

# **LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL EN FIN DE VIE PROFESSIONNELLE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

## **Julie CHRISTIN**

Doctorante en Sciences de Gestion, CEROG -  
IAE d'Aix-en-Provence  
ATER Université de la Méditerranée  
Clos Guiot  
Chemin de la Quille  
13545 PUYRICARD  
julie.christin@iae-aix.com

## **Pascal MOULETTE**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
IUT de Marseille  
CEROG - IAE Aix-en-Provence  
Clos Guiot  
Chemin de la Quille  
13545 PUYRICARD  
pascal.moulette@univ-cezanne.fr

Nous interrogeant sur les passerelles possibles entre la gestion des carrières et la gestion des âges, nous nous proposons d'étudier l'influence de diverses variables personnelles, organisationnelles et liées au travail sur le désengagement au travail. Cette recherche s'appuie sur une enquête menée auprès de 479 cadres du secteur privé âgés de 50 ans et plus.

Une analyse de la littérature traitant des seniors et de la gestion des fins de carrière, du désengagement individuel et organisationnel (au travers en particulier des modèles de spirale de désengagement, de routines et d'engagement au travail) nous permet de faire un bref état des lieux des pratiques et politiques des entreprises et organisations en matière d'actions pour encadrer le parcours du salarié, sa trajectoire ou encore son cycle de vie. Si les résultats montrent qu'une entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés, ils indiquent, plus précisément, que les responsables en entreprise disposent de marges de manœuvre réelles pour comprendre et braver les éventuels phénomènes de démotivation, baisse de la performance voire résistances au changement, qu'ils attribuent souvent à tort à l'unique avancée en âge du salarié.

Mots-clés : Gestion des carrières, Gestion des âges, Désengagement, reconnaissance et satisfaction au travail

## **INTRODUCTION**

Nombreux sont les travaux traitant de la gestion des carrières et en particulier du rapport entre la gestion des carrières et la gestion des âges. Des travaux en économie s'intéressent par exemple à la relation entre l'âge, le salaire et la productivité (Blanchet et al., 1994) ; en psychologie le déclin et l'acquisition d'expérience au cours du temps sont analysés (Volkoff et al., 2000) ; en sociologie des travaux mettent l'accent sur la désinstitutionnalisation de la carrière et le développement de parcours en lien avec l'employabilité et le développement des compétences (Monchatre, 2007). En Sciences de gestion, les travaux sur les « carrières nomades » (Cadin, Bender et Saint-Giniey, 1999), les pratiques de discrimination en fonction de l'âge (Falcoz, 2007) ou encore les plafonnements de carrière (Roger et Tremblay, 2004) démontrent l'intérêt des chercheurs pour cette question.

La richesse académique des études et connaissances sur ces salariés de 50 ans et plus, appelés tantôt seniors, tantôt vieillissants ou encore « quinquas », contraste avec les pratiques de gestion constatées en entreprise. Une énième étude réalisée sur ce sujet par l'Opcareg de Bretagne parue fin 2006 témoigne par exemple des pratiques en matière de formation à destination des salariés âgés. Cette étude met en évidence que seuls 18% des dirigeants se préoccupent de la gestion des carrières des seniors et que peu d'entre elles mettent en place des outils de gestion spécifiques pour cette

population. Profusion d'ouvrages démontre par ailleurs la stigmatisation de ces salariés avec des titres usant d'expressions plus radicales les unes que les autres, certains parlant « des parias de l'emploi », d'autres de politiques visant à « achever les vieux » ou encore, pour démontrer le désespoir de ces salariés à re-socialiser en priorité, de « livre blanc des quadras » ou de « vocabulaire de survie à usage des seniors ». Les seniors seraient trop peu malléables et très résistants au changement, moins productifs que leurs collègues plus jeunes, auraient des difficultés d'apprentissage et seraient moins enclins à utiliser les nouvelles technologies, seraient peu flexibles et peu mobiles, et enfin seraient trop chers.

Ainsi les pratiques de gestion des seniors sont longtemps restées cantonnées à des dispositifs favorisant leur départ anticipé du monde de l'entreprise, et même si le cadre législatif évolue en faveur de leur maintien en emploi, les schémas cognitifs en vigueur restent peu propices à une appréhension des seniors comme une ressource à part entière de l'organisation. La norme concernant les seniors en entreprise reste leur non gestion, ou au mieux, la gestion de leur départ (anticipé). Par définition, le retour sur investissement d'une gestion de fin de carrière, entendue comme une phase de désengagement, semble bien faible...

Pourtant, la nécessité de maintenir plus longtemps en emploi des salariés vieillissants, si ce ne sont les menaces d'obsolescence des compétences, de pénurie de main d'œuvre et de perte de connaissances dans l'entreprise, s'impose progressivement aux responsables en entreprise.

Dans ce contexte, connaître les aspirations et besoins des salariés âgés de 50 ans et plus, leurs attitudes et comportements au travail, de même que les antécédents de ces derniers, apparaît primordial. L'étude quantitative exploratoire ici menée autour du concept de désengagement au travail en fin de carrière peut servir cet objectif, et, par extension, permettre de proposer quelques préconisations pour que les dispositifs juridiques actuellement déployés en France soient accompagnés de mesures ou de politiques de gestion favorisant leur mise en œuvre concrète.

## **I - GERER LES FINS DE CARRIERE : UNE CHIMERE ?**

La gestion des carrières englobe toutes les actions mises en place par les entreprises et organisations pour encadrer le parcours du salarié, sa trajectoire ou encore son cycle de vie. Elle découle des politiques et des outils de gestion des emplois et des postes, de gestion des compétences et des connaissances, des qualifications, des comportements, de la formation...

### **I.1 - Les seniors et la gestion des fins de carrière**

Les recherches sur les nouvelles formes de carrière portent principalement, actuellement, sur les problèmes de savoir pourquoi et comment, dans un contexte de forte instabilité, les salariés prennent de plus en plus en charge leur développement de carrière, ce qui reviendrait à dire que cette préoccupation est de moins en moins centrale dans les politiques de gestion pour les entreprises et organisations (Lips-Wiersma et al., 2007).

#### **1.1.1. De la difficulté de gérer les carrières ...**

Le temps où les salariés, et en particulier les cadres, mettaient à disposition de l'entreprise leurs connaissances, leurs compétences et leur énergie en échange d'un poste à vie et d'un plan de carrière tout tracé semble révolu. Les carrières sont devenues sans frontières ; le développement personnel et la réalisation de soi sont devenus des conditions prioritaires à réunir pour accepter un engagement dans l'entreprise ; la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle est un des critères majeur d'aide à la prise de décision pour le choix de son parcours dans l'entreprise... (Dany et Livian, 2002).

Les comportements des salariés, leurs attitudes, leurs décisions échappent de plus en plus aux modèles économiques et de gestion et donc aux actions et outils mis en place par les dirigeants ou managers.

De nombreux travaux expliquent en quoi la socialisation professionnelle (Lacaze, 2001), les conflits de rôle ou inter-rôle provoqué par des conflits travail/famille ou famille/travail (Friedmann et Greenhaus, 2000), ou encore en quoi le soutien ou le réseau social (Roques, 2003 et 2004), influencent la satisfaction au travail. Le niveau de performance des salariés dépendrait, comme le montre des études récentes (Premaux, 2007 ; Bagger et al., 2008), de la prise en compte de la sphère privée dans la politique de gestion.

De même la mise en évidence des carrières en dehors des modèles construits et traditionnels (Cadin, Bender et Saint Giniez, 1999), les éléments contextuels (Griffin, 2007) tels que le système éducatif, l'espace de carrière ou encore le mode de gouvernance de l'entreprise (Livian, 2004), conjugués à la subjectivité des personnes questionnent la possibilité donnée aux entreprises de proposer des politiques de gestion de carrière en adéquation avec les besoins des salariés. Les analyses des succès de carrière (Harris et al., 2006) corroborent cette idée en rappelant que les déterminants du succès peuvent être liés à des facteurs démographiques, et/ou à des facteurs cognitifs et motivationnels, et/ou à la personnalité, et/ou aux structures intra-organisationnelles, et/ou encore au comportement. D'où la difficulté rencontrée par les entreprises pour mettre en œuvre une politique intégrant tous ces domaines (Arthur, 2008) et faisant écho auprès de leurs salariés, chacun vivant des situations et ayant des aspirations bien différentes.

Ainsi, dans cette optique, il serait naturel de retrouver au sein des entreprises des salariés démotivés, désimpliqués, voire des retraits.

Le salarié du fait de sa volonté de gérer par lui-même sa carrière serait ainsi responsable du désintérêt manifesté par les entreprises concernant les politiques de gestion des carrières en général, et plus particulièrement celle des salariés en fin de vie professionnelle (Marbot et al. 2004).

### **1.1.2. ... aux politiques de non-gestion des seniors**

Un tableau noir des caractéristiques des seniors mènerait à penser que les salariés âgés de 50 et plus souffrent de plusieurs maux : diminués physiquement ils souffriraient de modification de la performance de leurs capteurs visuels, auraient de plus en plus de difficulté à mobiliser leur mémoire immédiate et auraient une altération de leur vitesse de traitement de l'information. Ces maux auraient pour influence une diminution progressive de leur niveau de productivité générale et seraient une illustration de ce que Dalton et Thompson analysaient dès 1971, sur la base d'une étude auprès de 2500 ingénieurs, comme un phénomène d'obsolescence : passé la quarantaine, les salariés connaîtraient une phase de déclin vis-à-vis de leur niveau de performance.

Ainsi, pour cette population de salariés, les pratiques ou politiques spécifiques de gestion sont rares et les pratiques constatées relèvent plutôt d'une logique de discrimination (Jolivet, 1999). Leur accès à la formation est réduit (Aventur et Hanchane, 1997), ce qui, selon Goux et Maurin (1997), est un facteur de retrait de l'entreprise ou, dans tous les cas, de fragilisation par rapport à un environnement de travail de plus en plus complexe. Leurs « ancrés de carrière » (Schein, 1978), facteurs de motivation, étant communément décrites comme orientées vers la planification de leur retraite (Super, 1957), vers le passage à un rôle plus consultatif (Hall, 1976), vers la réduction du rythme de travail (Cron et al., 1984) ou encore centrées sur l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, il n'est pas étonnant de voir des entreprises affecter leur temps et leur budget vers des investissements plus directement productifs. Il n'est pas rare de constater par exemple que, malgré les efforts consentis par les entreprises pour favoriser l'accès à la formation pour tous, des salariés en fin de vie professionnelle refusent certaines offres car redoutent une modification substantielle de leur travail.

De même, les nouvelles technologies, souvent citées lorsqu'il s'agit d'évoquer les résistances au changement des salariés âgés, proposent des interactions fortes aux individus et aux groupes, en les engageant à intensifier leurs échanges à partir des supports informationnels mis à leur disposition (Louart et al., 2001). Ceci alors même que les seniors chercheraient, en fin de carrière, à s'aménager des zones de sécurité en attendant le départ en retraite.

Ainsi, alors que les années de milieu de carrière sont souvent un temps d'effervescence émotionnelle, celles de la dernière partie de carrière sont souvent marquées par le détachement et le désengagement (Feldman, 1988). Les salariés ont la fin de leur carrière en vue. Ils font face au fait de devenir plus périphériques à l'organisation.

Face à l'ensemble de ces situations, parfois stéréotypées, vis-à-vis des salariés âgés, il n'est pas étonnant de voir des managers ou des recruteurs être fortement et négativement influencés face à ce type de population et de voir des salariés se désengager progressivement de leur mission.

### **1.1.3. Un désengagement lié à l'âge remis en cause**

Si ce premier ensemble de connaissances légitime les pratiques de non gestion des seniors, ou de gestion par l'exclusion, un autre pan de littérature, se concentrant notamment sur les pertes et gains liés à l'avancée en âge, démontre que le vieillissement est une notion tout à fait relative, dans le sens où il varie en temps et en intensité, selon les individus, les situations et les facteurs organisationnels. Ainsi n'existe-t-il pas de lien significatif entre vieillissement et baisse de la motivation, ni même entre vieillissement et baisse de la performance (Aubert et Crépon, 2003 ; Delgoulet et al., 2005). De la même manière, Aubert et Crépon (2004) montrent que le coût salarial augmente fortement jusque vers 40-45 ans, mais de façon plus atténuée ensuite, et que la productivité croît de façon parallèle puis se stabilise jusqu'à 55 ans. En d'autres termes, les pratiques de non gestion des seniors ou de gestion par l'exclusion seraient biaisées par des préjugés réducteurs.

Finalement, quel désengagement au travail caractérise les fins de carrière ? Les salariés âgés de 50 ans et plus se positionnent-ils automatiquement sur cette ultime étape de carrière qu'est le désengagement (/retrait selon les auteurs) ? Se perçoivent-ils effectivement en retrait progressif de leur travail, et ce, en raison de leur avancée en âge ? Les responsables en entreprise ont-ils intérêt à poursuivre leur gestion des salariés désengagés en fin de carrière par l'exclusion ? Ne gagneraient-ils pas à considérer, non seulement leurs marges de manœuvre par rapport à ce phénomène, mais également l'ensemble des attitudes et comportements au travail qui « covariant » avec le désengagement au travail en fin de carrière ?

Les connaissances relatives au désengagement au travail, en tant que processus, laissent entrevoir des pistes de réponse.

## **I.2 - Le désengagement individuel et organisationnel**

Le désengagement d'un salarié âgé peut se manifester par plusieurs attitudes comme sa démotivation, son refus de participer à des projets de développement de l'entreprise, son refus d'aller en formation...

Autissier et Wacheux (2006) exposent ce phénomène de désengagement progressif au travers de ce qu'ils appellent une « spirale du désengagement » en soulignant qu'elle peut être à l'origine de désavantage concurrentiel important. Ainsi une faible implication, un faible investissement, une faible réactivité et flexibilité ou un manque de créativité créent les conditions de dysfonctionnements réels ou potentiels pour les entreprises et organisations.

### 1.2.1. La spirale du désengagement

Envisager le désengagement sous forme de spirale signifie que ce comportement est progressif et qu'il existe différents stades de retrait de l'entreprise. Cette évolution par palier va du changement de comportement imperceptible à la rupture et au retrait complet du salarié. Selon les auteurs, les différentes étapes chronologiques du désengagement sont la perturbation, l'interrogation, la contestation, le retrait, l'opposition, et enfin la rupture (tableau n°1).

**Tableau n°1 : Etapes du désengagement (Autissier et Wacheux, 2006 : 62-63)**

<i>Phases</i>	<i>Etapes</i>	<i>Position</i>	<i>Interrogations de désengagement</i>
Questionnement	Perturbation	Je m'inquiète	Que se passe-t-il ?
	Interrogation	Je m'interroge	Est-ce intéressant ?
Posture	Contestation	Je conteste	Je ne suis pas convaincu
	Retrait	Je me retire	Cela ne sert à rien de participer
Action	Opposition	Je m'oppose	Il faut s'opposer
	Rupture	Je veux détruire	Il faut faire échouer le projet

La phase de questionnement, qui englobe les étapes de perturbation et d'interrogation, traduit la situation d'un salarié qui ne trouve plus dans ses activités quotidiennes, dans son poste et ses missions des éléments de motivation dont il a besoin pour s'engager. En même temps, par peur de perdre ses acquis, ses avantages, par peur de rompre avec ses habitudes, donc à cause d'un trop fort attachement à sa situation, ce salarié n'ose pas encore franchir le pas et tout remettre en cause.

La phase de posture, qui comprend les étapes de contestation et de retrait, est une phase où le salarié va être amené à donner clairement son avis, avis qui sera tiré progressivement vers une situation de non retour provoquant le retrait partiel ou total (pas convaincu, pas d'accord, opposé, désapprouve).

Enfin la phase d'action, qui reprend les phases d'opposition et de rupture, constitue la manifestation du désaccord. Le conflit, lié la plupart du temps à une perte d'identité au travail, est désormais ouvert et visible. Il matérialise un sentiment d'impuissance et de désillusion.

Le passage d'un niveau à un autre s'opère en général à la suite de l'accumulation d'évènements jugés négativement par le salarié et dont les causes peuvent être très variées.

Cette approche en termes de spirale peut être complétée par une approche plus transversale et moins chronologique décrite par Bakker et Schaufeli (2008). Pour ces auteurs, trois approches de l'engagement des salariés existent :

- Celle conditionnée par des ressources motivantes comme le soutien de ses collègues, la reconnaissance de son travail par ses hiérarchiques, ou encore les opportunités offertes de développer ses compétences et de mettre en œuvre son savoir dans le cadre de son emploi ;

- Celle en termes d'engagement et de comportement positif en dehors du cadre pour lequel le salarié est directement employé. Cette deuxième approche peut être envisagée comme suit : un salarié engagé serait un salarié qui, psychologiquement, a un intérêt prononcé pour la performance générale et le succès de son entreprise et dont le niveau d'engagement serait influencé par ce niveau de performance ;

- Une approche qui définit l'engagement comme un statut « affectivo-motivationnel » de bien-être au travail qui se positionnerait à l'opposé d'un statut que l'on pourrait qualifier d'épuisement professionnel.

### **1.2.2. Du rôle présumé des variables liées au travail, organisationnelles et personnelles**

Appliquée à la population des 50 ans et plus, cette analyse en termes de spirale du désengagement pose plusieurs questions.

Nous pouvons rapprocher certains types de comportement évoqués par Autissier et Wacheux, dans la spirale du désengagement, de la notion de routines défensives qui désignent les politiques ou actions qui évitent aux individus, aux groupes, aux organisations de connaître l'embarras en refusant de s'impliquer dans tel ou tel nouveau projet (Argyris, 1995). Nous supposons ainsi que les salariés de 50 ans et plus, quelle que soit leur place dans l'organisation, disposent d'une théorie d'usage (*theory in use*) qui prescrit des actes susceptibles d'éviter habilement la menace, et de s'aménager des zones de sécurité. Cette régulation du vieillissement dans l'activité de travail a été mise en évidence par Volkoff et al. (2000) et Gaudart et al. (1999). Les salariés âgés mettent en place des stratégies de contournement, de dissimulation de faiblesses éventuelles en élaborant des stratégies spécifiques de compensation (compensation d'une difficulté en vérifiant mieux l'information reçue, en évitant de surcharger sa mémoire immédiate,...), en adoptant des postures moins coûteuses en effort ou en développant les travaux en groupe avec coopération pour partager les responsabilités. Un travailleur vieillissant chercherait ainsi à atteindre ses objectifs, fixés par l'entreprise, tout en essayant d'atteindre en même temps des objectifs de préservation de sa santé ou de compensation de ses déficiences, qu'il se fixe lui-même.

Un salarié de 50 ans et plus serait également désengagé ou en phase de désengagement du fait du plafonnement de carrière dont il est l'objet. Plafonnement qui, selon Roger et Tremblay (2004) peut avoir deux dimensions. Une tournée vers l'avenir du fait du sentiment d'être bloqué et de ne plus pouvoir ou avoir l'opportunité d'évoluer. Une seconde tournée vers le passé qui traduit le sentiment de stagnation au regard du temps passé sur le même poste ou dans la même fonction sans évoluer. Il existerait ainsi différents types de plafonnement comme le structurel (difficulté à franchir un niveau hiérarchique supérieur en termes de statut), le salarial (qui peut ou pas être fonction du plafonnement structurel) et de contenu (sentiment de non enrichissement, de non évolution en termes de responsabilité). Ces plafonnements pourraient être liés à des facteurs organisationnels (structure et stratégies) et/ou individuels (personnalité, niveau de performance, réputation, âge...).

A priori, même si des études menées par Tremblay et Roger (1993) ont montré que le lien n'était pas forcément aussi évident, plus on est âgé et moins les perspectives de promotion seraient importantes pour les salariés, d'où les sentiments de plafonnements ou de plateaux.

Pour les salariés âgés, le sentiment d'être en fin de vie professionnelle et de ne plus avoir de perspective les conduirait à entrer dans une étape d'opposition. Un salarié en fin de carrière serait un salarié qui s'identifie lui-même comme étant dans une phase de routine ou de désengagement vis-à-vis de son entreprise. Une analyse de ses attitudes devrait nous montrer clairement une forte insatisfaction au travail, une forte démotivation et dés-implication vis-à-vis des objectifs de l'entreprise.

Enfin, pour cette population spécifique, le désengagement au travail pourrait être corrélé avec le désir de partir à la retraite. Hanish et al. (1991) montrent par exemple que le désir de partir à la retraite représente 69% de la variance du détachement organisationnel. Les individus qui anticipent que leur situation à la retraite sera satisfaisante seraient plus enclins à s'engager dans un désengagement au travail, ce qui inclut quitter leur emploi, et donc être en phase de retrait total. L'étude montre que les individus insatisfaits de leur travail ou de leur condition de travail sont également plus enclins à s'engager dans des comportements de détachement au travail, voire dans des comportements anti-

sociaux et dysfonctionnels (Thau, 2007) comme l'absentéisme, les retards et les comportements désagréables au travail.

Si l'on prétend analyser les politiques et stratégies qui permettraient à des entreprises et organisations de maintenir efficacement des salariés quinquagénaires en emploi, l'enjeu serait de pouvoir limiter les sentiments de plafonnement et de détecter les leviers de (re)mobilisation des salariés. Cela passe par une meilleure connaissance du profil des salariés âgés. Les résultats d'une étude quantitative explorant les relations qu'entretiennent un ensemble de variables indépendantes liées au travail, à l'organisation et à la vie personnelle avec le désengagement au travail, qui caractérise selon Marbot et Peretti (2001) le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP), permettent ainsi une première esquisse.

Constatant que le stade de fin de carrière n'est décrit dans la littérature que comme un désengagement au travail, Marbot et Peretti (2001) introduisent la notion de SFVP pour y intégrer la confrontation du salarié à d'autres enjeux de sa sphère privée et hors vie professionnelle. Le sentiment de fin de vie professionnelle caractérisé par une évolution des objectifs de vie, un recentrage sur soi, un désengagement au travail, une évolution des rôles sociaux et une acceptation de son âge par les personnes est beaucoup plus influencé par la perception des politiques d'entreprise et du travail que par les facteurs personnels.

## **II - L'ETUDE EMPIRIQUE**

### **II.1 - Méthodologie**

#### **2.2.1. Origine des données**

Les 479 réponses exploitables obtenues lors d'une enquête plus large sur les intentions de départ à la retraite des cadres du secteur privé français âgés de 50 à 65 ans (Christin, 2007) servent de base d'étude. L'administration via Internet, selon l'approche du « web fermé », a servi de support à la collecte. Les répondants ont été contactés à l'aide de différents fichiers d'anciens diplômés de cinq centres universitaires, de services Ressources Humaines (RH) de six entreprises relayant la démarche auprès de leurs salariés, mais également d'une grande centrale syndicale représentative française procédant de la même manière auprès de ses adhérents.

#### **2.1.2. Concepts et mesures**

Les échelles utilisées, majoritairement échelles d'attitude de type Likert, sont constituées d'énoncés proposant des modalités d'accord ou de satisfaction en sept points (1 = pas du tout d'accord/satisfait(e) ; 7 = tout à fait d'accord/satisfait(e)).

Plusieurs concepts centraux de la relation de la personne à son travail, à son organisation et à sa vie personnelle sont disponibles et mobilisables pour la régression de variables indépendantes sur le désengagement au travail, mais ce sont les dimensions de chaque concept (tableau n°2) qui servent de base aux analyses. Des mesures « démographiques » simples d'âge chronologique, d'âge de départ à la retraite souhaité et envisagé, et des mesures objectives de l'état de santé servent également les analyses. Nous définissons la proximité du départ envisagé comme la différence entre l'âge de départ à la retraite envisagé et l'âge chronologique. L'évaluation objective d'un état de santé négatif est quant à elle envisagée en fonction du nombre de jours d'absences liées à des ennuis de santé au cours des 12 derniers mois.

**Tableau n°2 : Les mesures mobilisées et leur fiabilité**

<i>Construit</i>	<i>Composantes</i>	<i>Coefficient Alpha (α) de Cronbach</i>
<b>Variables liées au travail</b>		
Satisfaction au travail (Weiss et al., 1967)	Réalisation du cadre au travail	0,860
	Satisfaction concernant les conditions de réalisation du travail	0,760
	Satisfaction concernant les régulations au travail	0,850
Pressions et tensions au travail (Roques, 1999 d'après Steffy et Jones, 1988)	Surcharge au travail	0,923
	Mal être au travail	0,800
	Ambiguïté de rôle au travail	0,873
	Débordement de rôle lié au travail	0,790
Plafonnements subjectifs (Tremblay, 1990)	Structurel	0,798
	De contenu	0,873
<b>Variables organisationnelles</b>		
Engagement envers l'organisation (Roussel, 1996 d'après Allen et Meyer (1993))	Engagement affectif	0,945
	Engagement normatif	0,957
	Engagement continu : sacrifices perçus	0,882
	Engagement continu : manque d'alternatives perçu	0,906
Perceptions de politiques et pratiques de gestion liées à l'âge dans l'entreprise (Christin, 2007)	Politiques et pratiques de gestion des carrières liées à l'âge	0,944
	Manque de reconnaissance de la carrière	0,800
Soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986)		0,963
<b>Variables personnelles</b>		
Evaluation subjective d'un état de santé négatif (Christin, 2007)		
Satisfaction de carrière (Christin, 2007)		0,853
Perception de contrôle concernant le départ à la retraite (Christin, 2007)		0,750
Attitude positive vis-à-vis de la retraite (Christin, 2007)		0,931
Norme subjective concernant le départ à la retraite (Christin, 2007)		0,882
Sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001)	Evolution des objectifs de vie	0,912
	Recentrage sur soi	0,872
	Evolution des rôles sociaux	0,807
	Sentiment de vieillesse	0,810
	Désengagement au travail	0,931

La dernière mesure de désengagement au travail constitue notre variable dépendante. Notre analyse est orientée vers une exploration des liens qu'entretient l'ensemble des variables liées au travail, organisationnelles et personnelles par rapport à une période précédente de sa vie. Les énoncés constitutifs de l'échelle de désengagement au travail telle que définis par Marbot (2001) formulent explicitement cette relation (« *Je ne m'engage et ne souhaite plus m'engager de façon très importante dans mon travail* », « *Mon épanouissement ne passe plus obligatoirement par le travail* », « *Le travail n'est plus une valeur aussi fondamentale pour moi* », « *J'accorde moins d'importance au travail qu'auparavant* »). Par ailleurs, l'objet de l'étude concerne spécifiquement le désengagement du travail, plutôt que le désengagement de la carrière, si tant est qu'un écart significatif les différencie.

### 2.1.3. Analyse des données

Le grand nombre de relations à explorer entre variables indépendantes et le désengagement au travail suggère le recours à une des méthodes de sélection automatique des variables. Parmi celles-ci, la méthode de régression pas à pas ascendante (*forward stepwise regression*) sélectionne, à chaque étape, la variable maximisant le coefficient de détermination  $R^2$  du modèle avec toutes les variables

sélectionnées précédemment et nouvellement, tant que ces dernières ont un apport marginal significatif. L'examen du  $R^2$  ajusté permet de comparer les pouvoirs explicatifs des différents modèles, comme de tenir compte du nombre d'observations et du nombre de variables indépendantes.

La proximité psychologique du départ, la santé objective et l'âge chronologique sont progressivement entrés au cours des trois premières étapes de la régression, les ensembles de variables liées au travail, organisationnelles puis personnelles étant ensuite un à un introduits.

## **II.2 - Résultats**

### **2.2.1. Caractéristiques de l'échantillon**

Par rapport aux résultats d'une étude menée par l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), auprès de 3000 cadres du secteur privé sur le thème de la mobilité professionnelle, l'échantillon analysé se caractérise par une surreprésentation des cadres travaillant dans des entreprises de plus de 499 salariés (79%), majoritairement dans les secteurs des « commerce, transports, télécommunications et hôtellerie », « industrie mécanique, électronique, énergie matériaux » et « prestataires de services, études-conseils ». La part des cadres travaillant dans le secteur secondaire est également supérieure à celle de l'échantillon de l'APEC, inférieure s'agissant du secteur tertiaire. Le fort taux de niveau d'études élevés (45,5% des cadres ayant un niveau d'études de deuxième cycle et plus) marque également l'échantillon analysé. Les cadres titulaires d'un diplôme universitaire de deuxième cycle et plus sont sur représentés, notamment en raison des canaux universitaires de collecte mobilisés. Par conséquent, les cadres étudiés ont également accédé dans une moindre mesure au statut de cadre par la promotion interne (11,3%). L'ancienneté médiane dans l'entreprise (26 ans), comme dans le poste (65% des cadres 6 ans et plus) sont comparables à celles de l'APEC. 83,1% travaillent plus de 40 heures par semaine.

79,6% d'entre eux ont une rémunération brute annuelle actuelle supérieure à 40 000 €, ce qui ne semble pas extrêmement élevé si l'on tient compte de la moyenne de 55 600€ nets annuels relatés pour les cadres masculins par l'INSEE en 2005 (41 100€ pour les femmes). Par contre, si la majeure partie (81,5%) des cadres interrogés est propriétaire d'une résidence principale, les cadres dont le niveau de rémunération actuel est le plus élevé (supérieur ou égal à 70000€ annuels) et qui sont également propriétaires de leur résidence principale représentent la plus grosse partie de notre échantillon (27,3%).

L'âge médian de l'échantillon est de 57 ans, les femmes ne comptent que pour 16,3%. 12,7% des cadres vivent seuls. 79,7% d'entre eux n'ont pas été absents de leur travail pour cause d'ennui de santé durant les 12 derniers mois. 22,7% de l'échantillon envisagent de partir à la retraite dans moins de 2 ans, 45,5% dans moins de 6 ans, 26,7% dans 10 ans et plus.

Notons enfin que parmi les 479 cadres âgés de 50 à 65 ans, la plus grande part d'entre eux (188) se positionne dans une phase de routine, 166 se percevant ensuite en phase de maîtrise alors que 112 se positionnent en phase de désengagement (tableau n°3).

Le résultat à première vue étonnant des 34 cadres qui se positionnent en phase de désengagement de carrière mais non de désengagement au travail, comme des 8 cadres qui se désengagent du travail tout en se positionnant en étape d'apprentissage pointe les différences du concept de désengagement mesurées par les échelles. L'intérêt, ou l'engagement dans la carrière, s'est amoindri pour 7,1% de nos cadres, sans pour autant que leur intérêt pour le travail ne suive la même évolution. Ceci indique de préciser les résultats théoriques sur l'étape de fin de carrière. La carrière, et non le travail, devient effectivement périphérique pour une part non négligeable de cadres seniors. Quant au faible pourcentage de cadres se désengageant du travail, mais pas de leur carrière (1,7%), peut être s'agit-il

de comprendre un désengagement du travail effectué actuellement dans l'organisation, alors qu'une poursuite de carrière, avec un travail différent ou non, est envisagée à la retraite.

Envisager les cadres âgés de 50 ans et plus comme des salariés en phase de désengagement de carrière, tel que le préconise la théorie des carrières, semble dans notre cas limité par rapport à une entrée par une échelle de mesure attitudinale plus explicite (les salariés se positionnant en étape de désengagement ne représentant que 23,4% de notre échantillon).

**Tableau n°3 : Croisement entre l'étape de carrière et le désengagement au travail**

			Désengagement Au travail (d'après score total)		Total
			Non	Oui	
<b>Etape de carrière :</b> Dans mon travail, je suis plutôt dans une phase:	1 D'apprentissage.	Effectif	5	8	13
		% du total	1,0%	1,7%	2,7%
	2 De maîtrise.	Effectif	72	94	166
		% du total	15,0%	19,6%	34,7%
	3 De routine.	Effectif	69	119	188
		% du total	14,4%	24,8%	39,2%
	4 De désengagement.	Effectif	34	78	112
		% du total	7,1%	16,3%	23,4%
Total		Effectif	180	299	479
		% du total	37,6%	62,4%	100,0%

### 2.2.2. Associations linéaires entre les variables

Les associations linéaires significatives entre neuf variables indépendantes, provenant des sphères liées au travail, organisationnelles et personnelles, et le désengagement au travail (tableau n°4), apportent des premiers résultats, bien qu'ils ne permettent d'établir aucune causalité.

Les forces de ces relations sont modestes, mais leur orientation semble faire sens : une perception de soutien de la part de son organisation, un engagement affectif envers l'organisation, une satisfaction concernant les régulations au travail, ou un sentiment de réalisation au travail, sont autant de facteurs associés à un moindre désengagement au travail.

A l'inverse, un désengagement au travail plus important est associé aux perceptions d'un manque de reconnaissance comme de pratiques négativement liées à l'âge dans l'organisation. Le désengagement au travail est également relié à une évolution des objectifs de vie de l'individu, à un phénomène de recentrage sur soi comme à l'influence des proches.

La variable démographique est absente du tableau n°4 : le désengagement au travail ne varie pas de manière significativement linéaire avec l'âge dans notre échantillon.

**Tableau n°4 : Corrélations significatives**

	<b>Désengagement AuTravail</b>		
	Corrélation de Pearson	Signification (unilatérale)	N
Désengagement AuTravail	1,000	.	479
<b>Soutien OrgaPerçu</b>	-0,189	0,000	479
<b>Satis RégulAuTravail</b>	-0,172	0,000	479
<b>Manque Reconnaissance</b>	0,167	0,000	479
<b>Evolution ObjectifVie</b>	0,145	0,001	479
<b>Implication Affective</b>	-0,126	0,003	479
<b>Perception NégativeAge</b>	0,103	0,012	479
<b>Recentrage SurSoi</b>	0,099	0,015	479
<b>Satis RéalAuTravail</b>	-0,088	0,028	479
<b>Norme Subjective</b>	0,081	0,038	479

### 2.2.3. Modèle d'ajustement aux données

Concernant les influences causales des variables indépendantes considérées sur le désengagement au travail, le modèle issu de la cinquième étape de régression s'ajuste le mieux aux données, retenant le seuil de significativité de 5% (tableau n°5).

Il n'explique que 7,2% du désengagement au travail, ce qui est peu étonnant compte tenu des multiplicités et complexités des facteurs à l'origine d'un tel phénomène.

**Tableau n°5 : Récapitulatif des étapes**

		<b>Modèle</b>				
		1	2	3	4	5
<b>R</b>		,172(a)	,222(b)	,238(c)	,251(d)	,285(e)
<b>R-deux</b>		,030	,049	,057	,063	,081
<b>R-deux ajusté</b>		,028	,045	,051	,055	,072
<b>Erreur standard de l'estimation</b>		1,50599	1,49237	1,48781	1,48467	1,47157
<b>Changement dans les statistiques</b>	<u>Variation de R-deux</u>	,030	,019	,008	,006	,018
	<u>Variation de F</u>	14,553	9,751	3,919	3,013	9,473
	<u>ddl 1</u>	1	1	1	1	1
	<u>ddl 2</u>	477	476	475	474	473
	<u>Modification de F signification</u>	,000	,002	,048	,083	,002

Nous pouvons constater que les variables de satisfaction vis-à-vis des régulations au travail, de soutien organisationnel perçu, de manque de reconnaissance au travail, d'engagement affectif envers l'organisation, et d'évolution des objectifs de vie ont les apports marginaux les plus forts dans l'explication du désengagement au travail.

Plus précisément, le modèle indique que l'évolution des objectifs de vie explique la part de variation dans le désengagement au travail la plus importante, suivie de la satisfaction concernant les régulations au travail, puis le manque de reconnaissance au travail (tableau n°6). L'influence du soutien organisationnel perçu devient non significative lors de l'introduction de l'engagement affectif envers l'organisation dans le modèle (étape 4), par ailleurs également non significative.

**Tableau n°6 : Coefficients de régression**

	<b>Modèle</b>	<b>Bêtas standardisés</b>	<b>t</b>	<b>Signification</b>
1	(constante)		18,622	,000
	Satis_RégulAuTravail	-,172	-3,815	,000
2	(constante)		18,133	,000
	Satis_RégulAuTravail	-,123	-2,589	,010
	Soutien_OrgaPerçu	-,148	-3,123	,002
3	(constante)		10,588	,000
	Satis_RégulAuTravail	-,119	-2,520	,012
	Soutien_OrgaPerçu	-,105	-2,020	,044
	Manque_Reconnaissance	,099	1,980	,048
4	(constante)		10,601	,000
	Satis_RégulAuTravail	-,122	-2,575	,010
	Soutien_OrgaPerçu	-,076	-1,393	,164
	Manque_Reconnaissance	,103	2,072	,039
	Implication_Affective	-,082	-1,736	,083
5	(constante)		7,721	,000
	Satis_RégulAuTravail	-,115	-2,460	,014
	Soutien_OrgaPerçu	-,086	-1,586	,113
	Manque_Reconnaissance	,105	2,128	,034
	Implication_Affective	-,061	-1,289	,198
	Evolution_ObjectifVie	,137	3,078	,002

a Variable dépendante : Désengagement\_AuTravail

### III - DISCUSSION

L'âge est éliminé du modèle de régression sur le désengagement au travail dès la première étape de l'analyse. Dans notre étude, si la personne se désengage progressivement de son travail à mesure que le départ à la retraite approche, l'âge n'est pas responsable du phénomène. Le désengagement au travail ne serait donc pas une caractéristique innée des seniors.

Le désengagement au travail naît certes d'une évolution personnelle des objectifs de vie, que les responsables en entreprise peuvent intégrer dans leurs politiques et pratiques de gestion, comme de facteurs dont ces derniers sont directement à l'origine. Des relations satisfaisantes au travail, sont ainsi soulignées par les cadres seniors. Ces relations sont évaluées par rapport aux collègues, pairs et autres salariés : il s'agit de pouvoir aider les gens dans l'entreprise, comme d'apprécier l'entente entre collègues au travail. Les résultats montrent aussi l'importance du climat de travail qui découle de la manière dont le supérieur dirige ses employés (rapports humains) et de sa compétence technique dans les prises de décisions. Nous retrouvons ainsi ici les conclusions de Bakker et Schaufeli (2008) précédemment exposées à propos de la forte corrélation entre l'engagement au travail et le soutien de ses collègues ou le sentiment de bien-être au travail.

Enfin la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application est positivement évaluée par les cadres seniors qui aspirent ainsi à un climat de travail non seulement agréable mais également équitable.

L'importance de cette notion d'équité peut d'ailleurs se retrouver dans l'autre déterminant du désengagement au travail mis en valeur et lié à la perception de politiques et pratiques organisationnelles : le manque de reconnaissance au travail. La reconnaissance que les cadres regrettent de ne pas trouver dans leur organisation est symbolique. Avoir le sentiment que son poste va

être supprimé et ne pas se sentir indispensable dans l'entreprise induit une lucidité amère et résignée quant à la faible reconnaissance de leur « passage » dans l'entreprise, alors que le départ à la retraite approche. Cousin (2004) décrit également des cadres regrettant la faible contrepartie symbolique de leur engagement au travail. Promus et pouvant bénéficier d'augmentations salariales en liaison avec leur responsabilité, ils déplorent ne jamais être remerciés, gratifiés pour la partie quotidienne de leur travail qui devient invisible (Cousin, 2004 : 89-90). Une nouvelle fois, ce ne sont pas les gratifications qui semblent ici faire défaut, mais des signaux rappelant à l'individu l'importance de sa participation à l'effort collectif, ou plus simplement son utilité : le sentiment que son travail a du sens et qu'il contribue à la performance économique et sociale de l'ensemble. Ce manque de reconnaissance participe au retrait progressif du salarié et corrobore la logique de spirale défendue par Autissier et Wacheux (2006). Ces résultats montrent en effet que, les signaux positifs faisant défaut, un cadre senior peut avoir tendance à se détacher de son poste et de son environnement professionnel par palier, en premier lieu par des attitudes et/ou comportements peu perceptibles puis par une forme plus manifeste (dite d'action) de mécontentement et de retrait. Dès lors qu'on ne se sent plus ou pas indispensable, dès lors qu'on ne se fait plus d'illusion sur l'avenir que l'on nous réserve au sein de la structure, l'énergie psychologique, intellectuelle et physique mobilisée pour la sortie de l'entreprise et ses modalités peut prendre le pas sur celle destinée à la performance de ce pour quoi l'organisation nous emploie.

Autrement dit, les responsables en entreprise disposent de marges de manœuvre réelles pour comprendre et braver les éventuels phénomènes de démotivation, baisse de la performance voire résistance au changement, qu'ils attribuent souvent à tort à l'unique avancée en âge du salarié. D'autant que les voies d'action ici suggérées sont peu coûteuses.

Le faible pourcentage de variance du désengagement au travail expliqué par les variables indépendantes n'est pas étonnant dans la mesure où nous ne cherchons pas prioritairement à expliquer le désengagement au travail, mais à évaluer l'effet de différentes variables personnelles, liées au travail et organisationnelles sur cette variable dépendante. La modestie de ce résultat n'est en outre pas étonnante si l'on considère les multitudes et la complexité des variables, certainement inter corrélées, qui conduisent tout salarié à se désengager du travail en fin de carrière. Le désengagement au travail gagnerait à être approché à partir de situations concrètes où les sphères personnelles, liées au travail, à l'organisation et même à l'environnement plus macrosocial s'entrecroisent. Ce qui reste cependant très difficile à définir et opérationnaliser, en raison notamment de la multitude de positionnements possibles sur chacun des facteurs, comme de la grande hétérogénéité de la population des salariés.

Il est enfin possible d'ajouter que les cadres interrogés sont majoritairement satisfaits de leur carrière comme du sentiment d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail, et déplorent moins des situations de plafonnements de contenu que structurels. Légèrement moins satisfaits de leurs conditions de travail (possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à leur conscience, de travailler seul quand ils le souhaitent, d'avoir un salaire par rapport à l'importance du travail réalisé et d'avoir des possibilités d'avancement), ce sont toutefois vis-à-vis des régulations au travail qu'ils s'affirment le moins satisfaits si l'on considère les trois composantes de la satisfaction au travail retenues. Leurs perceptions de stress psychologique au travail sont également inférieures à ces niveaux de satisfaction (/insatisfaction). Ils ne souffrent globalement pas de mal être au travail ni de débordements de rôle liés au travail, même s'ils reconnaissent certaines surcharge de travail et ambiguïté de rôle au travail. Concernant leur engagement envers l'organisation, celui-ci provient plus des sacrifices perçus à quitter leur emploi, ou d'un attachement affectif à l'entreprise, que d'un manque d'alternatives perçues ou encore d'un principe de loyauté normative vis-à-vis de son entreprise. S'ils perçoivent globalement peu de difficultés au travail en raison de leur âge, ils évaluent plutôt négativement les politiques de gestion des fins de carrière et ne perçoivent que peu de soutien organisationnel. Enfin, s'ils se sentent peu incités par leurs proches à prendre leur retraite, ils n'estiment pas avoir beaucoup de marges de liberté dans leur choix d'une date de départ à la retraite alors que leur attitude vis-à-vis de cette période de vie est très positive. Se percevant majoritairement en bonne santé, ils ne ressentent majoritairement pas de sentiment précoce de fin de vie professionnelle. Parallèlement à une évolution certaine de leurs objectifs de vie, ils affirment se

recentrer sur eux-mêmes, tout en ne déclarant cependant pas percevoir d'évolution particulière de leurs rôles sociaux, ni de sentiment de vieillesse.

Ces quelques traits sont ici issus de statistiques descriptives globales et souffrent de l'absence de prise en compte des divers éléments de variance qui peuvent composer, comme précédemment suggéré, des situations de fin de carrière hétéroclites, et intervenir également dans les différentes relations entre variables ici testées. Le genre, la proximité d'atteinte du taux plein, l'ancienneté dans l'entreprise, le type de poste comme de structure, le secteur d'activité sont à titre d'exemples des variables participant à un modèle restituant probablement davantage de variance. Une des perspectives de notre étude, au-delà d'une validation du modèle par recours aux méthodes d'équations structurelles, apparaît ici en tant que détection nécessaire de variables modératrices.

## CONCLUSION

Nos résultats valident l'approche du désengagement au travail conditionnée par des ressources motivantes (Bakker et Shaufeli, 2008), plutôt que celle du désengagement au travail en stade de fin de carrière.

Dans une population de cadre, la progression de carrière dépend des critères subjectifs et objectifs sur l'engagement dans le travail, l'implication, l'excellence et l'aptitude, pour certaines fonctions, à être à la disposition du client (Bonnet Polese, 2003). Nos résultats montrent en particulier qu'une entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Il n'y a pas de règle et on peut constater une forte variabilité inter-individuelle. Comme Cerdin et al. (2003) le soulignent, une gestion des carrières ciblée apparaît donc comme nécessaire. Ce ciblage revient à mettre en place des politiques de gestion de carrière en passant par la segmentation, qui supposerait des traitements différenciés en fonction de critères liés au travail, de critères organisationnels et personnels. Ceci en ayant conscience que toute opération de segmentation peut provoquer des clivages ou des coûts additifs de gestion (Louart, 1994). Une entreprise peut également difficilement mettre en place une politique de gestion de carrière efficace en occultant l'importance du soutien organisationnel perçu. Ce résultat corrobore l'idée d'importance du rôle de l'entourage comme a pu le souligner Schein (1978). Ce soutien organisationnel perçu est manifestement en lien direct avec des comportements au travail très positifs comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements citoyens en entreprise, un taux de présence élevé et une intention forte de rester dans l'entreprise.

Enfin, il apparaît que, de plus en plus, les individus eux-mêmes souhaitent prendre en charge leur développement de carrière en se basant sur leurs propres valeurs et choix de vie, donc sur des critères plutôt subjectifs. Comme l'ont montré récemment Sullivan et al. (2007), les carrières seraient construites et ajustées en fonction des événements de vie et ne suivraient donc plus forcément les normes des entreprises, ce que les auteurs traduisent par la notion de « Kaleidoscope career ». En termes de résultat pour la gestion des ressources humaines, les actions en termes de management ou de développement des carrières s'apparenteraient ainsi à « une danse organisationnelle » (Lips-Wiersma, 2007) où les deux parties (salarié d'un côté, organisation de l'autre) sont tour à tour initiateur et récepteur des politiques de gestion de carrière dans un jeu gagnant-gagnant de vieillissement actif des salariés. Cette politique de gestion irait ainsi à contre courant des modèles sociaux et sociétaux fortement imprégnés de jeunisme qui laisserait à penser que passer la quarantaine les salariés sont en perte de vitesse. A l'heure où les politiques publiques pointent la nécessité pour chaque salarié d'allonger sa période d'activité, l'entreprise aurait tout intérêt à faire en sorte que cet allongement se fasse dans les meilleures conditions possibles.

ALLEN N.J. et MEYER J.P., (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

- ALLEN N.J., MEYER J.P. et SMITH C.A. (1993), « Commitment to the organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 538-551.
- ALLOUCHE J. (Coord.)(2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 1891 p.
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, avec les contributions de MOINGEON B. et RAMANANTSOA B., InterEditions, 330 p.
- ARTHUR M.B. (2008), « Examining contemporary careers : a call for interdisciplinary inquiry », *Human Relations*, vol. 61, n°2, février, pp. 163-186.
- AUBERT P. et CREPON B. (2003), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Economie et Statistique*, n°368, pp. 95-119.
- AUTISSIER D. et WACHEUX F. (2006), *Manager par le sens – Les clés de l'implication au travail*, Editions d'Organisation, 246 p.
- AVENTUR F. et HANCHANE S. (1997), « Formation continue et justice sociale dans l'entreprise », *Bref-CEREQ*, n°136, novembre.
- AVENTUR F. (1994), « La formation continue des salariés à partir de 45 ans », pp. 89-95, in SALZBERG L. et GUILLEMARD A.M. (eds), 172 p.
- BAGGER J., LI A., GUTEK B.A. (2008), « How much do you value your family and does it matter ? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender », *Human Relations*, vol. 61, n°2, février, pp.187-209.
- BAKKER A.B. et SCHAUFELI W.B. (2008), « Positive Organizational Behavior : Engaged Employees in Flourishing Organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n°2, février, pp. 147-154.
- BARTH I. et FALCOZ C. (Coord.) (2007), *Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*, Coll. « Recherches en Gestion », L'Harmattan, 312 p.
- BARRAUX J. (2004), « Femmes et Carrières », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°151, juillet-août.
- BLANCHET D. et BROUSSE C. (1994), « L'extension de la retraite : quelques approches explicatives », *Revue économique*, 45 (3), pp. 775-788.
- BRABET J. (Coord.)(1993), « *Repenser la GRH* », Economica, 367 p.
- BONNET-POLESE I. (2003), « Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail », *Actes du 14<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre, pp. 355-386.
- BOUFFARTIGUE P. et GADEA C. (1999), *La sociologie des cadres*, Collection Repères, La découverte, 128 p.
- BUISSON M.L. et CHRISTIN J. (2007), « Réflexions liminaires à l'étude des motivations d'adoption d'outils de gestion des seniors par les entreprises françaises. », *XVII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, « Outils, modes et modèles en GRH », Fribourg, Suisse, 19-21 Septembre 2007.
- CADIN L. et GUERIN F. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Dunod, 124 p.
- CADIN L., BENDER A.F., SAINT-GINIEZ V. de (1999) « Les carrières nomades, facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, n°126, pp. 58-67.
- CERDIN J.L., COLLE R., PERETTI J.M. (2003), « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser », *Actes du 14<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre, pp. 577-600
- CHRISTIN J. (2007), «Quelles ressources pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle dans les entreprises françaises ?», *Actes du III<sup>ème</sup> colloque Entrepreneuriat et Développement Durable de l'OCRE-EDC Paris*, Paris, France, 22 Mai 2007.
- COUSIN O. (2004), « Travail et autonomie », pp. 23-38, in KARVARD et ROUBAN (dir.). *Les cadres au travail*, Paris, la Découverte, 321 p.
- CRON W. et SLOCUM J.W. Jr. (1984), « Industrial Salesperson Development : a Career Stage Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 48, automne, pp. 41-52, in MARBOT E. et PERETTI J.M., 2004.

- DALTON G.W. et THOMPSON P.H. (1971), « Accelerating Obsolescence of Older Engineers », *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 5, September-October, pp. 57-67.
- DANY F. et LIVIAN Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert, 180 p.
- DELGOULET C., MILLANVOYE M. et VOLKOFF S. (2005), « Les capacités des travailleurs vieillissants : une approche conditionnelle », *Futuribles*, n° 314, pp. 5-23.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHINSON S. et SOWA D. (1986), « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- EL AKREMI A., GUERRERO S. et NEVEU J.P. (Coord.)(2006), *Comportement organisationnel. Volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnelle*, Coll. « Méthodes et recherches », De Boeck, 366 p.
- FALCOZ C. (2005), « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°57, juillet-août-septembre 2005, pp. 108-123.
- FALCOZ C. (2007), « L'âge : un motif de discrimination en construction », in BARTH I. et FALCOZ C. (Coord.), 312 p.
- FELDMAN D.C. (1988), *Managing careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Organizational Behavior and Psychology Series, 249 p.
- FRIEDMANN S.D. et GREENHAUS J.H. (2000), *Work and Family – Allies or Enemies ? : What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*, Oxford University Press, 288 p.
- GAUDART C. et WEILL-FASSINA A. (1999), « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation Emploi*, n°67, juillet-septembre, pp 47-62.
- GOUX D. et MAURIN E., « Les entreprises, les salariés et la formation continue », *Economie et statistique*, n°306, pp. 41-55, 1997.
- GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (Coord.)(2004), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Vuibert, 423 p.
- GUILLEMARD A.M. (1994), « Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main d'œuvre », pp. 57-70, in SALZBERG L. et GUILLEMARD A.M. (eds), 172 p.
- GRIFFIN M.A. (2007), « Specifying Organizational Contexts : Systematic Links between Contexts and Processes in Organizational Behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n°7, octobre 2007, pp. 859-864.
- HALL D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company, 236 p.
- HANISH K.A. et HULIN C.L. (1991), « General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model », *Journal of Vocational Behavior*, 39, 3, pp. 110-118.
- HARRIS L.C. et OGBONNA E. (2006), « Approaches to career success : an exploration of surreptitious career-success strategies », *Human Resource Management*, vol. 45, n°1, printemps 2006, pp. 43-65
- JOLIVET A. (2003), « La gestion des salariés vieillissants », pp. 1363-1371, in ALLOUCHE J. (Coord.), 1891 p.
- JOLIVET A. (1999), « Entreprise et gestion de la main d'oeuvre vieillissante : organisation, discrimination », *Thèse de doctorat en sciences économiques*, Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- KARVARD A. et ROUBAN L. (2004), *Les cadres au travail*, Paris, la Découverte.
- KERVEN G.Y. (1993), « La culture réseau », Eska, 1993, in LOUART P. et GUNIA N., pp. 197-209.
- LACAZE D. (2001), « Comparaison des pratiques de socialisation dans deux sociétés de service », *Humanisme et Entreprise*, Avril 2001, n°246, pp. 45-71.
- LIPS-WIERSMA et HALL D.T. (2007), Organizational career development is not dead : a case study on managing the new career during organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, vo.28, n°6, août, pp. 771-792.

- LIVIAN Y.F. et LOUART P. (1993), « Le voyage de la culture et de la motivation », in BRABET J. (Coord.), 367 p.
- LIVIAN Y.F. (2004), « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés », pp. 9-16, in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (Coord.), 423 p.
- LOUART P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue française de gestion*, n°98, pp. 79-94.
- LOUART P. et GUNIA N. (2001), « L'ambivalence des nouveaux réseaux de communication : aspects socio-cognitifs et socio-politiques », *Actes de la 19<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit Social*, pp. 197-209.
- MARBOT E. (2001), *Le Sentiment de Fin de Vie Professionnelle chez les plus de cinquante ans: définition, mesure et déterminants*, Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence.
- MARBOT E. et PERETTI J.M. (2004), « Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle », pp. 317-334, in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (Coord.), 423 p.
- MEYER J. P., BARAK I. et VANDENBERGHE C. (1996), *Revised measures of affective, continuance, and normative commitment to organizations*, Unpublished measure, University of Western Ontario, London, Ont., Canada.
- MONCHATRE S. (2007), « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, n°49, pp. 514-530.
- PREMEAUX S.F., ADKINS C.L. et MOSSHOLDER K.W. (2007), « Balancing work and family : a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n°6, août 2007, pp. 705-727.
- REGUER D. et GUILLEMARD A.M. (2007), *Viellissement et parcours de fins de carrière : contraintes et stratégies*, Eres, 238 p.
- ROGER A. et TREMBLAY M. (2004), « Le plafonnement de carrière », pp. 285-297, in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (Coord.), 423 p.
- ROQUES O. (2003), « Innover dans la gestion de la mobilité : les enjeux du soutien social », *Actes du 14<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre, pp. 2171-2192
- ROQUES O. (2004), « L'ajustement aux transitions de carrière », pp. 85-98, in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (Coord.), 423 p.
- ROSE C.L. et MOGEY J.M. (1972), « Aging and preference for later retirement », *Aging and human development*, 3, pp. 45- 62.
- ROUSSEL P. (1994), *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.
- SALZBERG L. et GUILLEMARD A.M. (eds)(1994), « Emploi et vieillissement », *Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française*, 172 p.
- SCHEIN E. (1978), *Career Dynamics: matching individual and organisational needs*, Addison Wesley, 280 p.
- STEFFY B. D. et JONES J. W.(1988), « Workplace stress and indicators of coronary-disease risk », *Academy of management Journal*, 31, n° 3, pp. 686-698.
- SUPER D.E. (1957), *The Psychology of Careers*, Harper Collins, in MARBOT E. et PERETTI J.M., 2004.
- THAU S., CROSSLEY C., BENETT R.J et SCZESNY S. (2007), «The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors», *Human relations*, vol. 60, n°8, août, pp. 1155-1179.
- TREMBLAY M. (1990), *Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres : une étude empirique des déterminants du plafonnement de carrière et de ses effets sur les attitudes au travail des cadres québécois*, Thèse de Sciences de Gestion, Aix-Marseille 3.
- TREMBLAY et ROGER A. (1993), « Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau », *Group & Organization Management*, vol.18, n°4, pp.411-435.

VOLKOFF S., MOLINIE A.F. et JOLIVET A. (2000), « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », *Dossiers du Centre d'Etude de l'Emploi*, n°16, 126 p.

WEISS D.J., DAWIS R.V., ENGLAND G.W. et LOFQUIST, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota studies for vocational rehabilitation, n° 22, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota.