

ETUDE DU DESENGAGEMENT AU TRAVAIL EN FIN DE VIE PROFESSIONNELLE : IMPLICATIONS MANAGERIALES

Julie CHRISTIN

Enseignant, EMD Ecole de management-
Marseille,
Chercheur, CERGAM - IAE d'Aix-en-
Provence
julie.christin@iae-aix.com

Pascal MOULETTE

Maître de conférences en Sciences de Gestion
Université Lyon 2
IUT Lumière
CERRAL
pascal.moulette@univ-lyon2.fr

Résumé:

Le test de l'influence de diverses variables personnelles, organisationnelles et liées au travail sur le désengagement au travail de 479 cadres du secteur privé âgés de 50 ans et plus est riche d'enseignements. Il indique que les responsables d'entreprises disposent de marges de manœuvre réelles pour comprendre et braver les éventuels phénomènes de démotivation et de baisse de la performance, voire de résistances au changement, souvent attribuées à tort à l'unique avancée en âge du salarié.

L'analyse de la littérature traitant des seniors, de la gestion des fins de carrière, et du désengagement individuel et organisationnel permet un 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. Les résultats pointent plus largement qu'une entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés.

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

ETUDE DU DESENGAGEMENT AU TRAVAIL EN FIN DE VIE PROFESSIONNELLE : IMPLICATIONS MANAGERIALES

De nombreux travaux francophones en sciences de gestion portent sur la problématique des représentations et de l'engagement des seniors au travail. Parmi ceux-ci, les travaux de Marbot (2001) et Christin (2008) se focalisent sur la dimension manifeste de l'engagement des salariés de 50 ans et plus au travail et contribuent à mettre en lumière les spécificités de la situation de cette population en France, laquelle reste paradoxale.

Malgré l'annonce d'une mobilisation générale depuis le début des années 2000, les chiffres de l'emploi des seniors évoluent peu. En 2011, la France est toujours à la traîne avec un taux d'emploi des 55-64 ans de 41,5% (Minni, 2012). Et même si les analyses de l'INSEE montrent que le nombre d'actifs âgés de 50 à 64 ans a très fortement augmenté entre 2005 et 2011 (+ 970 000 personnes), cette progression est accompagnée d'une hausse inédite du chômage de la même tranche d'âge (Vidalenc et Wolff, 2012). Certes, les réformes des retraites menées en 2003 et 2010 peuvent avoir perturbé la dynamique, en réactivant les filières de départs anticipés, comme en incitant à des départs accélérés de sorte à bénéficier de conditions de départs jugées plus avantageuses que par la suite (annonce de report de l'âge d'ouverture des droits à la retraite ou allongement de la durée d'assurance nécessaire pour prétendre au taux plein). Le 12^{ième} baromètre Senior en entreprise d'Entreprise & Carrière de juin 2012¹ souligne peu d'évolution dans la vie professionnelle des salariés seniors (conditions de travail difficiles, harcèlement du fait de l'âge, absence de promotion, de changement de poste ou d'affectation sur un nouveau projet depuis 3 ans, absence de formation, d'entretien de seconde partie de carrière, d'informations sur le tutorat...). Par ailleurs, les premières études permettant d'initier un bilan indicatif de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 (instaurant une pénalité pour les entreprises de plus de 50 salariés non couvertes par un plan d'actions ou un accord spécifique à l'emploi des seniors), laissent à penser que la majorité des entreprises a été tentée de répondre uniquement aux aspects règlementaires et juridiques pour ne pas être pénalisées financièrement (Claisse et al., 2011). Les entreprises volontaristes sur ce sujet semblent être celles qui ont identifié les populations seniors comme une composante d'une équation visant à accroître leur performance (Bugaud et al., 2009 ; Pijoan et al., 2011).

En d'autres termes, si les stéréotypes concernant les salariés vieillissants semblent s'être atténués, les pratiques de gestion des seniors restent encore majoritairement 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). Les débats engagés sur la pénibilité, à la suite des réformes des retraites, peinent à envisager son traitement autrement que sous la forme d'une compensation a posteriori, renforçant ainsi l'idée qu'à partir d'un certain moment, les salariés âgés ne sont plus capables de travailler (Raoult, 2013). Le retour sur investissement d'une gestion de fin de carrière, entendue comme une phase de désengagement au travail, qui caractérise selon Marbot et Peretti (2001) le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP),

¹ Enquête réalisée en juin 2012 par Notretemps.com sur 2171 salariés de plus de 50 ans, en partenariat avec l'hebdomadaire Entreprises & Carrières.

semble bien faible...

Si la crise économique de 2008, en dégradant la situation de l'emploi, a parfois fait disparaître un des principaux arguments utilisés depuis les années 2000 pour justifier les politiques d'activation des seniors, à savoir le risque de pénurie de main d'œuvre, les menaces d'obsolescence des compétences et de perte de connaissances dans l'entreprise, s'imposent toujours aux managers.

Quel désengagement au travail caractérise réellement 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 ?

Connaître les aspirations et besoins des salariés âgés de 50 ans et plus, leurs attitudes, comportements au travail et leurs antécédents, apparaît, face à l'ensemble de ces questions, 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.

1. 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... Si un 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 les pratiques de non gestion des seniors ou de gestion par l'exclusion seraient biaisées par des préjugés réducteurs.

1.1. Les seniors et la gestion des fins de carrière

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 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 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. D'où la difficulté rencontrée par les entreprises pour mettre en œuvre une politique intégrant des facteurs démographiques, et/ou des facteurs cognitifs et motivationnels, et/ou liés à la personnalité, et/ou aux structures intra-organisationnelles, et/ou encore au comportement (Harris et al., 2006; 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, dés-impliqués, voire des retraits.

A fortiori s'agissant de « seniors », depuis des décennies, plusieurs maux sont mis en avant, qui auraient pour influence une diminution progressive de leur niveau de productivité générale. Dès 1971 Dalton et Thompson analysaient que passé la quarantaine, les salariés connaîtraient une phase de déclin vis-à-vis de leur niveau de performance. Certaines théories économiques (théorie du capital humain (Becker, 1962), théorie des paiements différés (Lazear, 1981)) et développementales (théories des stades de carrière (Super, 1957 ; Hall, 1976), théorie du désengagement (Cumming et Henry, 1961)) imputent depuis longtemps à l'avancée en âge des diminutions des capacités physiques et physiologiques responsables de répercussions négatives sur la performance au travail. Dans le même ordre d'idée, leurs « ancrés de carrière » (Schein, 1978), facteurs de motivation, seraient orientés 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. Alors que les années de milieu de carrière seraient souvent un temps d'effervescence émotionnelle, celles de la dernière partie de carrière seraient souvent marquées par le détachement et le désengagement (Feldman, 1988). Il ne serait ainsi pas étonnant de voir des entreprises affecter leur temps et leur budget vers des investissements plus directement productifs.

Aussi, n'est-il pas étonnant que, dans le deuxième baromètre Seniors en Entreprise², six seniors sur dix sont insatisfaits de leurs conditions de travail et 42% jugent que les seniors sont la cible de harcèlement moral lié à l'âge (contre 36% seulement en 2010 et 2011). 78% des plus de 50 ans n'ont pas bénéficié d'une augmentation de salaires depuis trois ans, 85% n'ont pas accédé à une promotion ou à un changement de poste, 82% n'estiment d'ailleurs pas qu'il soit possible de donner une nouvelle orientation à leur carrière, ou encore 69% n'ont suivi aucune formation ces trois dernières années.

L'analyse peut pourtant être différente si l'on recourt aux connaissances relatives au vieillissement dans le cadre de relations travail-santé comme au désengagement au travail, en tant que processus.

1.2. Un autre regard

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). Des stratégies de compensation, d'anticipation, de vérification, de coopération, s'élaborant en lien avec l'âge et l'expérience, viennent potentiellement équilibrer les pertes (Volkoff, 2002). Pour Lagacé et al. (2010) le déclencheur d'un désengagement psychologique pour des salariés de 45 ans et plus (infirmières dans l'étude des auteurs) serait plutôt à rechercher du côté d'une

² Entreprise&Carrières, juin 2012.

« communication âgiste » plutôt dénigrante que dans le vieillissement de cette catégorie de personnel. La « gestion des âges à la française » (Marchand et al., 1996), qui concentre l'activité professionnelle entre les âges de 25 à 55 ans, aurait dévitalisé la question de la gestion des fins de carrière, et ipso facto, de la santé des salariés vieillissants.

Autissier et Wacheux (2006) exposent un modèle plus dynamique avec un phénomène progressif, une « spirale du désengagement », pouvant être à l'origine de désavantage concurrentiel important. Envisageant le désengagement comme un comportement progressif allant d'une phase de questionnement, imperceptible, à la rupture et au retrait complet du salarié (tableau n°1), les auteurs soulignent qu'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.

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

Appliquée à la population des 50 ans et plus, l'analyse en termes de spirale du désengagement rappelle la notion de routines défensives en tant que 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). Les salariés de 50 ans et plus, quelle que soit leur place dans l'organisation, disposeraient 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. 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 (Volkoff et al., 2000).

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. 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.

Par ailleurs, le sentiment d'être en fin de vie professionnelle et de ne plus avoir de perspective conduirait les seniors 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 ainsi 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.

Les résultats d'une étude quantitative explorant les relations qu'entretient l'ensemble de variables indépendantes ici suggéré avec le désengagement au travail proposent une connaissance légèrement différente du désengagement en fin de carrière des salariés âgés et questionnent les pratiques managériales en vigueur pour cette catégorie de personnel.

2. L'ETUDE EMPIRIQUE

Si l'on prétend proposer des connaissances praticables et analyser les politiques et stratégies qui permettraient à des entreprises et organisations de maintenir efficacement des salariés quinquagénaires en emploi, l'enjeu semble 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 issus d'une étude quantitative permettent d'apporter plusieurs éclairages.

2.1. Régression pas à pas ascendante sur le désengagement au travail

479 réponses exploitables ont été obtenues lors d'une enquête sur les intentions de départ à la retraite des cadres du secteur privé français âgés de 50 à 65 ans (Christin, 2008)³.

La régression de variables indépendantes liées au travail, organisationnelles et personnelles par rapport à une période précédente de sa vie sur le désengagement au travail s'envisage à partir des dimensions des construits de satisfaction au travail (Weiss et al., 1967), pressions et tensions au travail (Roques, 1999 d'après Steffy et Jones, 1988), plafonnements subjectifs (Tremblay, 1990), et engagement envers l'organisation (Roussel, 1996 d'après Allen et Meyer (1993)). Elle s'analyse aussi à partir des perceptions de politiques et pratiques de gestion liées à l'âge dans l'entreprise (Christin, 2007), du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), du sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001). 5 mesures d'évaluation subjective d'un état de santé négatif, satisfaction de carrière, perception de contrôle concernant le départ à la retraite, attitude positive vis-à-vis de la retraite et norme subjective concernant le départ à la retraite ont été spécialement construites pour l'étude (Christin, 2007). 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)).

La mesure dépendante correspond à la dimension de désengagement proposée par Marbot (2001) (Alpha de Cronbach (α): 0.3 9) :

« 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 »

Les mesures des variables indépendantes mobilisées sont fiables ((α): de 0.760 à 0.963), et

³ Enquête administrée via Internet, selon l'approche du « web fermé », à différents services Ressources Humaines (RH) de six entreprises relayant la démarche auprès de leurs salariés, une grande centrale syndicale représentative française procédant de la même manière auprès de ses adhérents ainsi qu'auprès d'anciens diplômés de plusieurs centres universitaires.

des mesures «démographiques» simples d'âge chronologique, d'âge de départ à la retraite souhaité et envisagé, comme objectives de l'état de santé sont intégrées. La proximité du départ envisagé est définie 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.

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 uns à uns introduits.

2.2. Résultats

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.

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.

Les salariés se positionnant en étape de désengagement ne représentent que 23,4% de l'échantillon. 34 cadres (7,1%) se positionnent en phase de désengagement de carrière mais non de désengagement au travail, et 8 cadres (1,7%) se désengagent du travail tout en se positionnant en étape d'apprentissage.

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.

L'ensemble de ces associations linéaires, bien que faibles et ne permettant d'établir aucune causalité, est significatif, cependant que dans notre échantillon, le désengagement au travail ne varie pas de manière significativement linéaire avec l'âge (tableau n°2).

Tableau n°2 : Corrélations significatives

	Désengagement_AuTravail		
	Corrélation de Pearson	Signification (unilatérale)	N
Désengagement_AuTravail	1,000	.	479
Soutien_OrgaPerçu	-0,189	0,000	479
Satis_RégulAuTravail	-0,172	0,000	479
Manque_Reconnaissance	0,167	0,000	479
Evolution_ObjectifVie	0,145	0,001	479
Implication_Affective	-0,126	0,003	479
Perception_NégativeAge	0,103	0,012	479
Recentrage_SurSoi	0,099	0,015	479
Satis_RéalAuTravail	-0,088	0,028	479
Norme_Subjective	0,081	0,038	479

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°3).

Tableau n°3 : Récapitulatif des étapes

		Modèle				
		1	2	3	4	5
R		,172(a)	,222(b)	,238(c)	,251(d)	,285(e)
R-deux		,030	,049	,057	,063	,081
R-deux ajusté		,028	,045	,051	,055	,072
Erreur standard de l'estimation		1,50599	1,49237	1,48781	1,48467	1,47157
Changement dans les statistiques	<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

Le modèle 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.

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 (tableau n°4).

Plus précisément, 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. 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°4 : Coefficients de régression

	Modèle	Bêtas standardisés	t	Signification
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

3. DISCUSSION

Notre étude invite à préciser les résultats théoriques sur l'étape de fin de carrière précédemment énoncés. 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. Dans notre échantillon, la carrière devient effectivement périphérique pour une part non négligeable de cadres seniors, et non le travail. 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. Une piste de compréhension du fait qu'un faible pourcentage de cadres se désengage du travail mais pas de leur carrière (1,7%) peut s'entrevoir par 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.

Résultat 1 : L'intérêt pour le travail n'est pas une fonction décroissante de l'avancée en âge

Par ailleurs, 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.

Résultat 2 : Le désengagement au travail n'est 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 répondants. 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. Le 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 est aussi important.

Résultat 3 : Pour les salariés de 50 ans et plus, on constate une forte corrélation entre l'engagement au travail et le soutien organisationnel perçu 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.

Résultat 4 : Les salariés de 50 ans et plus sont d'autant plus engagés au travail qu'ils perçoivent du management des signaux leur rappelant que leur travail a du sens et qu'ils contribuent à la performance économique et sociale de l'ensemble

Ce dernier résultat confirme les travaux de Cousin (2004) qui décrivait des cadres regrettant la faible contrepartie symbolique de leur engagement au travail. Promus et pouvant bénéficier d'augmentations salariales en liaison avec leur responsabilité, ces cadres déploraient ne jamais être remerciés, gratifiés pour la partie quotidienne de leur travail qui devient invisible (Cousin, 2004 : 89-90). Ce manque de reconnaissance participe au retrait progressif du salarié et corrobore la logique de spirale du désengagement exposée précédemment. Ce résultat montre 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.

Résultat 5 : 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 macro social 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 surcharges de travail et ambiguïtés 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.

Résultat 6 : les seniors sont particulièrement sensibles (source de forte motivation et de sentiment d'accomplissement) à l'intérêt intrinsèque du travail et aux opportunités de collaboration offertes par leur emploi.

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.

Nos résultats montrent enfin 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 interindividuelle. 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).

Résultat 7 : un management performant des cadres de 50 ans et plus passe par une gestion des fins de carrière à la carte intégrant les valeurs et les projets de chaque salarié

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).

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. Il peut même trouver une forte résonance dans le cadre de nouvelles initiatives entrepreneuriales comme c'est le cas pour les « seniors entrepreneurs » identifiés par Safraou et al. (2012).

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. 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 amènerait à penser que passés la quarantaine les salariés sont en perte de vitesse et ont besoin de moins de soutien, tendance confirmée par les récents travaux de Greenan et al. (2012) sur les politiques de formation à l'égard des seniors en contexte de mutations technologiques. A l'heure où les politiques publiques incitent chaque salarié à 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., 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.

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.
- 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.
- BECKER G.S. (1962), « Investment in human capital: a theoretical analysis », *The Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, p. 9-49.
- 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^{ème} congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre, pp. 355-386.
- BRABET J. (Coord.)(1993), « *Repenser la GRH* », *Economica*, 367 p.
- BUGAUDL., CASER F., HUYEZ-LEVRAT G., PARLIER M., RAPOULT N. (2009), *Les bonnes pratiques des entreprises en faveur de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*, Rapport d'étude de l'ANACT.
- 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^{ème} congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre, pp. 577-600
- CHRISTIN J. (2008), *Processus décisionnel de départ à la retraite : étude exploratoire auprès de cadres du secteur privé français*, Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence.
- CHRISTIN J. (2007), « Quelles ressources pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle dans les entreprises françaises ? », *Actes du III^{ème} colloque Entrepreneuriat et Développement Durable de l'OCRE-EDC Paris*, Paris, France, 22 Mai 2007.
- CLAISSE C., DANIEL C., NABOULETA (2011), « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », *Document d'études de la Dares*, février, 92 p.
- 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.
- CUMMING E et HENRY WEH (1961), *Growing Old*, New York: Basic, 227 p.
- 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.
- 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.
- FELDMAN D.C. (1988), *Managing careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Organizational Behavior and Psychology Series, 249 p.
- FOURNIER C. (2010), *Former les seniors : un objectif à reformuler*, Berf CERQ, n°278,

- 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.
- GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (Coord.)(2004), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Vuibert, 423 p.
- 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
- LAGACE M., TOUGAS F., LAPLANTE J. et NEVEU J-F. (2010), « Communication âgiste au travail : une voie vers le désengagement psychologique et la retraite des infirmières d'expérience ? », *Revue internationale de psychologie sociale*, Tome 23, pp. 91-121.
- LAZEAR E.P. (1981), « Agency, earnings, profiles, productivity and hours restrictions», *The American Economic Review*, September, p. 606-620.
- 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.
- 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.
- MARCHAND O. et SALZBERG L. (1996), « La gestion des âges à la française, un handicap pour l'avenir », In INSEE, *Données sociales 1996 : la société française*, p. 165-173.
- MINNI C. (2012), « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2011 », *Dares Analyses*, n°49, 15 p.
- PIJOAN N, POILPOT ROCABOY G., CHEVANCE A. (2011), « Quelles actions "bienveillantes" pour l'emploi des seniors? Le cas de 126 entreprises bretonnes », *Actes du 12^{ème} congrès de l'AGRH*, Marrakech, novembre.
- RAOULT N. (2013), *La prévention de la pénibilité au travail : des incitations réglementaires aux plans d'actions*, Ed. Liaisons, à paraître.
- ROQUES O. (1999), *Les réactions des salariés en transition de carrière : une approche en termes de stress au travail*, Thèse pour l'obtention d'un doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Paul Cézanne, Aix- Marseille III.
- 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.

- SAFRAOU I., CASTELLANO S., MAALAOUI A. et MENVIELLE L. (2012), « Singularité du processus entrepreneurial chez les seniors - Un entrepreneuriat social et solidaire », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 255-256, pp. 59-66.
- SCHEIN E. (1978), *Career Dynamics : matching individual and organisational needs*, Addison Wesley, 280 p.
- SUPER D.E. (1957), *The Psychology of Careers*, Harper Collins, in MARBOT E. et PERETTI J.M., 2004.
- TORNIKOSKI E.T., KAUTONEN T., et LE LOARNE S. (2012), « Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale - Quelles leçons sur les seniors ? », *Revue française de gestion*, n° 227, pp. 95-109.
- 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.
- VIDALENC J. et WOLFF L. (2012), « Une photographie du marché du travail en 2011 », *Insee Première*, n°1415, septembre, 4 p.
- VOLKOFF S. (2002), « La réduction du temps de travail : quels enjeux pour la santé des salariés âgés ? », *Pistes*, Vol. 4, n° 1, 12p.
- 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.