

PERCEPTION DU TRAVAIL CHEZ LES CADRES DU SECTEUR PRIVE FRANÇAIS A L'APPROCHE DE LA RETRAITE

Julie CHRISTIN

Doctorante en Sciences de Gestion, rattachée au CEROG
IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III
Clos Guiot
13540 PUYRICARD
04-91-06-65-83
julie.christin@iae-aix.com

Jean-Marie PERETTI

Professeur ESSEC et IAE de Corte
Avenue Bernard Hirsch BP105
95021 CERGY-PONTOISE
peretti@univ-corse.fr

Résumé :

Cette étude s'insère dans un cadre plus large de tentative de définition du concept d'intention de départ à la retraite. Aborder un tel concept, objet de peu de théorisation, c'est inévitablement se soucier de spécifier les axes de réflexions individuelles qui traversent une époque de vie particulière ; celle de la fin de carrière.

L'analyse qualitative d'un ensemble de 21 entretiens menés auprès de cadres du secteur privé français toujours en activité, âgés de 55 ans et plus, nous permet d'explorer les différentes perceptions (signification, valeur, attentes et aspirations) du travail chez ces salariés proches du départ à la retraite. Si les résultats mettent en exergue une évolution individuelle du sens accordé au travail au cours du déroulement de carrière, ils témoignent également d'un changement dans les intérêts professionnels par rapport aux phases ou étapes de carrière précédentes.

Nous nous interrogeons alors sur l'adaptation possible et nécessaire des politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines à cette évolution de la valeur et de la place du travail pour les cadres en fin de carrière, alors que le contexte actuel de tentative d'allongement de la vie professionnelle invite les Responsables et Directeurs des Ressources Humaines à réexaminer et se réengager dans la « gestion du travail » tout au long de la carrière.

Mots-clés : travail, conditions de travail, fin de carrière, retraite

Introduction

L'étude présentée ici est extraite d'une étude qualitative exploratoire de plus grande envergure, par laquelle nous tentons de définir le concept d'intention de départ à la retraite. L'idée préalable selon laquelle l'intention de départ à la retraite dépend du lien entre les individus et le travail nous a mené à analyser plus spécifiquement la signification du travail chez les cadres en fin de carrière, ainsi que leurs intérêts professionnels particuliers (aspirations et attentes vis-à-vis du travail). Nous vous proposons ici ses résultats.

Après avoir décrit la méthode et le cadre de notre étude (1.), nous vous présenterons dans un second temps les résultats empiriques obtenus sur le terrain français en les comparant à la littérature parcourue (2.). Nous discuterons alors de la nécessaire prise en compte de cette évolution de la valeur et de la place du travail en fin de carrière dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, de même que de leur adaptation aux changements des aspirations des cadres en fin de carrière (3.).

1. Caractéristiques et méthodologie de l'étude

1.1. Enjeux et contexte

La recherche basale à cette étude a pour objectif de définir l'intention de départ à la retraite des cadres français du secteur privé et d'appréhender ses déterminants, à l'heure du changement de paradigme concernant l'emploi des seniors en France comme dans la plupart des pays industrialisés. Marquée par la promulgation de la loi Fillon, le 21 Août 2003, la volonté du gouvernement français est de permettre et d'encourager l'allongement de la vie professionnelle, en vue de contrecarrer les effets négatifs du changement de phase démographique de la population française. Au niveau étatique, l'arrivée des générations nombreuses du « Baby Boom » à l'âge de la retraite (60 ans en France), et son remplacement par les générations beaucoup moins nombreuses du « Baby Bust » menace l'équilibre des caisses de retraite¹. La loi Fillon augmente le nombre d'annuités nécessaires pour pouvoir prétendre à l'obtention d'une pension de retraite à taux plein. Or, selon Mora Canzani [2005], les salariés français ne sont pas forcément engagés dans une démarche d'allongement de la vie active. L'argument macro-économique de l'équilibrage financier des caisses de retraite, s'il est incontournable, ne sera pas suffisant pour inciter les salariés à travailler plus longtemps [Christin, Colle et Peretti, 2005].

Quels modèles de départ à la retraite les cadres français du secteur privé ont-ils en tête ? Telle est la question de recherche à l'origine de notre démarche. Quelles sont leurs intentions vis-à-vis du départ à la retraite, et, au-delà, qu'est ce qui motive les cadres à partir à un moment précis plutôt qu'un autre ?

Notre choix d'examiner spécifiquement la population des cadres français résulte de notre souhait de pouvoir nous comparer à quelques travaux déjà testés dans la littérature ayant en l'occurrence souvent étudié cette même catégorie de population (« professional » en anglais). D'autre part, plusieurs études prospectives sur les besoins de main d'œuvre en France ont

¹ Par ailleurs, d'après la situation financière des 4 branches de la sécurité sociale présentée le 8 Juin 2006 par la commission des comptes de la sécurité sociale, en 2005, la branche retraite est déficitaire à hauteur de près de 2 milliards d'euros (1,9), déficit qui devrait encore se dégrader jusqu' à 2,2 milliards d'euros estimés en 2006. Selon Méli (2006), pour la première fois de son histoire, la branche vieillesse joue un rôle négatif non négligeable dans la détérioration des comptes de la Sécurité Sociale.

analysé différentes tendances selon l'appartenance du métier à différents groupes (les métiers en repli, les métiers en repli ou en stagnation, et les métiers en expansion). Les cadres apparaissent dans la catégorie de métiers dans laquelle les départs accentueraient encore les besoins de recrutements (« encadrement, informatique, recherche, services aux particuliers, santé »...).

En outre, le différentiel entre les régimes dits de droit privé et ceux de droit public, nous a mené à effectuer un choix entre ces deux options. Le poids des seniors dans l'emploi salarié privé est en augmentation depuis le milieu des années 1990, alors que leur mobilité reste très inférieure à celle des catégories de salariés plus jeunes, et leurs départs des entreprises sont plus nombreux que leurs recrutements [Lainé et Marioni, 2005]. D'autre part, d'après Buffeteau et Godefroy [2006], la part de « liquidants » à taux plein à 60 ans diminue chez les individus les plus qualifiés, comme les moins qualifiés (les moins qualifiés partant plus fréquemment à taux plein à 60 ans que les plus qualifiés), mais cette baisse n'est pas symétriquement compensée par une hausse uniforme de la proportion de ceux qui liquident à 65 ans avec « proratisation » (ceux qui, même à 65 ans, ne réussissent pas à atteindre les durées d'assurance requises pour l'obtention du taux plein). La proportion de ces départs « proratisés » à 65 ans croît plus fortement dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans le secteur privé, 1 salarié sur 6 partirait même plus tôt, même sans avoir cumulé le nombre d'annuités nécessaires pour avoir droit au taux plein, sous l'effet de la réforme de 2003 (assouplissement de la décote). Afin d'envisager une plus grande variété de comportements face à la retraite, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement aux cadres du secteur privé.

1.2. Méthodologie

Parallèlement à une considération de la littérature déjà menée sur le thème du départ à la retraite, nous avons complété notre approche par 21 entretiens semi directifs exploratoires auprès de cadres français du secteur privé toujours en activité, âgés de 55 ans et plus. Combinant les techniques d'analyse de contenu thématique verticale et horizontale préconisées par Bardin [1977], nous avons pu découvrir différents aspects à prendre en compte dans notre tentative d'explication de la fixation d'une date de départ à la retraite prévue. L'intention de départ à la retraite ne s'explique pas uniquement par des considérations purement économiques et financières, tel que les préjugés nous menaient à la croire. Une multitude d'autres variables interviennent dans le processus de prise de décision, parmi lesquelles des variables d'attitudes au travail.

A l'occasion de ce nouveau congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, nous nous sommes focalisés sur l'étude de la signification et de la valeur du travail pour les cadres interrogés.

2. Confrontation de la littérature à nos résultats empiriques

2.1. Revue de littérature

La littérature nous suggère qu'il est nécessaire de connaître la signification du travail pour un individu pour comprendre son départ à la retraite [Shaw et Grubbs, 1981]. En effet, selon Atchley [1971], la façon dont l'individu perçoit son travail a un impact sur la façon dont il envisage la retraite. Dans la littérature, la signification du travail pour un individu est classiquement décrite autour de 2 dimensions ; l'une économique, l'autre sociale. Ainsi, le

travail fournit un revenu, un statut et un moyen de réalisation personnelle ; un cadre de structuration du temps ; et des opportunités de relations interpersonnelles [Ginzberg, 1983]. Il procure également une place dans la société, un sentiment d'utilité, et une opportunité de socialisation avec les autres membres du groupe [Shaw et Grubbs, 1981]. Cependant, Atchley précise que la relation entre une personne et son travail est une question complexe qui ne peut se résumer à « orienté vers le travail ». En effet, le type d'emploi aurait un impact fort sur le degré d'engagement au travail d'une personne et de la signification qu'a le travail sur cette personne [Atchley, 1977 ; Kilty et Behling, 1985]. Ainsi, la plupart des emplois des sociétés industrielles appartiendraient à des catégories d'emploi de niveau moyen, faisant appel à des compétences intermédiaires pour lesquelles le degré d'engagement au travail n'est pas systématique [Atchley, 1977]. En d'autres termes, la plupart des individus ont un « travail » plutôt qu'un « métier » ou une « profession ». Concernant notre catégorie de population plus précisément, Kilty et Behling [1985] rappellent que les cadres ont en général des emplois relativement privilégiés dans notre société, et que les facteurs liés au travail peuvent ne pas être efficaces pour les maintenir plus longtemps en emploi, excepté en termes de signification que chaque individu accorde à son travail.

D'un autre côté, selon Erdner et Guy [1990], l'identité au travail est un facteur qui influence significativement les attitudes vis à vis de la retraite. Durant la carrière, l'identité des salariés serait fortement associée au rôle professionnel [Shaw et Grubbs, 1981]. La retraite ne signifie pas seulement quitter un emploi ou une organisation, mais aussi une carrière et un rôle de travail [Feldman, 1994]. Considérant le départ à la retraite comme un détachement organisationnel volontaire, Hanish et Hulin [1991] énoncent que cette décision individuelle est basée sur ce que l'individu définit comme rôle de travail, est reliée à la relation affective entretenue avec ce rôle de travail (attachement affectif) et à la perception de l'importance du travail pour l'individu. Selon la théorie de Carter et Cook [1995], l'attachement aux rôles de travail se subdivise en 3 attachements distincts :

- l'engagement au travail, qui est un attachement affectif de l'individu à un emploi particulier. Il correspond au degré auquel l'individu voit son travail comme une partie centrale de sa vie. La retraite signifierait la perte d'un ensemble d'activités importantes liées au travail,
- l'identification à l'organisation (ou implication organisationnelle), qui est un attachement affectif de l'individu à l'organisation particulière dans laquelle il travaille. Pour ceux qui sont fortement attachés à leur organisation, la retraite impliquerait de céder un ensemble d'activités de rôle qui leur importe,
- l'attachement à la profession (identification ou implication dans la carrière) ; construit multidimensionnel (identité de carrière, résilience (capacité à vivre, à se développer, en surmontant les chocs traumatiques, l'adversité) et programmation) selon Carson et Bedeian, [1994], qui se réfère à la réaction affective de l'individu à sa profession.

L'ensemble de ces différentes ramifications serait à considérer pour étudier l'influence des variables liées au travail sur la retraite. Le test de cette théorie des rôles de travail par Adams, Prescher, Beehr et Lepisto [2002] a récemment validé l'importance de ces variables d'attachement au rôle de travail (engagement au travail, implication organisationnelle et identification dans la carrière) dans la prédiction des intentions de départ à la retraite, une fois les variables classiques contrôlées (finances, âge, santé et attitudes vis-à-vis de la retraite).

Enfin, hormis le fait que des années au travail ne produisent pas automatiquement une identification à ce travail, ni d'engagement au travail qui ne se finirait que bien après le départ, il est important, selon Atchley [1971], de préciser que depuis le premier jour du premier emploi, les fonctions et les significations individuelles du travail sont plus au moins dans un processus d'évolution. Cette évolution se poursuivrait même longtemps après le départ à la retraite [Atchley, 1977]. De manière similaire, les théories du développement de carrière [Van

Maanen et Schein, 1977 ; Levinson, 1986, Arnold et Feldman, 1986 ; Schein, 1978] abordent la carrière selon une perspective d'évolution parallèle aux stades de vie, et nous suggèrent que la dernière partie de carrière est souvent marquée par le détachement et le désengagement au travail. Les salariés ont la fin de leur carrière en vue. Dans une perspective de vie personnelle, la diminution de l'engagement au travail libère de l'attention pour leurs vies hors de l'organisation, alors qu'ils deviennent plus concernés par leur santé et leur longévité, et prennent de plus en plus conscience du temps qui passe (Schein, 1971). Dans une perspective de vie professionnelle ; les salariés vieillissants font face au fait de devenir plus périphériques à l'organisation. Hormis les employés faisant partie du « top management », la plupart des salariés commencent à jouer un rôle plus consultatif dans l'organisation. Ils se focalisent sur les préoccupations de l'organisation comme un tout, le rôle du business dans des termes sociétaux plus larges, le futur de leur profession ou de leur industrie. Ils sont enclins à s'engager plus personnellement avec leurs pairs, pairs plutôt que subordonnés ou supérieurs, qui deviennent la source majeure de soutien émotionnel au travail. Si les préoccupations personnelles et professionnelles dans cette partie de carrière sont très différentes de celles du milieu de carrière, ou d'autres phases, il est également possible de subsumer que le même différentiel se retrouve dans les intérêts professionnels des individus. D'Ortun [2005] s'interroge à ce propos sur la nécessité de revisiter le domaine de recherche qu'est la psychologie des intérêts de l'adulte à la lumière des facteurs émergents qui affectent la perception même du travail dans nos sociétés (espérance de vie qui s'allonge et défis lancés à l'économie par, entre autre, le déficit démographique). De même, un abondant courant de littérature [Wright et Hamilton, 1978 ; Rosen et Jerdee, 1989 ; Leibowitz et Farren, 1990 ; Dychtwald, 1990 ; Kelly, 1990 ; Lewis et Mac Lavery, 1991 ; Guérin, Wils, Saba et Saint Jacques, 1995 ; Saba, Guérin et Wils, 1997 ; Marbot et Peretti, 2004] s'est attaché à montrer que les aspirations de fin de carrière peuvent prendre différentes formes parmi lesquelles pouvoir : aménager son temps de travail, alléger sa charge de travail, accéder à de nouveaux rôles et de nouveaux statuts, enrichir et choisir ses tâches, utiliser ses compétences, avoir le sentiment d'être utile, rester impliqué, avoir du pouvoir, être consulté, conseiller, transmettre ses compétences, préserver son autonomie.

A travers l'analyse des discours récoltés, nous nous proposons donc d'éclairer chacun des éléments suggérés par la littérature, à savoir identifier les fonctions et valeurs que les cadres français du secteur privé en fin de carrière attribuent au travail, leur niveau d'attachement au travail et repérer les indicateurs d'une éventuelle évolution de la signification du travail au cours de leur carrière. Nous compléterons également notre approche de cette signification du travail chez les cadres en fin de carrière par un repérage de leurs intérêts professionnels.

2.2. Résultats empiriques

2.2.1. Signification du travail, attachement au travail et évolution de ces variables chez les cadres en fin de carrière

Il est à noter que sur 21 cadres interrogés, 14 auront totalisé le nombre d'annuités nécessaires pour avoir droit à leur taux plein avant 65 ans, alors que 7 cadres n'auront pas atteint ce nombre avant ou à 65 ans. Or tous nos cadres ont pour objectif actuel d'atteindre ce nombre d'annuités légales pour avoir droit à leur taux plein. Ainsi, les 7 cadres qui devront attendre l'âge de 65 ans pour pouvoir prétendre à cette pension à taux complet considèrent qu'« ils n'ont pas le choix », et nous considérerons par la suite que l'ensemble des 14 autres cadres « ont le choix ».

Parmi les 7 cadres qui « doivent » travailler jusqu'à 65 ans, 1 se sent complètement acculé dans sa situation, et n'est pas certain de « pouvoir tenir » au travail jusqu'à cette échéance : « *Je le fais pour ne pas être au chômage, par sécurité quoi, mais je n'aime plus.* » C'est l'unique discours récolté qui n'aborde pas de dimension sociale du travail. Les 6 autres cadres de ce groupe et les 14 cadres qui ont le choix de partir avant 65 reconnaissent que si le travail a permis et permet encore de gagner l'argent nécessaire pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, de s'assurer un certain confort de vie et, dans certains cas, d'envisager sereinement leur prochain départ à la retraite, il a également permis et permet « *d'être actif* », « *de rester dans le bain* », « *de réactualiser ses connaissances* », « *de participer à des activités enrichissantes, stimulant l'esprit* », « *de réaliser des choses difficiles* », « *d'atteindre des buts* », « *de rester en forme* », « *de conserver un certain rythme de vie* », « *d'être en interaction avec les autres* », « *d'entretenir des relations amicales* », « *de voyager parfois* ». Ces discours font ressortir l'importance de dimensions beaucoup plus sociales du travail, ce qui corrobore globalement l'ensemble des apports de la littérature sur la signification du travail précédemment présentée. Plus précisément, pour les 6 autres cadres qui n'ont pas ou n'ont pas eu le choix de partir avant 65 ans, si le manque à gagner était leur motivation principale pour rester en emploi (il s'agit de continuer à travailler pour financer les études de ses enfants, finir de payer une résidence principale ou cumuler assez d'argent pour pouvoir envisager un train de vie acceptable à la retraite), ils reconnaissent d'autres bénéfices au fait d'être resté ou de rester en emploi : « *Moi je suis resté par la force des choses, puisque je n'avais pas le nombre de trimestres suffisants, enfin peut être pas non plus, je serais peut être quand même resté parce que c'est une activité très intéressante, très diversifiée, qui fait intervenir de nombreuses personnes. C'est très intéressant* ». Les rares craintes à propos de la retraite concernent un sentiment probable d'inutilité, la perte d'un statut particulier : « *Alors évidemment je comprends qu'il y ait une chose qui manque ; c'est l'environnement intellectuel, car c'est vrai que quand on est dans une fonction de cadre, on a à notre portée un environnement intellectuel plaisant, des personnages de valeur, parce qu'on a un titre. On a de la valeur, des convictions, des expériences et puis on partage, et c'est vrai qu'on en perd une partie. Et puis on se rend compte aussi qu'il y a des portes qui s'ouvrent parce qu'on a un titre et des cartes de visites, et le jour où on ne les a plus, les portes se ferment. Il faut être conscient de tout ça.* » Si l'on adjoint ces 6 cadres aux 14 cadres qui ont le choix de partir avant 65 ans, tous ont éprouvé, et certains éprouvent encore du plaisir à travailler : « *Mais en fait, encore une fois, si j'avais une activité qui ne me plaisait pas, ou un métier pénible, je pourrais aspirer à une retraite. Là ce n'est pas le cas, j'ai un métier qui est passionnant, j'ai des personnes autour de moi qui sont intéressantes, voilà, donc j'ai une profession par secteur d'activité qui a du sens, c'est important ça. Pour moi, je produis une prestation qui est importante.* » 1 cadre qui a le choix envisage de partir le plus tard possible, 7 autres hésitent et subordonnent en partie leur départ à la place et au plaisir qu'ils pourront encore retirer de leur travail dans quelques années. Ces cadres se positionnent toujours dans une dynamique de travail, et n'ont pas organisé de cercle social de relais pour la retraite, contrairement aux 7 autres personnes de ce groupe qui sont bien engagées dans leur dynamique de départ à la retraite, et qui envisagent de partir dès l'atteinte du nombre d'annuités légales à taux plein. Ces derniers s'estiment globalement satisfaits du travail accompli au cours de leur carrière, considèrent avoir atteint leurs objectifs professionnels et expriment parfois un certain contentement personnel. Lorsqu'ils ne se disent pas usés par une vie professionnelle fatigante et pressés d'être à la retraite pour enfin se reposer, pour profiter de la vie, ils entrevoient la retraite comme une opportunité pour poursuivre ou reprendre des projets et activités autres que de travail, ou bien travailler dans un autre contexte.

Conscients de la place, de la situation dans la société que leur procure ou leur a procuré leur emploi et/ou leur organisation, les cadres ne témoignent pourtant pas en majorité d'un attachement affectif particulier au travail.

2 cadres illustrent 2 cas extrêmes concernant les liens entretenus avec l'organisation: le 1^{er}, précédemment caractérisé par son sentiment particulier d'être contraint et forcé de rester dans cette situation de travail, est un exemple de détachement complet de l'organisation. Son discours est teinté d'un sentiment global de déception vis-à-vis de son organisation, notamment en termes de reconnaissance qui ne lui est pas attribuée :

«Je suis seul, j'ai continué mais je n'aime plus travailler ici, parce que j'ai un fils à assumer. Je suis resté ici mais pas par conviction (...) et j'ai été très déçu depuis plusieurs années.»

Cette personne ne se définit plus non plus comme attachée à sa carrière ou sa profession.

A contrario, le second cadre susmentionné, âgé de 65 ans et qui a du attendre cet âge pour cumuler le nombre d'annuités nécessaires pour droit au taux complet, est poussé vers la sortie par son organisation, alors qu'il exemplifie parfaitement l'attachement affectif à l'organisation :

«Et pour moi ça a été un plaisir et un honneur parce que c'est quand même un groupe excessivement important et que je pense avoir démontré mes capacités. En tout cas, Mr X a toujours été content de mon travail.»

Si son attachement à l'organisation est opposé à celui du cadre précédent, ces deux personnes sont pourtant comparables du point de vue du faible niveau d'attachement actuel à leur profession et leur carrière.

Il en est de même pour l'ensemble des 19 autres cadres qui se positionnent entre ces deux limites. Les cadres envisagent globalement sereinement de quitter une carrière de longue date, même si certains d'entre eux adoptent des tonalités plus ambivalentes :

« Mais c'est vrai que quand vous vous êtes vraiment investi dans une profession, quand vous avez vraiment donné le meilleur de vous-même pendant X années, c'est un peu dur à dire, je vais m'arrêter, je tourne la page, c'est pas si facile que ça à dire. »

Mais globalement, abandonner sa profession n'est pas excessivement inquiétant. Le métier, est évoqué au sens d'un genre de travail qui a nécessité un apprentissage, a été source de reconnaissance et de contentement personnel, mais la difficulté de se maintenir dans ce métier en fin de carrière est parfois évoquée :

« Je crois que 40 ans dans un métier comme le mien, c'est pas un métier facile, c'est un métier particulier. Je crois que dans ce métier j'ai envie de passer la main. J'ai fait le tour, j'ai envie maintenant de me faire plaisir d'une autre façon. »

Soit les cadres achoppent aux évolutions de leur métier, soit ils considèrent que l'âge avancé est un handicap dans leur propre métier.

Globalement conscients de la difficulté qu'ils auraient à trouver un autre emploi, une autre organisation, les cadres ne sont pas spécialement attachés à leur emploi ou leur organisation, et se disent même motivés par l'idée de libérer leur emploi pour faire de la place aux jeunes :

« Mon entreprise, c'est pas ma vie quoi. Je donne à mon entreprise, et elle me donne, mais ce n'est pas 100% de ma vie. Ça ne veut pas dire que je ne travaille pas le week end, ça ne veut pas dire que je n'y pense pas. Mais intellectuellement, faire autre chose à la retraite sera très bien aussi. »

Le départ à la retraite n'est pas évalué en termes de perte de place sur le marché du travail, d'autant que cette place en emploi et dans l'organisation sera certainement substituée par une nouvelle place de choix ; celle de retraité :

« C'est vrai aussi qu'on est dans une société où on a de plus en plus besoin des retraités. Le pouvoir sera aux retraités demain. Est-ce que vous êtes consciente de ça ? Le pouvoir législatif, le pouvoir électoral. Ce sont les retraités qui vont dicter les valeurs. »

Ils témoignent également d'un faible attachement à leur rôle de travail et envisagent leur départ sans voir venir une perte de rôle fatal dans la mesure où ils estiment que ce rôle de travail peut être comblé par d'autres rôles de loisirs, familial... :

« Vous avez un cercle, un cercle professionnel qui va vraisemblablement s'étioler, et qui s'étiolera, mais bon si vous le remplacez par un autre cercle, si vous avez un autre cercle disponible, moi j'ai beaucoup d'amis, qui ne sont pas du tout dans le même secteur que moi, et on ne s'exprime pas sur des sujets professionnels, j'ai une famille, je me suis intégré dans d'autres activités, dans des cercles autres. »

Le positionnement en fin de carrière coïnciderait donc bien souvent, d'après nos discours, avec un désengagement vis-à-vis de sa carrière, de sa profession et de son organisation, comme le suggérait la littérature sur le développement de carrière. Il est envisageable que ces cadres n'aient jamais été davantage attachés à leur travail auparavant. Mais nous pensons plutôt que ce sont les significations et fonctions du travail pour un individu qui évoluent, comme Atchley [1977] l'avancé.

« Mais bon, ça vous savez, les visions évoluent. Moi je me souviens voir encore les anciens partir à la retraite, et puis, à 30, 40, 50 ans, ma vision a évolué. »

À mesure que la retraite approche, les cadres se concentrent sur d'autres rôles sociaux. Ils envisagent au fur et à mesure leur travail comme moins important et moins central à leur bonheur qu'en milieu de vie [Carter et Cook, 1995]. Et si durant la carrière, l'identité des salariés est fortement associée au rôle professionnel [Shaw et Grubbs, 1981], en fin de carrière, les rôles non liés au travail peuvent devenir plus importants que les rôles de travail. Même s'ils peuvent avoir besoin d'être productifs, ce besoin peut être comblé par les autres activités et les autres rôles à la retraite. Ceci est d'autant plus vrai que les cadres ont programmé leur mode et style de vie à la retraite (activités, relations sociales, rythme de vie...) et entretiennent des projets pour la retraite (déménagement, travail différent, reprise d'études...), qu'ils soient en continuité où qu'ils rompent avec leur style et mode de vie adoptés durant la carrière. Dans notre échantillon, ces cadres sont majoritairement ceux qui ont l'intention de partir au plus tôt et dont le départ à la date prévue semble inévitable.

Lorsque les cadres n'ont pas organisé de structure sociale de relais pour leur départ, ils se disent alors attachés à des aspects généraux du travail plutôt que des aspects particuliers :

« Alors je pense que je suis un cas typique d'hésitation ! Je peux partir à la retraite le 1er Janvier 2007 et je ne suis pas prêt à la faire. Alors pourquoi je ne suis pas prêt à la faire, pour deux raisons, deux domaines différents. Au niveau personnel (...), je ne suis pas dans un schéma classique, de passage vraiment à autre chose. Je suis encore tout à fait dans une dynamique de travail, c'est-à-dire d'occupations intéressantes dans la journée dans le cadre d'un travail, pas de carrière. » Dans notre échantillon, ces cadres se regroupent majoritairement dans la catégorie de ceux qui hésitent, qui ne savent pas encore à quelle date ils prendront leur retraite.

En résumé, outre la diversité des situations face à la retraite et des contextes personnels et professionnels dans lesquels se positionnent les cadres, il semble légitime d'avancer qu'en fin de carrière, la dimension instrumentale du travail perd de sa valeur. Elle reste primordiale lorsque la carrière n'a pas permis d'accumuler le nombre d'années nécessaires pour prétendre à une pension à taux complet, lorsque la situation envisagée à la retraite est négative (financement des études enfants, enfants encore en bas âge, absence de conjoint, soins de santé personnels ou pour des proches...), ou importante quand le travail fournit l'argent nécessaire pour profiter d'activités dans d'autres sphères de vie. Mais les cadres accorderaient davantage d'importance à la dimension sociale du travail qu'à sa dimension économique à mesure qu'ils approchent de la retraite. La retraite n'est pas envisagée en termes de perte de

rôle particulier. L'intérêt du travail réside dans le fait de rester en activité, d'avoir un rôle d'occupation, non pas par besoin de rétribution, ou de sauvegarde de statut, mais pour bénéficier encore des relations interpersonnelles, de la stimulation cognitive ou encore de la structuration du temps que le travail permet malgré tout. D'autre part, nous sommes bien dans le contexte de « retraite active » décrit par Gaullier [2003]: les cadres n'envisagent plus unanimement d'arrêter toute activité de travail en partant à la retraite. Pourtant, les cadres qui ont l'intention de poursuivre une activité de travail à la retraite n'envisagent pas la possibilité de se maintenir en emploi plus longtemps. Cette observation nous a suggéré d'examiner plus précisément les raisons de cette « censure ». Or il nous semble qu'une voie de réponse possible soit l'absence de prise en compte de l'évolution des intérêts professionnels de cette population de salariés, intérêts que nous précisons dans le paragraphe suivant.

2.2.2. Intérêts professionnels des cadres en fin de carrière

L'entreprise, soucieuse de concilier allongement de la vie professionnelle et engagement des salariés vieillissant doit adapter sa Gestion des Ressources Humaines à l'évolution de la signification du travail chez ces salariés. Pour que les cadres choisissent d'allonger leur vie professionnelle, il faut qu'ils y trouvent un intérêt supérieur au fait de partir à la retraite et de travailler différemment dans ce nouveau contexte.

La signification, la valeur et les fonctions du travail des cadres en fin de carrière évoluent au même titre que les besoins personnels et professionnels. Or, il semble que si les cadres envisagent de « travailler différemment », « dans un autre contexte » à la retraite, c'est bien parce que l'organisation ne prend pas ou peu en compte ces évolutions dans leurs politiques et pratiques de gestion du personnel en fin de carrière.

Ainsi, les possibilités de participer à de projets nouveaux, de se voir confier de nouvelles missions et/ou responsabilités, d'accéder à de nouvelles tâches sont clairement présentées comme condition pour rester en emploi au-delà de l'atteinte du droit à taux plein par plusieurs cadres qui hésitent, alors que l'absence de ces possibilités est mise en avant par des cadres ayant l'intention de partir au plus tôt :

«Maintenant c'est vrai que si d'ici un an ou deux, on me propose d'autres projets, bon ce qui est le plus lassant c'est la routine (...) et puis pour ceux qui ont envie d'aller de l'avant, si après on peut plus aller de l'avant parce qu'on est bloqué (...) ça effectivement ça donne envie d'arrêter. Stop j'arrête. (...) Nous on a tout le temps envie de faire des choses nouvelles, de créer donc tant qu'on crée c'est bon. On a encore espoir. Mais quand on crée plus, c'est la lassitude, l'envie de partir. Si ça s'arrête là, bon ben allons créer ailleurs. »

« S'ils me proposent une mission, quelque chose qui tient la route, je pourrais éventuellement rester un an de plus. Parce que je l'aime quand même mon travail. »

« Si j'avais le choix ; je pense que si le travail m'intéressait toujours et que ce soit « challenging », je pense que je risquerais d'accepter de travailler plus longtemps (...) Tout dépendrait de ce qu'on me proposerait (...) Je pense que ce serait l'intérêt du travail qui me tiendrait si on met la partie financière complètement de côté ».

« Donc ce qui va me déterminer par rapport à mon départ au plus tôt, ou un peu plus tard, c'est en fonction de l'activité que je vais avoir la dernière année en fait. De l'évolution du contenu. Pas au niveau des rémunérations spécifiquement, mais au niveau de l'intérêt que je peux y porter personnellement, et de ce que je peux encore apporter à la structure. »

Relevons également dans le discours de notre cadre qui se sent contraint de rester en emploi qu'il « reste pourtant convaincu que si quelque chose d'intéressant se proposait à moi aujourd'hui, je retrouverais l'énergie suffisante pour m'y investir si ça me tient à cœur, et dans la mesure de mes moyens, parce que je n'ai plus l'énergie de mes 30 ans non plus. Mais pour l'instant, on peut dire que je stagne et que cela ne me plaît pas. »

Ces cadres ne cherchent plus à progresser hiérarchiquement, ni dans l'échelle des rémunérations. Si certains ne se révoltent pas et ne se présentent plus comme « force de proposition » pour faire évoluer le contenu de leur travail, ils déplorent toutefois l'impossibilité de jouer de nouveaux rôles dans l'organisation ou d'effectuer d'autres mouvements latéraux. Et lorsqu'ils ne sont pas confrontés à ces situations de plafonnement, si une opportunité de mouvement se présente à eux dans l'organisation, ils subordonnent leur décision à la possibilité de pouvoir préserver une certaine autonomie dans le choix et la gestion de leurs tâches :

« Là il y en a un qui s'en va, le chef de service d'ici, donc nous avons reçu une offre d'emploi interne, j'y ai répondu, si ça marche tant mieux, mais je poserai mes conditions. »

De même, le manque d'autonomie et/ou de flexibilité dans l'organisation de leur travail (aménagement des temps, allègement de la charge) est repris de nombreuses fois dans notre échantillon :

« J'aimerais bien comme, je vous disais, continuer à faire des choses mais sur un mode carrière tranquille, et puis parallèlement avoir encore assez d'énergie pour faire des choses pour moi. »

« En fait je n'envisage pas de travailler moins, mais de travailler différemment (...). C'est pour ça que je pense que la pré retraite est un système qui peut être intéressant, je veux dire ça peut être un sas entre la retraite véritable, ça permet quand même de garder un contact avec la vie professionnelle. »

La possibilité de transférer ses compétences, d'être consulté, de conseiller est également plébiscitée :

« J'aimerais bien, mais j'ai peut être beaucoup de désirs hein, faire profiter les jeunes de tout ce que j'ai acquis pendant ma carrière, leur transmettre les clés de mes compétences quoi. »

« Je suis prêt aussi à aider les jeunes, à donner mon temps et mes compétences aux jeunes. J'aime bien toujours m'entourer de jeunes et apporter ma pierre à quelque chose. »

« J'aime bien quand les jeunes viennent me demander des renseignements et que je peux leur apporter quelque chose, c'est un peu égoïste (...). Alors on fait faire le tour pour les agents du terrain, mais pour ceux qui sont dans les bureaux non, et ils ne savent guère de choses sur l'entreprise. Ils connaissent leur seul service. Mais moi, je suis content en fait de m'occuper d'eux. Alors je pense que ce serait intéressant de mettre en place un système où l'on puisse transmettre notre savoir aux jeunes. »

Finalement les cadres souhaitent rester impliqués, avoir le sentiment d'être utiles, utiliser leurs compétences. Lorsque leur situation professionnelle actuelle ne le leur garantit pas ou plus, ils cherchent à combler ces aspirations dans une nouvelle configuration possible à la retraite :

« La retraite pour moi voilà, c'est pas je prends mes pantoufles et je m'arrête, c'est que j'arrive à un âge où je peux prendre ma retraite en tant que salarié, je la prends pour faire autre chose. Continuer dans une activité dans laquelle je peux aménager mon temps. Je me remets sur le marché, dans le business mais sans contraintes. En travailleur indépendant et non pas pour gagner ma vie à tout prix. C'est un complément. Ma motivation est plus de me faire plaisir dans un autre contexte. »

Finalement, l'ensemble des aspirations au travail mis en valeur dans la littérature sur les salariés vieillissants correspond également aux profils et aux préférences de fin de carrière des cadres français en fin de carrière interrogés.

3. De la nécessaire adaptation de la GRH

Les insatisfactions et incertitudes des cadres en fin de carrière ont trait à la qualité de vie au travail. Un sentiment de lassitude générale provient de manques de diversité dans le contenu de leur travail, de possibilités de changements de postes, d'occasions d'apprendre et/ou de mettre en œuvre des compétences nouvelles. Un sentiment d'usure est imputable à des schémas de travail rigides qu'ils ne peuvent ou ne souhaitent plus supporter, de même que du niveau de stress qui les accompagne. Certains déplorent n'avoir pu concilier leurs vies professionnelles et familiales et souhaitent mettre un terme à ces conflits « travail- famille ». Or les directeurs et responsables des ressources humaines disposent déjà d'un ensemble d'outils répondant à ces problématiques particulières de formation, de mobilité, de diversité (bilan de performance annuel systématique pour diagnostiquer les éventuels problèmes au plus tôt, formation et développement d'opportunités, de nouveaux modèles de travail, programmes de formation, conseil en carrière...). Le défi actuel n'est pas d'en développer de nouveaux, mais de les adapter à l'évolution des perceptions du travail au cours de la carrière. L'idée directrice est de développer des programmes flexibles, qui permettent de prendre en compte la nécessité, la valeur et la signification particulière du travail pour les salariés vieillissants, les conséquences de l'avancée en âge plutôt que le critère suspensif de l'âge. La modification des pratiques des entreprises concernant les conditions de vie professionnelle en fin de carrière (aménagement du temps, des horaires, des conditions de travail, de la charge, des responsabilités) est essentielle pour motiver les cadres à rester plus longtemps en emploi. Les pratiques de diminution du temps de travail en fin de carrière, de redéfinition du contenu du travail, de formation professionnelle sont autant d'outils qu'il s'agit de continuer à diffuser pour augmenter l'attrait du travail en fin de carrière, remotiver les dernières années de vie professionnelles.

Par ailleurs, les verbatims constituant notre corpus n'interpellent pas seulement le domaine de la qualité de vie au travail, mais également celui du déficit de gestion de cette étape de carrière particulière :

« Ce qu'il faut bien savoir, et il faut vraiment le savoir pour ne pas tomber dans le piège, tomber de haut, c'est que le jour où on est parti à la retraite on n'est plus rien, pour personne, et il faut bien le savoir. C'est mon ancien patron qui l'avait dit ça, et il a tout à fait raison. Je veux dire par rapport à votre entreprise, c'est certain. On n'est pas indispensable, ce n'est pas vrai ça. Quelqu'un d'autre va vous remplacer et fera sa carrière, qu'est ce que vous voulez, c'est comme ça la vie. »

Les cadres veulent rester actifs et engagés, avoir une signification, une valeur réelle pour l'entreprise, mais perçoivent bien souvent une absence globale de gestion de leur phase de carrière dans leur organisation. Ils ont le sentiment d'être davantage un candidat au départ qu'un potentiel à exploiter. Lorsqu'ils ne perçoivent pas de politiques discriminantes à leur égard. Au niveau des pratiques et politiques de Gestion des Ressources Humaines, il s'agit donc également de changer les attitudes et perceptions des responsables et directeurs concernant les salariés vieillissants. Le vieillissement est un phénomène complexe, que les entreprises ont encore du mal à caractériser autrement qu'à travers le recours à des préjugés largement répandus, y compris dans les représentations des salariés concernés [Lab'Ho, 2002]. Ces préjugés réduisent grossièrement les salariés vieillissants à des salariés entre autres moins performants, trop coûteux, peu mobiles, moins flexibles, moins dynamiques que les salariés plus jeunes. Malgré le changement de contexte démographique, politique, légal et économique, les représentations négatives envers les seniors en entreprise persistent comme au temps de la mise à l'écart des salariés vieillissants. Les préjugés, composantes fonctionnelles des représentations sociales, développent des attitudes en entreprise vis-à-vis

des seniors qui sont à changer. D'autant que les seniors intègrent ces préjugés jusqu'à en avoir une image faussée d'eux-mêmes (les « prophéties auto réalisantes » illustrant notamment comment les stéréotypes à l'égard des individus influencent le comportement de ces mêmes individus). Ainsi dans notre échantillon, une crainte anticipée que l'âge avancé ne limite leur capacité de travail se nourrit soit de l'expérience de collègues partis en retraite, soit de représentations véhiculées par les pratiques et politiques organisationnelles. Le pouvoir des représentations est important dans le changement des comportements. Ainsi, il s'agit aussi de remanier les représentations négatives sur le vieillissement si l'on veut promouvoir l'allongement de la vie active. En d'autres termes, l'entreprise se doit également de revaloriser ses seniors.

Conclusion

Parmi les limites de notre étude, rappelons que la retraite est un évènement de vie majeur pour la plupart des salariés. Une décision d'une telle importance est influencée par une grande variété de facteurs autres que liés au travail et à l'organisation (variables personnelles, environnementales...) [Christin et Peretti, 2005]. D'autre part, la plupart de ce qui amène un individu à la retraite est le résultat de sa propre et unique biographie [Atchley, 1977]. Ainsi, une des difficultés dans les tentatives de compréhension des attitudes vis-à-vis du départ à la retraite et des comportements de départ à la retraite est la diversité des situations personnelles face à la retraite, qui complexifie les problématiques et rend toute tentative de généralisation difficile.

D'autre part, nous nous sommes intéressés dans cette étude aux significations du travail pour une catégorie de population particulière, celle des cadres âgés de 55 ans et plus. Rappelons 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]. Leur pension, publique ou privée, est probablement meilleure et plus importante que dans les autres cas de la force de travail en général. Leurs revenus peuvent leur fournir de plus grandes opportunités de développement de ressources financières personnelles ; et leur haut niveau d'études leur fournit également de plus grandes opportunités de disposer d'autres sources de revenus après la retraite.

De même, nos apports sont limités temporellement car la nature et la signification du travail et de la retraite, et donc les attitudes envers le travail et la retraite changent constamment [Kosloski, Ekerdt et DeViney, 2001]. Nos résultats sont pertinents uniquement pour la cohorte d'âge sélectionnée.

Enfin, 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 le départ à la retraite est spécifique du contexte dans lequel elle est menée, et toute transposition éventuelle doit prendre en compte le cadre particulier dans lequel elle s'insère.

Les théoriciens du développement de carrière démontrent que les étapes de vie influencent les étapes de carrière. Selon ces théories, l'âge définirait et délimiterait les différentes étapes ou stades de carrière. Le désengagement, période durant laquelle l'individu se désengage progressivement de son travail en général (carrière, profession, organisation) et se conclue par la retraite, serait donc inévitable car lié à l'avancée en âge. De cette étude, il ressort effectivement que les significations du travail pour un individu et ses aspirations

professionnelles évoluent au cours de la carrière. Elles évoluent de fait à mesure que l'âge avance. Mais selon nous, l'âge n'est pas l'unique facteur explicatif du désengagement au travail caractéristique de l'étape de fin de carrière et antécédent de l'intention de départ à la retraite au plus tôt.

Citons les résultats de l'enquête SHARE, réalisée en 2004 dans 10 pays d'Europe sur les 50 ans et plus, synthétisés par Blanchet et Debrand [2005]. D'après les résultats de cette étude, se déclarer globalement satisfait de son travail, estimer bénéficier d'une reconnaissance méritée pour son travail, s'estimer en bonne ou très bonne santé, juger son salaire à un niveau correct, percevoir un soutien au travail dans les situations difficiles, avoir l'opportunité de développer de nouvelles compétences font baisser respectivement de 14 ; 7 ; 6 ; 5 ; 4 et 4 points la probabilité de vouloir partir en retraite plus tôt. A contrario, estimer avoir de faibles chances de pouvoir garder son emploi, avoir un travail physiquement pénible, percevoir de la pression due à la charge de travail, avoir peu de liberté dans la conduite de son travail, avoir de faibles perspectives d'avancement ou craindre d'être limité par un problème de santé avant l'âge de la retraite accroissent respectivement de 3 ; 3,5 ; 4 ; 6 ; 9 et 15 points la probabilité de vouloir partir au plus tôt. D'autre part, d'après cette même étude la France se situe parmi les pays où le souhait d'un départ rapide en retraite est le plus fréquent, et les français sont plus nombreux que la moyenne à faire état d'une faible reconnaissance de leur travail, aussi bien financière que non financière : absence de soutien dans les situations difficiles, absence de reconnaissance pour le travail accompli, salaire jugé correct un peu moins fréquemment que dans l'ensemble des 10 pays considérés. Les français portent sur leur travail un jugement global plus négatif que leurs voisins, avec 88% de satisfaits contre 93% pour la moyenne des autres pays [Blanchet et Debrand, 2005].

Enfin, le maintien des personnes en emploi n'a de sens que s'il est profitable aux entreprises et aux salariés. Pour que les salariés âgés souhaitent et envisagent d'étendre leur durée de vie au travail, il faut avant tout qu'ils le puissent. Ce qui nécessite des politiques de Gestion des Ressources Humaines curatives, pour faire face à l'urgence des besoins immédiats des entreprises, et préventives. Le maintien en emploi des salariés vieillissants et l'incitation à l'allongement de la vie professionnelle réclament un réaménagement des conditions de travail, davantage de support social mais aussi et surtout de support organisationnel.

Bibliographie

Adams G.A., Prescher J., Beehr T.A., Lepisto L. (2002), "Applying work-role theory to retirement decision-making", *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 54, n°2, p.125-137.

Arnold H.J., Feldman D.C. (1986), *Organizational behavior*, New York.: Mac Graw- Hill, p.548. Cité par Feldman (1988).

Atchley RC. (1971), «Disengagement among Professors», *Journal of Gerontology*, vol. 26, p.476-480.

Atchley R.C. (1977), *The Sociology of Retirement*, John Wiley and Sons.

Bardin L., (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 291 p.

- Beehr T.A. (1986), « The Process of Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation », *Personnel Psychology*, vol.39, p. 31- 54.
- Bouffartigue P., Gadea C. (2000), *Sociologie des Cadres*, La Découverte, Coll. Repères.
- Briner T., Kiefer R.B. (1998), « Managing Retirement-Rethinking Links between Individual and Organization », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n°7, p. 373 - 390.
- Buffeteau S. et Godefroy P., (2006), « Prospective des départs en retraite pour les générations 1945 à 1975 », *Données Sociales- La société française*, Santé et protection sociale, p. 593-601.
- Carson K.D., Bedeian A.G. (1994), « Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties », *Journal of Vocational Behavior*, vol.44, p. 237-262.
- Carter M.A, Cook K. (1995), « Adaptation to retirement: role changes and psychological resources », *Career Development Quarterly*, vol. 44, n°1, 12p.
- Christin J., Peretti J.M. (2005), « L'intention de départ à la retraite des seniors. Partiront ? Partiront pas ? », *Personnel*, Novembre, n°464, p.49-54.
- Christin J., Colle R., Peretti J.M. (2005), « La fidélisation des seniors par la GRH à la carte », *CEROG IAE Aix en Provence, Working Paper*, n°735.
- Dalton, G.W., Thompson, P.H. et Price R.L. (1977), “The four stages of professional careers : a new look at performance by professionals”, *Organizationnal dynamics*, n° 6, p.19- 42.
- D'Ortun, F. (2005), « Les intérêts des travailleurs vieillissants : Travaillerez- vous au-delà du Troisième Age ? », *Carriérologie*, Revue francophone Internationale, Vol. 10, n°1, 7p.
- Dychtwald K. (1990), « The age wave », *Training and Development journal*, Février, p. 24-30.
- Erdner R.A, Guy R.F. (1990), “Career identification and women's attitudes toward retirement”, *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 30, n° 2, p.129-139.
- Feldman DC (1988), *Managing careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Organizational Behavior and Psychology Series, 249 p.
- Feldman DC. (1994), « The decision to retire early: A review and conceptualization », *Academy of Management Review*, April, vol. 19, p. 285-312.
- Gaullier X. (1982), *L'avenir à reculons, chômage et retraite*, Paris, Editions Ouvrières.

- Gaullier X. (1988), *La Deuxième Carrière. Ages, emplois, retraite*, Editions Du Seuil, L'Épreuve des faits.
- Gaullier X. (2003), *Le temps des retraites. Les mutations de la société salariale*, La République des Idées, Editions Seuil.
- Ginzberg E. (1983), « Life without work: Does it make sense? », *Policy Issues in Work and Retirement*, édité par Parnes H.S., Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, (1983), p.29-38.
- Guérin G., Wils T., Saba T., Saint Jacques N. (1995), « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Cahiers québécois de démographie*, Automne, vol. 24, n°2, p. 245-283.
- Hanish K.A., Hulin C.L. (1991), “General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39, n° 3, p.110-118.
- Kelly J. (1990), “Employers must recognize that older people want to work”, *Personnel Journal*, Janvier, n° 69, p. 44-48.
- Kilty K.M., Behling J.H. (1985), « Predicting the retirement intentions and attitudes of professional workers », *Journal of gerontology*, vol.40, n°2, p. 219- 227.
- Kosloski K., Ekerdt D., DeViney S. (2001), «The Role of Job-Related Rewards in Retirement Planning», *Journal of Gerontology, Series B, Psychology and Social Science*, vol.56, n°3, p.160-169.
- Lab'Ho, Observatoire des hommes et des organisations, Groupe Adecco (2002), *Poivre et Sel*, 116p.
- Lainé F., Marioni P. (2005), Recrutements et départs des seniors : des différences sectorielles importantes », Complément dans d'Automne A., Betbèze JP, Hairault JO, *Les seniors et l'emploi en France*, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, 233p.
- Leibowitz K, Farren C. (1990), « Managing career gridlock », *Training and development journal*, Avril, p. 29-35.
- Levinson D.J. (1986), “A conception of adult development”, *American psychologist*, Vol. 41, n°1, p.3-13.
- Lewis J, McLaverty C. (1991), “Facing Up to the Needs of the Older Manager”, *Personnel Management*, London: Janvier, n° 23, p. 32 -36.
- Mac Goldrick A.E. (1994), « The impact of retirement on the individual », *Reviews in Clinical Gerontology*, vol. 4, p.155-160.
- Marbot E., Peretti J.M. (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Village mondial.
- Méli B. (2006), « La retraite creuse encore un peu plus les comptes de la Sécurité sociale », *Seniorscopie*, 13 Juin 2006.

- Molinié A. F. (2005), « Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? », *Pistes*, vol.7, n°1, 27p.
- Mora Canzani F. (2005), «Equal, l'Expérience est Capitale», dans Raoult N., Quintreau B. (2005), *La diversité des âges : Regards croisés d'experts*, Liaisons sociales, Eds. Liaisons, p.51-66.
- Rosen B, Jerdee TH. (1989), “Retirement policies: evidence of the need for change”, *Human Resource Management*, Vol. 28, n°1, p. 87-103.
- Saba T, Guérin G, Wils T (1997), « Gérer l'étape de fin de carrière », *Gestion 2000*, Janvier-Février, p. 165-181.
- Shaw J.B., Grubbs L.L. (1981), « The process of Retiring: Organizational Entry in Reverse», *Academy of Management Review*, vol.6, n° 1, p. 41-47.
- Schein E. (1971), “The individual, the Organization and the Career: a Conceptual Scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7, n° 4, p. 401-426.
- Schein E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, Mass.: Addison- Wesley. Cité par Feldman, (1988).
- Van Maanen J et Schein E.H. (1977), “Career development”, Hackman J.R. et Suttle J.L. Editions, *Improving life at work*, Santa Monica, Calif.: Goodyer, p.54- 57. Cité par Feldman, (1988).
- Wright JD, Hamilton RF. (1978), “Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the 'Job Change' Hypothesis”, *Social Forces*, Juin, n° 56, p. 1140-1158.