

Propositions de solutions aux départs anticipés volontaires : étude de cas chez les employés et cadres d'une entreprise du secteur des produits de santé

Propositions of solutions to face voluntary early job retirement: a case study among employees and executives of a medical products company

Par I. Hansez *, E. Bracci * et F. Bertrand *

Isabelle HANSEZ, PhD

Service de Psychologie du Travail et des Entreprises,

Bat. B-32 FAPSE, Université de Liège, 4000 Liège, Belgique.

Tél. ++ 32 4 366 20 92

Fax ++ 32 4 366 29 44

E.Mail : ihansez@ulg.ac.be

Elisa BRACCI

Service de Psychologie du Travail et des Entreprises,

Bat. B-32 FAPSE, Université de Liège, 4000 Liège, Belgique.

Tél. ++ 32 4 366 22 36

Fax ++ 32 4 366 29 44

E.Mail : elisa_bracci@hotmail.com

Françoise BERTRAND

Service de Psychologie du Travail et des Entreprises,

Bat. B-32 FAPSE, Université de Liège, 4000 Liège, Belgique.

Tél. ++ 32 4 366 22 36

Fax ++ 32 4 366 29 44

E.Mail : Francoise.Bertrand@ulg.ac.be

TITRE : Propositions de solutions aux départs anticipés volontaires : étude de cas chez les employés et cadres d'une entreprise du secteur des produits de santé

Résumé:

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

Summary:

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.

Key words: early job retirement, leaving factors, age management, content analysis, communication

TITRE : Propositions de solutions aux départs anticipés volontaires : étude de cas chez les employés et cadres d'une entreprise du secteur des produits de santé

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 & Beusoleil, 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

privilegié 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 Loisil (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 & Loisil, 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 & Loisil, 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 & Loisl, 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 & Loislil, 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 ($N = 184$)

Table 1

Leaving factors with a mean higher than 2,9 ($N = 184$)

Motifs de départ	<i>M</i>	<i>SD</i>
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^{ème} temps et une personne occupant un poste à 9/10^{ème}. 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 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 *salaires 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 »

Table 2. Categorised solutions according to the 26 'significant' leaving factors

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
Le manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer	0	0	0	7	0	0	1	2	4	0	1	0
Le manque de reconnaissance	0	0	0	16	2	2	2	0	2	0	0	0
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
Le salaire insuffisant	0	0	0	8	2	1	0	2	0	1	0	0
L'insécurité d'emploi	0	0	0	5	0	3	0	7	0	0	2	0
Les raisons familiales	0	0	0	6	0	6	0	0	0	0	0	0
Les problèmes de santé	4	0	0	6	0	5	0	8	0	0	0	0
L'envie de se consacrer à autre chose que le travail	6	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
Ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail	0	0	0	16	4	0	1	1	1	0	0	0
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
Les mauvaises relations avec la hiérarchie	0	0	0	9	4	0	0	9	0	0	1	0
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 (suite). Solutions catégorisées par rapport aux 26 facteurs de départ « significatifs »

Table 2 (next). Categorised solutions according to the 26 'significant' leaving factors

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
Le manque de possibilité d'évoluer et de s'améliorer	0	11	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	31
Le manque de reconnaissance	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	34
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
Le salaire insuffisant	0	4	3	5	4	0	0	0	0	0	0	1	31
L'insécurité d'emploi	0	2	3	2	0	2	0	0	0	0	0	4	30
Les raisons familiales	5	0	0	5	0	0	0	4	0	0	1	0	27
Les problèmes de santé	0	0	1	3	0	0	0	0	0	2	0	0	29
L'envie de se consacrer à autre chose que le travail	12	3	0	0	0	0	1	3	0	0	0	2	31
Ne plus apprécier ce que l'on fait dans son travail	0	8	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	35
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
Les mauvaises relations avec la hiérarchie	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	31
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, $N = 20$)

Table 3. Solutions proposed in the literature (mean and frequency of responses rank 3 or 4, $N = 20$)

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N*</i>
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, $N = 20$)

Table 3 (suite). Solutions proposed in the literature (mean and frequency of responses rank 3 or 4, $N = 20$)

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i> *
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.

VII. REFERENCES

- 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., & Loïsil, 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.

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.