

L'AUTONOMIE ET LA GESTION DES AGES

Jean-Luc CERDIN

Eléonore MARBOT

Jean-Marie PERETTI

" Le monde de demain devra faire face à la réalité d'une large population âgée de 50 ans dont l'influence sera prédominante"¹. Ce vieillissement progressif, n'épargnera pas les entreprises. Ce sont les actifs les plus âgés qui permettront à la population active de rester croissante entre 2001 et 2005 et de se maintenir jusqu'en 2020 si se modifiaient les règles et usages en matière d'âge de la retraite.

Autonome dans sa gestion des âges, l'entreprise française sera sous l'emprise de la réalité démographique, et notamment du changement de structure de sa pyramide des âges (Beaumel, 99), et de l'évolution du contexte légal avec « l'allongement progressif de la durée de cotisation pour les générations nées après 1959 » (Charpin, 99). Les politiques d'éviction des salariés vieillissants ne correspondent plus au vieillissement de la population en âge de travailler (Poilbot-Rocaboy, 96 ; Guillemard, 93).

Ce phénomène aura de nombreuses conséquences sur les politiques de gestion. Sous l'influence d'un contexte de déstabilisation du travail, d'une redéfinition nouvelle des temps sociaux (et particulièrement du temps de travail) et d'une nouvelle structure des âges, l'entreprise doit repenser sa gestion des carrières, des promotions, des recrutements pour maximiser ses nouvelles ressources en minimisant les contraintes externes : être autonome et flexible dans un environnement démographique et légal, difficile à maîtriser et anticiper.

L'organisation doit donc s'interroger dès maintenant sur la façon de motiver, dynamiser ce personnel qui, à 50 ans, est aujourd'hui en fin de carrière et qui demain aura dépassé seulement depuis quelques années la mi-carrière.

Peu d'études concernent cette catégorie particulière de la population active (Gaulhier, 90). Lorsqu'elles existent, les concepts d'étapes de carrière et de plafonnement sont souvent retenus. Si ces concepts donnent de manière très satisfaisante des typologies descriptives des salariés, ils ne permettent pas de prédire l'influence de la fin-carrière ou du plateau de carrière sur les comportements et l'engagement des individus au travail. Elles négligent une caractéristique très particulière de cette population : le sentiment de fin de vie professionnelle.

A l'ère de la carrière nomade, des « Parcours Professionnels Personnalisés » (Peretti, 98), nous nous proposons dans cet article d'étudier, en se basant sur une recherche sur le plateau de carrière chez les plus de cinquante ans, ce que le concept de fin de vie professionnelle peut apporter à la compréhension de cette population. A travers cette recherche nous nous proposons de répondre aux questions suivantes : Pourquoi certains salariés se sentent en fin de vie professionnelle et d'autres pas ? Dans quelle mesure le concept de plafonnement est-il différent de celui de fin de vie professionnelle ? De quelle manière, les travaux sur le plafonnement, et notamment cette étude, peuvent-ils nous permettre de progresser dans la compréhension d'un concept original, celui de fin de vie professionnelle ?

Dans un premier temps nous analyserons les travaux qui ont été effectués sur la carrière et le plafonnement. Dans un deuxième temps, les résultats de notre étude sur le plateau de carrière seront présentés.

I- PLAFONNEMENT, CARRIERE ET FIN DE CARRIERE

Pour préciser la notion de sentiment de fin de vie professionnelle, nous rappellerons d'abord les différentes études effectuées sur le plateau de carrière. Ensuite, nous les replacerons dans leur contexte d'origine : celui du concept de carrière. Enfin, à travers quelques études sur les quinquagénaires, nous essayerons de définir leurs besoins et leurs aspirations.

¹ Florette P., la révolution de la longévité, Grasset, 1992.

1-1 La notion de plateau de carrière et ses conséquences

Le plateau de carrière ou plafonnement de carrière est une notion qui a pris tout son sens à la fin des années 70 et au début des années 80. En effet la crise prenant toute son ampleur, les entreprises ont dû revenir à des méthodes de gestion rigoureuse et se recentrer sur la productivité puisqu'elles ne pouvaient plus se reposer sur une croissance stable. Face à ce changement économique radical, leurs méthodes de gestion ont changé plus ou moins rapidement et de différentes manières : accélération des récessions, fusions et acquisitions d'entreprises, réformes structurelles, diminution du nombre de paliers hiérarchiques, réduction de personnel. Tous ces phénomènes ont contribué à l'apparition d'employés plafonnés. Avant d'essayer de savoir quelles sont les causes et les conséquences du plateau de carrière chez les plafonnés, on essaiera de définir cette notion, puis de comprendre ses causes.

Définition du plateau de carrière. Ference (77) estime que c'est un stade de carrière où la probabilité d'évolution ou la probabilité de recevoir une augmentation de responsabilité est très faible ou nulle. Ce type de situation le préoccupe, à cette époque, pour plusieurs raisons :

- le phénomène de plateau de carrière prend de plus en plus d'importance et il est souvent plus marqué. Et surtout, il arrive beaucoup plus tôt qu'avant.
- De plus, les cadres sentent que le plafonnement s'accompagne très souvent d'un déclin notable de la motivation et de la performance.

Stoner, Ference et Warren (75) définissent le plateau de carrière en y incorporant une notion de temps : un individu rencontre un plateau dans sa carrière si dans l'esprit de ceux qui décident de l'éventualité des promotions, « il est peu probable que l'individu soit promu au rythme habituel pour ce type de promotion ».

Veiga (81), met l'accent sur la différence de définition du plateau de carrière en théorie et en pratique. En effet, selon l'auteur, c'est un stade de carrière où la mobilité (promotion ou changement de poste latéral) peut être sujet à caution à cause du temps passé dans le poste actuel. Dans la pratique, le manager se dit " plafonné " lorsque sa mobilité future (verticale ou horizontale) est remise en cause par la durée de sa position actuelle, qui lui semble injuste et trop longue. Cette différence entre la pratique et le concept est due au fait que le manager ne fait souvent pas la différence entre un mouvement latéral et horizontal et parce qu'il estime que le plafonnement est synonyme d'immobilisme.

Nicholson (93) introduit une nouvelle notion dans la définition du plateau de carrière : âge-niveau hiérarchique. Le chercheur, s'appuyant sur les travaux de Lawrence (88), estime que chaque organisation possède son propre système de carrière qui fixe des normes implicites ou explicites entre l'âge et le niveau hiérarchique. Ainsi, le plateau de carrière est la perception par les cadres de leurs possibilités limitées d'avancement, après être restés longtemps à un même niveau hiérarchique et être ralentis par rapport aux normes implicites âge-niveau hiérarchique. C'est-à-dire qu'à chaque niveau hiérarchique correspond un âge. Les employés et l'organisation peuvent donc identifier s'ils correspondent aux normes, s'ils sont au-dessus ou au-dessous.

Chao (90), puis Tremblay (95), en s'appuyant sur toutes ces précédentes études, ont redéfini le plateau de carrière clairement en créant une typologie. Il y aurait deux types de plateaux de carrière :

- le plateau objectif : temps passé dans le poste ou au même niveau hiérarchique
- le plateau subjectif : sentiment d'être bloqué dans son poste ou au même niveau hiérarchique. Ainsi Cardinal et Lamoureux (92) ont trouvé trois types de plateaux structurels subjectifs : les plafonnées bienheureux, les plafonnés rebelles et les plafonnés résignés.

C'est Ettington (93) qui a révélé l'importance de classer les individus en fonction de ces deux types de plafonnement et donc de les regrouper en quatre catégories :

TABLEAU 1
TYPOLOGIE DES DIFFERENTS TYPES PLAFONNEMENTS

| | | |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | Non Plafonnement subjectif | Plafonnement subjectif |
| Non Plafonnement objectif | Les non plafonnés conformes | Les « sous-estimateurs » |
| Plafonnement objectif | Les « sur-estimateurs » | Les plafonnés « conformes » |

Source : d'après Ettington, 1993

Les études sur le plafonnement ne considèrent l'individu que dans la sphère du travail. Même le plafonnement subjectif, qui analyse les sentiments du salarié par rapport à cette situation, ne lie pas cette perception avec la vie personnelle de l'individu. Les ancrs de carrières de Schein (90) possèdent l'avantage de créer un lien entre les différentes sphères sociales dans lesquelles l'individu vit. Le sentiment de plafonnement devrait permettre de comprendre la relation qui existe entre le sentiment de fin de vie professionnelle et la perception qu'a l'individu de la vie privée.

Enfin, la deuxième limite de cette typologie sera analysée dans la partie suivante : bien qu'elle soit novatrice, elle ne permet pas de prédire l'influence du plateau de carrière sur le comportement des individus.

Les enjeux du plateau de carrière : ses conséquences managériales.
L'étude du plateau de carrière n'a d'intérêt que par l'étude de ses conséquences individuelles et organisationnelles : examinons les.

- Pour un certain nombre de chercheurs, le plateau de carrière pose une épée de Damoclès sur un nombre grandissant d'organisations et d'employés :

Autrefois, les entreprises étaient capables de récompenser les bons employés en augmentant graduellement leurs responsabilités et en leur offrant de nouvelles opportunités de travail. Aujourd'hui, les entreprises qui ne peuvent plus offrir de telles récompenses sont obligées de revoir la notion même d'avancement si elles ne veulent pas que leurs employés se désengagent et se détachent de leur travail. C'est pourquoi Peter et Hull (69) décrivent le plafonné en termes négatifs.

Pour Lamoureux et Cardinal(92), le fait de constater que ses chances de promotions sont désormais limitées peut produire deux effets principaux relatifs au bien être psychologique : détérioration de l'estime de soi et augmentation significative de l'anxiété. Ces auteurs canadiens s'appuient sur l'étude de Bardwick (86) , qui montre que le plateau de carrière est lié à un sentiment d'échec, ayant une retombée directe sur l'estime de soi puisque les normes d'avancement en vigueur dans notre société donnent à l'individu plafonné, un sentiment « d'obsolescence » et d'incompétence. De plus ce sentiment pourrait se répercuter sur l'identité personnelle, en supplantant que l'individu acquiert son identité par son travail.

Dans les entreprises qui ont centré leur système de gestion des carrières sur la promotion - récompense, le plafonnement a pour conséquences, selon Nicholson (93), de provoquer un mécontentement parmi les managers et des dysfonctionnements dans l'organisation. De plus, les employés non satisfaits se détournent de la sphère organisationnelle.

- Pourtant un certain nombre d'études empiriques aboutissent à des résultats mitigés :

Selon Slocum (85) , il n'existe pas de côté négatif intrinsèque à cette notion. Il ne faut pas oublier qu'il n'y a pas de lien de cause à effet (ou du moins on ne l'a jamais démontré) entre le stade de plateau de carrière et la performance ou la motivation au travail. Il suffit de se rapporter aux critères de Ference et al (77) pour comprendre que chez certaines personnes, atteindre un plafond de carrière n'a rien en soi de décevant et d'insatisfaisant.

Par contre pour la performance de l'organisation, il est nécessaire que le personnel plafonné soit performant et donc d'une certaine manière satisfait.

Les travaux de Near (83), ne permettent pas de distinguer les personnes qui sont en plateau de carrière de celles qui ne le sont pas en terme de satisfaction au travail. Par contre, il trouve des différences entre ces deux groupes d'individus en terme d'absentéisme . De plus, il montre que les managers plafonnés ne sont pas motivés pour obtenir une promotion, ils ont une santé précaire, un manque d'éducation (formation) et enfin ils sont moins satisfaits de leurs supérieurs que les non-plafonnés.

Camazza (81) a testé le modèle de Ference et al (77) pour montrer que certains employés plafonnés, à partir du moment où leur travail était clairement défini, intéressant, satisfaisant et perçu comme important par l'entreprise, avaient un haut niveau de performance. Une des découvertes les plus intéressantes de cette étude est que, sans distinction, aussi bien les plafonnés que les non-plafonnés, envisagent leurs aspirations de promotion comme un facteur influençant fortement leur performance.

- Le plateau de carrière possède dans certaines études une influence positive :

Pour Hall (89), le plateau de carrière procure à certains individus un sentiment de satisfaction au travail et de sécurité : c'est une période de tranquillité. Cette étude révèle que d'autres facteurs explicatifs du plateau de carrière doivent jouer un rôle prépondérant.

Ainsi des facteurs individuels, comme la notion de sécurité de l'emploi ou le sentiment à l'égard de la retraite devraient être pris en compte.

Plusieurs explications peuvent être envisagées pour comprendre ces grandes différences en terme de conséquence du plafonnement :

- Certaines études se sont appuyées sur des mesures objectives du plafonnement alors que d'autres ont été centrées sur la perception du plafonnement. Chao (90) montre qu'il faut prendre en compte les significations contingentes au plafonnement. En comparant les résultats obtenus avec des mesures subjectives et objectives du plafonnement, il trouve que les effets négatifs sont plus prononcés avec les mesures perceptuelles.

- Deux types de plateaux différents : le plateau de contenu et le plateau structurel selon Bardwick (85). Le plateau de contenu n'est pas associé à la non promotion, mais à la maîtrise du poste. Si l'individu connaît trop bien son travail ou si celui-ci engendre un ennui lié au manque de défi, le salarié risque de connaître un plafonnement de contenu. Ce type de plafonnement est donc plus de l'ordre du sentiment par rapport au plateau structurel puisqu'il est lié à la perception et à l'importance que l'individu accorde aux changements et aux défis. Bardwick (85) élargira sa définition à la vie extra professionnelle : « C'est l'atteinte d'un stade de latence dans le domaine professionnel ou de la vie. »

- Une différence de stade d'évolution et d'âge dans les populations interrogées : comme cela a été montré, le plafonnement est selon tous ces chercheurs fortement lié à l'âge et aux phases de carrière. C'est à dire que la majorité de ces études concernaient une population de plus de 40 ans. Ainsi pour Bourguignon(98) « la perception du plateau structurel s'associe à la transition de mi-vie. Mais il nous semble qu'il existe une grande différence en terme de perception et de conséquence de plafonnement selon qu'un individu se considère en fin de vie professionnelle ou non. Par exemple pour Slocum (85) le plateau de carrière est le dernier stade d'une carrière. Ce serait ainsi une situation permanente. Mais celle-ci n'aura pas les mêmes conséquences en terme d'implication, d'engagement au travail, de motivation, selon que l'individu est plus ou moins distant de l'âge de la retraite.

C'est pourquoi, il nous semble important d'analyser le paradigme dans le quel s'inscrit la notion de plafonnement, les étapes de carrière qui notamment pour Hall joue un rôle prépondérant dans l'explication du plafonnement.

1-2 Les ancrages théoriques du plafonnement : la carrière

Le concept de plateau de carrière n'a d'importance manageriale que par son impact sur les comportements et la performance au travail. Or il semble impossible de dissocier le plateau de son ancrage théorique : la carrière. Revenons donc sur l'importance de cette notion avant de définir le sentiment de fin de vie professionnelle par rapport au plateau de carrière chez les quinquagénaires.

La carrière peut être analysée sous deux angles :

- Celui de l'entreprise : les phases de carrière sont plus souvent examinées d'un point de vue organisationnel qu'individuel. De ce point de vue la carrière est souvent associée au développement. Ainsi les processus psychiques, qui entrent en jeu dans la carrière, sont largement sous estimés : ils simplifient la relation au travail. C'est pourquoi, certains psychologues ou psychosociologues se sont attachés à décrire et expliquer la carrière en se centrant sur l'individu.

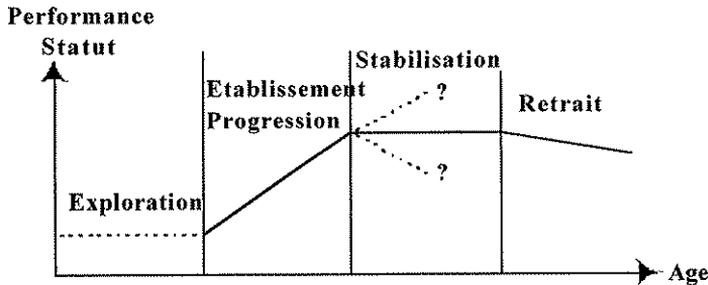
- Celui de l'individu : elle lui permet de se fixer des objectifs, de connaître sa progression. Pour Van Maanen(77) elle est intrinsèquement liée à un ensemble de rôles, de comportements sociaux et à des valeurs de l'individu.

Mais la carrière possède une autre caractéristique intrinsèque : sa dualité objective et subjective. D'un point de vue subjectif, Holland et Gottfredson (81) la définissent comme : "l'historique de la vie de travail de l'individu ainsi que celui de ses aspirations." Ainsi chaque individualité n'aura pas la même définition de la réussite en matière de carrière, du chemin à parcourir pour y arriver et de ses besoins. Du côté objectif, la carrière est une séquence de poste, un mouvement d'individus dans différentes filières de poste. Les critères de succès seront donc organisationnels. Le cône de Schein (77) montre la complexité de la carrière, lorsqu'on veut l'analyser sous l'angle objectif et subjectif.

L'intérêt du concept de carrière pour notre recherche est qu'elle permet de modéliser la relation au travail d'un individu : grâce au concept d'étapes de carrière. Selon Hall (76), la carrière est « une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie

». Ce théoricien découpe la carrière en phases, en fonction de l'âge et des différents besoins générés par le développement personnel, en s'appuyant sur les cycles de vie d'Erickson (63). L'analyse de Hall entre dans le cadre de la carrière subjective.

FIGURE 1
LES DIFFERENTES ETAPES DE LA CARRIERE



Source : d'après Hall, 1976

Quelques chercheurs (Hall (89), Schein(90)) pensent que l'âge n'est pas le discriminant des étapes de carrière, mais que ce sont les facteurs organisationnels et individuels déterminant le passage d'une étape à une autre. L'avantage de ce modèle, son universalité, perd alors de sa force.

Si personne ne remet en cause cette notion d'étapes, les variables qui expliquent le passage d'un stade à l'autre, par exemple l'âge et l'expérience, sont très discutés. Ainsi ces schémas sont très réducteurs parce qu'ils ne prennent pas en compte les processus psychiques en jeu. La transition de mi-vie implique généralement un retrait, qui est souvent généralisé comme une étape de carrière à part entière. N'est-ce pas un peu trop simpliste ?

La seconde limite de ce modèle réside dans sa linéarité. Hall et Mirvis (96) expliquent que ce modèle est en fait récursif. Au cours d'une vie de travail, la succession de ces quatre phases peut se produire plusieurs fois. La durée de chaque phase devient alors plus courte. Cette récursivité reflète ainsi les discontinuités des nouvelles carrières.

C'est pourquoi, il nous semble important de revenir sur les étapes de « développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie » (Houde, 91) qui intègre les différentes facettes de la personnalité. L'intérêt de revenir sur ces modèles qui ont été à l'origine du modèle simplifié des phases de carrière de Super (57) puis de celui de Hall (76), c'est d'assimiler leur complexité. Dans une perspective constructiviste, les théoriciens du développement de l'adulte ont l'avantage de placer dans un schéma cohérent tous les événements réels et nouveaux que rencontrent les personnes au cours de leur vie. Havighurst (64), appelle « tâche de développement », les efforts d'un individu pour faire face aux événements qui naissent d'une pression combinée de la famille, du travail et de la société. Il essaye de modéliser la complexité de la réalité individuelle sans la simplifier. Ainsi, il souligne que la diversité de ses résultats s'explique par la diversité des personnalités et de l'expérience. Levinson (78) montre que les attentes d'un individu à propos des différentes sphères sociales varient dans le temps.

En intégrant cette présentation sommaire la notion de cycle de vie, étudions les étapes spécifiques de fin et de mi-carrière, avant de présenter la notion de sentiment de fin de vie professionnelle.

1-3 Mi-carrière ou fin de carrière : éléments de gestion des quinquagénaires

Si nous présentons dans cette partie les phases de mi et fin de carrière, c'est parce que leurs découpages entre ces deux étapes de carrière, nous semblent très datés. En effet, ces modèles prennent notamment comme repère les temps sociaux, structurés et définis

par la société. Or aujourd'hui, ces repères chronologiques sont en pleine évolution. Aujourd'hui, la réalité d'un travail, pour une vie a disparu, la modification des temps de travail est en cours et les anciens repères et images de la retraite et des retraités sont en pleine modification. C'est pourquoi, il nous semble que le commencement de ces phases même si elles sont vécues de la même manière, sont peut-être à réévaluer dans le temps.

Havighurst (64) synthétise les principaux travaux de recherche qui ont été effectués selon cette perspective (tableau 2). Il existe une période au milieu de vie dans laquelle l'exigence d'individualisation conduit le sujet à repenser sa vie : il modifie la large place qu'il accordait à la sphère sociale (travail, amis) pour se recentrer sur soi.

TABLEAU 2
LE MI-TEMPS DE LA VIE SELON UN THEORICIEN DU CYCLE DE VIE :

| Phase du cycle de vie selon Havighurst | Tâche de développement |
|---|--|
| Phase du mi-temps : 30-55 ans | <ul style="list-style-type: none"> - devenir un citoyen adulte et socialement responsable - établir et maintenir un certain niveau de vie - aider ses enfants à devenir des adultes responsables - développer des activités de loisir adulte - entrer en relation avec son conjoint comme personne - accepter le changement physiologique du milieu de vie |
| Phase de la vie adulte avancée : plus de 55 ans | <ul style="list-style-type: none"> - s'adapter au déclin de sa santé - s'adapter à la retraite et à une baisse des revenus - s'adapter à la mort du conjoint - créer des liens explicites avec des gens de son groupe d'âge - faire face à des obligations civiles et sociales - s'installer physiquement dans une façon de vivre satisfaisante |

Source : d'après Havighurst, 1964.

Hall a recensé les principaux besoins liés aux étapes de mi et fin de carrière. L'analyse de cet auteur est assez générale pour intégrer les besoins personnels et professionnels des individus. Selon lui, entre 41 et 65 ans, l'individu est en phase de stabilité et ensuite, il entre en phase de déclin.

En stade de maintenance, la formation et l'encadrement, la mise à jour des connaissances, une vue plus large du travail et de l'entreprise ferait partie des besoins professionnels, alors que la recherche d'un certain équilibre de vie, une réévaluation des valeurs concernant la famille et le travail seraient des besoins personnels.

Au cours du stade de maintenance, beaucoup de personnes entrent alors dans une phase de plafonnement. L'individu prend alors en main la gestion de sa propre carrière (protean). Il commence à relativiser sa vie au travail par rapport à sa vie familiale. Il devient altruiste. Hall qualifie la phase de désengagement de "socialisation anticipée pour la retraite", c'est à dire qu'elle permet à l'individu de se préparer à partir. Enfin rappelons que Hall précise que le stade de maintenance et de désengagement engendre des conséquences très variables selon chaque individu.

Saba, Guerin et Wills(94) ont étudié au Canada les aspirations de travailleurs salariés de plus de 50 ans par une analyse de la littérature et ont confirmé ces résultats par une enquête. Cette catégorie de la population active possède des aspirations relatives : au contenu de son travail, au développement de carrière, à la reconnaissance, aux conditions de travail et à la retraite.

Après l'analyse critique des principaux travaux sur la carrière et sur le plafonnement, la seconde partie de cet article sera consacrée à la présentation de la méthodologie de notre étude empirique.

II- METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

2-1 Questions de recherche

Des auteurs comme Ference (77) et Hall (76) considèrent que le plateau de carrière est inévitable comme chaque phase de carrière. Nous cherchons à comprendre

dans quelle mesure le plafonnement peut apporter un autre éclairage sur le sentiment de fin de carrière.

Elliott (85) estime que des personnes sont plafonnées parce qu'elles changent ou développent des objectifs qui n'ont rien à voir avec leur vie au travail. Il est donc utile de faire ressortir l'importance de l'engagement au travail pour comprendre le sentiment de plafonnement.

Guerin (92) montre que les plus de cinquante ans possèdent de fortes aspirations à la retraite. Dans quelle mesure cette aspiration joue-t-elle un rôle dans la perception du plafonnement ? Ce désir de retraite est-il caractéristique de la phase de retrait, comme la non-aspiration à l'avancement ?

Bardwick (86) explique que les personnes plafonnées attribuent leur situation à leur incompétence. Est-ce toujours le cas lorsque celles-ci possèdent 20 ou 30 années d'expérience ?

Toujours selon Guerin (92), il paraît difficile de généraliser les aspirations des quinquagénaires sans prendre en compte le contenu du travail et l'attachement à celui-ci. Ces deux variables sont-elles associées au sentiment de fin de carrière et prennent-elles toujours autant d'importance si l'individu se sent en retrait ?

2-2 La méthode

L'objet de cette recherche est d'étudier le plafonnement chez les quinquagénaires pour essayer de comprendre le sentiment de fin de vie professionnelle. Une analyse qualitative exploratoire s'est imposée afin de :

- s'assurer que l'on retrouve les différentes variables, étudiées dans la littérature et d'en identifier d'autres ;
- comprendre la nature des relations entre ces variables, et saisir des nuances entre certains concepts qu'il aurait été impossible de déceler par questionnaire.

Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique sur les sujets suivants : l'aspiration des salariés dans la sphère professionnelle et privée, le contenu et l'attachement au travail, le sentiment de compétence et l'engagement. Voici quelques exemples de questions qui ont été posées sur les thèmes de la relation entre travail et vie privée :

- Comparé à votre vie privée, quelle importance accordez-vous à votre travail ?
- D'où proviennent vos principales sources de satisfaction : de votre travail, de votre vie privée ... ?
- Quel est votre sentiment face à la retraite, préretraite, préretraite à temps partiel ?

Les différents thèmes ont été extraits des entretiens, d'abord enregistrés puis retranscrits intégralement, suivant la méthode d'analyse de contenu (Huberman et Miles, 91). La méthode du codage a été utilisée. Nous avons vérifié la fiabilité du codage sur un des entretiens en comparant les codes² retenus. Ensuite, à la fin du codage des vingt entretiens, un indice de cohérence a été calculé entre les deux codeurs : il est de 0.89 %.

L'entreprise, une société de travaux publics, ne souhaitant pas divulguer les fiches individuelles d'évaluation du personnel, il fut décidé que seuls seraient interrogés les individus considérés comme les plus performants dans l'entreprise. C'est ainsi que sur une sélection de 50 cadres et 50 employés performants, représentatifs selon la D.R.H. de la population du groupe, 20 furent tirés au sort et interviewés. Evidemment, les individus interrogés crurent qu'ils avaient été tirés au sort parmi la totalité des plus de 50 ans.

2-3 L'échantillon

Les cadres sont plus âgés en moyenne que les employés : respectivement la moyenne d'âge est de 57 et 54 ans. Les plus jeunes cadres et employés interrogés ont 50 ans. L'employé et le cadre, les plus âgés des personnes interrogées et de l'entreprise, ont respectivement 56 et 64 ans. Ces personnes possèdent la même ancienneté moyenne dans l'entreprise : 29 ans. Ceci s'explique par le fait que les employés ont commencé à travailler beaucoup plus tôt que les cadres, qui ont effectué des études. L'ancienneté moyenne dans le poste (7 ans pour les cadres et 13 ans pour les employés) n'a aucune signification puisque l'étendue entre les minima et maxima de chaque catégorie est très grande entre 6 mois et 24 ans pour les cadres et 6 mois et 37 ans pour les employés. Comme période de référence pour considérer un individu comme plafonné objectivement, nous avons pris la moyenne de l'entreprise : 4 ans pour les cadres et 7 ans pour les employés.

La nature de l'articulation entre ces variables et leur lien avec les différents types de plafonnement sont présentés dans la troisième partie.

² La fiabilité du codage est de 81 %.

III- RESULTATS

Les différents types d'individus plafonnés. Les vingt entretiens décrivent le plafond de contenu subjectif comme un arrêt, une fin. Un interviewé va même jusqu'à employer le mot de "mort" :

- « *c'est fini* » est employé quatre fois
- le plafond est aussi associé aux expressions suivantes : « *en bout de course* », « *fin de carrière* ».

Sans cesse, se répètent, pour décrire cet état, les verbes suivants : être freiné, achever, terminer, finir, arrêter, ne plus progresser. On sent un certain cynisme dans le ton, et le vocabulaire est très proche du registre morbide. Leur situation apparaît comme sans espoir, comme s'ils ne pouvaient pas s'en sortir.

On s'aperçoit que le plafonnement subjectif se définit sans ambiguïté. Pour comprendre les liens entre les différentes variables et le plateau de carrière, inexplicables jusqu'ici, nous avons besoin d'un autre concept, à savoir celui du sentiment de fin de vie professionnelle, comme le montre l'analyse ci-dessous.

L'intensité de l'engagement au travail est liée à la perception du plafonnement. L'analyse de contenu montre qu'il existe un lien très fort entre l'engagement au travail et le sentiment de plafonnement.

Les individus qui se sentent plafonnés parlent :

- soit comme s'ils allaient amorcer le processus de désengagement sans l'avoir réellement commencé.

« - Vis à vis de la société on se sent redevable pendant un certain temps et puis à un moment donné, il y a d'autres choix de vie plus stable, je ne parle pas professionnellement, il va falloir se recentrer sur la famille. »

- Le plus important a toujours été mon travail parce que le reste en découle. Mais je commence à me préparer à retrouver ma famille.

- Le plus important est quand même encore mon travail, bien que je commence à me préparer à y renoncer. »

- soit comme s'ils avaient déjà entamé le processus :

Les personnes se désengagent de leur travail pour accorder plus de place à leur famille qu'elles avaient négligée. D'ailleurs pour arriver à positiver leur désengagement, elles associent leur ancien engagement au travail, à une perte de soi même, "une gangrène", "on s'intoxique avec le travail". A l'inverse, ce début de désengagement est associé à une prise de conscience : "redonner un sens et un corps". Après avoir tout donné au travail, elles pensent qu'elles peuvent passer à autre chose, se «recentrer sur leur famille ». En se plaçant au retrait par rapport au travail, elles sont en train de replacer leur engagement dans la sphère privée.

Il semble utile de noter pour la suite de notre étude que les individus qui sont depuis longtemps dans leur poste, mais qui ne se sentent pas plafonnés n'ont jamais voulu placer le travail au centre de leur vie et ils estiment que leur engagement au travail est faible et constant.

Ces résultats révèlent la spécificité de la population étudiée. En effet, Elliott (84) estime que le plafonnement objectif est lié à un faible engagement au travail. Alors que notre étude révèle que pour les quinquagénaires le plafonnement objectif ne semble pas lié à un engagement. De plus, contrairement à ce qui a été trouvé par Bardwick (85), le sentiment de plafonnement d'un quinquagénaire n'est pas lié à une baisse de son investissement psychologique dans le travail. On peut supposer que c'est parce que leur stade de fin de carrière leur permet de relativiser leur sentiment de plafonnement. Si on introduit le fait que ces personnes se sentent en fin de vie professionnelle, on peut supposer que celui-ci leur permet de relativiser leur sentiment de plafonnement et qu'à la différence d'un stade de mi-carrière, cela n'a pas pour effet de diminuer leur engagement.

L'aspiration à la retraite est fortement liée au sentiment de plafonnement.

Toutes les catégories de plafonnés, hormis les surestimeurs selon la dénomination d'Ettington (93), aspirent à prendre leur retraite. Ainsi, si le sentiment de fin de vie professionnelle n'est pas introduit, il est impossible de trouver un lien entre plafonnement objectif et subjectif et le désir de prendre sa retraite.

Par exemple, les individus qui ne sont pas et ne se sentent pas plafonnées, sont très engagés dans leur travail. Ils possèdent une aspiration très grande à la retraite. A première vue cela peut paraître contradictoire. Pourtant si l'on estime qu'ils s'engagent dans un autre processus de vie et qu'ils se préparent à déplacer leur engagement dans un autre domaine, c'est à dire qu'ils se sentent en fin de vie professionnelle, l'association des différents états d'esprit prend tout son sens.

En effet, si certains relient leur volonté de partir au fait qu'ils ne peuvent plus changer de poste

"- Je n'attends que ça : j'ai tout de même 55 ans et plus d'avenir ici !

- Si je pouvais être en préretraite aujourd'hui, je foncerais à pieds joints. De toute manière, c'est ça ou rester au même poste » .

D'autres le relient au fait que même s'ils ont des possibilités d'évolution, il est grand temps pour eux de s'en aller :

« - Le temps est venu de ralentir et que mon travail ne tue plus ma vie privée, on m'a proposé un poste à l'étranger. Mais, je fonce que sur un point la retraite.

- J'ai voulu partir mais on m'a dit d'attendre l'année prochaine. Ils m'ont même proposé une mutation de poste avant d'en arriver là : je n'attends qu'une chose la PRP, alors j'ai refusé.»

La seule catégorie de cette population qui ne désire pas prendre sa retraite sont ceux qui sont plafonnés objectivement mais qui ne le ressentent pas ainsi. Ils associent leur réticence à partir à un besoin de travailler :

"- Je dis pas maintenant parce que je n'ai pas l'âge et puis j'aime travailler.

- Je sais qu'on va me la proposer ça me fait peur. J'ai toujours vécu au milieu de gens qui travaillent. La coupure de mon milieu me fait peur.

- Non ! Non ! On a encore besoin de moi ici. Ça me manquera mon travail. Je n'aime pas beaucoup ces sujets alors je n'y pense pas."

Il est à noter que, dans ces propos, le rapport que les salariés possèdent avec leur âge est lié à la question de la retraite. Ce n'est pas parce qu'ils sont restés longtemps dans un même poste qu'ils désirent partir. Ceci laisserait supposer qu'ils sont encore en phase de mi-carrière et qu'ils ne sentent pas en fin de vie professionnelle.

L'aspiration à l'avancement est liée au plafonnement objectif. Il existe un lien très fort entre la perception du plafonnement et l'aspiration à l'avancement. Parmi cette population de quinquagénaires et de sexagénaires, ceux qui ne se sentent pas plafonnés n'aspirent pas à progresser ou à évoluer :

« - Je n'ai pas voulu changer de service. C'était pourtant comme une promotion. Mais j'aime le commercial et je veux y rester jusqu'à la fin.

- D'autres rêvent de monter, mais on sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on trouve.

- Je pourrais changer de poste mais finalement je vais pas remettre tout en cause à 5 ans de la retraite »

Il peut paraître déroutant qu'une personne qui sait qu'elle peut progresser ne le souhaite pas. Cette contradiction disparaît si l'on se réfère aux phases de carrière de Hall qui expliquent qu'en fin de carrière une personne préfère se maintenir à son poste plutôt que de se lancer de nouveaux défis.

L'autre paradoxe est que les personnes qui se perçoivent plafonnées possèdent une très forte aspiration à l'avancement. Mais, leur âge et leur ancienneté leur permet de prendre une distance avec leur travail. Se sachant en fin de parcours et bien que leur désir d'avancement soit aussi intense, les personnes s'emploient à y renoncer :

«-J'aimerais encore progresser dans ma carrière, mais il y a une fin à tout.

- Evidemment que je préférerais encore gravir un échelon, mais il y des moments où il faut savoir dire stop et puis maintenant je me bats pour être maire de mon petit village

- Une promotion à un an de la retraite ce serait le rêve. Mais pour être réaliste, il vaut mieux que j'attende plus de l'école du Louvre.»

Ainsi, ceux qui attachent une forte importance à l'avancement montrent qu'ils essayent de la replacer dans un autre univers puisqu'ils savent qu'ils vont quitter ce monde du travail.

Le sentiment de compétence est très fort. Excepté pour les individus qui ne sont pas plafonnés mais qui le perçoivent différemment. Ils expliquent leur perception de stagnation par leur sentiment d'incompétence :

"- Disons que je ne m'épanouis pas et que je n'avance pas parce que je ne suis pas à 100 % de mes compétences.

- Je ne suis pas encore très au point dans certains domaines, j'ai encore besoin de formation pour pouvoir être muté ;

- Pour accéder plus haut il faut que je comble mes lacunes en finance d'entreprise, je ne connais que la comptabilité au niveau des usines" expliquent ces plafonnés subjectivement mais pas objectivement. »

Ce sentiment d'incompétence s'explique par le fait que ces individus ne sont pas depuis longtemps dans leur poste. Et c'est certainement parce qu'ils ne le maîtrisent pas encore qu'ils se sentent plafonnés.

Il est impossible de trouver une différence significative entre les perceptions des compétences des trois autres catégories. Si on analyse pourquoi l'autre catégorie des plafonnés subjectivement se sent compétente, alors que l'on pourrait penser que ces individus ne se sentiraient pas compétents, on s'aperçoit que c'est grâce à leur âge et à leur ancienneté dans le poste.

« - Je maîtrise parfaitement mon travail. Les formations comme on dit, ce n'est plus de mon âge.

- A un an de l'âge de la retraite, je pense que je suis parfaitement compétent dans mon travail.

- Vu mon ancienneté dans le poste, je pense que c'est moi qui serais susceptible de former plutôt que d'être formé.

- A un certain âge, à un certain niveau, disons, je crois qu'il est difficile de se trouver incompétent."

La situation de fin de carrière des personnes interrogées explique que les travaux de Bardwick et ceux de Feldman et Brett(80) soient en complète contradiction avec nos résultats. Le sentiment de compétence est certainement moins remis en cause par les individus lorsqu'ils sont plus âgés et qu'ils sont restés longtemps dans l'entreprise. Une comparaison entre cette population et des individus plus jeunes pourrait être effectuée, ce qui nous permettrait de vérifier que c'est bien la caractéristique de l'âge et du sentiment de fin de vie professionnelle qui explique ces résultats.

Il faudrait aussi vérifier que l'ancienneté dans le poste et dans l'entreprise influence positivement le sentiment de compétence des individus de plus de cinquante ans se sentant plafonnés.

L'attachement au poste est lié au plafonnement objectif. Il semblerait que seul le plafonnement objectif soit lié à l'attachement au poste. L'attachement au poste des deux catégories de quinquagénaires plafonnés objectivement est très fort.

A l'inverse, les deux catégories non-plafonnés objectivement, ont un faible attachement à leur poste. Il existe pourtant une différence de contenu dans leur attachement : celle-ci révèle l'influence réciproque de l'attachement au poste et du sentiment de plafonnement.

Ainsi, les évolutifs, se sentant plafonnés, ont un attachement à leur poste très ambigu : ils sont prêts à quitter leur poste même s'ils aiment ce qu'ils font. Derrière cette ambiguïté se cache un jeu d'influence entre le sentiment de plafonnement et celui de l'attachement : comme la personne ne se sent pas attachée à son poste cela avive son sentiment de plafonnement et comme elle se sent plafonnée, elle essaye de s'attacher à son poste pour mieux le vivre :

"- Je me sens bloqué au niveau promotion, mais j'aime mon travail. De toute manière, il faut que ça plaise, que je m'y attache... Evidemment, je le quitterai avec plaisir pour un autre poste.

- Oui j'aimerais couper avec le milieu de la production, mais c'est toute ma vie professionnelle. Alors, on se dit qu'on aime son poste... Enfin, si c'est pour bouger."

Les non-plafonnés objectivement et subjectivement ne s'attachent pas à leur poste puisqu'ils savent qu'ils vont évoluer. Et ils évolueront, parce qu'ils ne sont pas attachés à leur poste. Ainsi par exemple un cadre explique : « Si vous vous attachez à un poste vous n'avancez plus. »

Ce résultat est propre aux caractéristiques de la population étudiée : bien qu'il reflète l'état de la littérature quant au lien entre l'attachement au poste et le plafond

objectif, le sentiment de plafonnement n'est pas lié à l'attachement au poste comme le suggérait Guérin. Les plus de 50 ans profiteraient de leur expérience, pour savoir que ce n'est pas parce qu'ils sont attachés à leur poste qu'ils peuvent se sentir moins plafonnés. Ce qui ne serait pas le cas des actifs plus jeunes.

Le contenu du travail. À travers les propos des interviewés, il est impossible de trouver un lien entre le fait que le travail soit riche et varié et que la personne soit ou se sente plafonnée. Leurs propos dissocient complètement le contenu de leur travail du plafonnement. Lorsqu'ils décrivent leur poste, ils associent leur description à :

- leur désir d'avancement :

« Je ne suis qu'un simple exécutant, alors pour ce qui est du travail enrichissant... Mais je n'aime pas les responsabilités qui m'engagent »

- leur engagement au travail :

« Je vous ai dit que le travail n'était pas le centre de ma vie, alors son contenu a relativement peu d'importance. Ce qui m'importe c'est ce que je fais en dehors du boulot. »

Ce sont les quinquagénaires subissant les différents types de plafonnement qui semblent posséder le travail le plus riche et varié. Ces résultats peuvent paraître en contradiction avec la littérature. Mais, si nous considérons que cette population possède des années de travail derrière elle, nous pouvons comprendre le caractère unique de son raisonnement. A cinquante ans, le contenu du poste est relativisé par rapport à d'autres aspirations de fin de carrière, comme le retrait et le désir de s'investir ailleurs. A partir du moment où le travail n'est plus le principal intérêt de l'individu, quelles que soient ses caractéristiques, il n'influencerait plus la perception du plafonnement.

Avant de discuter ces résultats, qui paraissent contradictoires, résumons les dans le tableau 3 :

TABLEAU 3
PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

| Plateau : | Subjectif | |
|------------|---|---|
| | NON | OUI |
| NON | Faible engagement Forte aspiration à la retraite Faible aspiration à l'avancement Très faible attachement au travail | Très fort engagement Très forte aspiration à la retraite Forte aspiration à l'avancement Faible attachement au travail |
| OUI | Faible engagement Faible aspiration à la retraite Très faible aspiration à l'avancement Très fort attachement au travail | Fort engagement Forte aspiration à la retraite Fort aspiration à l'avancement Très fort attachement au travail |

IV- DISCUSSIONS

4-1 Apports de l'étude

Ces résultats nous conduisent à des conclusions riches dans la mesure où la perception du plafonnement éclaire le sentiment de fin de vie professionnelle chez les quinquagénaires.

Les individus qui sont depuis longtemps dans leur poste, mais qui ne se sentent pas plafonnés ont un engagement faible. Ils expliquent qu'ils ne placent pas le travail au centre de leur vie, qu'ils ne désirent pas avancer, qu'ils n'accordent aucune importance au contenu de leur travail. Paradoxalement, ils ne désirent pas prendre leur retraite. Ce résultat dépasse le concept même du plafonnement, puisqu'il considère l'individu dans toutes les dimensions de sa vie.

Si l'on se réfère aux ancres de carrière de Schein (90), ces personnes paraissent être ancrées sur la sécurité-stabilité. Le niveau atteint dans l'organisation importe peu en regard du niveau de sécurité recherché. Ils préfèrent un emploi stable et prévisible. La stabilité dans la famille ou dans une communauté ainsi que dans l'emploi est une priorité. Ils pourraient aussi se rattacher à l'ancre « style de vie » synonyme de recherche de l'équilibre entre les différentes composantes de la vie.

Cette étude nous permet de progresser dans la définition du sentiment de fin de vie professionnelle. Il apparaît ici comme la perception et l'acceptation par l'individu du

changement des engagements de sa vie. Le salarié déplacerait l'engagement dans son travail dans une autre sphère sociale, une autre communauté, sa famille ou lui-même. Une modification dans la perception de l'implication se produirait. La principale caractéristique du sentiment de fin de vie professionnelle est qu'elle ne prend pas en compte le changement en lui-même mais la perception qu'a l'individu de ce changement. Ce sentiment semble être bien vécu par l'individu, qu'il se considère plafonné ou non-plafonné, parce qu'il se place en retrait par rapport à son travail. Cet état mental ne l'empêcherait pas de reconnaître ses désirs d'avancement, son besoin d'avoir un travail enrichissant, mais ces préoccupations deviennent secondaires, comme son plafonnement. Ainsi le sentiment de fin de carrière expliquerait que nous trouvions des résultats contradictoires avec les autres études effectuées sur le plafonnement. Lorsque l'individu possède ce sentiment, la perception de plafonnement et ses conséquences sont relativisées.

Ce phénomène peut-être expliquer en se référant au concept d'autonomie. Le salarié reprendrait son autonomie par rapport à l'entreprise. Le sentiment de fin de vie professionnelle lui permettrait de se détacher du contrôle de son entreprise pour accéder à une gestion autonome de sa propre vie (de travail et hors travail).

On peut alors s'interroger sur la différence entre le sentiment de fin de vie professionnelle et la phase de retrait de Hall. D'une part, il ne semble pas que le sentiment de fin de vie professionnelle intervienne à 60 ans ou juste avant la retraite, comme le suggère Hall avec sa phase de retrait. On peut l'expliquer par l'évolution des temps sociaux (Gauillier, 90) mais aussi par tous les dispositifs français des départs avancés et qui conduisent à ce que la retraite anticipée ou la préretraite soient aujourd'hui généralement considérées comme un acquis social. D'autre part, ce sentiment ne serait pas lié à une baisse de compétences au travail. De plus, la fin de vie professionnelle correspondrait à une phase dans le cycle de vie de volonté de réalisation de soi. C'est pourquoi, il nous semble qu'avec la déstructuration des temps de travail, elle pourrait commencer dès la crise du mi-temps de la vie.

4-2 Limites

Le caractère exploratoire de cette étude nous conduit à prolonger cette recherche. La taille de l'échantillon est particulièrement faible et les répondants appartiennent à une entreprise où les politiques de préretraite sont particulièrement avantageuses pour le personnel. De plus n'ont été sélectionnés par l'entreprise que des individus considérés comme performants, or cette population n'est peut-être pas représentative de l'ensemble du personnel de l'organisation.

Cette étude concerne un type bien particulier de salariés. Elle ne prend pas en compte la spécificité des métiers et des statuts des différentes catégories de salariés qui ne doivent pas entretenir les mêmes rapports avec leur travail. La perception du plafonnement, ses conséquences et le sentiment de fin de carrière sont certainement différentes selon chaque identité professionnelle.

En ce qui concerne la méthode, il est impossible de s'assurer de la sincérité des répondants parce qu'ils peuvent vouloir essayer de faire plaisir au chercheur ou répondre comme l'exige « les normes sociales ». De plus, il est possible que leurs discours ait été influencés par nos questions ou nos relances (Igalens, Roussel, 98). Pour réduire ces biais, nous avons garanti aux individus leur anonymat, en leur expliquant de façon franche l'objet de l'étude et en leur promettant de leur retourner les résultats.

En outre, les critères choisis pour catégoriser les plafonnés subjectivement des non-plafonnés subjectivement, sont restrictifs. En effet, un des deux critères (la non-possibilité de changement de poste ou le sentiment d'être dans un poste sans issue) aurait pu suffire pour considérer une personne comme plafonnée subjectivement. Enfin, cette étude ne concerne que le plafonnement de contenu. Or, certains travaux prennent seulement en compte la mobilité verticale pour identifier le plafonnement. Nos résultats auraient été probablement différents.

Enfin, il aurait fallu croiser les aspirations des répondants avec leur ancrage de carrière, ce qui nous aurait permis de mieux comprendre à quelles variables ils associaient leur plafonnement et de définir plus précisément le sentiment de fin de vie professionnelle.

4-3 Pistes de recherche

L'étude de la littérature et les résultats de cette étude montrent qu'il est important de prendre en compte le caractère subjectif du plafonnement. Mais d'autres thèmes liés au concept de plateau de carrière auraient pu être pris en compte :

- des variables individuelles comme l'anxiété ;

- des variables liées au poste, comme la visibilité, le potentiel d'enrichissement, l'ambiguïté du rôle.

- des variables organisationnelles : Nicholson (93) montre qu'il est important d'analyser le contexte organisationnel lors de l'analyse du plafonnement : la stratégie de l'entreprise, son marché interne du travail et ses politiques de formation, promotion et recrutement, pourraient atténuer les effets négatifs du plafonnement.

Enfin, lors de notre prochaine étude qualitative il sera nécessaire d'aborder le sentiment de fin de vie professionnelle pour compléter sa définition. Il devra être replacé dans un modèle de phases de carrière intégrant de façon cohérente le cycle de vie, le plafonnement et les ancres de carrière. Le sens des liens, qui ont été trouvés, reste encore à déterminer. Il serait intéressant d'effectuer une étude explicative et prédictive du plafonnement et du sentiment de fin de vie professionnelle : l'examen des relations causales permettrait d'identifier les variables modératrices.

Une population intéressante à étudier serait celle des expatriés en fin de carrière. Comme notre étude le montre, certaines personnes refusent un poste à l'étranger, privilégiant leur prochaine retraite. Une étude récente sur un échantillon de 293 expatriés français (Cerdin, 99) montre que 3.5 % de cette population se considèrent en phase de désengagement progressif de leur carrière. Ces personnes en phase de retrait acceptent quand même une mobilité. Il serait certainement fructueux de se demander si cette différence de comportement à un stade de carrière identique, peut être expliquée par l'existence ou non d'un sentiment de fin de vie professionnelle.

Comme il n'a pas été possible d'étudier les conséquences du plafonnement sur la performance, il paraît important d'étudier ce thème dans une recherche future, et les autres conséquences possibles du plafonnement. Seuls les cadres et étam de plus de 50 ans ont été étudiés, une plus grande compréhension de leurs aspirations et leurs différents liens avec le plafonnement pourraient s'obtenir en les comparant avec d'autres personnes moins âgées.

V- CONCLUSION

Cette recherche sur des salariés de plus de cinquante ans apporte des enseignements sur leurs aspirations et la façon dont ils perçoivent le plafonnement de leur carrière. D'un point de vue organisationnel, cette étude pose la question de l'autonomie dans la gestion des âges. L'entreprise doit repenser sa gestion des âges au regard de ces individus qui possèdent ce sentiment de fin de vie professionnelle. Reprenant leur autonomie par rapport à l'organisation, changeant la perception de leur implication, ces salariés contraignent l'entreprise à faire preuve d'originalité. Ils remettent en question la propre autonomie de l'entreprise dans sa gestion des âges. Bien que soumise à un cadre juridique rigide en matière d'âge, face à ces salariés autonomes, ne doit-elle pas modifier l'utilisation de ses outils de gestion ? Le tableau 4 synthétise le rapport, créé par le sentiment de fin de vie professionnelle, entre l'autonomie des individus et celle de l'entreprise.

TABLEAU 4

L'AUTONOMIE DANS LA GESTION DES AGES

| Le sentiment de fin de vie professionnelle implique, | |
|--|--|
| Sur le plan individuel : | Sur le plan organisationnel : |
| - une perception du changement de son implication | - une modification de la gestion des plafonnements |
| - une recherche d'autonomie dans sa vie (de travail et hors travail) | - une remise en cause des outils de gestion des carrières par la réévaluation : <ul style="list-style-type: none"> • de la perception de la relation âge/performance/potential/promotion. • de la rétribution de l'entreprise, notamment en terme de reconnaissance. |

Cette recherche nous a permis de progresser dans la compréhension du phénomène de sentiment de fin de vie professionnelle. La définition de cette notion, loin d'être achevée nous ouvre des pistes de recherche.

D'un point de vue conceptuel, elle conduit à s'interroger sur la place et le rôle à accorder au sentiment de fin de vie professionnelle. Est-ce une variable modératrice du sentiment de plafonnement de carrière ou l'inverse ? Cette étude apporte un début de

réponse à la question suivante : pourquoi certains réussissent leur transition de mi-carrière à fin de carrière et d'autres pas ? D'un point de vue managérial, elle montre qu'en fin de parcours professionnel, les individus peuvent rester des «piliers» de l'entreprise et non devenir des «branches mortes».

REFERENCES

- Bardwick, J.M., « The plateauing trap », *Personnel*, November, 1986, p.35-40.
- Beaume, C., Kerjasser, Tamby, « Démographie des pays industrialisés : la position de la France », *Donnée Sociales. La société française*, INSEE, 1999.
- Bourguignon, A., La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues, Thèse de doctorat de l'université Paris I, 1998.
- Cardinal, L., Lamoureux, C., « Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention », *Gestion*, Septembre, 1992.
- Camazza, J., Korma, A., Ference, T., « Plateaued and non-plateaued managers : factors in job performance », *Journal of Management*, 7, 1981, p. 7-27.
- Cerdin, J.L., La mobilité internationale : réussir l'expatriation, Editions d'Organisation, 1999.
- Chao, G.T., « Exploration of the conceptualisation and Measurement of career Plateau : A comparative Analysis », *Journal of Management*, 16,1, 1990, p.181-193.
- Charpin, J.M., « Projet de rapport sur les retraites », Commissariat général du plan, 1999.
- Elliott, R., "What will 1984 be like ? Socio-economic Analysis of Recent Twist in Age Structure", *Demography*, 15, 1978, p.397-432.
- Erickson, E.H., *Childhood and Society*, 2^{ème} ed., New York, Norton, 1963.
- Eitington, D.R., « Successfully plateaued middle managers », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Atlanta, Georgia, 1993.
- Feldman, D.C., Brett, J.M., « Coping with New Jobs : a Comparative Study of News Hires and Job Changers », *Academy of Management Journal*, 24, 1980, p.258.
- Ference, T P, « Managing the career plateau », *Academy of Management Review*, 1977.
- Ference, T P, Stoner, J A, Warren, E K, « The case of the plateaued performer », *Harvard Business Review*, January-February, 1975.
- Gaullier, X., Thomas C., *Modernisation et Gestion des âges*, CNRS, Paris, 1990.
- Guerin G., "La gestion du vieillissement : un bilan ", *Revue de gestion des ressources humaines*, Janvier, 1992, p.14-22.
- Guérin, G., Wils, T., Saba, T., Saint-Jacques, N., « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? », *Actes du congrès annuel de l'A.G.R.H.*, 1994.
- Guillemard, A.M., « Age, emploi et retraite la nouvelle donne des fins de carrière », *Stratégie-Ressources Humaines*, 6, 1993.
- Hall, D.T., *Careers in Organizations*, Santa Monica, Ca., Goodyear, 1976.
- Hall, D.T., « Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining engineering Organization", *Human Resource Management*, 24, 1989 p. 271-297.
- Hall, D.T., Mirvis, P.H., « The new Protean Career : Psychological Success and the Path with a Heart », in Hall D.T. and Associates, *The Career is dead- Long Live the Career*, San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Havighurst, D., Youth in exploration and man emergent, in H. Borrow, Ed., *Man in a world at work*, Boston : Houghton Mifflin, 1964.
- Houde, R., *Les Temps de la Vie*, 2^{ème} ed., Gaetan-Morin, 1991.
- Huberman, A.M., Miles, M.B., « Analyse des Données Qualitatives : Recueil de Nouvelles Méthodes », Boeck-Wesmael : Bruxelles, 1991.
- Igalens, J., Roussel, P., *Méthodes de Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris, 1988.
- Lawrence, B., « New Wrinkles in the Theory of Age : Demography, Norms and Performance Ratings, *Academy of Management Journal*, 31,2, 1988, p.309-337.
- Levinson, D.J., *The season of a Man's Life*, New York, Knopf, 1978.
- Near, J.P., « Work and nonwork correlates of the career plateau », Paper presented at 43rd Annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas, August, 1983.
- Nicholson, N., « Purgatory or Place of Safety ? The Managerial Plateau and Organisational Agegrading », *Human Relations*, 46,12, 1993.
- Peretti, J.M., *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris 5^{ème} édition, 1998.
- Peter, L., Hull, R., *The Peter Principal*, New York : Morrow, 1969.
- Poiblot-Rocaboy, G., « Performance de la gestion es emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ? », AGRH, CIPFOP, PARIS, 1996.
- Schein, E.H., « Careers Anchors : discovering your real values », Pfeiffer and Company, San Diego, California, 1990.
- Stocum, J.W, Cron, W.L., Hansen, R.W, « Business strategy and the management of plateaued employees », *Academy of Management Journal*, 28,1, 1985, p.133-154.
- Super, D., *The Psychology of Careers*, New York, Harper and Brothers, 1957.
- Tremblay, M., Roger, A., Toulouse, J-M., « Career Plateau and Works Attitudes : An Empirical Study of Managers », *Human Relations March*, 1995.
- Veiga, J.F., « Plateaued versus nonplateaued managers : career patterns, attitudes and path potential », *Academy of Management Journal*, September, 1981.
- Zetlin, M., « Older and Wiser : Tips to Motivate the 50's Crowd », *Management Review*, August, 1992, p.30-33.