

VERS UNE AUTRE APPROCHE DE LA FIN DE CARRIERE ?

Eléonore MARBOT – CNAM Paris

La gestion des fins de carrière devient un enjeu majeur pour les entreprises. Le sommet de Lisbonne a fixé un double objectif aux pays européens. Le premier est quantitatif : porter le taux d'emploi à un niveau aussi proche que possible de 70 % d'ici à 2010 (60 % pour les femmes). Le deuxième est qualitatif : "des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour l'Europe"¹.

Le Conseil Européen de Stockholm a déterminé des objectifs intermédiaires en matière de taux d'emploi, pour 2005 (67 %, dont 57 % pour les femmes) et un objectif de 50 % pour les salariés de 55 à 64 ans à l'horizon 2010. Il a invité d'autre part le Conseil et la Commission à lui présenter un rapport conjoint, pour sa réunion du printemps 2002, sur "les moyens d'accroître le taux d'activité et de prolonger la vie active"².

En France un consensus se dégage pour accroître l'emploi des plus de cinquante ans. La réforme des retraites va dans ce sens. La hausse du taux d'activité des quinquagénaires et sexagénaires semble donc structurelle.

En effet, dans l'hypothèse d'un solde migratoire constant, la diminution, à partir de 2006, de la population active française, renforcera les tensions sur l'emploi, sauf à relever le taux d'activité des quinquagénaires.

Les entreprises rencontrent d'ores et déjà des difficultés à recruter certaines qualifications. La croissance de l'économie française impose aux entreprises de repenser leur politique d'emploi.

Les baby boomers ont atteint selon les critères organisationnels et sociétaux, qui dominent depuis 30 ans, le stade de fin de carrière. Les générations moins nombreuses nées après 1974 entrent sur le marché du travail.

Les entreprises réalisent qu'il faut revisiter leur politique de départs. Elles remettent en cause les présupposés véhiculés pendant trente ans sur le début et les causes du stade de fin de carrière.

Comment mettre en place en douceur un allongement de la vie professionnelle de salariés pour qui la préretraite est aujourd'hui un droit acquis ?

Pour répondre à cette question nous nous proposons de redéfinir la fin de carrière en introduisant la notion de sentiment de fin de vie professionnelle. Après avoir recensé les politiques organisationnelles qui déclenchent ce sentiment, nous présenterons les pratiques GRH qui permettent de l'éviter. Enfin, nous nous demanderons si l'entreprise ne doit pas profiter du défi de rétention des seniors, pour revisiter intégralement sa gestion des carrières et des âges ?

¹ Sommet européen de Lisbonne, le 23-24 mars 2000, archive européenne sur le site Internet de l'Europe.

² Ages et emploi, Propositions pour une politique nationale de gestion prévisionnelle des âges, Rapport présenté par Bernard Quintreau, février 2002

1. Comprendre le désengagement au travail de certains salariés vieillissants grâce à la notion de sentiment de fin de vie professionnelle

L'étape de fin de carrière est décrite par tous, chercheurs comme praticiens, comme un désengagement au travail et une baisse de compétence. Les motifs en sont peu clairs. Est-ce la société qui pousse les seniors à se désengager ? Est-ce l'entreprise ? Le développement interne de l'individu ? Ou encore une combinaison des trois ?

Pour répondre à cette question, il faut s'interroger sur les raisons pour lesquelles le salarié décide, poussé par des facteurs externes ou internes, de ne plus s'investir dans son travail ?

Ceci nécessite d'abord de revenir sur la notion de carrière et de replacer les étapes de carrière dans le contexte théorique des étapes de vie.

1.1. Les nouvelles carrières : une succession d'étapes discontinues et récursives ?

La carrière, au sens traditionnel, fait référence à une succession d'étapes. Tous les chercheurs ne s'accordent pas sur les étapes. Cependant, on peut découper la carrière en quatre grandes phases, qui se suivent de façon linéaire et continue : apprentissage, maîtrise, routine et désengagement.

En prenant en compte la grande variabilité de l'environnement au travail et la variété des réponses individuelles à ces évolutions de l'environnement, il semble aujourd'hui impossible de conceptualiser la carrière ou de la vivre de façon linéaire et continue. La linéarité et la continuité paraissent appartenir au paradigme du passé. Hall et al (1996) tente de schématiser ces nouvelles carrières : « nous voyons maintenant, à la place d'un jeu d'étapes de carrière durant une vie qu'il existe une série de mini-stades de carrière à travers une vie. » (Traduction libre, p. 33). Ce modèle de carrière par étapes est donc récursif. Au cours d'une vie de travail, la succession de ces quatre phases peut se répéter plusieurs fois. La durée de chaque phase devient alors plus courte. Cette récursivité reflète les discontinuités des nouvelles carrières.

Pour l'individu, les composantes clés de ce nouveau parcours de carrière sont la connaissance de son identité et ses capacités d'adaptation. Face à un environnement changeant de plus en plus rapidement et à des cycles de vie des produits et des technologies qui se réduisent, « la carrière des individus va de plus en plus devenir une succession de mini-stades d'exploration, d'essai, d'établissement, de maîtrise. » (Hall et al, Traduction libre p. 33)

Les déterminants du passage d'un stade à un autre ne sont pas l'âge chronologique, mais l'âge de carrière et donc l'expérience. Ce modèle permet de préciser la définition de la carrière protéenne « qui est un processus d'exploration et de développement de l'identité » (Hall et al, 1996, p. 33, traduction libre).

Le stade de fin de carrière a-t-il encore un sens ? Si le schéma de la récursivité des phases de carrière de Hall est retenu, la question pertinente devient : pourquoi cette récursivité s'arrête-t-elle un jour ? Pourquoi l'individu décide de ne plus se réinvestir dans un micro cycle ? Quels sont les facteurs externes ou internes qui l'y poussent ?

La réponse à ces questions doit être envisagée dans le contexte du développement de l'adulte, qui lui n'est pas récursif.

1.2. La carrière, un thème de vie parmi d'autres

Selon les théoriciens du développement de l'adulte, un individu passe d'un stade de vie à un autre lorsqu'il s'interroge sur les finalités de sa vie. Ces interrogations peuvent influencer son engagement au travail. Selon Havighurst (1963), à partir d'un certain stade, les individus sont supposés acquérir d'autres repères sociaux que l'investissement professionnel. Pour Cumming et al (1961), le vieillissement bien vécu passe par le désir de désengagement de la vie active. L'individu modifie son système de valeurs. L'engagement professionnel est remplacé par l'affectivité. Cela suppose que la personne réévalue sa propre personnalité et sa prise de conscience de la mort.

La récursivité des cycles de carrière s'arrête au moment où le salarié entre dans un nouveau stade de vie, lorsqu'il remet en cause la manière de répondre aux grandes questions de la vie. Le passage à ce stade supérieur du développement dépendrait de la personnalité de l'individu et du contexte. Ce contexte est fonction d'un moment, d'une génération et d'une société :

- Une société qui divulgue une nouvelle image des plus de cinquante ans :

Quel que soit le nom donné aux plus de cinquante ans (seniors, jeunes-vieux, etc...), un construit permet de les regrouper. C'est le construit de maturescence. Attias-Donfut (1988) explique son concept : « En créant un nouveau mot, j'ai voulu également mettre en exergue une réalité nouvelle : la maturescence ne se caractérise pas seulement par des paramètres psychologiques des rapports spécifiques au temps et à l'idée de la mort, elle résulte aussi de conditions démographiques, économiques et sociales historiquement nouvelles. (...) La génération parvenue à la maturescence doit redéfinir ses positions par rapport aux générations de taille (presque) équivalente, qui lui sont postérieures et antérieures. La relève des générations s'opère dans des conditions démographiques sans précédent dans l'histoire, qui modifie la qualité même des interactions et favorise l'émergence d'une nouvelle phase significative. Celle-ci marque une transition supplémentaire dans le cours de la vie » (p. 197). Selon ce sociologue, cette phase a émergé dans un contexte de crise.

- Un nouveau stade de vie

Gaullier (1999) rappelle les caractéristiques sociales de la fin de vie professionnelle. Selon lui, les personnes de plus de cinquante ans sont mises dans une situation où tous les repères identitaires traditionnels avec lesquels elles avaient vécu ont disparu. La carrière et la retraite se sont complètement transformées. « Or, tous ces repères étaient des réducteurs d'incertitudes pour les individus ». La société industrielle avait placé le travail comme valeur centrale. C'était l'élément intégrateur de l'existence. Les Américains ont vécu cette décennie de transition : elle est caractérisée par un stress chronique. Cette instabilité soulève des questions identitaires : « ce qui est en jeu derrière tout ça, c'est l'estime de soi » (p. 166). Le contexte sociétal en France est différent. Tous les dispositifs français des départs avancés conduisent à ce que la retraite anticipée ou la préretraite soient aujourd'hui généralement considérées comme un acquis social. (Gaullier, 1990)

Gaullier identifie quelques thèmes qui préoccupent les individus à cette époque de leur vie : « de nouveaux rapports se créent au corps, à la vieillesse, à la mort, au travail, à diverses activités et aux relations » (p. 167). Ces thèmes sont très proches de ceux développés par les psychosociologues d'autres époques. Il explique : « c'est souvent l'époque où l'on perçoit sa vie non plus simplement par rapport au passé mais aussi par rapport au temps que l'on a encore à vivre devant soi, tel qu'on l'imagine et cela, c'est un tournant très important » (p.167).

Il serait trop simpliste de décrire le stade de fin de carrière comme un désengagement au travail. Parallèlement, le salarié est confronté à d'autres enjeux dans sa sphère privée et hors vie professionnelle. Introduire la notion de sentiment de fin de vie professionnelle permet de faire référence à ces autres enjeux et ne pas limiter l'analyse de l'individu à son travail. Il faut définir le sentiment de fin de vie professionnelle.

2. Le sentiment de fin de vie professionnelle

Avant de divulguer les résultats de notre étude qualitative, revenons sur le choix des termes du sentiment de fin de vie professionnelle plutôt que de ceux de fins de carrière.

2.1. De la notion de fin de carrière à celle de fin de vie professionnelle

Le terme de "sentiment" fait référence à la perception individuelle. Le choix de la création d'une notion entièrement subjective s'appuie sur des travaux effectués dans le courant de la psychologie développementale, et aussi sur la psychologie cognitive.

Les théories du développement de l'adulte affirment, qu'en dehors de l'âge, c'est la perception des événements qui provoque le passage d'un stade à un autre. Face à un même événement, les individus l'interprètent différemment selon leur personnalité et leur stade de vie. Des théories cognitives de l'émotion apportent une confirmation de la théorie cognitive du vieillissement. C'est plus une perception cognitive du vieillissement que la situation objective qui détermine la réponse du sujet. Lazarus et al (1984) se sont intéressés aux changements liés à l'âge ou qui se produisent lors d'un événement marquant de la vie. La conclusion de leur travaux de recherche est essentielle : la façon qu'a l'individu de faire face dépend de la perception de la situation. Comme les théoriciens du développement de carrière, nous nous concentrerons sur la perception des individus, et ce, afin d'essayer de comprendre leurs perceptions de la réalité.

Le terme de "fin vie professionnelle" permet d'éviter l'association commune et traditionnelle de la représentation des fins de carrière comme une simple baisse de l'engagement au travail. En outre, le thème de "vie" renforce le caractère chaotique et aléatoire de cette notion.

1.2. Définition du sentiment de fin de vie professionnelle

Treize entretiens avec des personnes de plus de cinquante ans encore en activité ont été nécessaires pour satisfaire les critères de saturation théorique et sémantique (Romelear, 1999). C'est-à-dire pour que les propos de chaque senior soient replacés dans notre cadre théorique et qu'ils n'apportent plus d'informations nouvelles.

De l'analyse de ces entretiens, le sentiment de fin de vie professionnelle a été défini de la façon suivante : **c'est la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie.**

A partir de cette définition, les individus ont été considérés comme se sentant en fin de vie professionnelle lorsqu'ils exprimaient leur volonté de désengagement au travail afin de s'investir dans une nouvelle sphère.

Nous avons ensuite tenté d'identifier les changements acceptés qui permettraient de situer les individus en sentiment de fin de vie professionnelle. L'analyse thématique a permis de faire

ressortir six thèmes sur lesquels les individus en sentiment de fin de vie professionnelle percevaient une évolution majeure :

- Un désengagement au travail : c'est-à-dire la réduction de la place qu'accorde l'individu au travail.

- Un recentrage sur soi : l'individu désire revenir à ce qu'il considère comme essentiel. Son bien-être passe désormais par une volonté d'écouter ses désirs. Il estime que cette écoute de lui-même est nouvelle.

- Une évolution de ses objectifs de vie : Il a d'autres priorités dans sa vie qu'il n'avait pas auparavant et qui sont liées au recentrage sur soi

- Une évolution des rôles sociaux : l'individu explique que s'il privilégie aujourd'hui des rôles familiaux ou en tous cas, qui ne concernent pas le travail, c'est parce qu'il accorde moins d'importance aux autres, grâce à son expérience.

- Une évolution vers l'intégrité : c'est-à-dire l'acceptation de son seul et unique cycle de vie.

- Une acceptation de son âge : le senior ressent une évolution vers la vieillesse, une nouvelle appartenance à une autre catégorie d'âge. Il accepte cette nouvelle image de son âge.

Les individus, qui ne ressentent pas le sentiment de fin de vie professionnelle, ne perçoivent aucune évolution sur ces thèmes.

Lors de l'analyse thématique, nous avons déterminé les facteurs déclencheurs du sentiment de fin de vie professionnelle. Ils sont de trois ordres : des perceptions liées à des politiques d'entreprises discriminatoires, des insatisfactions liées au travail et des évolutions personnelles. A la suite d'une analyse quantitative confirmatoire, portant sur un échantillon de 178 personnes, il est apparu que les perceptions des politiques d'entreprise influencent davantage le sentiment de fin de vie professionnelle que les situations de travail et les évolutions personnelles. L'entreprise pourrait donc éviter que ses collaborateurs ne ressentent le sentiment de fin de vie professionnelle.

3. Le principal déterminant du sentiment de fin de vie professionnelle : une perception de politique d'entreprise discriminatoire

Les individus, qui ne se sentent pas en fin de vie professionnelle évoquent une perception de politique d'entreprise discriminatoire à l'égard, notamment de l'âge, de la formation, de l'entretien annuel d'évaluation et de la promotion. Ceux qui se sentent en fin de vie professionnelle n'abordent pas ce sujet d'eux-mêmes. On peut subsumer que ces personnes, qui se sentent en fin de vie professionnelle, n'y accordent plus d'importance, mais qu'elles ont eu cette perception avant d'éprouver le sentiment de fin de vie professionnelle, car quand on leur pose la question, elles évoquent un moment où leur entreprise les a fait se sentir hors jeu.

Les expressions des salariés seniors (I7, I8, I13), qui perçoivent le sentiment de fin de vie professionnelle permettent de comprendre comment elles relient perceptions de politique d'entreprise discriminatoires et sentiment de fin de vie professionnelle.

« (I7) : C'est l'âge qui fait qu'on assimile moins vite, qu'on pige moins vite quand on a des formations. Ma vision du travail a changé. Peut-être que je suis plus conciliante. Je prends plus de recul. Ce n'est pas un détachement car j'y pense aussi le soir. De toute manière depuis quelques temps, je sens que je suis en fin de carrière. Je ne sais pas c'est peut-être moi qui n'adhère plus ou alors c'est plus pernicieux(...) c'est l'entreprise (silence).

(I8) : Je suis de moins en moins performante, j'ai moins d'enthousiasme, je me lasse du travail. Mais remarquez qu'ils y participent : je suis moins sollicitée que les jeunes. J'ai l'impression qu'on attend moins de moi qu'avant.

(I11) : Tout me dit que je suis dans la vieillesse : mon corps, mon entreprise. »

En ce qui concerne la politique de promotion, les personnes percevant le sentiment de fin de vie professionnelle expliquent qu'en raison de leur âge, elles savent qu'elles ne peuvent plus progresser. Citons des exemples d'individus qui estiment que leur entreprise les considère en fin de carrière

« (I11) : J'ai postulé pour la direction de la filiale en Pologne. J'avais toutes les qualités requises. Celui qui est parti à 28 ans... alors j'ai compris. »

Mais ceux, qui se sentent en fin de vie professionnelle incriminent aussi les politiques de formation et d'évaluation :

« (I9) : J'ai l'impression que je suis figée, mais je leur ai dit que j'étais prête à prendre des formations. J'en reviens à leur politique.

(I10) : C'est très français ça, de plus avoir accès à rien sauf à la préretraite à partir d'un certain âge. Je n'ai même pas osé demander un bilan de compétence. Mais je l'ai fait de ma poche l'année dernière. Et après, ils nous parlent d'entretien annuel d'évaluation, mais si on ne peut même pas en parler. Et puis de toute manière ça suit pas, on s'y fait. »

Pour certains, le sentiment de fin de sentiment de vie professionnelle est provoqué par des pratiques de départ anticipé :

« (I4) : C'est dur... c'est un peu comme si on allait sur une voie de garage alors qu'on aimerait continuer à apprendre à conduire... On ne fait pas toujours ce qu'on veut. (...) On ne rentre plus dans le critère... eh bien, d'âge évidemment. »

Bien que seuls quelques discours aient été cités, l'analyse thématique (confirmé par une étude quantitative³) a permis de recenser les politiques d'entreprise, qui provoquent le sentiment de fin de vie professionnelle (cf. tableau 1).

³ CF. op. cit.

Tableau 1 : Les variables discriminantes du sentiment de fin de vie professionnelle liées à la perception des politiques d'entreprise		
	Collaborateurs qui ne perçoivent pas le sentiment de fin de vie professionnelle	Collaborateurs qui perçoivent le sentiment de fin de vie professionnelle
Politique des âges	Ils ne lient pas les politiques d'entreprise à la perception du travail.	Evoquée avec l'aspiration à l'avancement, les plafonnements subjectifs et l'image de la vieillesse et de la retraite.
Politique de formation		Evoquée avec l'aspiration à l'avancement, les plafonnements subjectifs et l'image de la vieillesse et de la retraite.
Politique d'entretien		Evoquée avec les plafonnements subjectifs et l'image de la vieillesse et de la retraite.
Politique de promotion		Evoquée avec l'aspiration à l'avancement, les plafonnements subjectifs et l'image de la vieillesse et de la retraite.
Perception des politiques de départ anticipé		Evoquée avec les plafonnements subjectifs et l'image de la vieillesse et de la retraite.

Les variables citées dans ce tableau sont de l'ordre de la perception. Comme ces variables, le sentiment de fin de vie professionnelle repose sur l'interprétation que font les individus de la politique de leur entreprise.

4. Des pratiques R.H. à revisiter

Au regard de ces résultats, quelques recommandations en matière de pratique de Gestion des Ressources Humaines peuvent être faites. Notons qu'il peut exister un décalage entre les politiques que l'entreprise met en œuvre et les perceptions individuelles. Dans ce cas, il suffirait simplement de réduire cet écart à travers une communication adaptée.

4.1. Eviter les discriminations par l'âge en matière de pratique R.H.

Dans un premier temps, les recommandations portent sur les perceptions des politiques qui ont une influence directe (confirmée par notre étude quantitative⁴) sur le sentiment de fin de vie

⁴ Cf. op. Cit.

professionnelle : politiques des âges, de départ anticipé et d'aménagement des temps. Dans un deuxième temps, des préconisations seront faites à propos des perceptions des politiques, qui ont un effet indirect sur le sentiment de fin de vie professionnelle.

En ce qui concerne les politiques des âges, l'organisation doit éviter que les seniors perçoivent une politique des âges discriminatoire. Pour diminuer cette perception, peut-être faudrait-il mettre en place une politique de discrimination positive ou, au moins des politiques qui valorisent également tous les âges, notamment en matière de promotion, de valorisation monétaire et non monétaire ? A cette fin, l'organisation pourrait, dans un premier temps, comme aux Etats-Unis, supprimer toute mention d'âge dans les dossiers des salariés, qui servent aux décisions d'augmentation ou de mobilité. Dans un deuxième temps, un effort de communication sur les critères d'augmentation ou de mobilité, et notamment une communication renforcée sur le fait que l'âge n'appartient pas à ces critères, est recommandée. N'oublions pas que lorsque cette perception de discrimination n'existe pas, l'engagement au travail reste fort. Or, une récente enquête auprès de Directeurs de Ressources Humaines (Franchet, 2001) montre que l'âge « est un critère dans la sélection des candidats, qu'il s'agisse de formation continue (pour plus de 70 % des répondants), de mobilité interne (dans 90 % des entreprises) ou de recrutement (plus de 75 % des DRH interrogés) ».

Si l'entreprise veut éviter de provoquer ou d'augmenter le sentiment de fin de vie professionnelle, il faut qu'elle cesse toute politique de départ anticipé. En effet, l'individu associe les pratiques de départ anticipé à une pression sur son départ. Ceci signifie que, dès qu'un salarié bénéficie d'une mesure de départ anticipé, les autres salariés se préparent à en bénéficier et baissent leur engagement au travail. Ils entrent dans une autre phase de vie, en changeant d'objectifs de vie. A chaque fois qu'un salarié bénéficierait d'un départ anticipé, les autres salariés intérioriseraient systématiquement et s'approprieraient cette idée de départ anticipé en la transformant en norme et en règle. Si l'entreprise veut éviter de provoquer le sentiment de fin de vie professionnelle, les politiques de départ anticipé doivent donc être supprimées.

Puisqu'une perception des politiques d'aménagement des temps au départ influence positivement le sentiment de fin de vie professionnelle, l'entreprise peut jouer sur l'image de cet aménagement des temps. Si la possibilité d'aménager ses temps était donnée à tout le monde et à tous les âges, les seniors ne percevraient pas ces politiques comme révélatrices de leur âge et de leur statut dans l'entreprise. Cette possibilité n'augmenterait, ou ne provoquerait, certainement pas leur sentiment de fin de vie professionnelle. A cette fin, un effort de communication, concernant les bénéficiaires et les règles d'aménagement des temps, est préconisé.

4.2. Perception des autres politiques d'entreprise

Même si, dans l'étude statistique confirmatoire qui a suivi notre analyse thématique, les effets directs des perceptions des politiques d'évaluation, de formation et de rôle sur le sentiment de fin de vie professionnelle n'ont pas été démontrés, cela ne signifie pas que ces politiques n'ont pas d'impact sur les seniors. Au regard des résultats, la seule recommandation qui puisse être effectuée est de lier ces politiques aux précédentes. Ces politiques doivent être cohérentes avec les autres pratiques de Ressources Humaines, notamment envers les seniors. En ce qui concerne la politique des rôles, il faudrait peut-être l'introduire en France : que la cinquantaine soit l'occasion d'un élargissement des compétences des seniors par la formation, la coordination, le conseil, ou le rôle de mentor. Que ces rôles soient considérés comme importants, réels et valorisés par l'entreprise.

Une perception de politique des âges discriminatoire est positivement liée à une perception d'une politique de départ. Il est intéressant de noter que si les politiques d'évaluation et de formation n'ont pas d'influence sur le sentiment de fin de vie professionnelle, elles sont liées négativement à une politique des âges discriminatoire et au départ. Il nous paraît donc important d'insister sur le besoin de cohérence des différentes politiques de Ressources Humaines. Parallèlement, l'entreprise doit concentrer ses efforts sur une communication portant sur la non-discrimination par l'âge.

Il nous semblerait pertinent de mettre en place ces pratiques dans le cadre plus global de la gestion de la vie professionnelle. Et ce, dans le but de ne plus gérer les carrières par les âges, ce qui permettrait de faire face aux défis que le contexte démographique va engendrer d'ici quelques années : le sentiment d'iniquité provoqué par une gestion différente des âges et surtout une perception d'une iniquité intergénérationnelle.

Pour prolonger la vie professionnelle : éviter le sentiment de fin de vie professionnelle

Ainsi, à partir de cinquante ans, il existerait deux types de collaborateurs : ceux qui ressentent le sentiment de fin de vie professionnel, provoqué principalement par des politiques d'entreprises discriminatoires et ceux qui ne le ressentent pas.

Les seniors qui le ressentent rêvent tous de quitter la sphère organisationnelle. Selon eux, la retraite est synonyme de "renaissance", de "bonheur" ou "d'idéale" dans un marché du travail fermé aux plus de cinquante ans". Par contre, aucun de ceux qui ne ressentent pas le sentiment de fin de vie professionnelle n'envisagent pas de prendre sa retraite.

L'entreprise n'a pas besoin de conserver des salariés désengagés et désirant partir à la retraite. Elle ne peut plus se permettre de se détacher d'employés investis et voulant prolonger leur vie professionnelle. Pour commencer à mettre en place une politique de rétention sélective des collaborateurs seniors sans provoquer chez certains salariés une insatisfaction liée à la suppression d'un droit considéré comme acquis, l'entreprise ne pourrait-elle pas apprendre à distinguer ces deux catégories de personnes. L'intégration de cet outil de repérage du sentiment de fin de vie professionnelle en matière de gestion des fins de carrières permettrait à l'organisation de passer en douceur d'une politique d'éviction à une politique de rétention des seniors et de préparer dans le même temps, les quadragénaires à l'allongement certain de leur vie professionnelle.

Bibliographie

- Attias-Donfut, C, 1988, Sociologie des Générations : l'empreinte du temps PUF, Paris.
- Cuming, E, Henry, W, 1961, Growing Old, New York, Basic Books.
- INSEE, 1997, Projection de population active : 1995-2040, Emploi-revenu, vol. 115, Janvier, Emplois-revenus, vol. 516.
- Gaullier, X, Thomas, C, 1990, Modernisation et gestion des âges, CNRS, Paris.
- Gaullier, X, 1999, Les temps de la vie, Emploi et retraite, Editions Esprits, Le seuil.
- Hall, D.T. & al, 1996, The Career is dead- Long live the career, San Francisco : Jossey-Bass.
- Havighurst, R.J, 1963, Successful Aging. In Williams, R.H, Tibitts, C, Donahue, W, Process of Aging, New York, Atherton, vol. 1, p. 299-320.
- Lazarus, R.S., Folkman, S, 1984, Stress, appraisal and coping, Springer publishing company, New York.