil, F. (2005). *La gestion des âges : Pouvoir vieillir en travaillant*. Lyon, France : Réseau éditions anact.
- Giroux, N. (2000). La Communication dans la « réorganisation » des fusions-acquisitions. *Communication*, 19 (2), 11-43.
- Guerfel-Henda, S. (2005). *La gestion des âges et les effets sur la GRH*. Communication présentée à la Journée de Recherche Gestion des Seniors de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Poitiers, France.
- Guérin, G. & Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, 58(4), 590-619.
- Guillemard, A-M. (2003). *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris: Armand Colin.
- Hansez, I., Bracci, E. & Bertrand, F. (2007). Solutions face au départ précoce des travailleurs : Etude de cas. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 5-22.
- Hansez, I., Bertrand, F., De Keyser, V. & Perée, F. (2005). Fin de carrière des enseignants : Vers une explication de stress et des retraites prématurées. *Le Travail Humain*, 68(3), 193-223.
- Kiekens, D. & De Coninck, P. (2000). Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : Un pari que l'on peut gagner ?. *Formation Professionnelle*, 19, 6-16.
- Kieran, P. (2001). Retraite anticipée : Tendances. *L'emploi et le revenu en perspective*, 2 (9), 7-15.
- Lagacé, C. & Leseman, F. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Lasfargues, G. (2005). Départs en retraite et « travaux pénibles » : L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé. *Centre d'Etude de l'Emploi : Rapport de Recherche*, 39 p.
- Laville, A. & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P. Falzon (Ed), *Ergonomie* (pp. 145 – 158). Paris : Presse Universitaire de France.

- Leseman, F. (2003). *Le vieillissement au travail: Les pratiques d'entreprises perspectives internationales*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Mathias, L. & Prats, E. (2006). *Vieillesse active: Comparaison des politiques publiques sur 10 pays*. Retrieved October 16, 2007, from <[http://www.metiseurope.eu/gestion\\_ages.html](http://www.metiseurope.eu/gestion_ages.html)>.
- McKenna, E. (2000). *Business psychology and organisational behaviour: A student's handbook* (3<sup>rd</sup> ed.). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- McKenzie, P. & Wurburg, G. (1997). Apprentissage à vie et "employabilité". *L'Observateur de l'OCDE*, 209, 13-17.
- Minni, C. & Topiol, A. (2003). Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Economie et Statistique*, 368, 43-63.
- Mor-Barak, M. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Retrieved March 27, 2007, from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>.
- OCDE. (2006). *Base de données statistiques de l'emploi*. Retrieved October 20, 2007, from <[http://www.oecd.org/document/39/0,3343,fr\\_2649\\_37457\\_39080687\\_1\\_1\\_1\\_37457,00.htm](http://www.oecd.org/document/39/0,3343,fr_2649_37457_39080687_1_1_1_37457,00.htm)>
- Palmore, E., Georges, L., & Fillenbaum, G. (1982). Predictors of retirement. *Journal of Gerontology*, 37(6), 733-742.
- Saint-Onge, S., Haines, V., Aubin, I., Rousseau, C. & Lagacé, G. (2006). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Sedillot, B., Walraet, E. & Bommier, A. (2002). La cessation d'activité au sein des couples: Y a-t-il interdépendance? *Economie et Statistique*, 357-58, 79-102.
- Struillou, Y. (2003). *Pénibilité et retraite*. Conseil d'orientation des retraites. Paris. 119p.
- Talaga, J. & Beerh, T. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions?. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 16-28.
- Volkoff, S. & Bardot, F. (2004). Départs en retraite, précoces ou tardifs: A quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires? *Gérontologie et Société*, 111, 71-94.
- Walker, A. & Taylor, P. (1998). *Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice*. Retrieved March 15, 2007, from <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9719.htm>>.
- Walsh, M. (1999). L'exercice d'un emploi après 65 ans. *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (2), 17-22.
- Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, & Economix Research & Consulting, Munich (Ed.). (2006). *Ageing and employment: Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*. Retrieved March 26, 2007, from <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/incentive\\_measures/activities\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/incentive_measures/activities_fr.htm)>

## **Chapitre VIII**

**La fin de carrière en Belgique : analyse des facteurs déterminant les départs volontaires et les solutions.**

**Discussion et conclusions**

---

## I. Préoccupation actuelle

Le débat sur les fins de carrière fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'Union Européenne et de la Belgique. Les perspectives démographiques prévoient un vieillissement et une diminution de la population active. Il s'agit là d'une situation alarmante qui exige de changer de philosophie et de mettre en place des mesures politiques différentes de celles suivies par le passé (Taylor & Urwin, 1999). Pour l'économie dans son ensemble, l'accroissement du taux d'emploi en général est essentiel afin de soutenir la croissance, et notamment dans un objectif de relance suite à la récession économique, assurer des rentrées fiscales et garantir un système de protection sociale de qualité pour tous les citoyens (Kilbom, 1999). Suite à la crise économique de 2008, on imagine difficilement qu'il puisse exister une pénurie de main d'œuvre. Pourtant, cette pénurie se marque dans certains secteurs particuliers, comme l'enseignement ou les soins de santé. Et ces pénuries vont se multiplier au fur et à mesure de la reconstruction économique.

Dans ce cadre, diverses initiatives ont déjà été prises, en Europe et en Belgique, afin d'augmenter le taux d'emploi des plus âgés. Différentes actions de reclassement professionnel pour les plus âgés, ou de dispense partielle du paiement des cotisations à la sécurité sociale en cas d'engagement de travailleurs âgés ont vu le jour. L'arrêté royal du 1er juillet 2006 portant sur « *la promotion des possibilités de travail, la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés* » a permis au fonds de l'expérience professionnelle de travailler à plus large échelle en collaborant avec les secteurs d'activité. L'objectif est connu : maintenir plus longtemps au travail les travailleurs de 45 ans et plus du secteur privé en invitant les entreprises à mettre en place des projets visant une amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail ou encore en assurant la promotion des possibilités d'emploi de ces travailleurs.

Les entreprises commencent à prendre conscience des enjeux et de l'importance d'un taux élevé d'emploi de ces travailleurs vieillissants pour la bonne santé économique du pays. Les taux d'emploi des travailleurs plus âgés commencent donc à augmenter petit à petit. Concrètement, sur le terrain (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2008), on remarque une augmentation du nombre des demandes auprès du Fonds de l'expérience professionnelle, mais aussi la participation d'un plus grand nombre de secteurs d'activités différents. Les adaptations ergonomiques sont plus fréquentes (45%), ce qui peut être expliqué par le lien entre un travail pénible physiquement et des aménagements ergonomiques nécessaires visant à réduire des problèmes de santé, notamment les troubles musculo-squelettiques, lombalgies, etc. Les adaptations concernent pour 26 % un *changement de fonction* ; pour 17 % une *modification de l'organisation du travail* ; et pour 12 % un *développement des compétences*. Ces chiffres démontrent une demande importante et des attentes bien identifiées de la part des entreprises et des



travailleurs en matière de conditions de travail. On constate la volonté des acteurs de terrain de focaliser l'attention sur les conditions de travail de leurs travailleurs.

Mais les prévisions en terme de taux d'emploi des plus âgés ne sont néanmoins pas très encourageantes (Eurostat, 2007) et cet effort risque d'être perturbé par l'actuelle crise économique. Manifestement, les pouvoirs publics et les employeurs ont compris la nécessité de maintenir les travailleurs âgés en activité. Mais les actions restent encore minoritaires.

Différents freins sont sans doute responsables de cette situation. Notamment certaines questions sont souvent posées par les employeurs ou les travailleurs eux-mêmes. Premièrement, *est-ce vraiment nécessaire de privilégier l'emploi des plus âgés, alors que des jeunes sont au chômage ? Doit-on prendre en compte uniquement les plus âgés ou doit-on mettre en place des actions pour les plus jeunes aussi ? Comment définir le groupe des plus âgés ? Peut-on proposer des solutions toutes faites pour les différentes entreprises, pour chacune de ces classes d'âges, pour tous les travailleurs ? Est-ce vraiment nécessaire de prolonger l'activité des plus âgés s'ils ne souhaitent pas continuer à travailler ? Que faire si le travailleur n'est plus capable physiquement de travailler ? Que doit-on mettre en place pour inciter à rester plus longtemps au travail ?*

Ce présent travail vise à répondre à ces questions. Un premier élément de réponse renvoie à la notion de **gestion des âges**, au management des âges. Un deuxième élément de réponse concerne **l'importance de mener un diagnostic** des problèmes des plus âgés au sein des organisations, au sein des différents secteurs d'activités, de prendre en compte les particularités individuelles. Un dernier élément, et non des moindres, est le **listing des grandes actions** en matière de rétention des plus âgés, notamment la prise en compte des facteurs personnels, la gestion des changements organisationnels, la valorisation sur le lieu du travail et les ressources au travail, la diminution de la pression, de la pénibilité et la gestion du stress et enfin la lutte contre la discrimination.

## II. La notion de gestion des âges, différences entre les âges

Pour répondre à la question : *est-il suffisant de prendre en compte spécifiquement les plus âgés ou plus globalement les différentes classes d'âges ?*, nous pouvons considérer la notion de gestion des âges. De plus en plus d'études envisagent la gestion des âges comme étant un concept essentiel en matière de rétention du personnel (Communication de la Commission, 1999; Communication de la commission, 2004; Commission Européenne, 2005; D'Amours, Lesemann, Crespo & Beausoleil, 1999; Fouquereau, 2001; Griffiths, 1997; Kilbom, 1999; Krank & Taylor, 2004 ; van der Velden, 1994; Walker, 1999). La gestion des âges renvoie à différentes sphères du travail, allant du recrutement jusqu'à l'organisation du départ à la retraite (Guérin & Saba, 2003 ; Guerfel-Henda, 2005). Cette politique de rétention doit concerner tous les travailleurs, des plus jeunes aux plus âgés.

La première explication de l'émergence de ce nouveau concept, est la suivante. Pour l'entreprise, le défi majeur est de répondre à la fois à la compétitivité, aux exigences syndicales, et aux caractéristiques des travailleurs. Elle doit tenir compte du remplacement des plus âgés quittant pour la retraite par des plus jeunes et du maintien de suffisamment de compétences, de talents au sein de l'entreprise et finalement maintenir un équilibre entre ressources humaines et compétences disponibles. Chaque entreprise doit donc faire son propre bilan concernant ces ressources humaines jeunes et moins jeunes, analyser dans quelle mesure il convient de conserver l'expertise des aînés ou d'engager de nouveaux jeunes. Chaque entreprise doit réaliser une gestion prévisionnelle des effectifs et promouvoir l'apprentissage intergénérationnel. La seconde raison est que le concept de gestion des âges permet de dépasser le caractère réducteur de la notion d'âge chronologique. En effet, De Lange (2006, voir aussi Cleveland & Shore, 1992 ou Sterns & Miklos, 2002) propose une conceptualisation multifactorielle de l'âge: l'âge chronologique, l'âge fonctionnel (santé physique et cognitive), l'âge psychosocial (self perception et perception sociale), l'âge organisationnel (ancienneté, niveau de compétences) et l'âge lié au style de vie et à la situation familiale. Ainsi, les choix de carrière ne dépendraient pas uniquement de l'âge chronologique mais aussi d'autres aspects de la vie. De cette façon, il devient difficile de considérer un groupe de travailleurs dits âgés, en ne sachant pas à quel âge on devient âgé. La prise en compte des différentes classes d'âge s'avère donc essentielle pour analyser le problème des fins de carrière et déterminer des mesures à prendre.

Notre recherche s'efforce à son tour de montrer l'importance de cette notion de gestion des âges. La comparaison entre les jeunes et les plus âgés a été réalisée. Les travailleurs âgés toujours en activité ont un score d'intention de quitter assez faible. Ils craignent de ne plus retrouver du travail s'ils quittaient leur organisation. Il est possible qu'ils aient développé de bonnes stratégies d'adaptation par rapport aux contraintes de leur environnement de travail, ou que l'entreprise ait mis en place progressivement des aménagements adéquats de leurs conditions de travail bien avant l'âge de 55 ans. Finalement les travailleurs âgés toujours actifs seraient des 'rescapés' ayant eu un parcours professionnel moins fatiguant ou plus motivant, ou encore de meilleures conditions de travail. Il s'agit en quelque sorte d'un échantillon modèle pour lequel la pré-retraite n'est pas souhaitée. Ces résultats accréditent la gestion des âges. En effet, étant donné que les plus de 55 ans toujours présents dans l'entreprise n'ont pas une intention de quitter plus élevée que les jeunes, ce sont ces derniers qui constituent un groupe à risque. C'est bien avant l'âge de 55 ans qu'il faut agir. Il semble donc plus adéquat de se diriger vers des mesures de prévention et de maintien dans l'emploi plutôt que vers des mesures concernant uniquement les plus âgés.

### III. Diversité des problèmes, différences individuelles et organisationnelles

Maintenant qu'il est établi de considérer les différentes classes d'âges, *peut-on proposer des solutions toutes faites pour les différentes entreprises, pour chacune de ces classes d'âges, pour tous les travailleurs ?*

Nous voyons dans notre présente recherche que divers problèmes peuvent engendrer le départ. Pour certaines entreprises, les causes de départ peuvent être la surcharge de travail, le manque de personnel ; pour d'autres, il peut s'agir du stress ou encore du manque d'implication dans les changements. Aussi, nous voyons dans nos études que les ouvriers sont plus sensibles à la pénibilité tandis que les cadres ont davantage de souhaits de développement. On voit également des différences en fonction du temps de travail et de l'horaire. Ainsi, de manière générale, on insiste sur l'importance du diagnostic permettant de cibler le ou les problèmes. En effet, les mesures d'aménagement centrées sur les conditions de travail, relativement simples à mettre en œuvre, peuvent tout à fait convenir à certains milieux professionnels, dans certaines entreprises. Mais, dans d'autres milieux comme l'enseignement où le stress occupe une place plus grande, une amélioration des conditions matérielles de travail (ergonomie des postes) ou des conditions temporelles de travail (réduction du temps de travail) s'avérerait insuffisante. On constate en fait l'impact des développements économiques et sociaux dans différents secteurs industriels sur les travailleurs, ces derniers ayant leurs propres ressources professionnelles et psychosociales (Schalk, 2009). Il semble donc important de ne pas mettre directement en place des mesures toutes faites, mais d'abord de diagnostiquer ce qui ne fonctionne pas, de relever les envies et les attentes. En effet, mettre en place des mesures qui ne sont pas adéquates peut avoir un coût mais également aggraver le problème.

On arrive alors à répondre aux questions fréquemment posées : *est-ce vraiment nécessaire de prolonger l'activité des plus âgés s'ils ne souhaitent pas continuer à travailler ? que faire si le travailleur n'est plus capable physiquement de travailler ?* En effet, le départ doit être possible pour certains travailleurs, plus que pour d'autres. Selon Moulaert et Moulin (2009) le « maintien au travail » passerait bien sûr par l'évolution de dispositifs d'action publique comme le retrait anticipé ainsi que par un changement radical des pratiques et des discours d'une majorité d'entreprises. Mais, *in fine*, il suppose toujours un individu « souhaitant » poursuivre sa carrière, un individu apte à s'adapter, désireux de se former, etc., et convaincu d'entreprendre une démarche véritablement personnelle. Moulaert et Moulin (2009) parlent de « fabrique » du vieillissement, afin de resituer le caractère construit et non donné du vieillissement. Ensuite, « la fabrique » s'oppose à « l'usine » : dans la première, l'acteur dispose de marge d'autonomie plus grande, dans la seconde, il doit suivre des plans dressés. L'usine est ici représentée par l'Etat européen proposant de grandes réformes en faveur du maintien au travail, par l'entreprise s'adressant à l'Etat pour soutenir une partie de ses salariés vieillissants ou décidant de s'organiser seule face à cette

situation ou encore par les travailleurs vieillissants expliquant leurs souhaits aux ressources humaines. L'usine prône les « bonnes pratiques ». Mais l'invocation de « la » bonne pratique dissimule la véritable voie à suivre, met tout le monde sur le même pied d'égalité, oublie les différences individuelles et organisationnelles, ne considère pas la dimension multifactorielle de l'âge.

Finalement, il est certain que de grandes actions peuvent être prises au niveau européen, ou institutionnel afin de promouvoir l'emploi des plus âgés. On pense notamment aux sensibilisations et à l'adaptation de la législation, qui peuvent inciter les employeurs à prendre en considération la problématique des plus âgés. Ensuite, c'est à chaque entreprise, ainsi sensibilisée, de veiller au bien-être de ses travailleurs vieillissants et à adapter sa GRH.

#### IV. Quelles actions à mener ?

Afin de mener une bonne gestion des âges, la première question à se poser est de savoir ce qui motive ou non les travailleurs, jeunes et plus âgés à quitter l'organisation. *Que doit-on mettre en place pour inciter à rester plus longtemps au travail ?* En sachant bien-sûr que chaque entreprise est différente et que chaque travailleur vieillissant a vécu des expériences de vie et de travail variées, nous pronons le diagnostic avant chaque prise de décisions au sein des entreprises et ainsi de ne pas mettre en place des actions 'standards'. L'intérêt de ce présent travail est que nous pouvons tracer les grandes lignes des actions à prendre, donner des indications aux entreprises sur les constats similaires réalisés au travers de nos différentes études, auprès de nos différents échantillons. Nous pouvons proposer un **listing des grandes actions** en matière de rétention des plus âgés. Ces grandes actions sont apparues dans nos différentes études. Cinq actions sont ici traitées : les facteurs personnels, la gestion des changements organisationnels, la valorisation sur le lieu du travail et les ressources au travail, la diminution de la pression et la gestion du stress et enfin la lutte contre la discrimination. Il revient à chaque entreprise, suite à un diagnostic des problèmes poussant à quitter de déterminer les actions à mener et d'adapter leurs actions aux réalités de terrain. Nous listons ainsi des 'grandes actions', un panel généraliste, et non 'la bonne pratique idéale pour tous'.

Le cadre d'analyse choisi pour approfondir chacune de ces actions est de considérer différents angles de vue, de suivre une approche multi-angles, une approche multidisciplinaire. Ainsi, une première dimension concerne l'individu et son bien-être au travail et s'inspire des différents travaux en psychologie du travail. La deuxième dimension plus organisationnelle est la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières. La troisième dimension serait institutionnelle et la dernière plus sociologique.

#### 4.1. Les facteurs personnels

Depuis plus de vingt ans, une culture du « droit au départ » s'est largement développée auprès des travailleurs plus âgés. Quitter l'entreprise peut donc venir d'un choix personnel. Les données de notre Etude 1 montrent que les enseignants aspirent à d'autres activités et au repos ou encore à être plus disponibles pour leur famille. Les facteurs personnels arrivent en tête des motifs de départ. L'analyse du genre souligne par ailleurs des différences entre les hommes et les femmes. Les femmes citent davantage les facteurs personnels comme motifs de départ. Ce résultat concorde avec l'étude de Talaga et Beehr (1995) selon laquelle les femmes sont plus confrontées que les hommes aux problèmes quotidiens de la famille. Cela peut s'expliquer à la lumière de phénomènes sociaux au sein de la famille. Ainsi, la femme arrête de travailler pour prendre soin de ses parents malades, tandis que l'homme continue à travailler pour assurer des revenus en suffisance (Isaksson & Johansson, 2000 ; Talaga & Beehr, 1995). Sterns et al. (1990) vont jusqu'à définir des facteurs de départ différents selon le sexe. Nous pouvons donc, par conséquent, imaginer ce facteur comme étant un modérateur des motifs de départ. Par exemple, les facteurs de départ chez les hommes seraient l'âge, l'histoire de vie (au travail), le statut socioéconomique de la préretraite, la santé, les attitudes face au travail ; tandis que pour les femmes, l'âge serait le seul facteur significatif de départ (Sterns et al., 1990). Dans notre Etude 2, on ne s'est plus penché sur les différences entre les hommes et les femmes mais les différences en fonction de l'âge. Les facteurs personnels arrivent en deuxième position des facteurs d'insatisfaction incitant au retrait pour les plus âgés (de plus de 55 ans) et pour les 25-35 ans. On peut facilement interpréter ce résultat grâce à la théorie de la conciliation travail-famille. En effet, les travailleurs âgés entre 25 et 35 ans sont ceux qui ont de jeunes enfants et les travailleurs de plus de 55 ans sont impliqués dans la garde de leurs petits enfants. C'est ce que l'on appelle la responsabilité familiale (Boyar, Maertz, Pearson & Keough, 2003), c'est-à-dire « l'obligation de soins à d'autres, qui sont formellement ou informellement membres de la famille ». De même que la surcharge du rôle au travail, la surcharge familiale a été reliée au conflit travail-famille et famille-travail (Frone et al., 1997). Ainsi, le fait de devoir s'occuper d'enfants ou de petits enfants peut poser des problèmes au travailleur, engendrer du stress et finalement pousser à quitter. On peut donc ainsi globalement confirmer la littérature selon laquelle les caractéristiques personnelles, non reliées à un contexte de travail, comme la santé, la famille, les ressources financières, l'âge, la retraite ou l'état de santé du conjoint, le nombre de personnes à charge, les ressources financières disponibles, la perspective de garder ses petits-enfants ou de s'adonner pleinement à des activités de loisir, jouent donc un rôle important dans l'intention de quitter le travail (Brougham & Walsh, 2005; Elchardus & Cohen, 2002; Feldman, 1994; Hansson, Dekoekkoek, Neece & Patterson, 1997; Hardy & Hazelrigg, 1999; Henkens & Tazelaar, 1997; Hwalek et al., 1982; Lin & Hsieh, 2001; Molinié, 2005; Schultz, Morton & Weckerle, 1998; Sterns et al., 1990; Szinovacz & De Viney, 2000; Talaga & Beehr, 1995; Weckerle & Shultz, 1999). Plus les conflits travail/famille (de tous types) sont élevés, plus l'intention de quitter l'est aussi

(Greenhaus et al., 2003; Kossek & Ozeki, 1999). Ainsi les facteurs personnels peuvent pousser les jeunes parents à vouloir quitter mais aussi les grands-parents. Dans ce sens, les facteurs personnels peuvent stimuler autant les plus âgés que les jeunes à quitter.

Pour faire face à cela, une solution au maintien dans l'emploi, intéressante et de plus en plus appréciée des travailleurs, se situe donc au niveau de la conciliation vie privée / vie professionnelle (temps libre/temps de travail). Ainsi l'organisation plus souple du temps de travail a un rôle important, surtout pour les travailleurs de plus de 50 ans (Elchardus & Cohen, 2002 ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2002). Les autorités ont depuis longtemps pour objectif de faire en sorte que les travailleurs soient maintenus dans l'emploi en leur offrant davantage de possibilités de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle. Le temps partiel et la retraite progressive sont des pratiques de ce domaine très souvent mises en avant (Elchardus & Cohen, 2003; Gilles & Loisl, 2005; Guérin & Saba, 2003; Lagacé & Lesemann, 2003; Naegle & Walker, 2006). Une étude d'Elchardus et Cohen (2002) montre que 45 % des travailleurs âgés accepteraient très probablement de continuer à travailler s'ils avaient la possibilité de travailler à temps partiel ou de prendre plus de congés. Pour faire face à ces causes de départ comme les raisons familiales et l'envie de se consacrer à autre chose que le travail, les travailleurs mentionnent, dans notre Etude 4, des solutions en lien avec l'aménagement du temps de travail, comme les pauses carrière, les mi-temps et la possibilité de travailler dans des plages horaires qui arrangent le travailleur. Le support organisationnel peut aussi être une solution puisqu'il est corrélé négativement avec le conflit travail-famille (e.g. Frone et al, 1997), atténue les effets délétères du stress et constitue dès lors une ressource importante dans la prévention du stress (Cohen & Wills, 1985). Le support social peut favoriser l'intégration des rôles du travail et de la famille.

Ainsi, chaque entreprise confrontée aux souhaits de leurs travailleurs, jeunes et moins jeunes, à mieux concilier le travail et la famille peut leur proposer différentes solutions dans ce sens. Elle peut aussi peut-être adapter la gestion des ressources humaines afin de permettre une réduction du temps de travail, une adaptation des horaires ou une redistribution des tâches. Au niveau institutionnel, l'Etat Belge a déjà proposé diverses solutions : le crédit-temps pour les salariés de 50 ans et plus, la réduction du temps de travail d'un jour ou de deux demi-jours par semaine (par période de 6 mois minimum) ou la réduction de prestation de travail à mi-temps.

## **4.2. La gestion des changements organisationnels**

Dans notre première étude, les problèmes liés au changement organisationnel apparaissent clairement comme motifs de départ. Dans notre Etude 2, les changements organisationnels constituent le seul facteur qui semble ressortir. Ces changements sont reconnus dans la littérature comme plus

problématiques pour les travailleurs âgés (Bartel & Sicherman, 1993; Mein & Ellison, 2006; Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002; Sterns & Dorsett, 1994). Les changements organisationnels comme l'évolution des nouvelles technologies dans différents secteurs (communication, data processing, etc.) (Saint-Arnaud & Saint-Jean, 2002) influencent le départ volontaire des travailleurs âgés (Mein & Ellison, 2006 ; Sterns & Dorsett, 1994), particulièrement si le changement est inattendu et requiert un grand investissement (Bartel & Sicherman, 1993). Le faible degré de concertation avec les personnes concernées renforce les attitudes d'autodévalorisation (Marquié, Paumes & Volkoff, 1995).

Mais dans notre Etude 3, on insiste aussi sur l'importance d'agir dès le début de la carrière. Les changements poussent les jeunes et les travailleurs d'âge moyen à quitter, mais moins les plus âgés. On voit à nouveau l'importance de la gestion des âges et cela dès le début de la carrière. L'Etude 5 permet d'aller plus loin et notamment de déterminer une population à risque, en particulier les ouvriers. Ils souhaitent plus que les autres des actions en matière de communication. Les ouvriers n'ont accès qu'à une partie restreinte des informations (Dolan, Lamoureux, & Gosselin, 1996). De plus, les informations que transmettent les ouvriers à leurs supérieurs sont rarement prises en compte (Dolan et al., 1996) et ainsi la communication ascendante est inexistante. La communication a donc une certaine importance pour les ouvriers en temps normal mais aussi et surtout pendant les changements.

Il est donc important d'accompagner les changements opérés au sein des organisations grâce à des initiatives comme la formation aux nouvelles technologies, une meilleure communication lors des changements organisationnels (Probst, Bruggimann, Mercier & Rakotobarison, 1992), une mise en avant de l'expérience et une prise en compte de celle-ci ainsi que des feedbacks réguliers. Les actions dans le domaine de la communication représentaient une réelle demande chez les travailleurs interviewés dans notre Etude 4. Ces actions « communicationnelles » couvrent aussi bien l'aspect informationnel que l'aspect relationnel. Au niveau informationnel, les travailleurs souhaitent avoir des informations sur ce qui se passe dans l'entreprise, sur la vision et les objectifs du management. Notre échantillon insiste sur l'instauration d'une communication à double sens. Recevoir des informations ne suffit pas, il faut que l'employé puisse en discuter, donner son avis, etc.

Chaque entreprise peut donc identifier quel travailleur a besoin d'être mieux informé en cas de changements, peut identifier les groupes cibles (comme les ouvriers, les plus âgés, ou les plus jeunes), leur fournir l'information nécessaire, leur permettre de participer aux décisions stratégiques de l'entreprise, organiser des formations, utiliser leur expertise. Il s'agit donc d'actions visant à améliorer le bien-être à un niveau individuel mais aussi visant à adapter certains processus RH en cas de changements organisationnels. Au niveau institutionnel, davantage de directives peuvent être prises pour favoriser l'implémentation d'un changement au sein d'une entreprise.

### 4.3. La valorisation sur le lieu de travail et les ressources au travail

Nous avons relevé que les facteurs de motivation à rester au sein de l'enseignement, qui ressortent majoritairement, sont reliés à la valorisation de la profession et de la tâche (l'impact sur les élèves et l'amour du métier en général). Le volet consacré à identifier ce qui permettrait de maintenir les professeurs au travail nous a appris que c'est sur cet aspect de valorisation de la profession et de la tâche que les actions doivent être menées. Les études 2 et 3, concernant d'autres corps de métier, vont dans le même sens. Ces résultats confirment largement ceux trouvés par certains auteurs ayant proposé que peu de possibilités de développement ou le sentiment d'inutilité conduisent les travailleurs âgés à envisager les retraits anticipés (Antonousky, Sagy, Alder & Visel, 1999; Elchardus & Cohen, 2002; Kosloski, Ekerdt, & De Viney, 2001; Lund & Borg, 1999; Mor-Barak, 1995; Prothero & Beach, 1984; Siegrist, 2001; VanYperen, Hagedoorn & Geurts, 1996; Van den Berg, Frietman, Hetebrij, Joosse, Krot & Ykema-Weinen, 1996, cités par Kiekens & De Coninck, 2000). D'une certaine manière, cela appuie la théorie de Herzberg (cité par Roussel, 2001). Cet auteur distingue ce qu'il nomme les facteurs de satisfaction et les facteurs de mécontentement (dits aussi facteurs d'hygiène ou d'ambiance). Les facteurs de mécontentement sont les éléments du milieu avec lesquels la personne est en relation. Ils sont parfois matériels, voire physiques - rémunération, conditions de travail-, mais on y trouve aussi la politique de l'entreprise et les relations avec l'encadrement. Les facteurs de motivation sont les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité, l'avancement et la possibilité de développement. Ces facteurs de satisfaction poussent l'individu à améliorer ses performances, son travail et ce sont eux qui sont de puissants déterminants de la satisfaction au travail. La théorie de Herzberg souligne que si l'amélioration d'une source d'insatisfaction n'a qu'un effet transitoire, l'accroissement d'une source de satisfaction a, elle, un effet durable. Ainsi, l'amélioration des conditions matérielles et temporelles de travail, bien qu'essentielle - notamment pour lutter contre les problèmes issus du vieillissement-, n'est guère suffisante. Il faut privilégier la revalorisation de la profession, le développement professionnel puisque d'une part, une carence sur ces points contribue au stress et que d'autre part, une amélioration de ces aspects renforcerait la motivation à continuer à travailler.

Nous pouvons donc confirmer l'importance de ce facteur dans l'explication des retraits. Nous nous sommes alors demandé si les plus âgés se distinguent des plus jeunes en terme d'envie de développement professionnel. L'avancement en âge est associé à une augmentation des préférences d'opportunités de développement (Warr, 2001). Ainsi, pour bon nombre d'auteurs, le manque de possibilité de développement pourrait conduire davantage les plus âgés à se retirer du marché du travail (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005; Elchardus & Cohen, 2002; Lund & Borg, 1999; VanYperen, Hagedoorn & Geurts, 1996). Mais pour d'autres auteurs, l'âge n'est pas un déterminant de l'investissement dans le développement professionnel (Greller, 2007). En effet,



les jeunes éprouvent aussi le besoin de se développer. Finalement, le développement personnel semble aussi important pour les jeunes que pour les plus âgés. C'est ce que nous avons pu constater dans nos recherches. L'Étude 2 montre que le manque de développement est davantage vécu par les plus âgés mais affecte autant les jeunes que les plus âgés dans leur décision de quitter (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005; Molinié, 2005). Dans l'Étude 3, on voit que les jeunes et les travailleurs d'âge moyen estiment aussi que le manque de développement les ferait quitter.

On peut aussi déterminer des populations à risques. Premièrement, notre étude sur les enseignants montre que les hommes sont plus préoccupés par les problèmes de dévalorisation. On peut expliquer ce résultat de la manière suivante. Même si les mentalités évoluent, notamment par une plus grande répartition des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes, la valeur plus élevée accordée au statut professionnel de l'homme reste d'actualité dans notre société. Deuxièmement, si on analyse suivant la catégorie socio-professionnelle, on remarque également des différences. On voit que les cadres citent d'abord des solutions se rapportant à la mobilité et au partage des compétences. Les cadres souhaitent donc pouvoir occuper des postes avec davantage de responsabilités, ou des postes avec des tâches adaptées à leur expérience, et aussi échanger cette expertise avec leurs collaborateurs plus jeunes.

Face au manque de possibilités d'évoluer et de s'améliorer, une piste de solutions récurrente dans nos entretiens de l'Étude 4 concerne les efforts et les apprentissages personnels. Les travailleurs sont disposés à réaliser des apprentissages et à suivre des formations pour s'améliorer. Des solutions comme la mobilité sont aussi fréquemment citées. Dans notre Étude 5, les récompenses financières sont aussi souhaitées. Elles sont des formes de reconnaissance, de récompenses pour le travail fourni par le travailleur (Saint-Onge, Haines, Aubin, Rousseau, & Lagacé, 2006). Nous rejoignons donc les solutions suggérées par la littérature (Crespo & Beausoleil, 1999; Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003; Forteza & Prieto, 1989, cités par Farr & Ringseis, 2002; Gilles & Loisl, 2003; Gilles & Loisl, 2005; Guérin & Saba, 2003; Guerfel & Henda, 2005; Kramer & Larish, 1996, cités par Farr & Ringseis, 2002; Laville & Volkoff, 2004; Lesemann, 2003; Marquié & Baracat, 1995; McKenzie & Wurburg, 1997; Naegele & Walker, 2006). La formation est l'un des moyens les plus cités dans ce domaine. Ensuite, la **reconnaissance des compétences** acquises s'avère essentielle. La reconnaissance peut s'effectuer lors des **bilans de compétences** mais aussi des entretiens annuels, des évaluations ou autoévaluations qui permettent de reconnaître l'acquis et de cibler les besoins en formation. La **mobilité verticale ou horizontale** est également une piste qui permet la valorisation des compétences. Finalement, une dernière manière de reconnaître la compétence des âgés est d'instaurer un système de transfert des compétences tel que **le tutorat** ou l'organisation d'équipes mixtes (jeunes et plus anciens). Dans ce contexte, les plus âgés, considérés

comme la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003), peuvent apporter aux plus jeunes des ressources. Le transfert d'expertise s'avère être une richesse pour l'organisation. Les jeunes doivent apprendre de nouvelles choses car ils ne connaissent pas encore le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, et n'ont peut-être pas encore eu le temps de bien intégrer toute l'information reçue et les plus âgés doivent continuer à évoluer et avoir le sentiment d'être utiles à l'organisation. L'apprentissage intergénérationnel peut jouer un rôle autant sur le manque de ressources des jeunes que sur le manque de développement des plus âgés. En effet, nous constatons que le manque de ressources, même s'il fait quitter les plus âgés, est un problème autant vécu par les plus jeunes que les plus âgés. Il est donc important de donner aux plus âgés des solutions pour leur fournir les ressources nécessaires afin d'effectuer leur travail (Moyers & Dale, 2004). Les solutions peuvent être de définir clairement des rôles, informer et donner plus de support. Mais il est aussi important de considérer les différentes classes d'âges, notamment les jeunes et de faire de la prévention concernant cet aspect.

Les entreprises peuvent donc ici aussi prendre des mesures plus individualisées, pour les personnes désirant se développer, les cadres souhaitant faire des échanges d'expérience avec des plus jeunes ; mais elles peuvent aussi instaurer de nouveaux dispositifs permettant à leurs travailleurs de se développer. Au niveau institutionnel, depuis le 1er janvier 2002, les travailleurs de 50 ans ou plus qui bénéficient du crédit-temps à mi-temps peuvent donner pendant leur mi-temps disponible une formation, un accompagnement ou un tutorat aux nouveaux travailleurs. De même, diverses initiatives sont prises afin de développer la **validation des acquis de l'expérience**. De plus en plus d'entreprises s'alignent afin d'identifier les compétences de leurs travailleurs. Cette nouvelle gestion des ressources humaines axée sur les compétences est une monnaie d'échange entre l'entreprise, devant permettre à l'individu de s'épanouir, et le travailleur, devant montrer ses capacités. Afin de valoriser l'expérience des travailleurs, la reconnaissance de leur compétence et l'officialisation de celle-ci s'avèrent être un succès.

#### **4.4. La gestion du stress et la diminution de la pression**

Nous avons choisi d'étudier la place du stress dans l'explication des départs. Nous avons constaté que les enseignants en activité ont plus de problèmes relatifs au stress que leurs collègues qui ont quitté l'enseignement. Ensuite, les demandeurs de départ souffrent davantage que ceux qui choisissent de rester et que ceux qui ont quitté. Ceci s'est avéré cohérent puisque le stress a une part d'explication dans les départs. Ces constatations confortent notre idée que le stress joue bien un rôle dans l'explication de la fuite des enseignants (Elchardus & Cohen, 2002). Notre Etude 3 montre elle aussi que le stress a un impact sur l'intention de quitter pour différentes classes d'âge. A l'heure actuelle, peu d'études distinguent les motifs de départ des travailleurs et leur impact sur le stress en fonction des catégories d'âge. Concernant cette relation entre stress et âge, les travailleurs d'âge moyen considèrent

plus les problèmes comme un challenge que les travailleurs âgés (Aldwin, Sutton, Chiara & Spiro, 1996). Poelmans, Compernelle, De Neve, Buelens et Rombouts (1999) ont mis en évidence un plus haut niveau de stress chez les travailleurs âgés. Griffiths (1999) prétend que le stress est plus rapporté par les plus âgés que par les jeunes travailleurs. Mais Jex (1998) nuance ce point de vue. Pour lui, l'âge pourrait avoir un impact sur la signification et le niveau de « menace » associés à un stresser potentiel pour un travailleur de 40 ans mais avoir un faible impact sur un employé proche de la retraite. D'un côté, les changements cognitifs et physiques peuvent influencer le niveau de performance dans une situation stressante. D'un autre côté, l'expérience pourrait jouer l'effet d'un tampon face à certains stressers. Jex (1998) émet également l'idée d'un coping plus efficace avec l'avancée en âge. Pour Cox et Griffiths (1995, cités par Griffiths, 1999) il est possible que le même pattern de demandes de travail puisse devenir plus stressant avec l'âge si les habiletés pertinentes déclinent et qu'il n'y a pas d'augmentation compensatoire dans le support ou le contrôle sur le travail. Goedhard (1994) constate qu'avec l'âge il y a une petite augmentation significative du stress due au manque de support et à la surcharge. Ces différentes données théoriques et empiriques ne permettent pas encore d'établir de façon précise une relation entre l'âge et stress. Dans l'Etude 3, nous avons mesuré la place du stress dans l'explication de l'intention de quitter et ce pour différentes classes d'âge. Pour tous les âges, nous avons vu que le stress explique directement l'intention de quitter. Donc, le stress explique l'intention de quitter indépendamment de l'âge. Puisque trois de nos quatre facteurs d'insatisfaction expliquent indirectement l'intention de quitter au travers du stress et de l'engagement, il est selon nous très important de considérer le stress dans l'explication du turnover pour tous les âges.

Si le stress intervient dans la décision de quitter son emploi, il faut considérer les méthodes de prévention et de gestion de celui-ci. Pour Geurts et Gründemann (1999), les pratiques de prévention du stress en Europe rassemblent toutes les initiatives et activités qui ont pour but la diminution (ou l'élimination) des stressers psychosociaux et/ou physiques sur le lieu de travail et la diminution (ou l'élimination) des maladies liées au travail, de l'absentéisme et des incapacités permanentes de travail. Selon Kompier et Marcelissen (1990, cités par Geurts & Gründemann, 1999), les stratégies de prévention se répartissent en fonction de deux dimensions : les interventions orientées sur le travailleur vs sur le travail et les interventions primaires vs secondaires ou tertiaires. Les interventions ciblées sur le travailleur ont pour objectif d'apprendre aux individus à mieux gérer le stress vécu ou à modifier leur évaluation des situations stressantes. Les actions orientées sur le travail se centrent sur l'environnement de travail de façon à améliorer l'adéquation entre le travailleur et le lieu de travail. La prévention primaire concerne les actions visant à modifier ou éliminer les sources de stress. Les niveaux secondaire et tertiaire visent la réduction ou l'élimination des effets du stress. Il s'agit par exemple pour le niveau secondaire d'améliorer les stratégies de coping des individus et au niveau tertiaire de programmes de réhabilitation. Si les interventions primaires sont seules garantes d'une efficacité maximale dans la réduction du stress (De Keyser, 2001), ce sont pourtant les moins

répandues. En effet, elles nécessitent de la part des organisations qui les mettraient en oeuvre une grande capacité de remise en question.

Au niveau institutionnel, la loi sur le bien-être au travail de 1996 a déjà été à l'origine de beaucoup d'avancée dans la prévention du stress au travail. L'organisation doit mener des interventions pour les travailleurs souffrant de stress, mais elle peut aussi prendre des mesures organisationnelles et chercher à faire de la prévention primaire ou de la remédiation en cas de problèmes sévères constatés pour certains groupes à risques.

Concernant la pression au travail, dans nos Etudes 2 et 3, on remarque qu'il s'agit d'une caractéristique vécue particulièrement pour les plus jeunes (25-35 ans) et qu'elle explique plus l'intention de quitter pour ceux-ci. Finalement, nous confirmons les résultats de Molinié (2005) qui montraient que la pression affecte plus les jeunes. Mais globalement, cette pression n'est pas un facteur de départ important et il existe aussi une pression positive qui stimule l'engagement des travailleurs (Podsakoff, LePine & LePine, 2007). Ceci signifierait que les contraintes temporelles et le manque de personnel sont des éléments sur lesquels il faut agir puisqu'ils sont vécus mais ne sont pas des facteurs importants de départ. Ainsi, une action sur ces aspects ne permettrait pas, à elle seule, de maintenir les individus au travail. On rejoint à nouveau la théorie d'Herberg. Selon Naegele et Walker (2006), la réduction du temps de travail aurait un effet bénéfique sur la santé puisque, logiquement, les personnes sont moins exposées aux situations pénibles. Cette solution peut donc répondre à la nécessité de la préservation de la santé. Mais elle a également un effet sur la motivation, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, l'allongement de la vie active, etc. On remarque également dans nos études que les personnes travaillant déjà à temps partiel désirent plus la diminution de la pénibilité et l'adaptation de l'environnement. Cela permettrait de protéger leur santé et leur donnerait alors la possibilité de rester jusqu'à leur retraite. Au niveau des types d'horaire, les personnes travaillant selon un horaire variable désirent également plus des mesures visant la diminution de la pénibilité et l'adaptation de l'environnement de travail que les personnes travaillant selon un horaire fixe (Gilles & Loisl, 2005 ; Lasfargues, 2005). Afin de diminuer la pression et de veiller au bien-être des travailleurs dans l'entreprise, des interventions de la part de l'employeur doivent se faire au niveau individuel et organisationnel. La législation Belge propose aussi un ensemble de mesures visant à réduire le temps de travail des aînés. Mais on sait que les mesures ne doivent pas se focaliser que sur cet aspect uniquement.

#### **4.5. La lutte contre la discrimination**

Il est aussi très important de rappeler que beaucoup d'autres facteurs contribuent à l'exit des plus âgés. Cela renvoie notamment aux stéréotypes qu'ont les employeurs à l'égard du personnel vieillissant

(Boerlijst & van der Heijden, 1999; Guillemard, 1994; Redman & Snape, 2002; Schruijer, 2006; Shore, Cleveland & Goldberg, 2003; Teiger, 1995). Ces stéréotypes sont reliés par exemple au manque d'adaptation, aux changements ou au manque de productivité. Ces stéréotypes vont alors engendrer un certain nombre de discriminations, comme la perte précoce de l'emploi ou l'exclusion de la formation (Beauchesne, 1994) et de cette manière décourager les plus âgés à continuer à travailler.

On peut également répertorier des groupes à risques. Dans notre Etude 5, les ouvriers obtiennent les scores les plus élevés pour les souhaits d'amélioration de l'image des seniors. Il s'agit d'améliorer l'image de ces seniors en évitant les stéréotypes concernant les problèmes de santé des ouvriers, leur manque de productivité et leur absentéisme. Les travailleurs à temps partiel souhaitent aussi plus l'amélioration de l'image des seniors que leurs collègues à temps plein. Dans la littérature, le temps partiel est considéré comme un engagement professionnel moindre (Feldman, 1994). Par conséquent, les personnes de ce régime sont peut-être moins bien perçues par leurs collègues et supérieurs. Des actions permettant la discussion sur les problèmes liés à l'âge et donc sur les raisons qui ont poussé ces personnes à prendre un temps partiel pourraient les aider à être mieux perçues. Les personnes en horaire variable ont aussi obtenu un score supérieur pour l'amélioration de l'image des seniors. Les personnes travaillant le plus souvent en horaire variable, dans notre échantillon, sont les ouvriers de production et les infirmières. Les ouvriers sont la cible principale des stéréotypes et les infirmières souffrent d'une dévalorisation de la profession (Hansez, et al., 2005).

Puisque l'âge chronologique en tant que tel n'est pas une variable unique dans la lutte contre les fins de carrière anticipées, un des challenges est de convaincre les managers que le vieillissement ne doit pas être vu comme un développement négatif et une diminution des capacités. Cela rejoint la majeure partie des études qui montrent (Droit, Guérin, Lochouarn, & Motte, 1991; Hedge, Borman, & Lammlein, 2005; Marquié, 1995; Sterns & Miklos, 1995) que les travailleurs âgés n'ont pas nécessairement plus de difficultés que les jeunes et que s'ils sont confrontés à ces difficultés, c'est plus dû aux conditions de travail pénibles qu'aux ressources internes. Les plus faibles capacités liées à l'avancement en âge sont de moins en moins importantes vu les nombreux progrès technologiques et la réduction des conditions de travail physiques pénibles. Il est donc plus important de regarder ce qui motive les travailleurs et surtout de promouvoir les avantages des plus âgés et leur potentiel. Au niveau de l'entreprise, des actions peuvent être prises auprès des groupes à risques pour éviter l'installation des stéréotypes sur les seniors et au niveau politique, des campagnes de sensibilisation doivent être encouragées.

## V. Apport méthodologique

Nous nous sommes penchés sur les raisons qui poussent les travailleurs à vouloir quitter volontairement leur entreprise, c'est-à-dire les facteurs expliquant l'intention de quitter. Notre but était d'identifier pourquoi les plus âgés décident de prendre leur retraite prématurément, mais aussi ce qui les différencie des plus jeunes ayant envie de changer d'entreprise. Suite à une étude exploratoire sur une population d'enseignants âgés, nous nous sommes intéressés à une population plus large, composée de 1772 travailleurs appartenant à 11 entreprises de différents secteurs d'activités. Ensuite, nous avons cherché à identifier des pistes de solutions au départ anticipé des employés et cadres d'une entreprise spécialisée dans les produits de santé. Suite à une phase diagnostique, soit l'enquête à large échelle sur les 1772 travailleurs (évaluation des niveaux de stress, de l'intention de quitter et des facteurs d'insatisfaction), vingt travailleurs d'une des 11 entreprises ont été interviewés afin d'identifier quelles solutions ils suggèrent par rapport aux différents problèmes soulevés dans l'enquête préalable. Un questionnaire exploratoire rempli en fin d'interview permet de mesurer l'avis des travailleurs par rapport aux différentes solutions suggérées dans la littérature. En d'autres termes, nous cherchions à voir si les solutions souhaitées concernent la gestion du changement, la revalorisation ou les conditions de travail. Il s'agit donc d'une investigation exploratoire. Une dernière étude visait à généraliser les résultats issus de la précédente. En effet, sur base de la grille d'entretien et des résultats obtenus, un questionnaire à large échelle a pu être mis au point. Différents secteurs d'activités étaient ici concernés et la population choisie était le groupe des travailleurs âgés uniquement.

Ces différentes études ainsi réalisées offrent cinq aspects novateurs intéressants. Premièrement, une échelle a été créée afin de fournir une mesure de l'intention de quitter son travail ou de changer d'entreprise. Cette échelle a l'intérêt de concerner autant les jeunes que les plus âgés et de mieux mesurer leur cognition de retrait (pensée de quitter, intention de quitter ou de changer de travail). Le deuxième intérêt de notre méthode est de combiner différents types de facteurs d'insatisfaction que l'on a classé en deux catégories : les facteurs personnels et les facteurs liés au milieu de travail classés selon trois sous-catégories - conditions de travail, changements organisationnels et valorisation au travail. Cet aspect multifactoriel apporte une valeur ajoutée à la recherche concernant les facteurs d'insatisfaction. Troisièmement, on cherche à voir dans quelle mesure différentes difficultés vécues ou non par les travailleurs font quitter. C'est pourquoi nous avons évalué des facteurs d'insatisfaction incitant au départ et des facteurs réellement vécus. Cela permet d'aller plus loin que de cibler simplement les problèmes vécus au travail, mais également de demander aux travailleurs eux-mêmes dans quelle mesure ces éléments pourraient être responsables de leur envie de quitter. Le quatrième intérêt est de mesurer les éléments responsables du départ mais aussi les solutions souhaitées par les travailleurs. Le dernier aspect original étudié concerne la dimension transgénérationnelle. Cette dimension permet d'envisager la notion de gestion des âges.

La méthodologie d'enquête et les questionnaires créés peuvent être utilisés dans l'avenir par les entreprises désireuses de mener un diagnostic, tout en tenant compte des différents responsables du départ, du souhait personnel de chacun, des différentes mesures à prendre et de la notion de management des âges.

## **VI. Limites et perspectives**

On insiste finalement sur l'importance des mesures RH (Schalk, 2009), sur l'intention de continuer à travailler jusque l'âge légal de la retraite. Ces mesures peuvent affecter le bien-être des travailleurs, mais aussi influencer positivement la manière dont les travailleurs sont perçus au sein de l'organisation. Des études sur les mesures et les facteurs poussant à rester sont encore trop rares. Ceci suggère de ne pas se focaliser uniquement sur les aspects négatifs poussant à une culture du retrait précoce mais de considérer les facteurs favorisant un retrait 'postposé'. Il s'agit d'une certaine façon de se concentrer sur les techniques de rétention des travailleurs et donc de s'inscrire dans le nouveau courant de psychologie positive.

Il semble que les travailleurs vieillissants ont davantage de besoins en termes de pratiques RH mais que les échanges intergénérationnels et la gestion des âges paraissent essentiels. Il est important de suivre une approche 'tout au long de la vie' puisque chacun d'entre nous à un certain âge a vécu des expériences passées et a des attentes différentes qui peuvent influencer nos comportements et attitudes. Il y a également un grand besoin de considérer l'interface 'travail-famille' en se basant sur une perspective 'tout au long de la vie'. On arrive ici à une autre limite de ce travail, limite commune à beaucoup d'autres recherches qui utilisent des designs 'cross-sectional'. Les études longitudinales seraient nécessaires afin de rendre compte de la transition vers le retrait, d'examiner les mécanismes de transition et le processus de décision, mais aussi les éventuels médiateurs ou modérateurs (Crego & Alcover, 2004). En termes de perspectives, l'idéal est de réaliser une telle étude, à plus large échelle, et de mesurer ainsi l'efficacité des mesures mises en place entre le premier temps de passation et le second. Il est aussi à suggérer de ne pas utiliser l'âge chronologique comme mesure dans les études liant âge et retrait (Schalk, 2009). Une perspective serait de considérer dans une étude longitudinale les différentes facettes de l'âge en suivant la conceptualisation multifactorielle de l'âge: l'âge chronologique, l'âge fonctionnel (santé physique et cognitive), l'âge psychosocial (self perception et perception sociale), l'âge organisationnel (ancienneté, niveau de compétences) et l'âge lié au style de vie et à la situation familiale (De Lange, 2006).

Finalement, les implications de ce travail pour le futur rejoignent tout à fait les conclusions du small group meeting on 'Aging and Work' qui s'est déroulé à Tilburg en Janvier 2007 (Shalk, 2009). En effet,

dans nos études, comme dans la plupart des études, peu de différences sont constatées entre les âges. Cela est en contradiction avec les attitudes stéréotypées des employeurs à l'heure actuelle. On compte trois implications pour les chercheurs et les praticiens en ressources humaines. Premièrement, il faut promouvoir une égalité entre les âges 'jusqu'à preuve du contraire' et ainsi lutter contre les stéréotypes et discriminations à l'égard des plus âgés. Deuxièmement, on sait dorénavant que les pratiques RH doivent concerner toutes les classes d'âges et qu'il faut adopter une perspective de gestion des âges. Troisièmement, on remarque l'importance d'une perspective 'life-span', considérant la diversité individuelle dans le groupe des plus âgés et l'expérience de vie plutôt que de considérer uniquement l'âge chronologique comme critère. Au-delà des différentes recherches scientifiques possibles sur les causes de départs ou les stimulants, il faut encourager chaque entreprise à mener son propre diagnostic afin de mettre en place les actions les plus efficaces mais en se focalisant sur l'importance du développement professionnel et la communication et pas ou plus seulement sur les conditions temporelles ou matérielles de travail.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aldwin, C.M., Sutton, K.J., Chiara, G., & Spiro, A. (1996). Age differences in stress, coping, and appraisal: Findings from the normative aging study. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 51B, 179-188.
- Antonovsky, A., Sagy, S., Adler, I., & Visel, R. (1999). Attitudes toward retirement in an Israeli cohort. *International Journal of Aging and Human Development*, 31(1), 57-77.
- Barling, J. (1990). *Employment, stress and family functioning*. Chichester, UK : Wiley.
- Bartel, A.P., & Sicherman, N. (1993). Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers. *Journal of Labor Economics*, 11, No. 1, 162-183
- Boerlijst, J.G., & Heijden, van der, B.I.J.M. (1999). The older employee in the organisation: a managerial and a developmental problem. In R.H. Rosenfeld & D.C. Wilson (Eds.), *Managing organisations: text, readings and cases* (pp. 392-403). New York: McGraw-Hill.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A. W. & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Brougham, R.R., & Walsh, D.A. (2005). Goal expectations as predictors of retirement intentions. *International Journal of Aging and Human Development*, 61(2), 141-160.
- Commission européenne (2005). *Emploi, affaires sociales et égalité des chances : la population européenne vieillit*.  
On line : Author.
- Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, Comité économique et social Européen et au Comité des Régions. *Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail*. 03/03/2004. COM (2004) 146 Final.



- Communication de la Commission. *Vers une Europe pour tous les âges – Promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations*. 21.05.1999 (COM/99/0221 final).
- Crego, A., & Alcover, C. M. (2004). La experiencia de prejubilación como fenómeno psicosocial: estado de la cuestión y propuesta de un marco teórico para la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 291-336.
- Crespo, S., & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs de 45 à 64 ans. Fiches techniques*. Montréal: INRS Culture et Société.
- D'Amours, M., Lesemann, F., Crespo, S. & Beausoleil, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans*. Fiches techniques INRS Culture et Société, Montréal.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18, 309-325.
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. In: J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (pp. 21-45). Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Dolan, S., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal, Canada : Gaëtan Morin Editeur.
- Droit, S., Guérin, F., Lochouarn, D., & Motte, B. (1991). Les vieillissements au travail : Projet pour l'élaboration d'une problématique. In S. Droit & F. Guérin (Eds.), *Le vieillissement dans le travail* (pp. 31-43). Dublin, Irlande : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Elchardus, M., & Cohen, J. (2002). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle*. Bruxelles : Université Libre de Bruxelles, groupe d'études sociologiques TOR.
- Elchardus, M., Cohen, J., & Van Thielen, L. (2003). Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle : Rapport partiel 5 : Vers une politique en matière de fin de carrière. Groupe d'études TOR, Groupe de travail Sociologie, Vrije Universiteit Brussel, 56 p.
- Eurostat. 2007. *Indicateurs structurels : Emploi*. Retrieved October 20, 2007, from <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL)>
- Farr, J.L., & Ringseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 31-75.
- Feldman, D. (1994). The decision to retire early : A review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19 (2), 285-311.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. (2003). *Âge et conditions de travail dans l'union européenne*. On line: Author.

- Fouquereau, E. (2001). Comment faciliter la transition à la retraite des salariés ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J-P. Rolland (Eds.), *Rb : Les apports de la psychologie du travail* (pp. 271-285). Paris : Editions d'Organisation.
- Frank, F. D. & Taylor C. R. (2004). Talent management : trends that will shape the future. *HR Human Resource Planning* (27)1, 33.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Geurts, S., & Gründeman, R. (1999). Workplace stress and stress prevention in Europe. In M. Kompier & C. Cooper (Eds.), *Preventing Stress, Improving Productivity: european case studies in the workplace* (pp. 9-33). London: Routledge.
- Gilles, M., & Loïsil, F. (2003). *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Paris, France : Editions Liaisons.
- Goedhard, W.J.A. (1994). Job demands and work stress in relation to aging. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging : A European Prospective* (pp. 99-107). London : Taylor et Francis.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: a challenge for the new millennium. *Work and Stress*, 11(3), 197-214.
- Griffiths, A. (1999). Work design and management : The older worker. *Experimental Aging Research*, 25, 411-420.
- Guerfel-Henda, S. (2005). *La gestion des âges et les effets sur la GRH*. Communication présentée à la Journée de Recherche Gestion des Seniors de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Poitiers, France.
- Guérin, G. & Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, 58(4), 590-619.
- Guillemard, A.M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. In L. Salzberg & A.M. Guillemard (Eds.), *Emploi et vieillissement* (pp. 57-71). Paris, France : La documentation française.
- Hansez, I., Bertrand, F., De Keyser, V., & Perée F. (2005). Fin de carrière des enseignants : Vers une explication du stress et des retraites prématurées. *Le Travail Humain*, 68(3), 193-223.
- Hansson, R., Dekoekkoek, P-D., Neece, W. & Patterson, D. (1997). Successful aging at work. *Annual Review, 1992-1996: the older worker and transitions to retirement. Journal of Vocational Behavior*, 51, 202-233.
- Hardy, M. & Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement: making choices in the auto industry. *Journal of Gerontology: Series B*, 50, 217 - S228.

- Hedge, J.W., Borman, W.C., & Lammlein, S.E. (2006). A look back and a look toward the future. In S.E. Lammlein; J.W. Hedge; W.C. Borman (Eds.), *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 155-171). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands : Intentions, behavior, and the discrepancy between the two. *Research in aging, 19*, 139-173.
- Hwalek, M., Firestone, I. & Hoffman, W. (1982). The role social pressures play in early retirement propensities. *Aging and Work, 5*(3), 157-168.
- Isaksson, K., & Johansson, G. (2000). Adaptation to continued work and early retirement following downsizing : long-term effects and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(2), 241-256.
- Jex, S.M. (1998). *Stress and Job Performance : Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kiekens, D. & De Coninck, P. (2000). Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : Un pari que l'on peut gagner ? *Formation Professionnelle, 19*, 6-16.
- Kilbom, A. (1999). Evidence-based programs for the prevention of early exit from work. *Experimental Aging Research, 25*(4), 291-299.
- Kosloski, K., Ekerdt, D., & De Viney, S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journal of Gerontology : Psychological Sciences, 56B*, 160-169.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family, 2*(1), 7-32.
- Lagacé, C. & Leseman, F. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Lasfargues, G. (2005). Départs en retraite et «travaux pénibles» : L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé. *Centre d'Etude de l'Emploi : Rapport de Recherche, 39* p.
- Laville, A., & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P. Falzon (Ed), *Ergonomie* (pp. 145 – 158). Paris : Presse Universitaire de France.
- Leseman, F. (2003). « *Le vieillissement au travail : Les pratiques d'entreprises perspectives internationales* ». Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Lin, T.C., & Hsieh, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management, 8*(3), 243-247.
- Lund, T., & Borg, V. (1999). Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-39 years of age. *Experimental Aging Research, 25*(4), 429-434.

- Marquié, J.C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience : Les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. In D. Paumès, J.C. Marquié, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp.211-245). Toulouse, France : Octares.
- Marquié, J.-C., & Baracat, B. (1995). Les plus de 45 ans dans un contexte technologique mouvant. In J.-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 359-375). Toulouse: Octares
- Marquié, J.-C., Paumès, D., & Volkoff, S. (1995). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse, France: Octares.
- McKenzie, P. & Wurzburg, G. (1997). Apprentissage à vie et “employabilité”. *L'Observateur de l'OCDE*, 209, 13-17.
- Mein, G., & Ellison, G.T.H. (2006). The Impact of Early Retirement on Perceptions of Life at Work and at Home: Qualitative Analyses of British Civil Servants Participating in the Whitehall II Retirement Study. *International Journal of Aging and Human Development*, 63(3), 187-216.
- Molinié, A-F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? *Pistes*, 7(1). Disponible sur le site <http://www.pistes.uqam.ca/v7n1/articles/v7n1a10.htm> (08 of February 2007).
- Mor-Barak, M. (1995). The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Moulaert, T. & Moulin, M. (2008). *La fabrique des vieillissements*. Revue de l'Institut de Sociologie, 1-4, ULB, Bruxelles, Belgique.
- Moyers, P. & Coleman, S. (2004). Adaptation of the older worker to occupational challenges. *Work: Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 22(2), 71-78.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Retrieved March 27, 2007, from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 438-454.
- Poelmans, S., Compernelle, T., De Neve, H., Buelens, M., & Rombouts, J. (1999). Belgium : a pharmaceutical company. In M. Kompier & C. Cooper (Eds.), *Preventing Stress, Improving Productivity: european case studies in the workplace* (pp. 121-148). London: Routledge.
- Probst, J.B., Bruggimann, O., Mercier, J.Y., & Rakotobarison, A. (1992). *Gérer le changement organisationnel* (Tome 2). Paris: Editions d'organisation.
- Prothero, J., & Beach, L.R. (1984). Retirement decisions : Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- Redman, T., & Snape, E. (2002). Ageism in teaching : stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over-50s. *Work, Employment and Society*, 16 (2), 355-371.
- Roussel, P. (2001). *La motivation au travail : Concept et théories*. Paris : Editions Management et Société, Collection Références.

- Saint-Arnaud, L., & Saint-Jean, M. (2002). Le vieillissement des travailleurs et le processus de réinsertion professionnelle. *Gérontologie et Société*, 102, 127-135.
- Saint-Onge, S., Haines, V., Aubin, I., Rousseau, C. & Lagacé, G.. (2006). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A., de Witte, H., Kraus, K., Rossnagel, C., Tordera, N., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert F.J., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., van den Broeck, A., van der Heijden, B., van der Schoot, E., & Zacher, H. (2009). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Schruijer, S.G.L. (2006). Age stereotyping among managers. In T.S. Rocco & J.G.L. Thijssen (Eds), *Older workers, new directions. Employment and development in an ageing labor market* (pp.146-157). Miami, USA (e-book publication).
- 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*, 53, 45-57.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Goldberg (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 529-537.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the work place. Past, present and future* (pp.52-66). London : Whurr Publishers.
- Sterns, H.L., & Dorsett, J.G. (1994). Career development: A life span issue. *Experimental Aging Research*, 20, (4), 257 – 264.
- Sterns, H.L., Matheson, N.K., & Schwartz, L.S. (1990). Work and retirement. In K.F. Ferraro (Ed.), *Gerontology: Perspectives and issues* (pp.163-178). New York, NY.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Szinovacz, ME., & De Viney, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on aging*, 22, 470-498.
- Talaga, J. & Beerh, T. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 16-28.
- Taylor, P.E., & Urwin, P. (1999). Recent trends in the labour force participation of older people in the UK. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 24(4), 551-579.
- Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J-C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 13-72). Toulouse : Octares.
- Van der Velden, J. (1994). Age-conscious social policy. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.353-364). London: Taylor & Francis.
- Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 367-372.

- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-377.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- Weckerle, J.R., & Shultz, K.S. (1999). Influences on the bridge employment decision among older USA workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 317-329.