



DEMANDES ET RESSOURCES DU TRAVAIL, STRESS, ENGAGEMENT ET INTENTION DE QUITTER

Comparaison entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs

Françoise Bertrand¹, Benoît Dardenne² et Isabelle Hansez¹

RÉSUMÉ

En Belgique, le taux d'emploi des travailleurs âgés est un des plus faibles de toute l'Europe. Cela constitue un problème tant au niveau économique que social (Griffiths, 1997 ; Kilbom, 1999). Cette nouvelle problématique est le point de départ de recherches visant à identifier ce qui pousse les travailleurs à quitter précocement le lieu de travail. Se basant sur le modèle « Job Demands Resources (JDR) Model » (p. ex., Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Schaufeli et Bakker, 2004), une étude a été conduite afin d'identifier les raisons de départ (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Il s'agit également d'étudier le rôle du stress et de l'engagement dans l'explication de ces retraits précoces. Le but est de comparer un modèle d'explication du turnover pour trois classes d'âges ; les jeunes travailleurs, les travailleurs d'âge moyen et les travailleurs âgés.

Un questionnaire a été développé afin d'identifier les raisons de départ des travailleurs. Quatre facteurs de départ sont considérés dans cette dimension trans-générationnelle. Deux d'entre eux concernent les ressources de travail, soit le manque de ressources, le manque de développement personnel, et les deux autres concernent les demandes du travail, soit la pression et les changements organisationnels. Une mesure du stress, de l'engagement et de l'intention de quitter a aussi été incluse. Au total, 11 entreprises belges ont participé à cette enquête, ce qui correspond à 1772 questionnaires.

1. Université de Liège, Service de psychologie du travail et des entreprises, Bd du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège, Belgique, francoise.bertrand@ulg.ac.be
2. Université de Liège, Service de psychologie sociale, Bd du Rectorat, 5 (B32), 4000 Liège, Belgique, b.dardenne@ulg.ac.be

Les résultats montrent que le manque de développement personnel et les changements expliquent directement l'intention de quitter pour les jeunes et les travailleurs d'âge moyen. Par contre, le manque de ressources explique directement l'intention de quitter pour les travailleurs âgés. Le stress et l'engagement jouent un rôle important dans l'explication de l'intention de quitter pour les trois groupes d'âge. La pression et le manque de ressources expliquent le stress. Le manque de ressources, le manque de développement personnel et la pression ont un impact sur l'engagement. Les changements organisationnels n'expliquent pas le stress. Pour les travailleurs âgés, le manque de ressources n'affecte pas l'engagement.

En conclusion, le manque de développement personnel et les changements organisationnels ont plus d'impact au début de la carrière et le manque de ressources est un problème qui concerne davantage les travailleurs âgés. L'état psychologique et l'évaluation des conditions de travail sont très importants pour toutes les classes d'âge dans la décision du retrait.

1. PROBLÉMATIQUE

À l'heure actuelle, en Europe, une proportion grandissante de personnes se retire du monde de l'emploi bien avant l'âge officiel ou habituel de la retraite (D'Amours, Lesemann, Crespo et Beausoleil, 1999). Les conséquences des retraites prématuées 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. Éviter les retraites prématuées et maintenir les travailleurs âgés dans le circuit du travail constitue donc un défi pour l'Europe dans les années à venir.

Face à ce constat, il est nécessaire de s'interroger sur les véritables causes de départ. Il s'agit surtout d'étudier les raisons qui poussent les travailleurs à quitter volontairement, travailleurs qui pourraient continuer encore quelques années. À notre connaissance, les variables qui devraient affecter le plus la décision de se retirer seraient les incitants financiers aux plans de retraites, le choix du conjoint de se retirer, l'état de santé et enfin les difficultés du travail (Hansson, Dekoekkoek, Neece et Patterson, 1997). Nous constatons donc qu'on peut considérer à la fois les facteurs personnels et les facteurs liés aux conditions de travail pour expliquer les départs anticipés. Ces éléments peuvent engendrer du stress au travail et réduire l'engagement du travailleur à son organisation. Finalement, ils conduisent à l'intention de quitter.

2. FONDEMENT THÉORIQUE

Nous pouvons donc considérer simultanément l'ensemble de ces facteurs personnels et organisationnels pour expliquer la prise de retraite prématuée de la population, tous secteurs confondus, afin de comprendre leur contribution relative. Au niveau personnel, il faut savoir que les départs précoces sont devenus la règle implicite pour chacun (Guillemand, 1994). Ainsi, de nombreux

éléments 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 (p. ex., Hardy et Hazelrigg, 1999 ; Schultz, Morton et Weckerle, 1998 ; Szinovacz et De Viney, 2000). En ce qui concerne le milieu de travail, le contexte organisationnel global peut influencer le choix d'une retraite prématurée (Henkens et Tazelaar, 1997). Il s'agit plus précisément des changements organisationnels ou conjoncturels que subissent les professions à l'heure actuelle. Ensuite, les risques psychosociaux inhérents au travail, appelés très souvent « stresseurs de l'environnement de travail », peuvent être à l'origine de la décision de quitter le travail. Ainsi les travailleurs âgés 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. Nous pouvons donc considérer ici simultanément l'importance des contraintes, comme la pression et du manque de ressources. Par ailleurs, des facteurs liés à la reconnaissance et à la valorisation de la profession ont été rapportés dans la littérature (Kosloski, Ekerdt et De Viney, 2001 ; Prothero et Beach, 1984). Antonousky, Sagiv, Alder et Visel (1999) montrent l'importance de la perception des gains et des pertes dans les attitudes à l'égard du retrait. Les pertes peuvent renvoyer entre autres à la perte d'identité et à l'inutilité. Dans le même esprit, Mor-Barak (1995) parle du sentiment d'utilité et de la valeur du travail. Dans cette perspective, le statut, le type de qualification et le transfert d'expertise sont très importants (Comité économique et social, 2000 ; Sterns et Alexander, 1987 ; Palmore, George et Fillenbaum, 1982, cités par Perlmutter et Hall, 1992). Donc, le type de tâches et la qualité de celles-ci ont une importance dans le maintien dans l'emploi. On peut donc admettre que le développement personnel et la valorisation soient des stimulants (Van Yperen, Hagedoorn et Geurts, 1996 ; Lund et Borg, 1999). En conclusion, concernant les aspects liés au milieu de travail pouvant pousser les travailleurs âgés à quitter le milieu de travail, nous comptons quatre facteurs, les changements, la pression, le manque de ressources et le manque de développement.

Notre objectif est également d'identifier les relations entre ces quatre facteurs de départ (quatre caractéristiques du milieu de travail), le stress, l'engagement et l'intention de quitter. Pour cela, nous nous plaçons dans la perspective du JDR Model. En effet, depuis le début 2000, dans le courant de la psychologie positive, un nouveau modèle de stress, « Job Demands Resources (JDR) Model » (p. ex., Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et 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. 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 et Schaufeli, 2003). 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 et Cohen, 2002 ; Hansez *et al.*, 2005) et l'intention de changer de travail (Johnson et Indvik, 1996 ; Firth, Mellor, Moore et Loquet, 2004 ; Gupta et Beehr, 1979). Mais d'autres auteurs suggèrent qu'un haut niveau de stress peut diminuer l'intention de prendre sa retraite (Lin et Hsieh, 2001) ou qu'il n'y a pas de lien entre le départ et le stress (Tuten et Neidermeyer, 2004).

Dans cette présente étude, nous souhaitons comparer les jeunes et les plus âgés par rapport à ces différents déclencheurs de départ, afin de se placer dans une perspective d'« 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, l'âge chronologique n'est pas suffisant pour étudier la problématique des travailleurs âgés puisque d'autres aspects jouent aussi un rôle, comme les aspects psychosociaux, les aspects familiaux, et le type de vie (Sterns et Alexander, 1987 ; Sterns et Doverspike, 1989, cités par De Lange, 2006). Concernant les salariés âgés, Adams et Beehr (1998) introduisent une distinction importante entre deux formes de cognitions de retrait. L'intention de partir vers une autre entreprise (*voluntary turnover*) et l'intention de quitter le marché de l'emploi (*voluntary retirement*). Cependant, malgré la nature hétérogène de ces deux cognitions de retrait et un certain nombre de causes distinctes, l'évolution du contexte des départs en retraite tendrait à faire en sorte que les mécanismes psychologiques qui les sous-tendent se rapprochent de ceux liés aux départs volontaires vers une autre entreprise (Adams et Beehr, 1998). Le départ à la retraite, ou le souhait de partir précocement à la retraite, deviennent ainsi des cognitions de retrait et non plus simplement un phénomène « mécanique » lié à l'âge, ce qui les rapproche alors de la démission ou de l'intention de départ vers une autre entreprise. En conclusion, la proximité des motifs de départ à la retraite avec les motivations à la démission explique que la littérature sur les fins de carrière a adapté les cadres théoriques du départ volontaire à l'intention de quitter le marché du travail.

Dans une étude comparant les classes d'âge, Molinié (2005) a pu constater que certaines variables, comme par exemple les longues durées hebdomadaires de travail ou le degré d'autonomie dans le travail, sont des motifs de départ davantage cités par les jeunes. D'autres variables comme la pénibilité physique, les postures ou les efforts sont davantage citées par les travailleurs plus âgés. Quand le travail ne permet pas d'apprendre, la proportion de ceux qui ne se sentent pas capables de rester dans cet emploi passe de 30 à plus de 50 % pour les plus jeunes (32 ans) et est presque le triple à 52 ans (de 11 à 28 % pour les femmes, de 5 à 19 % pour les hommes). Il en va de même si l'on n'a pas les moyens de faire un travail de qualité. D'autres composantes qui concourent au maintien ou à la déperdition du sens du travail jouent aussi un rôle important : la reconnaissance, la hâte, les coopérations, etc. Concernant le stress, un modèle décrit la relation entre l'âge, les conditions de travail et le stress. L'entraînement ou un style de vie différent peuvent diminuer ou augmenter le niveau de stress (Goedhard, 1994). Griffiths (1999) constate que beaucoup de troubles musculosquelettiques et de stress sont plus souvent rapportés chez les travailleurs âgés que chez les jeunes. À 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.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES

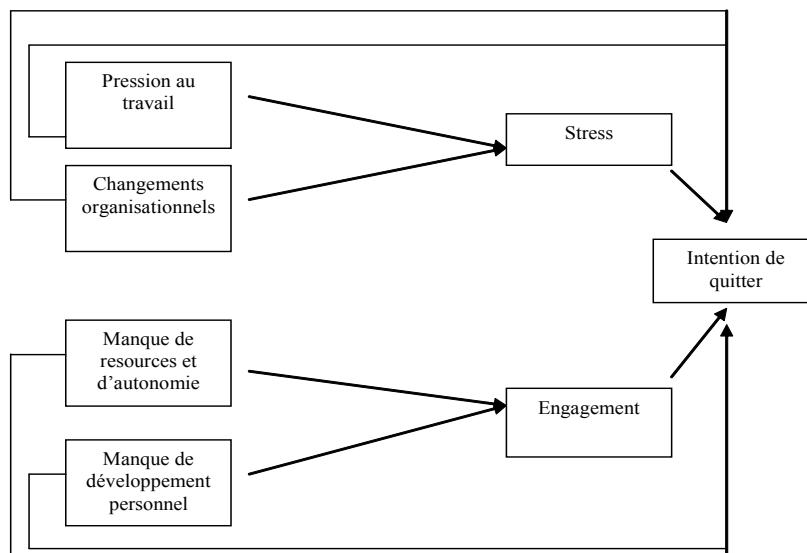
Le but est de tester un modèle d'explication du départ prenant en compte les relations entre quatre facteurs de départ (manque de ressources, pression, changements et manque de reconnaissance), le stress, l'engagement et l'intention de quitter (Figure 1). Le but est également de comparer les jeunes travailleurs, les travailleurs d'âge moyen et les travailleurs âgés.

La première hypothèse est que nos quatre facteurs de départs expliquent directement l'intention de quitter (**H1**) et indirectement au travers du stress et de l'engagement (**H2**). En suivant le *JDR Model*, la pression au travail et les changements organisationnels (*job demands*) expliquent le stress (**H2A**) et le manque de ressources et de développement personnel (*job resources*) expliquent le manque d'engagement (**H2B**). Le stress et le manque d'engagement expliquent directement l'intention de quitter (**H2C**).

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.

Figure 1

MODÈLE DE BASE CONCERNANT LE RÔLE DES QUATRE FACTEURS DE DÉPART, DU STRESS ET DE L'ENGAGEMENT DANS L'EXPLICATION DE L'INTENTION DE QUITTER



3.2. ÉCHANTILLON

Onze entreprises ont participé à l'enquête. Il s'agit de quatre sociétés privées de production, une entreprise privée de services, une institution publique, trois centres de santé et deux zones de police. Sur les 3528 questionnaires envoyés, 1772 ont été récupérés (soit un taux de réponse global de 50%). L'échantillon³ se compose de 38 % d'hommes et 61,2 % de femmes ; de 11,4 % d'ouvriers, 63,5 % d'employés et 6 % de cadres. Le pourcentage de travailleurs appartenant au secteur secondaire (privé) s'élève à 23,6 % et celui des travailleurs du secteur tertiaire (public) à 76,4 %. 35,8 % ont moins de 35 ans, 33,4 % ont entre 36 et 45 ans et 29,8 % ont plus de 45 ans.

3. Les répartitions selon les variables indépendantes sont présentées mais les données manquantes ne sont pas reprises dans le texte.

3.3. MESURE DES VARIABLES

Le questionnaire relatif aux motifs de départ est fondé sur base du *JDR Model* et les 4 facteurs sont : 1) manque de ressources et d'autonomie (8 items, $\alpha = ,89$) ; 2) pression au travail (8 items, $\alpha = ,86$) ; 3) manque de développement personnel (5 items, $\alpha = ,86$) ; 4) changements organisationnels (6 items, $\alpha = ,84$). La part de variance expliquée est de 59 %. Le stress et l'engagement au travail sont évalués par le SPPN (Hansez *et al.*, 2004). Nous avons aussi créé un questionnaire de cinq items pour mesurer l'intention de quitter. Une analyse factorielle exploratoire a produit un seul facteur expliquant 63 % de la variance. L'alpha de Cronbach est de .85. Le questionnaire comprend aussi une fiche d'identification.

3.4. MESURE STATISTIQUE

Le test de notre modèle de base se réalise dans Lisrel et la comparaison entre les différents groupes est réalisée par un modèle multi-groupe dans Lisrel. Trois groupes sont comparés : les jeunes de moins de 35 ans, les travailleurs d'âge moyen (entre 36 et 45 ans) et les travailleurs de plus de 46 ans.

4. RÉSULTATS

4.1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

A) Test du modèle de base

Nous avons testé notre modèle de base tel que présenté à la figure 1 et nous avons constaté qu'il n'est pas en adéquation avec les données ($\chi^2 (41) = 203,63, p < ,000$, RMSEA = 0,104, CFI = ,96, NNFI = ,95). Les indices de modifications suggèrent un lien direct entre pression et engagement et entre ressources et stress. Un autre modèle est testé suivant ces modifications ($\chi^2 (39) = 72,80, p < ,000$, RMSEA = 0,049, CFI = ,99, NNFI = ,99) et ce test nous suggère de supprimer la relation entre stress et changements ($\beta = ,06, t = 1,78, \text{NS}$). Si nous observons le modèle révisé, nous obtenons de bons indices ($\chi^2 (40) = 75,08, p < ,000$, RMSEA = 0,049, CFI = ,99, NNFI = ,99, M1 Tableau 1).

Nous voyons que le stress a une relation positive avec l'intention de quitter ($\beta = ,37, t = 13,43, p < ,001$) tandis que l'engagement a une relation négative avec celle-ci ($\beta = -,19, t = -7,55, p < ,001$). Les changements organisationnels, le manque de ressources, le manque de développement et la pression expliquent directement l'intention de quitter. Les trois premiers ont une relation positive (respectivement ; $\beta = ,13, t = 4,43, p < ,001$; $\beta = ,12, t = 3,37, p < ,001$; $\beta = ,18, t = 5,67, p < ,001$) et le dernier, négative ($\beta = -0,08, t = -2,75, p < ,01$). La pression et le manque de ressources ont une relation positive avec le stress ($\beta = ,31, t = 10,38, p < ,001$; $\beta = ,34, t = 11,44, p < ,001$) et la pression a aussi une relation positive avec l'engagement ($\beta = ,19, t = 5,57, p < ,001$). Le manque de ressources et de développement personnel ont une relation négative avec l'engagement ($\beta = -,17, t = -4,38, p < ,001$; $\beta = -,37, t = -10,43, p < ,001$).

Ce modèle explique 41 % de l'intention de quitter, 18 % de l'engagement et 32 % du stress pour les jeunes travailleurs ; 44 % de l'intention de quitter, 19 % de l'engagement et 34 % du stress pour les travailleurs d'âge moyen ; 46 % de l'intention de quitter, 20 % de l'engagement et 36 % du stress pour les travailleurs âgés.

B) Analyse multi groupe du modèle révisé et test de la différence entre les trois groupes d'âge

Si nous testons ce modèle en spécifiant que les coefficients sont différents entre les groupes (M2 Tableau 1) et que nous le comparons avec le M1, nous constatons une réduction significative de l'ajustement ($\Delta\chi^2 = 37,54, df = 22, p < ,01$). Ainsi, le modèle de comparaison, différenciant les groupes d'âge, est plus satisfaisant que le modèle global.

Si nous relâchons ensuite la contrainte selon laquelle les erreurs de variances sont les mêmes entre les groupes (M3), cela n'a pas d'impact sur le chi-square ($\Delta\chi^2 = 2,09, df = 4, NS$). Ceci indique que les erreurs de variance n'apportent rien à l'adéquation du modèle. Quand on fixe que seule l'erreur de variance est différente entre les groupes (M4), cela conduit à une diminution non significative du chi-square en comparaison avec le M1 ($\Delta\chi^2 = 3,22, df = 4, NS$). Ce qui signifie que les différences majeures entre les âges ne sont pas dues à des erreurs de mesures entre les groupes mais à des relations différentes.

Tableau 1
COMPARAISON DES DIFFÉRENTS MODÈLES

| Modèle | χ^2 | df | χ^2/df | $\Delta\chi^2$ | Δdf | CFI | NNFI | RMSEA |
|--|----------|----|-------------|------------------|-------------|-----|------|-------|
| Modèle révisé – M1 | | | | | | | | |
| Factor Loadings, Factor Correlation, Error Variances Invariant | 75,08*** | 40 | 1,88 | | | ,99 | ,99 | ,049 |
| Modèle multigroupe – M2 | | | | | | | | |
| Factor loading different, Factor Correlation and Error Variances Invariant | 37,54*** | 18 | 2,08 | 37,54** M1-M2 | 22 | 1 | ,98 | ,055 |
| Modèle multigroupe – M3 | | | | | | | | |
| Factor loading and Error Variances different | 35,45*** | 14 | 2,53 | 2,09 M2-M3 | 4 | ,99 | ,98 | ,06 |
| Modèle multigroupe – M4 | | | | | | | | |
| Error Variances different, Factor loading and Factor Correlation Invariant | 71,86*** | 36 | 1,99 | 3,22 M1-M4 | 4 | ,99 | ,98 | ,05 |

*** $p < ,001$; ** $p < ,01$

Étant donné le bon ajustement, nous avons décidé de conserver le modèle différenciant les âges (M2). Ce modèle explique 20 % de l'engagement, 30 % du stress et 46 % de l'intention de quitter pour les jeunes travailleurs ; 15 % de l'engagement, 38 % du stress et 47 % de l'intention de quitter pour les travailleurs d'âge moyen, et 22 % de l'engagement, 35 % du stress et 39 % de l'intention de quitter pour les travailleurs âgés. La décomposition des effets standardisés des trois groupes se trouve en tableau 2.

Les effets directs des variables indépendantes sur l'intention de quitter montrent des résultats dignes d'intérêt entre les groupes. Premièrement, la pression est un déterminant de l'intention de quitter, mais seulement pour les jeunes travailleurs. Deuxièmement, le manque de ressources a un effet direct sur l'intention de quitter, mais seulement pour les travailleurs plus âgés. Troisièmement, le manque de développement personnel et les changements expliquent directement l'intention de quitter pour les jeunes et les travailleurs d'âge moyen, mais pas pour les plus âgés. Concernant les signes des coefficients significatifs, la pression explique négativement l'intention de quitter pour les jeunes. Ainsi, plus ceux-ci vivent de pression, moins ils ont envie de quitter.

Les effets du stress et du niveau d'engagement sur l'intention de quitter sont significatifs pour tous les âges. Ainsi, le stress et le manque d'engagement ont des effets directs sur l'intention de quitter. Le stress a un effet positif sur l'intention de quitter alors que l'engagement a un effet négatif.

Les effets des variables indépendantes sur le stress et l'engagement montrent que le stress est expliqué par la pression et le manque de ressources pour tous les âges. Le niveau d'engagement est expliqué par le manque de développement personnel et la pression. Le manque de ressources explique aussi le faible engagement pour les jeunes et les travailleurs d'âge moyen, mais pas pour les travailleurs âgés. Nous pouvons voir que le manque de développement personnel a un effet important sur le manque d'engagement. La pression a un effet positif sur l'engagement. Ainsi, étonnamment, plus les travailleurs ressentent de la pression, plus ils sont engagés. On peut donc penser qu'il existe une pression négative qui va influencer le stress et une pression positive qui augmente l'engagement.

Tableau 2
DÉCOMPOSITION DES EFFETS STANDARDISÉS SUR L'INTENTION DE QUITTER
(VD-VARIABLE DÉPENDANTE) POUR LES TROIS GROUPES

| Variable indépendante VI | Stress/engagement | Effet de VI sur stress/engagement | Effet de stress/engagement sur VD | Effet direct de VI sur VD |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Jeunes travailleurs | Pression au travail | Stress | ,34*** | ,41*** |
| | Pression au travail | Engagement | ,17** | -,17*** |
| | Manque de ressources et d'autonomie | Stress | ,28*** | ,41*** |
| | Manque de ressources et d'autonomie | Engagement | -,22** | -,17*** |
| | Manque de développement personnel | Engagement | -,36*** | -,17*** |
| | Changements organisationnels | | | ,23*** |
| Travailleurs d'âge moyen | Pression au travail | Stress | ,27*** | ,36*** |
| | Pression au travail | Engagement | ,18** | -,20*** |
| | Manque de ressources et d'autonomie | Stress | ,44*** | ,36*** |
| | Manque de ressources et d'autonomie | Engagement | -,16* | -,20*** |
| | Manque de développement personnel | Engagement | -,31*** | -,20*** |
| | Changements organisationnels | | | ,18** |
| Travailleurs âgés | Pression au travail | Stress | ,33*** | ,34*** |
| | Pression au travail | Engagement | ,22** | -,20*** |
| | Manque de ressources et d'autonomie | Stress | ,30*** | ,34*** |
| | Manque de ressources et d'autonomie | Engagement | -,14 | -,20*** |
| | Manque de développement personnel | Engagement | -,43*** | -,20*** |
| | Changements organisationnels | | | -,03 |

*** $p < ,001$; ** $p < ,01$; * $p < ,05$

4.2. DISCUSSION

L'étude a montré quatre résultats importants et des différences entre les groupes.

Premièrement, pour tous les âges, les quatre facteurs de départ (pression, changements, manque de ressources et manque de développement personnel) expliquent directement l'intention de quitter. L'hypothèse **H1** est donc confirmée. Deuxièmement, la pression et le manque de ressources expliquent le stress. Le manque de ressources et le manque de développement personnel engendrent une diminution de l'engagement et la pression positive favorise l'engagement. Par contre, les changements organisationnels n'ont pas d'influence indirecte via le stress sur l'intention de quitter. Les hypothèses **H2A** et **B** ne sont donc pas totalement confirmées. Le stress et le niveau d'engagement ont un impact sur l'intention de quitter. Ce sont des raisons importantes de quitter pour tous les âges. L'hypothèse **H2C** est confirmée.

Troisièmement, en comparant nos trois classes d'âges, les facteurs expliquant l'intention de quitter chez les jeunes sont le manque de développement personnel et les changements. Pour ce groupe, la pression a un effet négatif sur l'intention de quitter. Le manque de développement et les changements poussent les travailleurs d'âge moyen à quitter. Pour les travailleurs âgés, le manque de ressources est un déterminant de l'intention de quitter. En conclusion, les changements et le manque de développement personnel jouent un grand rôle pour les jeunes travailleurs et les travailleurs d'âge moyen et le manque de ressources est un point critique pour les plus âgés. Notre hypothèse **H1** est ici testée, pour toutes nos catégories d'âges. Quatrièmement, si nous souhaitons tester l'hypothèse **H2** pour nos trois catégories d'âge, nous avons vu que pour tous les âges, le stress et le manque d'engagement expliquent directement l'intention de quitter. Pour les travailleurs âgés, le manque de ressources n'explique pas une diminution du niveau d'engagement. La pression a un effet positif sur l'engagement.

Il est donc nécessaire de tenir compte du développement personnel et des changements et ce depuis le début de la carrière professionnelle. Ceci nous suggère de maintenir ou de renforcer la qualité d'épanouissement personnel au travail et d'accompagner les changements tout au long de la carrière. Il est possible que les plus âgés aient développé des stratégies de coping pour faire face à ces problèmes. Par contre le manque de ressources est un point critique chez les plus âgés. Une perspective de gestion des âges s'impose afin de prévenir les départs précoces des travailleurs. Puisque trois des quatre facteurs de départ expliquent aussi indirectement l'intention de quitter au travers du stress ou de l'engagement, on doit aussi considérer ce stress et cet engagement et l'importance de l'état psychologique dans la décision de quitter.

5. CONCLUSION

Onze entreprises belges ont été interrogées dans le cadre de cette étude qui avait pour objectif d'identifier les motifs de départ des travailleurs. Elle offre deux aspects novateurs et essentiels. Le premier intérêt de notre méthode est de combiner différents types de facteurs que l'on a classés en quatre sous-catégories : la pression, les changements organisationnels, le manque de ressources et le développement personnel. On étudie le lien entre ces facteurs de départ, le stress, l'engagement et l'intention de quitter. L'utilisation du JDR Model apporte une valeur ajoutée à la recherche concernant

les travailleurs âgés. Le deuxième aspect original étudié concerne la dimension transgénérationnelle. Cette dimension permet d'envisager la problématique des travailleurs âgés plus largement et d'envisager les notions d'«*age management*» et de prévention.

Deux messages importants sont à retenir de cette étude. D'abord, il s'avère important de tenir compte de mesures pour limiter le stress et encourager l'engagement. En effet, pour toutes les catégories d'âges, le stress et le manque d'engagement expliquent directement l'intention de quitter. Le manque de ressources et la pression expliquent l'intention de quitter au travers du stress. La pression, le manque de développement personnel et le manque de ressources expliquent l'intention de quitter au travers du niveau d'engagement. Seuls les changements n'expliquent pas indirectement l'intention de quitter. Ensuite, puisque les travailleurs âgés ne représentent pas particulièrement un groupe à risque important, 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.

On peut donc considérer les problèmes de changements organisationnels et le manque de valorisation pour les différentes classes d'âge. On pense ainsi à différentes actions, comme par exemple les formations aux nouvelles technologies, la communication lors des changements organisationnels et des fusions (Probst *et al.*, 1992) et le leadership orienté vers la valorisation, la prise en compte de l'expérience et les feedbacks réguliers. Plus que des actions sur les conditions de travail, les actions pour lutter contre le départ précoce doivent s'exercer dans d'autres domaines : communication, support des superviseurs et des collègues. On pense aussi à la reconnaissance qui devrait passer par l'instauration de dispositifs de validation des acquis de l'expérience pour motiver les travailleurs à poursuivre leur activité, à condition d'initier ce processus le plus tôt possible, et bien avant que ne s'installe le sentiment de fin de vie professionnelle (OCDE, 2003 ; Gilles et Loisil, 2003). Pour Probst, Bruggimann, Mercier et Rakotobarison (1992), la communication est très importante dans la mise en place d'un changement organisationnel, tant une communication descendante qu'ascendante. Concernant le manque de ressources, on pense à redéfinir les rôles clairement, à donner davantage de support.

Une limite dans cette étude, est de ne pas avoir différencié l'intention de quitter le monde du travail définitivement et l'intention de changer de lieu de travail. Aussi, nous n'avons considéré dans notre enquête que les travailleurs toujours en activité. Nous aurions pu, en effet, interroger également les retraités afin de voir si les motifs de départ diffèrent par rapport aux actifs. Les études ultérieures devraient également envisager l'impact des causes de départ forcé. Par exemple, aucune des données ne porte sur les discriminations et stéréotypes particuliers liés à l'âge des travailleurs (Boerlijst et van der Heijden, 1999 ; Guillemard, 1994 ; Redman et Snape, 2002 ; Schrijver, 2006 ; Teiger, 1995 ; Shore, Cleveland et Goldberg, 2003). Nous nous sommes dans un premier temps focalisés uniquement sur les motifs de départ avec choix personnel. Nous pouvons aussi penser que d'autres facteurs peuvent être analysés dans l'explication du stress et du niveau d'engagement que nos quatre facteurs ici présentés.

RÉFÉRENCES

- ADAMS, G.A. ET BEEHR, T.A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51, 643-665.
- ANTONOUSKY, A., SAGY, S., ADLER, I. ET VISEL, R. (1999). Attitudes toward retirement in an Israeli cohort. *International Journal of Aging and Human Development*, 31(1), 57-77.
- BAKKER, A.B., DEMOURETI, E. ET SCHAFELI, 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*, 12(4), 393-417.
- BAKKER, A.B., DEMOURETI, E., TARIS, T.W., SCHAFELI, W.B. ET 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.
- BOERLIJST, J.G. ET HEIJDEN, VAN DER, B.I.J.M. (1999). The older employee in the organisation: a managerial and a developmental problem. Dans R.H. Rosenfeld et D.C. Wilson (dir.), *Managing Organizations : Text, Readings and Cases*. New York : McGraw-Hill, 392-403.
- D'AMOURS, M., LESEMANN, F., CRESPO, S. ET BEAUSOLEIL, J. (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans*. Fiches techniques INRS Culture et Société, Montréal.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F. ET SCHAFELI, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- ELCHARDUS, M. ET 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. ET LOQUET, C. (2004). How can managers reduce employee intent to quit ? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- GILLES, M. ET LOISIL, F. (2003). *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Paris : Éditions Liaisons.
- GOEDHARD, W.J.A. (1994). Job demands and work stress in relation to aging. Dans J. Snel et R. Cremer (dir.), *Work and Aging : A European Prospective*. Londres : Taylor & Francis, 99-107.
- GRIFFETH, R.W., HOM, P.W. ET 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(4), 411-420.
- GUILLEMAND, A.M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. Dans L. Salzberg et A.M. Guillemard (dir.), *Emploi et vieillissement*. Paris : La documentation française, 57-71.
- GUPTA, N. ET BEERH, T.A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373-387.
- HANSEZ, I., BERTRAND, F., DE KEYSER, V. ET PÉRÉE, F. (2005). Fin de carrière des enseignants : Vers une explication du stress et des retraites prématurées. *Le Travail humain*, 68, 193-223.
- HANSSON, R., DEKOEKKOEK, P.-D., NEECE, W. ET PATTERSON, D. (1997). Successful aging at work. Annual Review, 1992-1996 : The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 202-233.
- HARDY, M.A. ET HAZELRIGG, L. (1999). A multilevel model of early retirement decisions among autoworkers in plants with different futures. *Research on Aging*, 21, 275-303.
- HENKENS, K. ET 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.
- JOHNSON, P.R. ET INDVIK, J. (1996). Stress and workplace violence : it takes two to tango. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 18-27.
- KARASEK, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- 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. ET DE VINEY, S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journal of Gerontology : Psychological Sciences*, 56B, 160-169.

- LANGE, A.H., DE, TARIS, T.W., JANSEN, P.G.W., SMULDERS, P., HOUTMAN, I.L.D. ET KOMPIER, M.A.J (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: Results from the longitudinal TAS study. Dans J. Houdmont et S. McIntyre (dir.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, Maia : ISMAI Publications.
- LIN, T.C. ET HSIEH, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8(3), 243-247.
- LUND, T. ET 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.
- MOLINIÉ, A-F. (2005). *Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? Pistes*, 7(1).
- 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.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2003). *Vieillissement et politiques de l'emploi : Belgique*. Paris : OCDE.
- PERLMUTTER, M. ET HALL, E. (1992). *Adult Development and Aging*. 2^e éd., Washington : Library of Congress.
- PROBST, G.J.B., MERCIER, J.Y., BRUGGIMANN, O. ET RAKOTOBARISON, A. (1992). L'action et son cadre. Dans G.J.B. Probst, J.Y. Mercier, O. Bruggimann, et A. Rakotobarison (dir.), *Organisation et management : tome 3 – Guider le développement d'une entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation, 40-81.
- PROTHERO, J. ET BEACH, L.R. (1984). Retirement decisions: Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 162-174.
- REDMAN, T. ET SNAPE, E. (2002). Ageism in teaching: Stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over-50s. *Work, Employment and Society*, 16(2), 355-371.
- SCHAUFELI, W.B. ET 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.
- SCHRUIJER, S.G.L. (2006). Age stereotyping among managers. Dans T.S. Rocco et J.G.L. Thijssen (dir.), *Older Workers, New Directions. Employment and Development in an Ageing Labor Market*. Miami, USA (e-book publication), 146-157.
- SCHULTZ, K.S., MORTON, K.R. ET 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. ET GOLDBERG, C.B. (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. Dans J. Dunham (dir.), *Stress in the Work Place. Past, Present and Future*. Londres : Whurr Publishers, 52-66.
- STERNS, H. ET ALEXANDER, R. (1987). Industrial gerontology: The aging individual and work. Dans K. Warner (dir.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics* New York : Springer Publishing, 243-264.
- SZINOVACZ, ME. ET DE VINEY, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on Aging*, 22, 470-498.
- TEIGER, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. Dans J-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (dir.), *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octares, 13-72.
- TUTEN, T.L. ET 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 YPEREN, N.W., HAGEDOORN, M. ET 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.