

## **Entreprises Socialement Responsables et Cadres face à la retraite : Réconcilier Préoccupations Economiques et Sociales.**

Julie CHRISTIN

Doctorante en Sciences de Gestion CEROG - IAE d'Aix-en-Provence  
Université d'Aix-Marseille III, Clos Guiot, 13540 Puyricard, France.

04- 42- 28- 09- 03

[julie.christin@iae-aix.com](mailto:julie.christin@iae-aix.com)

Jean-Marie PERETTI

ESSEC Département Sciences Humaines et Sociales et IAE de Corse  
Avenue Bernard Hirsch BP10595021 Cergy-Pontoise France

01-34- 43- 30- 58

[peretti@essec.fr](mailto:peretti@essec.fr)

**Résumé:** En France, comme dans beaucoup d'autres pays, le taux de participation des salariés âgés dans la population active a nettement baissé depuis les récessions des années 1970 élargissant par conséquent la catégorie des retraités. Cette situation, reconnue par tous les acteurs nationaux comme potentiellement dangereuse pour l'équilibre économique, menace également la gestion du personnel pour les organisations. La connaissance du processus de départ à la retraite des salariés est une nécessité essentielle pour contrecarrer les effets néfastes des changements démographiques annoncés. La littérature le reconnaît et s'est intéressée à comprendre les raisons du départ à la retraite depuis plus de 30 ans aux Etats Unis essentiellement. Si l'ensemble des résultats apportés conclut de manière consistante que les considérations financières sont le facteur prédictif le plus important de la décision de départ à la retraite, l'importance de la santé dans cette prise de décision n'a pas été unanimement démontrée. L'une des difficultés de validation et de généralisation des différents résultats concernant la prise de décision de départ à la retraite est liée à sa forte contingence avec l'évolution parallèle des concepts de travail et de retraite dans la société.

Concentrant nos efforts sur la phase d'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français, nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès de cadres âgés de 55 à 60 ans, afin d'approcher le concept d'intention de départ à la retraite à partir des perceptions individuelles. Si l'analyse de contenu thématique retrouve l'importance des facteurs financiers et de santé dans la réflexion des cadres sur leur éventuel départ à la retraite, la mise en valeur de dimensions spécifiques de l'intention de départ à la retraite est un apport

essentiel de cette étape. L'intention de départ à la retraite suppose une réflexion sur les conséquences (gains et pertes) du départ effectif évaluées par l'individu. Cette délibération concerne quatre rapports individuels: l'individu et son cercle personnel, l'individu et son travail, l'individu et son organisation, l'individu et l'environnement. Parmi les facteurs influençant l'intention de départ à la retraite, certains permettent de partir tandis que d'autres disposent l'individu au départ. La mise en valeur de la structure multidimensionnelle de l'intention de départ à la retraite et des multiples facteurs l'influencent nous invite à reconsidérer les liens entre individus et organisation face à la retraite et identifier les possibilités de concilier préoccupations économiques et sociales.

**Mots clé :** Intention de départ à la retraite, gestion des fins de carrière.

## Introduction

Les nombreux changements démographiques et les changements simultanés dans les politiques publiques rendent les stéréotypes concernant les salariés âgés périmés. La retraite ne marque plus le début du « Troisième Age », ne signifie plus la fin du travail et les personnes proches de la retraite ne sont plus un groupe marginal dans les organisations (Kiefer et Briner, 1998). Si toutes les entreprises ne souffriront pas de départs à la retraite massifs, les politiques encouragent les employeurs à permettre le départ à des âges variés au-delà de 60 ans et dès l'atteinte du nombre légal d'années pour avoir droit au taux de pension plein. En l'occurrence, en France, la loi Fillon du 21 Août 2003 portant sur les retraites marque l'abolition de la « mise à la retraite » avant 65 ans sauf en cas d'accord de branche<sup>1</sup>. Elle limite la possibilité de « mise à la retraite » par l'entreprise des salariés pouvant bénéficier d'une retraite à taux plein. Le droit de partir à 60 ans demeure sous la forme du « départ volontaire à la retraite ». L'avenir des retraites dépend donc des décisions individuelles de départ volontaire des centaines de milliers de salariés de 60 à 65 ans qui rempliront les conditions pour partir.

Une situation entièrement nouvelle se profile pour les responsables des Ressources Humaines comme pour les managers (Peretti et Marbot, 2004). Entre le moment où l'individu est en droit de prendre sa retraite, et son départ effectif de l'entreprise, apparaît une « zone grise », zone sur laquelle les entreprises manquent de visibilité. La difficulté supplémentaire est de connaître les moments de départ à la retraite choisis par chacun des salariés. Cette séquence est caractérisée par des intentions de départ à la retraite que nous cherchons à définir dans cette étude.

La capacité à prédire le moment où les employés vont quitter l'organisation régit la flexibilité dans l'estimation du personnel et des pensions (Taylor et Mac Farlane Shore, 1995). Or l'argument macro économique de l'équilibrage financier des caisses de retraite, s'il est incontournable, ne sera pas suffisant pour inciter à travailler plus longtemps (Rochefort, 2004). Dès lors, la compréhension du processus de prise de décision de départ à la retraite et la connaissance des déterminants de l'intention de départ à la retraite des cadres français du secteur privé nous semble un préliminaire essentiel à toute tentative d'incitation à travailler plus longtemps.

L'objet de notre étude est d'approcher l'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français. Nous débuterons cet article par une présentation sommaire des principales contributions marquant l'évolution de la recherche sur la retraite, parcourant les domaines de l'Economie, de la Gérontologie, de la Psychologie, de la Sociologie et de la Psychologie Industrielle et Organisationnelle (1). Nous ferons état en outre des facteurs prédictifs potentiels de l'intention de départ à la retraite que nous pouvons retenir de la littérature existante. Nous préciserons également les objectifs principaux et la méthodologie de notre recherche. En second lieu, nous présenterons les résultats de l'étude qualitative que nous avons menée sur un échantillon de cadres français du secteur privé ayant entre 55 et 65 ans, et discuterons de ses principaux apports (2). Nous examinerons enfin les limites de notre étude, les perspectives de recherche qui en découlent et les implications managériales que notre démarche peut générer.

## 1. La retraite comme problématique de recherche

Notre variable dépendante de recherche est une variable conative, que nous considérons comme prédictive du comportement de départ, ce qui implique dans un premier temps de discuter de notre cadre conceptuel (1.1.) avant de présenter les principales contributions que nous retenons de la littérature existante sur le départ à la retraite (1.2.). Nous dresserons alors un premier inventaire des différents facteurs susceptibles d'influencer l'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français. Puis, précisant les limites inhérentes à notre revue de littérature (1.3.), nous terminerons cette première partie par des précisions concernant les enjeux et ambitions de nos travaux (1.4.).

### 1.2. Objet de l'étude

Que ce soit dans un contexte d'incitation au raccourcissement de la vie professionnelle, ou au contraire, à l'allongement, la compréhension des salariés âgés dans l'entreprise est un enjeu majeur. Dans la plupart des sociétés occidentales, la problématique actuelle est d'évaluer la possibilité de revenir sur 30 ans de politique d'éviction des salariés vieillissants. Quel que soit le scénario démographique retenu, les mesures prises dans les sociétés occidentales depuis le début des années 1990 pour assurer l'équilibre des régimes de retraite passent toutes par un retardement de l'âge effectif du départ à la retraite : la durée des cotisations est devenue la variable centrale pour contrecarrer la décroissance de la population active due au départ à la retraite des générations du Baby Boom (Gaullier, 2003). Les comportements individuels de départ à la retraite changent, nécessité faisant loi. Les nombreux changements démographiques suscitent une individualisation de la retraite : les personnes sont amenées à prendre plus de responsabilités pour leur carrière et deviennent de plus en plus « architectes » de leur modèle de départ à la retraite.

Or, les individus salariés s'engagent dans l'idée du départ bien avant le départ effectif. Ils ont conscience que la retraite les attend tout au long de leur programme de développement de vie, l'éventualité de la retraite est un fait social structuré auquel les individus doivent faire face et vers lequel ils mettent en œuvre des actions. D'où un engagement anticipatoire (Ekerdt, Kolovski et De Viney, 2000). Les trajectoires de départ ne sont pas irréversibles mais les salariés font des choix tout au long de leur déplacement vers le comportement de départ. Les perspectives des cycles de vie et des modèles économiques supposent que les salariés ont un engagement fort dans l'idée du départ à la retraite (Berkovec et Stern, 1991) : le départ à la retraite est une possibilité à chaque période, et les seniors ont un intérêt constant à son sujet. Ils voient la retraite comme une transition normative future.

Les écrits portant sur la retraite sont relativement nombreux et témoignent de l'importance de la connaissance d'une catégorie particulière de la force de travail : les salariés âgés. La prise de décision de départ à la retraite a fait l'objet d'une importante littérature depuis les premiers travaux datant de la fin des années 50. La majeure partie des études menées s'est focalisée sur le comportement de départ à la retraite, collectant des données auprès d'individus retraités, alors qu'un nombre plus restreint d'études a été mené spécifiquement sur l'intention de départ à la retraite, préalable au comportement de départ. Ces dernières approchent le concept d'intention à partir de ses déterminants et l'opérationnalisent par une question sur l'âge de départ planifié par les salariés. Notre objectif est de définir plus précisément le concept d'intention de départ à la retraite, en précisant sa nature à partir de ses dimensions de spécificité.

Nous postulons donc que l'intention de départ à la retraite est une variable médiatrice de la relation attitude- comportement de départ à la retraite. Le terme « médiateur » se réfère à une variable « *qui représente le mécanisme générateur à travers lequel la variable indépendante centrale peut influencer fortement la variable dépendante* » (Baron et Kenny, 1986 cités par Armitage et Christian, 2003).

Le cadre conceptuel de cette étude est celui de l'Action Raisonnée d'Ajzen et Fishbein (1975), selon lequel « *les individus prennent en considération les implications de leurs actions avant de s'engager dans un comportement donné* ». Testé à de nombreuses reprises ; la théorie de l'action raisonnée a une validité prédictive adéquate. Le construit d'intention comportementale est d'ailleurs considéré comme suffisamment prédictif du comportement et de nombreux chercheurs l'utilisent comme variable dépendante, considérant qu'il résume de manière consistante le comportement futur (Neveu, 1996). D'autre part, la théorie de l'action raisonnée est un facteur prédictif effectif des comportements purement volontaires. L'extension ultérieure de cette théorie à celle du Comportement Planifié (Ajzen, 1991) visait à étendre la validité de la théorie à un « *cadre conceptuel convenant également aux problèmes dont le contrôle volitionnel est incomplet* ». Non seulement ce modèle a été un des modèles psychosociologiques prééminent dans la prédiction des comportements dans des contextes spécifiques, mais nous avons également l'intuition que l'intention de départ à la retraite est influencée par des attitudes personnelles mais aussi issues de la pression environnementale.

Considérant l'intention de départ à la retraite comme la volonté consciente chez l'individu de se diriger vers une sortie définitive de sa carrière, nous allons explorer la structure sous jacente et les facteurs prédictifs de l'intention de départ à la retraite des cadres français du secteur privé.

A notre connaissance, nous disposons de peu de littérature précise sur la nature de l'intention de départ à la retraite. Par contre la littérature existante sur l'ajustement à la retraite peut servir notre dessein. D'autre part, nous suggérons que le statut de la retraite est déterminé à la fois objectivement par des critères tels que l'arrêt d'une longue carrière dans l'entreprise, et subjectivement par les propres perceptions des individus par rapport à leur carrière. Dans le cadre de notre étude, cela signifie que l'intention de départ à la retraite des cadres français est basée sur des critères objectifs (âge d'éligibilité à la retraite par exemple) et subjectifs (les perceptions individuelles concernant la carrière, l'organisation, l'environnement, la situation personnelle), que certains auteurs nomment « structure d'opportunités ». Ainsi, les facteurs prédictifs d'un âge de départ planifié mis en valeur dans la littérature sont envisageables dans notre exploration de l'intention de départ à la retraite.

## 1.2. Revue de la littérature sur la retraite

L'abondance caractéristique des recherches menées sur le départ à la retraite nécessiterait certainement une présentation plus exhaustive que celle que nous proposons ici. Nous ne prétendons pas à une analyse détaillée de la problématique de la retraite dans la littérature, mais nous nous attachons plutôt à en dégager les grandes lignes, en examinant les résultats les plus significatifs et les plus fréquents.

La majeure partie des contributions sur la prise de décision de départ à la retraite, a été menée par des chercheurs américains dès les années 1960. Il a été démontré en premier lieu que les salariés partaient à la retraite à cause de problèmes de santé ou du fait de leur employeur. Les recherches suivantes ont ensuite abordé le thème du départ à la retraite sous la perspective de choix de départ à la retraite individuel. Puis, plus récemment les recherches se sont basées sur un cadre de choix familial (Henkens et van Solinge, 2002). Le contexte de ces mouvances d'études s'est renversé au rythme des modifications qui ont affecté la vie professionnelle depuis le début des années 1960. Répondant dans un premier temps à la tendance dominante du raccourcissement général de la vie professionnelle, les chercheurs se sont essentiellement attelés à comprendre les facteurs prédictifs du départ à la retraite au plus tôt- avant l'atteinte du nombre d'annuités légal pour avoir droit au taux plein du régime de retraite- de l'individu salarié. Depuis les années 1990, conformément au « renversement de situation démographique » auquel les politiques occidentales tentent de remédier, les recherches se sont dirigées vers les facteurs prédictifs d'un départ à la retraite au plus tard.

Les éléments permettant de comprendre les raisons de départ à la retraite des salariés ont ainsi été étudiés par plusieurs Sciences Economiques et Sociales dont l'Economie, la Gérontologie, la Psychologie et la Sociologie, les chercheurs en Psychologie Industrielle et Organisationnelle ne s'y étant intéressé que plus tard.

Les économistes ont examiné avec attention les modèles et tendances de départ à la retraite des individus en tentant d'identifier la nature de ses déterminants et de mesurer les effets de leurs différentes influences sur la prise de décision de départ. La perspective économique se distingue essentiellement des perspectives psychologiques et sociologiques par la considération de choix restreints par la disponibilité de ressources clés telles que le temps et l'argent (Leonesio, 1996). Un corps de recherche substantiel a démontré l'importance relative des variables financières, notamment la pension de retraite, les pensions privées, et les incitations financières diverses dans la décision de départ à la retraite (Burkhauser, 1979 ; Mitchell et Fields, 1984). Tout changement dans les flux de revenus, y

compris ceux provenant de la Sécurité Sociale, a une influence sur la prise de décision de départ à la retraite des individus qui les anticipent (Anderson, Burkhauser et Quinn, 1986). En grande partie, ces résultats corroborent la théorie du choix de temps de travail- loisir, mais ces facteurs financiers sont également parfois éclipsés par des facteurs non économiques, notamment l'âge et la santé (Quinn, 1977 ; Hanoch et Honig, 1983). Les économistes ont également mis en valeur le facteur d'incertitude qui entoure toute prise de décision, notamment celle du départ à la retraite (Anderson et Burkhauser, 1986).

Les gérontologues se sont davantage intéressés aux phénomènes d'ajustement à la retraite, centrant plus particulièrement leur analyse sur la transition à la retraite (Havighurst, Neugarten et Bengston, 1966); décrivant les changements occasionnés (Mac Goldrick, 1994 ; Kim et Moen, 2002 ; Szinovacz et Davey, 2004) et précisant différents styles de retraite (Snow et Havighurst, 1977).

Les psychosociologues ont également étudié les effets et conséquences de la retraite sur l'individu. La psychologie, notamment vocationnelle et les approches développementales de la carrière, abordent la retraite selon le cadre conceptuel plus large du développement de la vie. En étudiant notamment les stades du développement cognitif ou les opérations impliquées dans le développement de carrière, les approches développementales permettent de rendre compte des succès ou des difficultés qui jalonnent les étapes du processus de choix professionnel (Bujold et Gingras, 1989). Les facteurs influençant l'attitude vis-à-vis de la retraite (Mac Gee, Hall III et Lutes- Dunckley, 1979 ; Abel et Hayslip Jr., 1986) ont également fait l'objet de recherches en Psychosociologie.

Quelques études sociodémographiques ont insisté sur la forte hétérogénéité qui caractérise les individus âgés notamment en termes d'expériences et d'opportunités (Henkens et van Solinge, 2002). Les récentes études sociologiques reconnaissent que la retraite est une affaire familiale qui affecte le retraité et son époux (ou conjoint), et reviennent sur ces opportunités et contraintes mutuelles dans la nature de la prise de décision de départ à la retraite que certains économistes avaient déjà approché (Hurd, 1990 ; Pienta et Hayward, 2002).

Les chercheurs en Psychologie Industrielle et Organisationnelle et Gérontologie Sociale enfin ont étudié le départ à la retraite comme processus qui commence avec la planification et la prise de décision et qui ne se termine que plusieurs années après le moment du départ (Atchley, 1971 ; Minkler, 1981 ; Taylor et Mac Farlane- Shore, 1995). L'attention s'est alors portée sur les processus psychologiques qui précèdent l'acte de départ (Dobson et Morrow, 1984 ; Hanisch et Hulin, 1990,1991 ; Hanisch, 1994 ; Shultz, Morton et Weckerle,

1998 ; Adams, 1999 ; Beehr, Glazer, Nielson et Farmer ; 2000) et quelques études ont été menées sur l'intention de départ à la retraite (Blau, 2000). Cette perspective démontre également que la santé et les finances personnelles sont les variables les plus influentes sur la prise de décision de départ à la retraite.

Ainsi, nous disposons d'une littérature extensive sur les facteurs influençant la décision de départ à la retraite. Les écrits nous suggèrent l'intervention de plusieurs variables provenant essentiellement de quatre sphères dans lesquelles l'individu évolue : la sphère personnelle, la sphère de travail, la sphère organisationnelle et la sphère environnementale.

Nous sommes alors en mesure de penser que dans la sphère personnelle des individus, le bien être économique, l'état de santé, les attitudes vis-à-vis de la retraite, les caractéristiques du statut familial, marital, et du cercle de connaissance, ainsi que du statut sociodémographique sont des catégories de variables susceptibles d'influencer la prise de décision de départ à la retraite. Les facteurs potentiellement prédictifs du départ ont également trait aux caractéristiques liées au travail ; notamment les variables financières, les variables d'attitudes au travail (engagement au travail, satisfaction au travail), les caractéristiques du travail (contenu et conditions), et à l'organisation (implication organisationnelle, perception de politiques discriminantes). D'autres variables liées à l'organisation sont envisageables dans notre recherche de facteurs prédictifs de l'intention de départ à la retraite. Il s'agit des politiques et pratiques organisationnelles visant les seniors. Enfin, retenons que certaines variables environnementales, les conditions macro économiques, sont susceptibles d'influencer la décision de départ à la retraite.

Toutefois, nous ne pouvons préjuger du sens des relations entre plusieurs de ces facteurs et l'intention de départ à la retraite, tant les résultats sont divergents.

### 1.3. Limites inhérentes au sujet

La littérature regorge de variables potentiellement prédictives du départ à la retraite dont les influences apparaissent variables. Parmi les causes possibles de cette difficulté de généralisation ; précisons que le domaine souffre d'un flou conceptuel concernant la définition de la retraite. Ainsi, il y a bientôt 20 ans que Beehr déplorait l'absence de définition exacte de la retraite (Beehr, 1986). Plusieurs significations sont associées au terme « *retraite* » : la retraite peut être un évènement, une date, une phase particulière, une période. Elle peut être interprétée comme cessation totale d'activité, cessation partielle d'activité,



perception d'une pension, dépendance totale ou partielle vis-à-vis de cette pension, atteinte d'un âge précis, ou affirmation de soi en tant que retraité (Mac Goldrick, 1994). Ce flou conceptuel est aujourd'hui accentué par la nature changeante du travail, de la retraite et de l'environnement depuis 30 ans. Les individus sont amenés à prendre plus de responsabilités pour leur carrière, et deviennent plus actifs dans le dessin et la détermination de leur modèle de départ à la retraite individuel, qui s'accorde avec les circonstances et leurs besoins personnels (Kiefer et Briner, 1998). En France, notamment, l'abolition de la mise à la retraite entre 60 et 65 ans lorsque l'individu a acquis les conditions d'éligibilité à la retraite, illustre ce rôle d'acteur principal que les salariés jouent dans la détermination d'un âge de départ à la retraite. Par conséquent, plusieurs types de retraites, donc de modèles de départ, apparaissent. Ces différentes formes de retraite sont précédées par des causes différentes et amènent des conséquences différentes. Ces conceptions ne sont pas encore clairement définies dans la littérature. D'autre part, les échantillons étudiés sont également peu comparables et les opérationnalisations des variables prédictives diffèrent d'une étude à l'autre. A titre d'exemple, alors que la majorité des études conclue qu'une mauvaise santé contribue à une retraite au plus tôt (Muller et Boaz, 1988 ; Anderson, Burkhauser et Quinn, 1986 ; Henkens et van Solinge, 2002), d'autres auteurs ne concluent pas de relation statistiquement significative entre l'état de santé et la prise de décision de départ (Schmitt et McCune, 1981 ; Elchardus et al, 2003). Les différentes opérationnalisations utilisées pour mesurer l'état de santé (mesures objectives et mesures subjectives) troublent les résultats. Tous les indicateurs n'influencent pas la décision de départ à la retraite de la même manière (Anderson et Burkhauser, 1985).

Enfin, rappelons que les contextes culturels et légaux dans lesquels ces études ont été faites sont très hétérogènes. La retraite est une institution sociale. C'est un ensemble de normes de la société permettant aux individus, selon le travail réalisé, d'établir un droit à un revenu et à un revenu sans continuer de travailler. Ainsi, toute recherche sur les perceptions des individus vis-à-vis du départ à la retraite doit prendre en compte les spécificités du contexte dans lequel elle est menée, afin de pouvoir envisager une éventuelle transposition de ces contributions au cadre particulier dans lequel elle s'insère.

Les résultats hétérogènes reflètent la difficulté de conceptualiser des théories fiables et valides dans ce domaine de recherche. Il semblerait que les différents domaines de recherche qui se soient intéressés aux antécédents du départ à la retraite aient pendant longtemps ignoré leurs apports respectifs. La littérature sur la retraite souffre de résultats généralement inconsistants ou non concluants, la plupart du temps peu généralisables (Feldman, 1994).

#### 1.4. Enjeux et ambitions de l'étude

Les caractéristiques individuelles et environnementales influencent la décision, et l'individu de même que l'organisation en expérimentent les conséquences (Beehr, 1986). Le mode de départ, les raisons du départ et la volonté perçue du départ ont été envisagés dans l'étude de l'ajustement à la retraite, démontrant que l'organisation a une influence majeure, intentionnelle ou non, sur le processus de départ à la retraite individuel. En d'autres termes, la prise de décision de départ à la retraite individuelle influence l'organisation et l'organisation influence également cette prise de décision (Kiefer et Briner, 1998). Or, pour comprendre les décisions de départ à la retraite, les chercheurs se sont essentiellement basés sur des différences individuelles (Feldman, 1994). Le processus de départ à la retraite individuel et ses effets sur l'individu a été largement étudié, mais la littérature ne s'est pas autant intéressée au processus de départ organisationnel ni à ses effets sur l'organisation (Kiefer et Briner, 1998). Dès lors que l'organisation a une influence forte sur les processus de départ (Marbot et Peretti, 2004) et qu'ainsi elle contribue à aggraver ou réduire les risques engendrés par les départs prématurés, il est de sa responsabilité sociale de repenser sa gestion des seniors.

Nous pensons que les modèles de prédiction des décisions de départ à la retraite doivent tenir compte des différences individuelles et environnementales, parallèlement au processus engagé dans la transition à la retraite plutôt qu'à la définition de critères particuliers de départs à la retraite. L'individu et l'organisation sont liés, et la prise en compte des besoins organisationnels et individuels dans nos recherches est la condition indispensable pour une meilleure compréhension du départ à la retraite dans le contexte actuel de changement de nature du travail et de la retraite.

En outre, en vue de préciser la nature de l'intention de départ à la retraite, nous nous inspirerons des évolutions de la notion de retraite au travers des différentes recherches. La notion de retraite a été progressivement reconceptualisée comme un processus plutôt qu'un évènement. En psychologie, la retraite est envisagée comme un changement dans les aspects émotionnels, cognitifs et comportementaux en relation avec l'évènement de départ (Kiefer et Briner, 1998). La retraite englobe donc la prise de décision, la réalisation de cette décision et l'expérimentation de ses conséquences. Selon nous, l'intention de départ à la retraite réside dans le fait de se proposer un but précis : partir à la retraite. La notion d'intention englobe à la fois la notion d'idée de départ à la retraite que de projet. Nous tentons alors d'approcher le concept d'intention de départ à la retraite à partir des déterminants de l'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français.

A ce propos, nous partageons l'opinion de Feldman (1994) selon laquelle la mise en évidence de variables personnelles, organisationnelles et environnementales expliquant la décision de départ à la retraite ne suffit pas à englober toute la complexité du processus de décision. Cette catégorisation ne permet pas de comprendre pourquoi et comment les différentes catégories de variables influencent la décision individuelle de départ à la retraite. Plusieurs auteurs ont approché la décision de départ à la retraite à partir d'une classification dichotomique des facteurs influençant les individus (Shulz, Morton et Weckerle, 1998) : les « Push Factors », sont des considérations négatives, telle qu'une mauvaise santé, des insatisfactions au travail, ou encore des problèmes familiaux, qui amènent les individus à prendre leur retraite par une action de répulsion. Les « Pull Factors » exercent par contre une fonction d'attraction vers le départ en retraite ; ce sont des considérations positives qui attirent l'individu vers le départ telles que le désir de poursuivre des activités volontaires ou de loisirs. L'individu essaie de juger et de négocier ces facteurs « *Push* » et « *Pull* », et les organisations peuvent tenter de gérer ces facteurs en vue d'atteindre les résultats de départ désirés (Kiefer et Briner, 1998). Ainsi, nous choisissons d'appréhender les déterminants de l'intention de départ à la retraite à partir de cette dichotomie, car elle présente l'avantage d'inclure deux comportements, individuel et organisationnel, dans la relation au départ.

Quels sont les facteurs qui influencent les intentions de départ à la retraite des cadres français du secteur privé ? Formulées de la sorte, ces questions de recherche, à l'origine de notre étude, nous conduisent à travailler sur la conscience des cadres de leur réflexion sur la retraite au travers de la description de leurs perceptions individuelles. Le niveau d'abstraction de notre recherche est l'individu, pour cela, notre processus de création de connaissance passe par la compréhension des interprétations des acteurs. Or ces interprétations sont le fruit d'interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers.

Comme en témoigne l'origine essentiellement nord américaine de notre bibliographie, il s'agit pour nous de prendre en compte les spécificités du contexte français. Ainsi, l'étude qualitative menée auprès de cadres français devait nous permettre de vérifier la pertinence de nos choix théoriques.

## 2. Les perceptions des cadres français vis-à-vis de la retraite

Ce chapitre a pour objectif de proposer un modèle de recherche sur les facteurs prédictifs de l'intention de départ à la retraite et de discuter de sa validité et de ses limites

(2.3.) Pour cela, nous présentons au préalable l'approche utilisée et la méthodologie choisie (2.1.), et soumettons à confrontation avec nos choix théoriques les principaux résultats de cette étape qualitative (2.2.).

## 2.1. Objectifs et méthodologie de l'étude qualitative

La recherche des déterminants de l'intention de départ à la retraite des cadres doit nous permettre de détecter les facteurs sur lesquels l'organisation peut intervenir afin de prévoir au mieux sa gestion des mouvements de personnel, éventuellement envisager de retarder ces intentions, selon les objectifs organisationnels.

Nous avons réalisé 21 entretiens individuels semi directifs centrés. L'objet de cette étude qualitative étant de recueillir le maximum d'informations, nous avons interrogé des cadres salariés d'entreprise privée ayant entre 55 et 65 ans, et travaillant dans des filières et secteurs d'activités aussi variés que possibles (Tableau n°1). Nous sommes entrés en contact avec eux soit par prospection terrain au cœur même des entreprises, soit par l'intermédiaire de l'annuaire des anciens étudiants de l'IAE d'Aix en Provence (l'établissement ayant ouvert ses portes en 1955, les élèves nés entre 1944 et 1949 y sont recensés).

Notre échantillon étant « de convenance », nous avons alors cherché à vérifier si les caractéristiques théoriques du problème que nous étudions étaient présentes dans notre échantillon. Effectivement, tous nos répondants approchaient « *de l'âge de la retraite* », selon les termes de quelques uns d'entre eux, et avaient une réflexion plus ou moins avancée quand à leur éventuel départ. Hormis la prédominance masculine qui caractérise notre échantillon (5 répondants sur 21 sont des femmes), nous nous sommes assuré de l'absence de caractéristiques « parasites » susceptibles de biaiser les résultats. Nous pouvons probablement expliquer cette difficulté à trouver autant de répondants féminins que masculins, par un effet de génération ; leurs cadettes, beaucoup plus nombreuses, représentant de nos jours 24% des cadres. A priori, toutes les caractéristiques rendues nécessaires par notre cadre théorique se vérifiaient.

Pour aborder notre question de recherche, la consigne a été: « *Parlez moi de la retraite* ».

Nous avons analysé les données recueillies par une analyse de contenu thématique verticale et horizontale. De cette manière, nous avons pu évaluer les différentes manières dont un même concept a été évoqué, l'orientation du discours et l'organisation des pôles favorables ou défavorables d'une catégorie.

## 2.2. Résultats

Les lectures flottantes du corpus nous ont suggéré divers regroupements, tout d'abord celui en deux groupes qui distingue les intentions de départ à la retraite des « non intentions » de départ à la retraite. Puis, un autre regroupement en trois niveaux d'intentions de départ à la retraite nous a amené à envisager une autre disjonction ; celle des intentions de départ à la retraite « évitables » et « inévitables ». L'analyse de nos entretiens selon ces différents

Sexe	Filière	AGE											TOTAL	
		55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65		
Homme	Adjoint de Direction			1										1
	Commercial	1												1
	Service Comptabilité/ Salaire		1		1									2
	Service Contrôle de gestion			1										1
	Service Communication					1							1	2
	Télécontrôle								1					1
	Service Exploitation			1										1
	Consultant						1							1
	Ressources Humaines		1	1	1									3
	Responsable Informatique	1			1						1			3
Femme	Secrétaire Direction											1		1
	Service Communication		1											1
	Service Achat			1										1
	Service Formation				1									1
	Ressources Humaines				1									1
	TOTAL	2	3	5	5	1	1	0	1	1	0	2		21

*Tableau n°1 : Profil des personnes interrogées*

niveaux d'intention ne nous a pas permis de détecter les variables discriminantes entre ces différents groupes. Par contre l'examen de la totalité des discours pris dans leur ensemble nous a permis de détecter les différentes variables influençant l'intention de départ à la retraite (2.2.1.), ainsi que quelques éléments susceptibles de caractériser différentes dimensions de l'intention de départ à la retraite (2.2.2.).

### 2.2.1. Concernant les déterminants de l'intention de départ à la retraite

Le corpus révèle la nécessité de distinguer deux types de variables antécédentes de l'intention de départ à la retraite:

- les variables « *permettant de partir à la retraite* » ; relatives à l'évaluation de la possibilité du départ par les individus, et parmi lesquelles l'évaluation de la situation

financière a une influence prédominante. Les cadres français ont en vue l'atteinte du nombre légal d'annuités pour avoir droit à leur taux plein à la retraite. 20 cadres de notre échantillon s'attendent à une dégradation de leur situation financière à la retraite. Ils prévoient « *une retraite difficile économiquement* », « *une perte par rapport au niveau de revenu actuel de l'ordre de 50%* » et par conséquent ne veulent pas subir de décote<sup>2</sup>. L'évaluation financière intègre le niveau de pension perçue au titre de leur carrière personnelle, mais également le bien être économique dans le cadre familial (le nombre de personnes à charge). Ce résultat rejoint les conclusions d'un corps de recherche substantiel selon lesquelles les considérations économiques affectent les choix de départ à la retraite de manière consistante (Atchley, 1977 ; Burkhauser, 1979 ; Schmitt et McCune, 1981 ; Gustman et Steinmeier, 1984 ; Kilty et Behling, 1985 ; Beehr, Glazer, Nielson, et Farmer, 2000 ; Ekerdt, Kolovski, et De Viney, 2000). Toutefois, si la majorité des cadres s'attend à une dégradation certaine de sa situation financière à la retraite, de nombreux cadres avouent paradoxalement que la surcôte de 3% supplémentaires pour toute année travaillée au-delà de l'atteinte du nombre d'annuités légal, n'est pas un facteur très motivant pour les amener à rester au travail. Soit ces cadres disposent de sources alternatives de revenus leur permettant d'envisager plus sereinement leur départ qu'ils ne le prétendent, soit l'élément financier n'est pas l'unique déterminant de l'intention de départ à la retraite des cadres. A ce sujet, il semble pertinent de préciser que la population des cadres, catégorie typiquement « française » dont la définition est vaporeuse reste, malgré une grande dissymétrie sociale et une grande dispersion des rémunérations un « *statut permettant de disposer d'un niveau de revenu relativement élevé et de bénéficier de conditions d'existence se rapprochant du modèle dominant d'une société dont la hiérarchie n'a pas changé, mais où le poids des classes moyennes s'est renforcé* », (Bouffartigue et Gadea, 2000). En ce sens, il est probable que la situation financière des cadres face à la retraite allège le poids des inquiétudes vis-à-vis de leur situation financière dans leur intention de départ à la retraite, en comparaison d'autres catégories socio professionnelles. L'existence d'une pension complémentaire non obligatoire a été spontanément précisée par 12 de nos cadres. Ainsi, si l'impact des variables financières semble important sur les intentions de départ à la retraite des cadres, nous pouvons également considérer que leur intention de départ ne dépend pas uniquement de facteurs économiques et financiers.

En l'occurrence, comme dans le cas de nombreux autres échantillons de salariés étudiés jusqu'alors (Hall et Johnson, 1980 ; Abel et Hayslip, 1986 ; Anderson, Burkhauser, et Quinn, 1986 ; Hayward, Friedman et Chen, 1996 ; Shultz, Morton et Weckerle, 1998 ; Kim et Feldman, 1998), l'éventualité d'une dégradation de l'état de santé des cadres, ou de celui d'un

proche est un des deux facteurs qui leur feraient éventuellement abandonner leur objectif de départ avec pension complète. Si la majorité des cadres s'estime actuellement en bonne santé, tous placent ce facteur comme une condition essentielle pour « *arriver jusqu'à l'âge de la retraite* ».

L'autre facteur « *couperet* » cité est l'éventualité d'un changement organisationnel dont découlerait probablement un licenciement ou une fusion. Un nouveau changement réglementaire est également cité comme facteur qui permettrait éventuellement aux cadres d'envisager de partir plus tôt.

- D'autres variables « *disposent à partir à la retraite* ». Elles concernent l'évaluation de la volonté ou de la nécessité du départ par les individus.

Certaines d'entre elles poussent les individus à partir à la retraite, notamment ; la perception d'un plafonnement de contenu et l'usure liée aux conditions de travail. Les éléments soulignés sont avant tout les horaires de travail et la charge de travail, que les cadres aimeraient pouvoir réduire ou aménager. Le départ à la retraite représente également pour certains cadres une issue possible au conflit « *travail famille* » qu'ils déplorent. Les cadres interrogés ne veulent plus de schémas de travail rigides ni du stress qu'ils engendrent. L'impossibilité de disposer d'arrangements flexibles dans l'organisation de leur travail tend à les amener vers le départ à la retraite. L'ensemble de ces résultats concernant les variables qui disposent les individus à partir à la retraite corrobore ceux de Kilty et Behling (1985) selon lesquels l'aliénation, les plans pour une seconde carrière et de nouveaux engagements sont les facteurs prédictifs les plus consistants à la fois pour les intentions et les attitudes concernant la retraite ; et ceux de Rosen et Jerdee(1980), selon lesquels les salariés seniors seront susceptibles d'étendre leur carrière si certains arrangements flexibles leur sont proposés.

D'autre part, les individus craignant une diminution de leurs performances avec l'avancée en âge seraient plus enclins à partir plus tôt à la retraite que les individus ne manifestant pas cette crainte. Feldman (1994) proposait d'ailleurs que plus l'impact de l'âge sur la performance est grand, plus l'individu sera enclin à partir au plus tôt. Or l'examen plus détaillé de ces croyances révèle l'influence de l'ancre constituée par les collègues de travail qui sont partis à la retraite particulièrement fatigués. Cette croyance peut en partie trouver son origine dans les représentations qu'ont les seniors d'eux-mêmes mais peuvent aussi provenir des représentations des seniors que véhicule l'organisation ; autrement dit les membres dirigeants et/ ou les politiques et pratiques de gestion des seniors. Les politiques discriminantes perçues par les cadres sont effectivement un facteur qui les pousse vers le

départ à la retraite, au même titre que le manque de reconnaissance au travail ce qui va dans le sens des conclusions de Shultz, Morton, et Weckerle (1998). Certains cadres ont le sentiment d'être davantage un candidat au départ qu'un potentiel à exploiter. Les collègues et supérieurs hiérarchiques de ces individus leur donnent l'impression qu'ils sont en phase finale de leur carrière. Enfin d'autres cadres estiment notamment « *devoir laisser la place aux autres* » en l'occurrence « *aux jeunes* ». Ceci confirme que les intentions d'un individu, notamment de départ à la retraite, sont fonctions de certaines croyances (Ajzen et Fishbein, 1975). D'ailleurs, selon de nombreux gérontologues, le système de croyances individuelles est un facteur central d'ajustement aux processus liés à l'âge (Abel et Hayslip, 1986). Il s'agirait alors de vérifier si cette raison précède l'intention ou est plutôt une rationalisation à posteriori.

D'autres facteurs, notamment l'existence de projets pour la retraite, attirent l'individu vers le départ. Talaga et Beehr (1989) suggèrent que si les attentes de l'individu vis-à-vis de la retraite sont favorables, il fera des plans pour son départ qu'il suivra généralement. Toutefois un quart de leur échantillon ne suivent pas leurs plans. 9 cadres nous ont effectivement précisé avoir des projets pour la retraite les autres cadres ne parlant pas véritablement de projets mais d'occupations nouvelles. Ainsi, l'envie de faire autre chose que travailler exerce une attraction forte vers le départ. De nombreux cadres désirent notamment « profiter » pleinement de leur retraite : leurs visions de la retraite sont positives (retraite liberté) et ils aspirent à partir en retraite tant que leur santé est bonne. Toutefois, tous les cadres n'ont pas envie d'arrêter complètement de travailler. La possibilité de jouer de nouveaux rôles intervient alors. Selon la théorie de l'activité, l'ajustement à la retraite implique le remplacement du rôle de travail par un autre rôle (Atchley, 1977). Parfois les cadres souhaitent cesser de travailler plus tôt pour pouvoir passer du temps avec leurs petits enfants.

- Enfin, certaines variables entretiennent avec notre variable indépendante (l'intention de départ à la retraite) des relations dont le sens varie selon les cas. Ceci peut provenir de la nature même de ces variables, en majorité socio- démographiques, qui créent des situations très variées. Par conséquent, nous les catégorisons en variables modératrices plutôt que dans une des catégories précédentes.

Plus l'âge est élevé, plus il est probable que l'on ait l'intention de partir à la retraite. Toutefois, nous ne considérons pas que l'âge soit la seule valeur prédictive et explicative du départ à la retraite. Nous envisageons l'âge chronologique en tant que marqueur temporel. Par contre l'espace de temps séparant l'âge actuel et l'âge auquel l'individu atteindra le nombre d'annuités légales pour avoir droit au taux plein à la retraite nous semble être une variable



modératrice importante. Taylor et Mc Farlane Shore (1995) démontrent d'ailleurs que le processus de planification peut être influencé par la proximité du départ. Nous cherchons en ce sens à explorer les liens éventuels entre l'âge du répondant et la planification du départ.

La carrière entière joue également un rôle dans l'intention de départ à la retraite. L'interruption de carrière semble avoir un effet significatif. Quiconque a connu une interruption pour quelque raison au cours de sa carrière envisage de travailler plus. De même, plus le niveau d'études est élevé, plus le départ à la retraite sera retardé : l'entrée tardive sur le marché du travail décale inévitablement l'atteinte du nombre d'annuités légales pour avoir droit au taux plein<sup>3</sup>.

Selon Pienta et Hayward (2002), des différences de genre apparaissent dans le processus de prise de décision de départ à la retraite : les attentes de retraite des femmes sont plus influencées par les ressources et contraintes de leur époux que vice versa. En effet, le genre jouerait un rôle important dans la programmation, les attentes et la réalité du schéma de départ car la nature sexuée du développement de vie se retrouve dans cette transition (Han et Moen, 1999). Les différences de genre à la retraite peuvent être plus grandes pour les antécédents que pour les conséquences de la retraite (Erdner et Guy, 1990). Dans notre échantillon, certaines femmes ont effectivement l'intention de partir à la retraite et partager plus de temps avec leur conjoint, d'autres nous ont précisé ne pas avoir encore cette intention car ne se positionnent « *pas dans un schéma familial classique* ». Nous considérons également que le genre introduit des différences substantielles dans l'intention de départ à la retraite.

Un individu qui fait face à une décision de départ à la retraite a une connaissance des âges de la retraite choisis par d'autres individus auxquels il se compare (famille, pairs, voisins...). Le décideur regarde cette ancre comme un point de référence neutre à partir duquel il pourra analyser sa décision et qui pourra notamment l'aider dans son choix d'un âge de départ à la retraite (Smith Brothers, 2003). Toutefois, elle ne constitue pas à coup sûr un repère à atteindre, ou à imiter. Certains de nos cadres n'envient pas la situation des retraités de leur cercle de connaissance.

Le rôle du conjoint dans l'intention de départ à la retraite des cadres joue également un rôle influent. Toutefois, le sens de la relation n'est pas unanime. Certains cadres appartiennent à des couples qui semblent vouloir organiser leur temps libre à la retraite d'une façon complémentaire, cohérente et adaptée l'un à l'autre. Dans d'autres cas, le conjoint intervient davantage dans les calculs de la situation financière anticipée à la retraite. Les personnes vivant seules semblent envisager moins facilement de mettre un terme à leur

carrière. Cette différence peut également être en partie imputée à la situation financière des isolés. Cependant, pour certains cadres de notre échantillon, le travail est une source de contacts sociaux relativement importante, qu'il est difficile d'abandonner. Les isolés se montreraient donc moins pressés de partir à la retraite, et accepteraient dès lors de travailler plus longtemps. Feldman (1994) trouvait également que les individus mariés appartenant à un couple à double carrière sont plus enclins à partir au plus tôt.

Enfin, nous intégrons dans cette catégorie de variables modératrices les caractéristiques organisationnelles relatives à sa taille et à son secteur d'activité, ainsi que la profession des individus car ces variables engendrent des contextes de départ à la retraite souvent très hétérogènes.

### 2.2.2. Concernant la nature de l'intention de départ à la retraite

Fishbein et Ajzen (1975) précisent que les intentions varient en spécificité. L'examen détaillé du corpus recueilli auprès des cadres français du secteur privé nous permet de mieux comprendre les dimensions spécifiques de l'intention de départ à la retraite. Ceci nous mène à considérer ce qu'implique le comportement « partir à la retraite », l'objet, le contexte et le moment du départ. Partir à la retraite nécessite un changement de rôles et d'activités. En l'occurrence dans notre échantillon, lorsqu'il n'y a pas nécessité financière de rester dans l'entreprise, de nombreux cadres ont l'intention de partir et de mettre un terme définitif à leur carrière. D'autres envisagent par contre de poursuivre leur activité actuelle même s'ils n'en ont plus la nécessité financière. Enfin, un cadre envisage de quitter son statut de salarié et de s'engager dans une autre activité indépendante. En d'autres termes, la retraite ne signifie pas nécessairement un détachement total et permanent du travail rémunéré pour chaque individu. Selon nous, il s'agit dès lors de distinguer les intentions de départ à la retraite ayant pour objectif l'arrêt définitif du travail et de la carrière des intentions visant à quitter plus spécifiquement une position de carrière ou une organisation. Etant donné cette diversité des plans pour la retraite, nous considérons une définition de la retraite proche de celle de Feldman (1994) à une différence près. Feldman (1994) a basé ses travaux sur la définition de la retraite comme « *sortie d'une position dans l'organisation ou d'une trajectoire de carrière de longue durée, prise par l'individu après l'âge de milieu de vie, et avec l'intention de réduire désormais son engagement psychologique au travail* ». Cette définition présente de nombreux avantages pour notre démarche d'élaboration d'un modèle. Elle élargit le contexte de considération du statut de retraité et nous suggère l'intervention de plusieurs facteurs

affectifs, cognitifs et conatifs dans le processus de progression vers le départ à la retraite. Notre spécification du domaine de recherche exclut les départs partiels de l'organisation (pré retraites progressives, retraites partielles) dans notre examen des départs à la retraite. La définition de la retraite proposée par Feldman (1994) semble refléter les perceptions actuelles des cadres vis-à-vis de la retraite. La composante « sortie d'une trajectoire de carrière » implique selon nous l'intention de quitter une étape de carrière particulière, ce qui nous permet d'intégrer la notion d'intention de recommencer une trajectoire de carrière différente après le départ à la retraite. De la sorte, nous incluons également la composante « intention de réduction de l'engagement psychologique au travail », insérant par conséquent la notion d'intention de jouer de nouveaux rôles de travail et personnels dans l'intention de départ à la retraite. La théorie des rôles, qui se fonde sur les activités et comportements qui caractérisent une personne dans un contexte particulier peut alors être fondamentale dans notre compréhension de l'intention de départ à la retraite. Les individus ayant l'intention de partir à la retraite s'attendent à ce que les activités de rôle qui diminuent soient celles liées aux contacts avec les collègues et liées à l'exécution des fonctions de travail. Le changement de rôle amené par la retraite caractérise ainsi l'intention de départ à la retraite.

D'autre part, les cadres nous ont précisé penser à leur départ en retraite depuis des âges variés (de 40 à 59 ans) confirmant que le processus de départ à la retraite commence bien avant le départ effectif et lorsque les personnes sont toujours activement engagées dans leur travail. Selon Atchley (1976), le processus de pré départ ne débute pas de manière abrupte, et il n'y a pas non plus d'inflexion d'écart ou de rapprochement de cette anticipation. Plusieurs cadres lient effectivement leur début de réflexion sur la retraite à l'avancée en âge et à leur propre trajectoire de vie. Comme Ekerdt, Kolovski, et De Viney (2000) l'ont précisé, les tâches de décision ne sont pas nécessairement des incidents discrets, mais dépendent d'un environnement continu dans lesquels sont faits des jugements, des choix et des engagements. Toutefois, plusieurs cadres nous ont parlé d'un moment à partir duquel ils ont raisonné en temps de vie biologique et professionnelle restants, alors qu'un cadre féminin a précisément relié le début du processus à la ménopause.

Nous pensons alors qu'il y a probablement un continuum dans le degré de départ à la retraite. Les nombreuses similitudes avec le modèle de comportement de départ d'un individu de son organisation de Mobley (1977) repérées dans notre analyse méritent d'être soulignées. Lorsque que l'individu a l'intention de partir à la retraite, il adopte une démarche réflexive complexe concernant la possibilité et les conséquences du départ, l'évaluation des opportunités en comparaison de la situation actuelle et la détermination d'une échéance de

départ effectif. Si vérifier la succession chronologique des ces différentes étapes nous semble difficile, l'analyse de nos entretiens suggère que le processus de décision de départ à la retraite englobe toute une étape de recherche d'informations concernant les modalités de départ, une phase d'évaluation de la possibilité du départ en termes de conséquences financières (l'atteinte du nombre légal d'annuités nécessaires pour avoir droit à un taux plein semble déterminer un âge limite inférieur), personnelles (comment vais-je vivre la perte du statut de travailleur et le gain de celui de retraité ?) et environnementales (quel est l'impact de mon départ sur ma famille ?) qui détermine une attitude générale vis-à-vis de la retraite et une attitude générale vis-à-vis de l'idée de quitter sa carrière permettant à l'individu d'évaluer sa situation actuelle à l'opportunité « départ à la retraite ». Ainsi, il est nécessaire de comprendre la signification du travail pour un individu pour comprendre son départ à la retraite. A titre d'exemple, Carter et Cook (1995) spécifie l'attachement au rôle de travail comme un mécanisme qui relie les variables prédictives aux décisions de départ à la retraite. Selon Carter et Cook (1995), du niveau d'attachement au rôle de travail dépend le sentiment de perte de rôle lors du départ à la retraite. Enfin, l'individu détermine une échéance de départ à la retraite. Lors de la phase d'intention les salariés se positionnent sur ces dimensions intermédiaires influencées à la fois par des facteurs liés au travail et non liés au travail.

Ainsi, nous vérifions les propos de Beehr (1986) : les intentions de comportements de départ à la retraite sont influencées de manière complexe et peuvent être modélisées en utilisant une grande variété d'antécédents attitudinaux et cognitifs comme facteurs prédictifs. Notre analyse qualitative identifie plusieurs des processus cognitifs et comportementaux fondateurs. Les attitudes vis-à-vis de la retraite et vis-à-vis de l'idée de quitter sa carrière sont envisagées comme déterminants majeurs de l'intention de partir à la retraite et sont elles mêmes influencées par de nombreuses composantes cognitives (raisons et croyances vis-à-vis de la retraite et de l'idée de quitter sa carrière), affectives (attentes et aspirations), et normatives (ce que l'entourage pense qu'il est bien de faire).

### 2.3. Discussion

L'ensemble de nos résultats concernant les déterminants de l'intention de départ à la retraite des cadres français du secteur privé semble plausible par rapport à notre approche théorique. Par contre, la signification du concept d'intention de départ à la retraite développée souffre d'une absence de définition en termes de ses relations aux autres construits du réseau théorique. Les mesures comportementales retrouvées dans la littérature adoptent une

dichotomie concernant le statut des salariés au moment de l'étude (Retraité/Non retraité), alors que les mesures de l'intention se résument à une question concernant l'âge auquel les individus ont programmé de partir. Or, le processus de départ à la retraite commence lorsque l'individu réalise qu'un jour il quittera son travail et se termine lorsque il est trop faible ou fragile pour continuer à jouer son rôle de retraité (Atchley, 1976). Face aux problèmes relatifs à l'opérationnalisation d'une définition de la retraite en termes de procédures simples et observables, nous envisageons l'intention de départ à la retraite comme un concept à multiples facettes positionnant un individu selon sa probabilité subjective de partir à la retraite. L'intention de départ à la retraite est envisagée en tant que processus flexible et progressif de planification né de l'articulation de rapports entre l'individu et les sphères dans lesquelles il évolue : l'individu et sa sphère personnelle, l'individu et son travail, l'individu et son organisation, l'individu et l'environnement macro économique (Figure n°1). Ceci nous invite donc à intégrer les perspectives économiques, psychologiques et sociales dans un modèle de départ à la retraite. La difficulté majeure réside dans la prise en compte de la diversité des situations personnelles. La décision a lieu dans une situation sociale concrète composée d'attitudes envers la retraite et d'attitudes envers l'idée de quitter son travail, et est également liée à une multitude de variables relatives au cercle familial, amical et de travail.

Une autre limite de notre étude concerne les âges très dispersés de nos répondants. Ceci nous a permis de vérifier l'étendue de l'intention de départ à la retraite, toutefois, nos résultats suggèrent que si l'âge chronologique n'est pas la seule valeur prédictive et explicative du départ à la retraite, l'espace de temps séparant l'âge actuel et l'âge auquel l'individu atteindra le nombre d'annuités légales pour avoir droit au taux plein à la retraite semble être une variable modératrice importante. Le processus de planification peut être influencé par la proximité du départ. Il nous revient dès lors d'explorer les liens éventuels entre la proximité de la possibilité légale du départ et l'intention de départ à la retraite.

Au niveau managérial, il est essentiel de relever que les intentions concernant les départs à la retraite sont diverses. La plupart des cadres envisagent de partir à la retraite dès l'atteinte du nombre d'annuités légales pour avoir droit à leur taux de pension plein. Ils envisagent leur départ de façon sereine mais sont également conscients que leur rôle de travail et les activités qui lui sont liées leur manquera. Ils attribuent une partie de leur intention de départ à l'absence ou l'inadéquation des politiques et pratiques de gestion concernant leurs attentes de flexibilité dans l'aménagement de leurs horaires ou de leur charge de travail. Les cadres qui n'envisagent pas de partir précisément dès que cela leur sera « légalement possible » citent également l'intérêt du travail ou le sentiment de reconnaissance qu'ils

percevront comme conditions pour rester en emploi au-delà de l'atteinte du nombre d'années légales.

Si l'intention de départ à la retraite est processus nécessaire et positif pour les salariés dont les aptitudes ont décliné, c'est également pour d'autres un moyen de se désengager de conditions de travail trop pesantes. Dès lors, les risques de faire face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée pour remplacer les salariés compétents sortants, de véhiculer une image

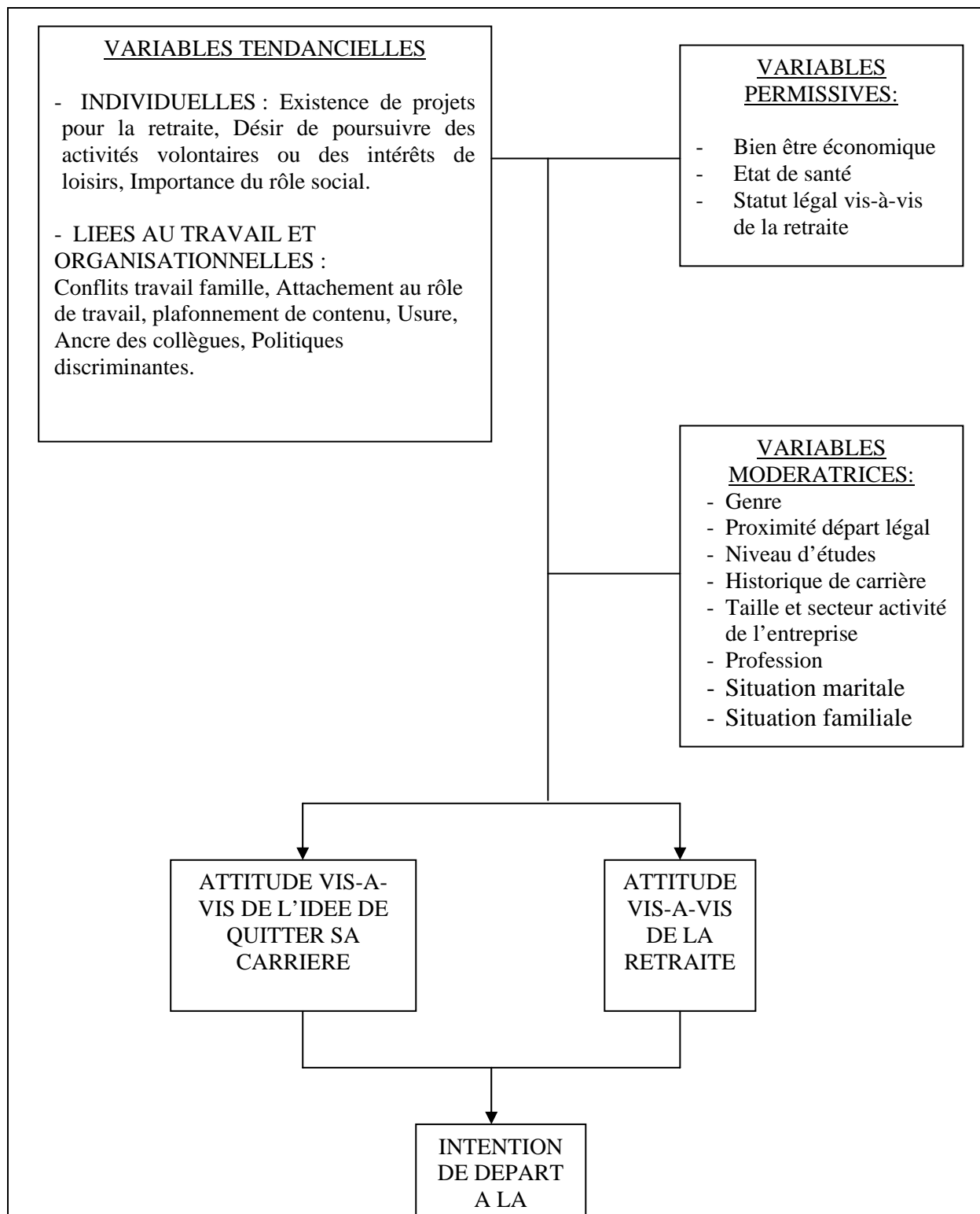


Figure n°1 : Le modèle de recherche simplifié

négative auprès des plus jeunes qui assistent à ces sorties de l'entreprise sont à considérer par l'organisation. D'autre part, il va y avoir un besoin économique de garder beaucoup de travailleurs âgés plus longtemps dans leur emploi, nécessité faisant loi. L'objectif s'exprime donc en termes de fidélisation et de mobilisation des salariés âgés plus longtemps dans l'entreprise. Ces problématiques nouvelles impliquent de repenser les régulations légitimes entre l'individu et l'organisation face à la retraite. Les organisations ne peuvent plus se limiter à considérer la retraite comme un objet purement économique et légal. La nature complexe de l'attitude individuelle vis-à-vis de la retraite et l'environnement social au travail dans lequel ces attitudes se développent doivent faire l'objet de davantage d'attention.

L'intention de départ à la retraite, à l'intersection des préférences et des possibilités, reflète certainement les prédispositions et orientations personnelles, mais également la satisfaction actuelle des salariés concernant leur contexte d'activité professionnelle. Or malgré l'acceptation générale dans la littérature de la nécessité de davantage de flexibilité dans les fins de carrière, peu de mouvement se retrouve au niveau opérationnel. Le défi pour les responsables des Ressources Humaines est de développer davantage de flexibilité dès le milieu de carrière, avant que les cadres français ne souffrent de plafonnements de carrière, et avant qu'ils n'atteignent un point de non retour dans leur intention de départ. En effet, Rosen et Jerdee (1989) ont démontré que les individus deviennent de plus en plus résolus à activer leurs plans pour la retraite à mesure qu'ils avancent en âge. Les cadres âgés formulent des attentes particulières à l'origine de leur intention de rester en emploi ou de partir en retraite de plus en plus consistantes avec l'âge. Ces attentes sont en partie déterminées par leur capacité à continuer à travailler efficacement, leurs possibilités d'aménagement des conditions de travail et leur possibilité d'utiliser et réactualiser leurs compétences au travail. Une gestion plus personnalisée, globale et fluide des attentes des employés peut servir une politique de fidélisation efficace (Vandenbergh, 2004). D'autant que les seniors ont une préoccupation forte de prendre en compte les contraintes de leur organisation. Ils seraient donc sensibles au fait que l'entreprise prenne en compte leurs attentes (Marbot et Peretti, 2004).

Cela requiert des politiques de Ressources Humaines qui permettent aux salariés âgés d'étendre leur vie au travail, en améliorant notamment leur qualité de vie au travail, et qui les encouragent à le faire, en actionnant les incitations appropriées. Intégrer le processus de

départ à la retraite dans la planification de carrière des salariés permettrait de fournir un traitement équitable à tous les salariés, la difficulté majeure étant d'accommoder une grande variété de différences individuelles en respectant les rôles de travail et les schémas de travail de chaque salarié. Les politiques doivent dépasser les stéréotypes liés à l'âge, en reliant les politiques et pratiques aux besoins du personnel, d'autant qu'actuellement, les régulations gouvernementales encouragent les employeurs à fournir des arrangements de travail flexibles. Manager la carrière des seniors est une des responsabilités sociales de l'entreprise. Repenser les liens entre individus et organisations face à la retraite est une façon de rechercher le meilleur ajustement entre les impératifs économiques et les obligations sociétales, une des finalités de l'entreprise socialement responsable selon Saulquin (2004). Les défis démographiques actuels sollicitent l'axe social de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Il s'agit d'abandonner l'idée d'une séparation simple entre l'organisation et l'individu face à la retraite, au même titre qu'il faut abandonner l'idée d'une opposition entre l'économique et le social. La retraite reste une frontière importante mais floue entre l'individu et l'organisation. La compréhension des intentions de départ à la retraite des cadres se donne pour objectif l'adaptation des politiques et pratiques des ressources humaines aux attentes spécifiques des seniors, face à une situation sans précédents qui impose le passage d'une gestion par les âges à une gestion des âges.

- 
- Abel, B. J., Hayslip Jr. B. (1986). Locus of Control and Attitudes Toward Work and Retirement. *Journal of Psychology*, Sept, 120, 5, 479-498.
- Adams, G.R. (1999). Career- Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 221-235.
- Ajzen, I, Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research*, Addison- Wesley, 2089, 578.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned Behavior, *Organizational Behavior and human decision processes*, 50, p. 179-211.
- Anderson, K.K., Burkhauser, R.V., Quinn, J.F. (1986). Do retirement dreams come true? The effect of unanticipated events on retirement plans, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 39, 4, 518 526.
- Anderson, KH, Burkhauser, RV. (1985). The retirement-health nexus: A new measure for an old puzzle, *Journal of Human Resources*, 20, 315-330.
- Armitage, C.J., Christian, J. (2003). From Attitudes to Behavior: Basic and Applied Research on the Theory of Planned Behavior, *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, fall, 22, 3, 187-195.
- Atchley, RC. (1971). Disengagement among Professors, *Journal of Gerontology*, 26, 476-480.
- Atchley, R.C. (1977). *The Sociology of Retirement*, John Wiley and Sons, 135p.



- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. Cité par Armitage et Christian (2003).
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L., Farmer, S.J. (2000). Work and Nonwork Predictors of Employees Retirement Ages, *Journal of Vocational Behavior*, October, 57, 2, 206-225.
- Beehr, T.A. (1986). The Process of Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation, *Personnel Psychology*, 39, 31- 54.
- Berkovec, J., Stern, S. (1991). Job Exit Behavior of Older Men, *Econometrica*, January, 59, 189-210.
- Blau, G. (2000). Job, Organizational, and Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions, *Journal of Vocational Behavior*, June, 56, 3, 330-345.
- Bosse, R., Ekerdt, DJ. (1981). Change in self-perception of leisure activities with retirement, *Gerontologist*, 21,650-654.
- Bouffartigue, P., Gadea, C. (2000). Sociologie des Cadres, La Découverte, Coll.Repères, p.60.
- Bujold C, Gingras M. (1989). Choix professionnel et développement de carrière. Théories et recherches. Gaétan Morin. 2<sup>ième</sup> éd. p. 164.
- Burkhauser, R.V. (1979). The pension acceptance decision of older workers, *The Journal of Human Resources*, XIV, 1, 64- 75.
- Carter, M.A, Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: role changes and psychological resources, *Career Development Quarterly*, 44,1, 12p.
- Cordier, M., Rougerie, C. (2004). Patrimoine des ménages début 2004, le déploiement de l'épargne salariale. INSEE Première, Septembre, N°985.
- Dobson, C, Morrow, P.C. (1984). Effects of career orientation on retirement attitudes and retirement planning, *Journal of Vocational Behavior*, 24, 1, February, 73-83.
- Ekerdt, D.J., Kolovski, K., De Viney, S. (2000). The Normative Anticipation of Retirement by Older Workers, *Research on Aging*, January, 22, 1, 3- 22.
- Elchardus M, Cohen J, Van Thielen L. (2003). "Attitudes et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle".Rapport du groupe d'études sociologique TOR.
- Feldman DC. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization, *Academy of Management Review*, April, 19, 285-312.
- Gaullier, X. (2003). Le temps des retraites. Les mutations de la société salariale ? La République des Idées, Editions Seuil.
- Gustman, AL, Steinmeier, TL. (1984). Partial retirement and the analysis of retirement behaviour, *Industrial and Labor Relations Review*, April, 37, 403- 416.
- Hall, A., Johnson, T.R. (1980). The Determinants of Planned Retirement Age, *Industrial Labor and Relations Review*, January, 33, 2, 241-254.
- Hanisch, KA., Hulin, CL. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1, August, 60-78
- Hanisch, KA. Hulin, CL. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model, *Journal of Vocational Behavior*, 39, 1, August, 110-128
- Hanisch, KA. (1998). The Influence of Push and Pull Factors on Voluntary and Involuntary Early Retirees' Retirement Decision and Adjustment , *Journal of Vocational Behavior*, 53, 1, August , 45-57 .
- Hanoch, G., Honig, M... (1983). *Retirement, Wages, and Labor Supply of the Elderly*, *Journal of Labor Economics*, April, 1,131-151.
- Havighurst, RJ., Neugarten, B.L, Bengston V.L. (1966). A cross-national study of adjustment to retirement, *Gerontologist*, 6,137-138.

- Hayward, M.D., Friedman, S., Chen, H. (1996). Race Inequities in Men's Retirement, *Journal of Gerontology, Series B: Social Sciences*, 51, 1, 1-10.
- Henkens, K., Van Solinge H. (2002). Spousal Influences on the Decision to Retire. *International Journal of Sociology*, 32, 55-75.
- Hurd, M.D. (1990). Research on The Elderly: Economic Status, Retirement, and Consumption and Saving, *Journal of Economic Literature*, June, 28, 565- 637.
- Kiefer, R.B, Briner, T. (1998). Managing Retirement- Rethinking Links between Individual and Organization. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 7, 373- 390.
- Kilty, K.M., Behling, J.H. (1985). Predicting the retirement intentions and attitudes of professional workers. *Journal of gerontology*, 40, 2, 219- 227.
- Kim, S., Feldman, D.C. (1998). Healthy, Wealthy or Wise: Predicting Actual Acceptances of Early Retirement Incentives at Three Points in Time, *Personnel Psychology*, 51, 623- 642.
- Kim, J.E., Moen, P. (2002). Retirement Transitions, Gender, and Psychological Well-Being: A Life-Course, Ecological Model, *Journals of Gerontology, Series B*, 57, 212-222.
- Leonesio, M.V. (1996). The Economics of Retirement: A Nontechnical Guide, *Social Security Bulletin*, winter, 59, 4, 1-30.
- McGee, M.G., Hall III, J., Lutes-Dunckley, C.J.L. (1979). Factors influencing attitude towards retirement, *Journal of Psychology*, January, 101, 1, 15-19.
- Mac Goldrick, A.E. (1994). The impact of retirement on the individual, *Reviews in Clinical Gerontology*, 4, 155-160.
- Marbot, E., Peretti, J.M. (2004). *Le seniors dans l'entreprise*. Village Mondial.
- Minkler, M. (1981). Research on the Health Effects of Retirement: An Uncertain Legacy, *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 117-130.
- Mitchell, O.S.; Fields, G.S. (1984). The Economics of Retirement Behavior, *Journal of Labor Economics*, January, 2, 1, 84-106.
- Muller, C.F., Boaz, R.F. (1988), Health as a Reason or a Rationalization for Being Retired? *Research on Aging*, 10, 1, 37- 55.
- Peretti, J.M., Marbot, E. (2004). *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial.
- Pienta, A.M., Hayward, M.D. (2002). Who Expects to Continue Working After Age 62? The Retirement Plans of Couples, *Journal of Gerontology? Series B: Social Sciences*, 57, 4, 199-208.
- Quinn, J.F. (1977). Microeconomic Determinants of Early Retirement: A Cross-Sectional View of White Married Men, *Journal of Human Resources*, summer, 12, 329-346.
- Rose, C.L., Moge, J.M. (1972), Aging and preference for later retirement, *Aging and human development*, 3, 45- 62.
- Saulquin, J.Y. (2004). GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, *AGRH 2004*.
- Schmitt, N., McCune, J.T. (1981). The Relationship between Job Attitudes and the Decision to retire, *Academy of Management Journal*, 24, 795- 802.
- Smith Brothers, L. (2003). An individual's chosen retirement age: When is the economically feasible retirement age chosen over the anchor provided by known others?, *North American Actuarial Journal*, Juillet, 7,3, p. 85-111.
- Shultz, K.S, Morton, K.R. , Weckerle, J.R. (1999). Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model , *Journal of Vocational Behavior*, October, 55, 2, 221-235.
- Snow, R.B., Havighurst, R.J. (1977). Life style types and patterns of retirement of educators *Gerontologist*, 17, 545-552.
- Szinovacz, M.E., Davey, A. (2001). Retirement Effects on Parent-Adult Child Contacts, *Gerontologist*, 41, 191-200.

- Szinovacz, ME., Davey, A. (2004). Retirement Transitions and Spouse Disability: Effects on Depressive Symptoms, *Journals of Gerontology, Series B*, 59,333-342.
- Taylor, M.A., Mc Farlane Shore, L. (1995). Predictors of Planned Retirement Age: An Application of Beehr's Model, *Psychology and Aging*, 10, 1, 76-83.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention, *Gestion*, 29, 3, 64-72.
- Van Solinge, H., Henkens, K. (2005). Couples' Adjustment to Retirement: A Multi-Actor Panel Study, *Journals of Gerontology, Series B*, 60, 11-20.

---

<sup>1</sup> La portée de cette mesure est atténuée par une possibilité importante de dérogation introduite par la loi, en cas d'accord étendu conclu avant le 1<sup>er</sup> Janvier 2008, d'une convention de pré retraite CATS, de préretraite progressive ou de tout autre avantage de préretraite défini avant la date de publication de la loi (art.16). A ce jour, plus d'une dizaine de branches professionnelles à effectif important ont, en application de ces possibilités de dérogation, signé des accords permettant une mise à la retraite avant 65 ans (Métallurgie, Industrie Textile, Industrie Pharmaceutique, Industrie Chimique, Services de l'automobile...). L'accord doit, dans ce cas, prévoir des « contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle » (art.16).

<sup>2</sup> Le droit à pension reste ouvert à partir de l'âge de 60 ans (hors cas d'anticipation pour les assurés ayant de très longues carrières et commencé à travailler très jeunes). Mais la loi du 21 août 2003 favorise la poursuite de l'activité pour les plus de 60 ans par une surcôte de 3% par an pour les années travaillées au-delà de la durée complète de la carrière (40 ans ou 160 trimestres depuis le 1er janvier 2003). La décote dans le régime général est ramenée de 10 % par annuité manquante entre 60 et 65 ans à 6 % à partir de 2009. A titre d'exemple, un salarié choisissant de partir à la retraite à 60 ans en 2013 avec 39 années de cotisation, verra sa décote réduite de 20 à 12 % de sa pension de base. Pour un départ à la retraite à 65 ans, aucune décote ne sera comptée quelle que soit la durée de cotisation.

<sup>3</sup> Les années d'études ne donnent pas lieu à cotisation pour la retraite, elles ne sont donc pas prises en compte. Toutefois, la loi du 21 août 2003 introduit la possibilité de racheter des trimestres correspondant aux années d'études supérieures, dans la limite d'un total de 12 trimestres (années incomplètes et années d'études). Ces études devront avoir débouché sur l'obtention d'un diplôme, ou sur l'admission dans une grande école ou dans une classe préparatoire aux grandes écoles. Le rachat devra être effectué avant le départ en retraite. Les paiements pourront être étalés. Le coût du rachat, fiscalement déductible, sera plus élevé pour les assurés proches de la retraite.