

La décision de départ à la retraite des seniors : Le rôle du sentiment d'auto-détermination ?

Julie CHRISTIN et Rodolphe COLLE

Candidats au Prix Roland CALORI

Date de soutenance de thèse de Julie Christin : 22 novembre 2008

Date de soutenance de thèse de Rodolphe Colle : 25 novembre 2006

Julie CHRISTIN

CEROG - IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille III

6, rue André Isaïa

13013 Marseille – France

06-10-66-78-90

julie.christin@iae-aix.com

Docteur en Gestion des Ressources Humaines au CEROG (IAE d'Aix-en-Provence), Julie Christin travaille sur les intentions de départ à la retraite des salariés français. Ses travaux actuels interpellent plusieurs axes de la GRH depuis la gestion des carrières jusqu'à la gestion des âges.

En tant qu'ATER à l'IAE de Lyon, elle est chargée de cours et TD en « Gestion des Ressources Humaines », « Conception et méthode d'enquête » et « Approche sociologique des organisations ». La « Gestion des Seniors » est un autre thème sur lequel elle intervient auprès d'étudiants en formation initiale et continue.

Rodolphe COLLE

Maître de conférences

IAE de Grenoble – CERAG UMR CNRS 5820

Université Pierre Mendès France

B.P. 47

38040 Grenoble Cedex 9

06-30-10-72-28

rodolphe.colle@iae-grenoble.fr

<http://passionrh.online.fr>

Rodolphe Colle est Maître de conférences à l'IAE de Grenoble. Ses principaux domaines de recherches sont la personnalisation de la gestion des ressources humaines (« GRH à la carte »), la fidélisation des salariés, la théorie de l'auto-détermination et l'articulation vie privée – vie professionnelle.

Il a publié divers chapitres d'ouvrages et articles, notamment dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines, la revue Gestion 2000 et Management & Avenir.

Il enseigne la Gestion des Ressources Humaines et le Management des organisations auprès d'un public varié : IAE de Grenoble, ESSEC, ENSGI et divers IUT.

Soumission
XVIII^{ème} Conférence de l'AIMS

La décision de départ à la retraite des seniors : Le rôle du sentiment d'auto-détermination ?

Julie CHRISTIN
CEROG - IAE d'Aix-en-Provence

Rodolphe COLLE
IAE de Grenoble – CERAG UMR CNRS 5820

Résumé

Cette recherche concerne l'intention le management des cadres français seniors. Elle se propose, à travers une étude empirique, d'étudier l'influence que peut avoir la GRH à la carte sur l'intention de départ à la retraite.

Les résultats, obtenus à l'aide de régressions multiples, mettent en évidence le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la décision de départ à la retraite.

Les conséquences et perspectives des résultats des régressions menées sont ici discutées.

Mots clés

Gestion des seniors ; Intention de départ à la retraite ; GRH à la carte ; sentiment d'auto-détermination.

The decision to retire: The role of self-determination feeling?

Abstract

This research deals with French seniors management. This communication aims to study, by means of empirical analysis, the influence of “à la carte” HRM may have on the intention to retire.

The results, obtained through multiple regressions, highlight the role of self-determination feeling in the decision to retire. Consequences and perspectives of regressions results are discussed.

Keywords

Seniors management ; Intention to retire ; « à la carte » HRM ; self-determination feeling.

INTRODUCTION

La prévision d'une augmentation du nombre de départs en retraite avec l'arrivée à l'âge de la retraite des populations nombreuses dites du Baby Boom, a amené l'Union européenne à adopter progressivement une politique en faveur du vieillissement actif, impulsant des évolutions des cadres institutionnels dans les différents pays européens. En France, où la pyramide des âges montre que « *l'onde de choc du baby boom sera plus marquée que dans les autres pays européens* » (Aglietta et al., 2005 : 61), la loi Fillon du 21 août 2003 portant réforme des retraites a adopté diverses dispositions destinées à favoriser l'emploi des seniors, et à inciter les intéressés et les entreprises ou les collectivités publiques qui les emploient à prolonger leur activité (Conseil d'Orientation des Retraites, 2004). L'une de ces évolutions marque l'abolition de la « mise à la retraite » avant 65 ans sauf en cas d'accord de branche¹. 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 », mais la disposition s'inscrit dans une perspective plus générale d'incitation à prolonger l'activité après 60 ans, notamment par l'accroissement des marges de choix des assurés sur leur date de départ en retraite.

Si l'arrivée à l'âge de la retraite des générations du Baby Boom intéresse particulièrement les médias et les marketeurs (Duyck, 2006), une situation entièrement nouvelle se profile pour les responsables des Ressources Humaines comme pour les managers (Marbot et Peretti, 2004). Plusieurs axes de la gestion des ressources humaines semblent être à revisiter pour tenir compte de l'allongement réglementaire de la durée de travail nécessaire pour prétendre à une retraite à taux plein (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), gestion des âges, de la santé, des fins de carrière...). Quand les salariés vont-ils partir à la retraite ? 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 lisibilité.

¹ 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^{er} 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).

Un préalable nécessaire à toute tentative de prédiction des comportements de départ à la retraite est de comprendre ce qui amène l'individu à partir à un moment, plutôt qu'un autre. Considérant, à la lumière de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991), que le déterminant le plus direct du comportement de départ à la retraite est l'intention, nous examinons l'effet potentiel des espaces de choix disponibles dans l'entreprise sur l'intention de départ à la retraite des cadres français de 50 ans et plus, afin de compléter la compréhension du processus de prise de décision de départ à la retraite, au-delà des variables classiques déjà étudiées dans la littérature (finances, âge, santé et attitudes vis-à-vis de la retraite).

Des espaces de choix supplémentaires dans l'organisation ont-ils une influence sur l'intention de départ à la retraite des cadres quinquagénaires français ?

La société post-moderne, par suite à une « *seconde révolution individualiste* » et « *caractérisée par une tendance globale à réduire les rapports autoritaires et dirigistes et simultanément à accroître les choix privés, à privilégier la diversité (...)* » (Lipovetsky, 1983 : 27-28), aiguillonnerait la propagation, dans les pays occidentaux, d'un nouveau paradigme de gestion dominant caractérisé par la nécessité pour les employeurs de personnaliser le milieu de travail en permettant une flexibilité tournée vers les employés (Bouchikhi et Kimberly, 1999). Tous les individus ne connaissant pas les mêmes attentes vis-à-vis de leur emploi, une gestion ciblée apparaît nécessaire afin d'apporter des réponses aux différentes catégories de salariés. La GRH à la carte, mode d'organisation qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix, peut permettre de répondre à l'exigence de personnalisation des conditions de travail (Colle, 2006). Elle concerne l'organisation du travail comme la rémunération, l'aménagement des temps de travail, la formation et la carrière (Cerdin et al., 2005).

Parce que, concernant les pratiques adaptées aux salariés seniors, la nécessité d'une approche « à la carte s'impose » (Peretti, 2006 : 68), nous explorons les relations probables entre GRH à la carte et intentions de départ à la retraite.

Plusieurs éléments de la littérature suggèrent cette mise en relation (1). Un examen de ses résultats quantitatifs (2) permet de réfléchir aux espaces de liberté perçus par le cadre quinquagénaire relativement proche du départ à la retraite, mais aussi dont dispose le responsable RH pour tenter de réguler les flux de sortie de son entreprise de sorte qu'objectifs organisationnels et individuels convergent au mieux (3).

1. L'INTENTION DE DÉPART À LA RETRAITE ET SA MISE EN RELATION AVEC LES ESPACES DE CHOIX

1.1. L'INTENTION DE DÉPART À LA RETRAITE

Dans la littérature, le thème du départ à la retraite a suscité un intérêt certain chez les économistes, les gérontologues, les psychologues et sociologues, les chercheurs en psychologie industrielle et organisationnelle s'y engageant plus tard. Si les recherches se sont intéressées à la décision de départ à partir de ses résultats, analysant a posteriori les facteurs susceptibles d'expliquer le statut actuel des individus (retraités ou non), elles ont également approché la décision en cours, examinant différents éléments supposés prédire le comportement subséquent. Les variables dépendantes étudiées s'expriment alors en termes d'aspirations, d'attentes, de préférences, de plans, d'intentions pour la retraite².

Etudiant la validité de ces méthodes projectives et rétrospectives, Beehr et Nielson (2005) ont démontré qu'il est raisonnable d'envisager que les prédictions de comportement de départ à la retraite sont, en quelque sorte, des intentions. Toutefois, jusqu'alors, la théorie du comportement planifié n'a jamais été testée sur le comportement spécifique de départ à la retraite (Beehr et Nielson, 2005 : 683).

Variable dépendante de nature conative, l'intention de départ peut être appréhendée selon une approche « intégrée », l'envisageant comme un processus. De cette manière, la décision de départ volontaire de l'organisation (roulement de personnel) a été étudiée (Mobley, 1977 ; Price, 1977 ; Rhodes et Doering, 1983 ; Mihal, Sorce et Comte, 1984) soulignant une phase d'« intention » préliminaire au comportement de départ (Neveu, 1996), mais à notre connaissance, la décision spécifique de départ à la retraite ne l'a pas été. La mesure de l'intention de départ à la retraite constituée pour l'étude intègre des attitudes et comportements préparatoires au départ à la retraite.

1.2. LES DÉTERMINANTS DE L'INTENTION DE DÉPART À LA RETRAITE

² Pour une revue de la littérature plus détaillée, voir Christin (2005, 2006, 2007).

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 comme facteurs prédictifs. Une catégorisation possible des facteurs susceptibles d'influencer la décision de départ à la retraite distingue les variables:

- « *individuelles* » (âge, genre, origine géographique, niveau d'études, nombre d'enfants à charge, état de santé, attitude envers la retraite),
- « *liées au travail* » (récompenses financières, attitudes au travail, aliénation au travail, historique de carrière, statut professionnel),
- « *liées à l'organisation* » (taille de l'entreprise, secteur d'activité, flexibilité des politiques et pratiques de gestion des seniors),
- et « *environnementales* » (incertitude concernant les tendances macro-économiques, situation de la Sécurité Sociale, croissance économique, inflation, politiques nationales concernant l'emploi des seniors).

Les études sur l'intention de départ à la retraite s'accordent majoritairement sur l'importance des variables âge, santé, finances et attitudes vis-à-vis de la retraite dans l'explication de l'intention de départ à la retraite, mais se contredisent quant à l'influence des variables liées au travail et à l'organisation.

Certains auteurs constatent des relations non significatives entre ces variables et l'intention de départ à la retraite (McCune et Schmitt, 1981) ou des influences mineures face à la variance absorbée par les considérations financières et liées à la santé (Carter et Cook, 1995). Hanish et Hulin (1990) démontrent par contre que la retraite peut être envisagée comme un moyen pour les salariés de fuir des situations de travail non satisfaisantes, le départ à la retraite correspondant alors à un comportement de détachement organisationnel volontaire. Plusieurs facteurs organisationnels et reliés au travail expliqueraient de la variance supplémentaire aux facteurs personnels et psychologiques (Taylor et McFarlane-Shore, 1995), que l'organisation cherche à exercer cette influence sur le processus décisionnel ou non (Briner et Kiefer, 1998). L'autonomie, la variété des compétences, l'importance de la tâche, l'interaction avec les autres, les réductions de personnel, les incitations financières au départ et la fatigue due au travail sont autant de déterminants des intentions de départ à la retraite opérationnels pour les gestionnaires.

L'influence de la GRH à la carte sur l'intention de départ à la retraite semble avoir peu fait l'objet d'étude spécifique, mais les indices d'influences organisationnelles et liées au travail détectables dans la littérature nous permettent d'entrevoir ce test comme pertinent.

1.3. DE LA RELATION ENTRE GRH À LA CARTE ET INTENTION DE DÉPART À LA RETRAITE

Les comparaisons des intentions de départ à la retraite et de départ volontaire de l'organisation (Hanish et Hulin, 1990 ; Blau, 2000) dévoilent des corrélations équivoques entre les deux concepts. Toutefois, si « *le terme de roulement recouvre une variété de comportements distincts et homogènes ayant pour point commun le fait d'intégrer ou de quitter une organisation* » (Neveu, 1996 :11), alors il est possible de présumer que le processus de départ à la retraite partage de nombreuses similarités avec celui d'intention de départ volontaire de l'entreprise.

Les seniors souhaitent bénéficier d'une autonomie accrue dans l'organisation de leur travail (Marbot et Peretti, 2004). Plus le degré d'autonomie dans le travail est élevé, plus les salariés comptent cesser de travailler tardivement alors que plus la pression et le stress sont élevés, plus le salarié veut mettre rapidement un terme à son activité (Elchardus et al., 2003). L'individu envisagerait un départ à la retraite moins précoce s'il peut organiser lui-même son travail, gérer personnellement ses horaires, être peu confronté au stress et avoir l'impression d'être toujours capable d'effectuer son travail. Or les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail semblent être les plus liés à la fidélité des salariés de tout âge (Cerdin et al., 2005). Dès lors, nous formuler l'hypothèse **H1.a.** :

H1.a. : *Les espaces de choix offerts en matière d'organisation du travail ont une influence négative sur l'intention de départ à la retraite des salariés.*

Lewis et Mac Laverty (1991) considèrent que la rémunération doit être la base de tout programme qui cherche à retenir et motiver les seniors. En outre, proposer des espaces de choix en matière de rétribution serait un point essentiel de la gestion de cette catégorie de population (Marbot et Peretti, 2004). A titre d'exemple, les seniors peuvent avoir des attentes en matière de protection sociale complémentaire différentes des salariés plus jeunes. Parce qu'en matière de rémunération, la mise en place d'un plan d'avantages flexibles peut permettre de satisfaire les besoins personnels des salariés (Milkovitch et Newman, 1990) en

faisant correspondre les avantages souhaités et les avantages reçus (Rosenbloom et Hallman, 1986), nous posons l'hypothèse **H1.b.** :

H1.b. *Les espaces de choix offerts en matière de rémunération ont une influence négative sur l'intention de départ à la retraite des salariés.*

Par ailleurs, les seniors semblent sensibles à la présence d'espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail. La possibilité d'avoir recours au temps partiel choisi, par décision du salarié peut notamment permettre à certains seniors de retarder leur décision de départ à la retraite. Des relations entre horaires flexibles et comportements ou changements positifs au travail ont déjà été mises en évidence (Golembiewski et Proehl, 1978 ; Pierce et Newstrom, 1980). Facilitant la concordance des exigences professionnelles et du temps personnel, la présence d'horaires flexibles diminuerait les conflits de rôle et le stress associé alors qu'elle amplifierait l'implication au travail des salariés (Cohen et Gadon, 1978). Ainsi nous examinerons la relation posée en hypothèse **H1.c.** :

H1.c. *Les espaces de choix offerts en matière d'aménagement des temps de travail ont une influence négative sur l'intention de départ à la retraite des salariés.*

De même, les espaces de choix relatifs à la formation accroissent l'implication des salariés (Salancik, 1977). Pour autant, ont-ils une influence sur les intentions de départ à la retraite des cadres? Les cohortes composant la population senior actuellement en emploi ont des niveaux de formation initiale hétérogènes mais globalement plus faibles que celui des générations plus jeunes, et un accès réduit à la formation (Jolivet, 2002), alors qu'elle constitue un facteur extrêmement positif pour contrer l'usure cognitive (Marquié, 2006). En France, l'accès réduit à la formation continue pour les actifs en emploi à partir de 45 ans est souvent légitimée par une moindre appétence des seniors (Lainé, 2002). Pourtant les seniors souffrent d'une dévalorisation de leur expérience dans l'entreprise (Bellini, 2005) qui attise leur besoin de reconnaissance dans l'entreprise. Le concept de formation tout au long de la vie et les divers dispositifs associés (Droit Individuel à la Formation, Validation des Acquis de l'Expérience) de plus en plus pertinents, constituent une opportunité formidable pour le salarié et l'entreprise de réactualisation/développement des ressources existantes, comme de valorisation et de reconnaissance de l'expertise d'une population souvent méjugée. Aussi, nous explorerons l'hypothèse **H1.d.** :

H1.d. *Les espaces de choix offerts en matière de formation ont une influence négative sur l'intention de départ à la retraite des salariés.*

Le contexte actuel invite également à proposer davantage de flexibilité dans les fins de parcours professionnels. Si l'éthique, et progressivement, l'obligation de respecter la loi, indiquent que les seniors doivent pouvoir prétendre, au même titre que leurs cadets, aux promotions et mutations ascendantes, les mouvements de carrière internes et latéraux (vers des postes de repli et/ou entre les métiers) peuvent également combler leur désirs pour une sortie du monde du travail progressive, souple et personnalisée. Les espaces de choix relatifs à ces évolutions de carrière, incluant différentes trajectoires de départ en retraite possibles, tenant compte notamment des sphères extraprofessionnelles, peuvent se rapprocher des attentes et valeurs variées des seniors. Aussi nous testerons l'hypothèse **H1.e.** :

H1.e. *Les espaces de choix offerts relatifs à la carrière ont une influence négative sur l'intention de départ à la retraite des salariés.*

En somme, la GRH à la carte répond à un besoin global d'autonomie, besoin que Deci et Ryan (1985, 1991) placent au cœur des motivations individuelles. Selon leur théorie de l'auto-détermination, ce besoin, inné et universel, traduit la volonté individuelle d'être son propre agent causal, soit agir en accord avec sa perception de soi et avec ses intérêts et valeurs (deCharms, 1968). L'idée ici transposée est qu'en proposant des espaces de choix aux salariés, les entreprises assouviennent en partie leur besoin d'autonomie et influenceraient alors leurs intentions de départ à la retraite. En outre, n'est-ce pas sous la condition que le salarié perçoive un sentiment général de choix, que la proposition de différents espaces de choix dans l'entreprise influencera significativement les intentions de départ en retraite ?

Les hypothèses suivantes traduisent ce questionnement « médiateur » :

H2. *Les espaces de choix offerts ont une influence sur le sentiment d'auto-détermination des salariés.*

H2.a. *Les espaces de choix offerts en matière d'organisation du travail ont une influence positive sur le sentiment d'auto-détermination des salariés.*

H2.b. *Les espaces de choix offerts en matière de rémunération ont une influence positive sur le sentiment d'auto-détermination des salariés.*

H2.c. *Les espaces de choix offerts en matière d'aménagement des temps de travail ont une influence positive sur le sentiment d'auto-détermination des salariés.*

H2.d. *Les espaces de choix offerts en matière de formation ont une influence positive sur le sentiment d'auto-détermination des salariés.*

H2.e. *Les espaces de choix offerts relatifs à la carrière ont une influence positive sur le sentiment d'auto-détermination des salariés.*

La théorie de l'auto-détermination suppose qu'un salarié pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et une certaine satisfaction. On parle de motivation intrinsèque. Celle-ci est réduite lorsqu'une personne se sent contrôlée, c'est-à-dire manque d'autonomie et de liberté dans la réalisation d'une activité (Sheldon et al., 2003).

La prise de décision participative est généralement évaluée positivement par les salariés (Miller et Monge, 1986). Diverses études et méta-analyses tendent à mettre en lumière une influence de l'autonomie et de la participation à la prise de décision sur la satisfaction au travail (Locke et Schweiger, 1979 ; Bakan et al., 2004 ; Colle, 2006).

Peu de recherches ont toutefois mis en évidence une relation entre l'autonomie et le sentiment d'auto-détermination d'une part, et l'intention de départ d'autre part. Mueller et al. (1994) ont montré l'intérêt de s'interroger sur l'importance d'un contrôle non coercitif et de l'effet que cela peut avoir sur l'attachement d'un salarié à son entreprise. Un tel effet peut être envisagé pour les salariés seniors. En effet, nous avons constaté précédemment que les salariés seniors souhaitent bénéficier d'une autonomie accrue dans leur travail (Marbot et Peretti, 2004) et que ce degré d'autonomie élevé peut être la source d'une motivation à continuer à travailler plus tardivement (Elchardus et al., 2003).

Dès lors, nous pouvons formuler l'hypothèse H3 comme suit :

H3. *Le sentiment d'auto-détermination a une influence négative sur l'intention de départ à la retraite des salariés.*

La figure 1 représente le modèle de recherche lié à ces hypothèses.

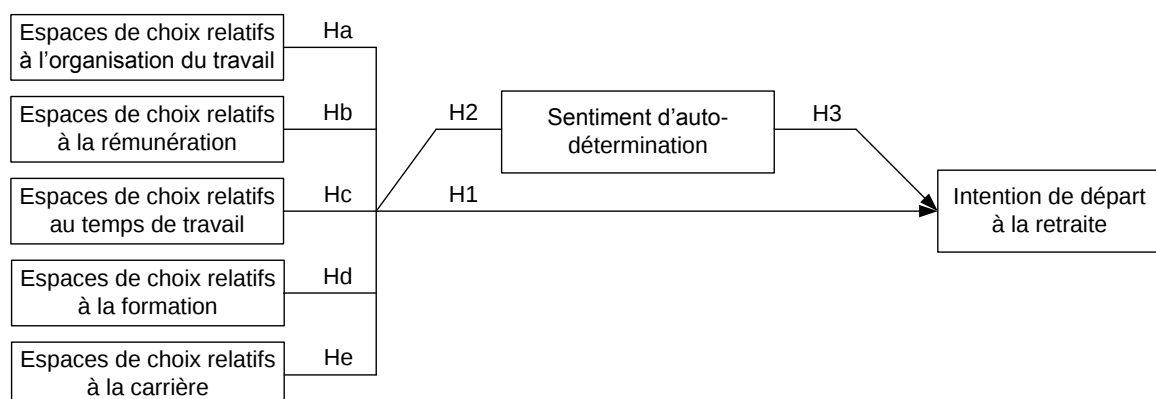


Figure 1: Le modèle de recherche.

2. ETUDE EMPIRIQUE

2.1. MÉTHODOLOGIE

162 questionnaires exploitables ont pu être collectés par publipostage électronique adressé à des cadres diplômés de deux instituts de gestion français, d'âges, genre, postes, secteurs d'activités et entreprises différents.

La moyenne d'âge de l'échantillon est de 55 ans. 57% des répondants sont des hommes.

Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord en sept points, de type Likert, dont l'unidimensionnalité a été évaluée par des analyses factorielles exploratoires, et la fiabilité, par des alpha de Cronbach.

Les cinq variables indépendantes (espaces de choix relatifs à l'organisation du travail, à la rémunération, aux temps de travail, à la formation et à la carrière) ont été mesurées au moyen de l'échelle de Colle (2006). La dimensionnalité et la cohérence interne mesurées ici sont congruentes avec celles de l'auteur.

L'intention de départ à la retraite a été mesurée selon une échelle élaborée *ad hoc*. Celle-ci est unidimensionnelle et présente une bonne cohérence interne ($\alpha = 0,836$). Un exemple d'item est : « *J'ai déjà bien programmé mon départ à la retraite* ».

Le tableau 1 présente les caractéristiques des échelles.

Avant de tester les hypothèses de recherche par régressions linéaires, l'absence de colinéarité problématique entre les variables mobilisées³ a été établie (tableau 2). Les corrélations entre les variables indépendantes ne dépassent jamais 0,5 ce qui est satisfaisant : la condition d'indépendance entre les variables indépendantes est respectée.

³ Pour cela, les coefficients de corrélations doivent être inférieurs au seuil de 0,80, sinon la colinéarité est considérée comme problématique (Lewis-Beck, 1991).

Variable mesurée	Echelle utilisée	Nombre d'items	Nombre de dimensions	Consistance interne	Exemple d'item
Intention de départ à la retraite	Elaborée pour l'étude	4	1	$\alpha = 0,836$	<i>J'ai déjà bien programmé mon départ à la retraite.</i>
Choix relatifs à l'organisation	Colle (2006)	8	1	$\alpha = 0,91$	<i>J'ai une marge de liberté en ce qui concerne le découpage de mon activité.</i>
Choix relatifs à la rémunération	Colle (2006)	8	2	F1 : $\alpha = 0,73$	<i>Mon entreprise me permet d'avoir recours à l'actionnariat salarié si je le souhaite.</i>
				F2 : $\alpha = 0,68$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix relatifs à la rémunération.</i>
Choix relatifs aux temps de travail	Colle (2006)	15	4	F1 : $\alpha = 0,87$	<i>Je peux travailler à temps partiel si je le souhaite.</i>
				F2 : $\alpha = 0,80$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes horaires.</i>
				F3 : $\alpha = 0,70$	<i>Mon entreprise met à ma disposition un « compte épargne temps ».</i>
				F4 : $\alpha = 0,52$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mes dates de congés</i>
Choix relatifs à la formation	Colle (2006)	7	1	$\alpha = 0,80$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de formation.</i>
Choix relatifs à la carrière	Colle (2006)	8	3	F1 : $\alpha = 0,89$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière.</i>
				F2 : $\alpha = 0,80$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix en matière de mobilité.</i>
				F3 : $\alpha = 0,75$	<i>Mon entreprise m'offre des espaces de choix en ce qui concerne mon départ à la retraite.</i>
Sentiment d'auto-détermination	Colle (2006)	9	1	$\alpha = 0,88$	<i>Dans l'ensemble, je me sens plutôt libre dans mon entreprise.</i>

Tableau 1 : Caractéristiques des échelles de mesure

	CO	TTP	HOR	CET	CON	REM1	REM2	CF	CARR	MOB	RETR	SAD	IDR
CO	1												
TTP	0,021	1											
HOR	0,357**	0,364**	1										
CET	-0,045	0,244**	0,217**	1									
CON	0,218**	0,192*	0,240**	0,336**	1								
REM1	0,184*	0,287**	0,349**	0,221**	0,182*	1							
REM2	0,060	0,016	0,076	0,341**	0,234**	0,335**	1						
CF	0,347**	0,236**	0,326**	0,263**	0,219**	0,197*	0,202**	1					
CARR	0,152	0,281**	0,164*	0,334**	0,151	0,020	0,289**	0,304**	1				
MOB	0,466**	0,158*	0,272**	0,149	0,262**	0,305**	0,269**	0,344**	0,466**	1			
RETR	0,301**	0,218**	0,387**	0,128	0,190*	0,151	0,092	0,214**	0,340**	0,387**	1		
SAD	0,687**	0,112	0,396**	0,042	0,311**	0,264**	0,022	0,405**	0,150	0,512**	0,310**	1	
IDR	-0,172*	-0,081	-0,080	-0,099	-0,142	-0,150	-0,026	-0,233*	-0,165*	-0,224**	-0,136	-0,298**	1

** La corrélation est significative au niveau 0,01

* La corrélation est significative au niveau 0,05

Tableau 2 : Matrice des corrélations

2.2. RÉSULTATS

2.2.1. Test de la relation entre choix et intention de départ à la retraite

Une première analyse de régressions ne fait apparaître aucune relation significative entre les divers espaces de choix et l'intention de départ à la retraite (tableau 3), infirmant les hypothèses H1a, H1b, H1c, H1d et H1e. Aucun des espaces de choix envisagé ne semble avoir d'impact sur les intentions de départ à la retraite des cadres interrogés.

	Intention de départ à la retraite	
	<i>Coefficients Bêta</i>	<i>Hypothèses</i>
Choix relatifs à l'organisation	-0,069	H1a
Choix relatifs à REM1	-0,149	H1b
Choix relatifs à REM2	0,116	H1b
Choix relatifs au temps partiel	0,023	H1c
Choix relatifs aux horaires	0,099	H1c
Choix relatifs au CET	-0,019	H1c
Choix relatifs aux congés	-0,082	H1c
Choix relatifs à la formation	-0,184	H1d
Choix relatifs à la carrière	-0,088	H1e
Choix relatifs à la mobilité	-0,080	H1e
Choix relatifs à la retraite	-0,035	H1e

*** p < 0.001

** p < 0.01

* p < 0.05

Tableau 3 : Régressions entre les différents espaces de choix et l'intention de départ à la retraite

Non seulement une analyse différenciée par sous-groupes tenant compte d'un certain nombre de variables modératrices (sexe, âge, poste occupé...) ultérieure est ici suggérée⁴, mais le test du rôle médiateur du sentiment d'auto-détermination est ici entravé. En effet, cette finalité semble vaine en l'absence d'un impact à médiatiser (Baron et Kenny, 1986). Pour autant, d'après Mac Kinnon (1995, 2002), ce préalable n'est pas indispensable pour démontrer l'existence d'un rôle médiateur. Ce débat n'étant pas définitivement tranché à ce jour, nous n'étudions pas, dans cette étude, le rôle médiateur du sentiment d'auto-détermination dans la relation entre espaces de choix et intention de départ à la retraite, mais testons les différentes relations que cette variable indépendante peut entretenir avec l'intention et les autres variables indépendantes mobilisées.

2.2.2. Test de la relation entre le sentiment d'auto-détermination et l'intention de départ à la retraite

⁴ En effet, Colle et al. (2004) ont montré que les salariés ne sont pas tous sensibles aux mêmes espaces de choix selon leurs caractéristiques personnelles.

Le tableau 4 illustre la relation négative significative qui apparaît lors du test de la relation entre sentiment d’auto- détermination et intention de départ à la retraite (Bêta = -0,374 ; $p < 0,001$).

Le sentiment d’auto-détermination influence l’intention de départ à la retraite des seniors, expliquant 9% de la variance de l’intention de départ à la retraite ($R^2 = 0,09$).

	Intention de départ à la retraite	
	Coefficients Bêta	Hypothèses
Sentiment d’auto-détermination	-0,374***	H3

*** $p < 0.001$

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

Les hypothèses vérifiées sont indiquées en gras.

Tableau 4 : Régressions entre le sentiment d’auto-détermination et l’intention de départ à la retraite

2.2.3. Test de la relation entre les différents espaces de choix et le sentiment d’auto-détermination

Le tableau 5 résume enfin les résultats de la régression linéaire multiple réalisée entre les différents espaces de choix et le sentiment d’auto-détermination :

	Sentiment d’auto-détermination	
	Coefficients Bêta	Hypothèses
Choix relatifs à l’organisation	0,525***	H2a
Choix relatifs à REM1	0,072	H2b
Choix relatifs à REM2	-0,094	H2b
Choix relatifs au temps partiel	-0,014	H2c
Choix relatifs aux horaires	0,064	H2c
Choix relatifs au CET	-0,011	H2c
Choix relatifs aux congés	0,111*	H2c
Choix relatifs à la formation	0,128*	H2d
Choix relatifs à la carrière	-0,048	H2e
Choix relatifs à la mobilité	0,173**	H2e
Choix relatifs à la retraite	0,011	H2e

*** $p < 0,001$

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Les hypothèses vérifiées sont indiquées en gras.

Tableau 5: Régressions entre les différents espaces de choix et le sentiment d’auto-détermination

Quatre relations sont significativement positives : celles liant le sentiment d'auto-détermination aux choix relatifs à l'organisation du travail ($B\grave{e}ta = 0,525$; $p < 0,001$), aux congés ($B\grave{e}ta = 0,111$; $p < 0,05$), à la formation ($B\grave{e}ta = 0,128$; $p < 0,05$), et à la mobilité ($B\grave{e}ta = 0,173$; $p < 0,01$).

Les hypothèses H2a et H2d sont vérifiées sur la population de la recherche. Les hypothèses H2c et H2e, relatives aux congés et à la mobilité, ne le sont que partiellement. En revanche, les hypothèses H2b sont infirmées ($p > 0,05$).

Les différents espaces de choix offerts aux salariés dans leur emploi expliquent 59% de la variance du sentiment d'auto-détermination ($R^2 = 0,59$).

3. DISCUSSION

En somme, l'ensemble des espaces de choix offert aux salariés dans leur emploi n'a pas d'effet direct sur l'intention de départ à la retraite, mais celle-ci est significativement influencée par le sentiment d'auto-détermination. La relative faiblesse relative du coefficient de détermination obtenu ($R^2 = 9\%$) n'est pas étonnante car le départ à la retraite, évènement de vie majeur pour la plupart des travailleurs, est influencé par toute une série de variables autres que le sentiment d'auto-détermination.

Plus le salarié éprouve un sentiment d'auto-détermination, moins il témoigne d'attitudes et comportements transitoires de départ à la retraite. Ce résultat nous évoque un effet analogue à celui qu'exerce la variable de « contrôle perçu » sur l'intention dans le modèle attitudinal du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991). Plus la personne perçoit un sentiment général de choix dans l'entreprise, plus elle se sent libre de choisir une échéance pour son départ à la retraite. Dans notre échantillon, ces cadres moins psychologiquement orientés vers le départ, sont ceux qui perçoivent le contrôle exercé par leurs supérieurs comme peu contraignant, mais aussi le plus de soutien et un véritable sentiment de confiance de leur part. L'attention particulière de l'organisation envers les attentes des cadres semble retarder leur intention de départ à la retraite. Ce qui souligne notamment le rôle du soutien organisationnel perçu, sentiment d'être l'objet d'attention et de soutien de la part de l'organisation dans laquelle il travaille (Edey-Gamassou, 2005).

Pour autant, la mise à disposition formelle de divers espaces de choix n'influence pas systématiquement le sentiment d'auto-détermination dans notre échantillon. Les choix relatifs

à l'organisation du travail, à la mobilité, à la formation et aux congés influencent positivement le sentiment d'auto-détermination. A contrario, davantage de choix en matière de rémunération, d'aménagement de temps partiel, de CET, de carrière ou de retraite n'exerce aucune influence sur ce sentiment dans notre échantillon.

Toutefois, malgré une certaine dissymétrie sociale, cet échantillon demeure constitué de personnes relevant d'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 : 60). La pension, publique ou privée, des cadres 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 de disposer d'autres sources de revenus à la retraite. D'où une explication probable de l'absence d'influence de choix relatifs à la rémunération ou au compte épargne temps sur leur sentiment d'auto-détermination.

Le fait de pouvoir travailler à temps partiel n'influence pas non plus cette orientation psychologique vers le départ, à l'inverse d'espaces de choix en matière de congés. Concernant les écarts entre les cadres et les autres catégories socioprofessionnelles, Boulin et Cette (2004) constatent que les modalités de RTT des cadres prennent plus souvent la forme de jours de congés supplémentaires ou d'un décompte de jours travaillés sur l'année. Cette articulation particulière peut constituer une voie d'explication de l'influence de la variable « congés ». Par ailleurs, si les cadres constituent la catégorie pour laquelle la contrainte financière est sans doute la plus faible, c'est également celle dont les frontières entre le travail et le hors travail sont sans doute les plus floues. L'absence d'influence de la variable « temps partiel » sur le sentiment d'auto-détermination peut renvoyer à l'idée de disponibilité à l'entreprise qu'implique la fonction même de cadre. En effet, il est fréquent de constater que les cadres sont moins nombreux que d'autres catégories de salariés à pouvoir bénéficier du temps partiel.

« *Les cadres sont non seulement plus autonomes que les autres, mais ils revendiquent plus encore cette autonomie comme vecteur de distinction sociale* », (Berton et Lallement, 2004 : 122). Parce que l'activité donne aux cadres la possibilité d'exprimer un savoir-faire, des compétences et aussi de les éprouver, le travail devient un moyen d'épanouissement et d'accomplissement de soi (Cousin, 2002 : 35). Ceci explique que le fait de pouvoir bénéficier de marges de manœuvre dans l'organisation de leur travail influe positivement sur le

sentiment d'auto-détermination. Il en va de même en ce qui concerne les formations choisies et programmées.

Par contre, davantage de choix relatifs à la carrière n'influence pas le sentiment d'auto-détermination des cadres interrogés. Selon les théoriciens des étapes de carrières, la plupart des salariés âgés de 55 ans et plus se maintient en fin de carrière et se sent davantage concernée par le bien-être de l'organisation que par le bien-être de sa propre carrière (Van Maanen et Schein, 1977 ; Schein, 1978). Parce que la carrière, d'un point de vue général, serait reléguée à la périphérie des intérêts, les choix relatifs à la carrière ne composeraient plus leur sentiment d'auto-détermination.

Finalement, la comparaison des variables qui influencent le sentiment d'auto-détermination au travail des cadres seniors interrogés et de celles qui ne l'influencent pas nous suggère une distinction similaire à celle qu'Amabile (1993) et Deci et Ryan (1985) mettent en avant pour caractériser la « motivation extrinsèque » et la « motivation intrinsèque ». Amabile (1993) définit l'individu motivé extrinsèquement comme la personne qui s'engage dans son travail en vue d'atteindre un objectif externe au travail (salaire, carrière, cadre de vie), alors qu'un individu intrinsèquement motivé recherche du plaisir, de l'intérêt, à assouvir sa curiosité, à se réaliser, ou réaliser un défi personnel dans le travail. Les résultats concernant la formation et la mobilité sur le sentiment d'auto-détermination caractériseraient davantage cette motivation intrinsèque. Ainsi, *« le travail demeure une valeur centrale, procurant du plaisir et de l'excitation car, en particulier pour les cadres, il donne souvent la possibilité d'avoir de l'emprise sur la réalité et laisse entrevoir le pouvoir de décision des acteurs »* (Baudelot et Gollac, 2003).

Dans l'enquête Travail En Question Cadres menée par la CFDT en 2002, les résultats relatifs à la question de l'autonomie des cadres amènent Cousin (2002 : 29) à remarquer que *« l'important est moins de jouir concrètement de cette liberté (dans le travail) que de savoir qu'elle existe »*. Ainsi, s'il peut être étonnant de voir nos hypothèses relatives à l'influence directe des espaces de choix sur l'intention de départ à la retraite se trouver toutes infirmées par les résultats des régressions, l'influence mise à jour du sentiment d'auto-détermination mérite développement.

Ce résultat peut s'inscrire dans la perspective du « coup de Bellac »⁵ qui mène Watzlawick et al. (1975) à considérer que c'est la certitude de pouvoir affronter différemment une situation

⁵ Type d'intervention préconisé par l'Ecole de Palo Alto qui démontre qu'un changement radical très faible peut amplement suffire à provoquer une modification du modèle entier. Le lecteur se souviendra de la façon dont la

qui modifie les attitudes et comportements de la personne, et conforte une étude menée auprès d'une entreprise ayant mis en place un système d'horaires à la carte au profit de ses salariés (Colle, 2005). Cette étude faisait apparaître une amélioration manifeste et justifiée des attitudes et comportements des salariés à la suite de l'introduction des horaires à la carte, alors que la totalité des personnes interrogées avaient conservé des horaires classiques. La confiance accordée par la hiérarchie, le soutien organisationnel perçu et le sentiment de pouvoir prendre eux-mêmes les décisions qui les concernent justifiaient cet état de fait.

En somme, si davantage de choix n'influence pas directement l'intention de départ à la retraite, la mise en place de certains espaces de choix peut l'influencer indirectement, par le truchement du sentiment d'auto-détermination. 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 (Christin et Peretti, 2005). 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. 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. Le défi pour les responsables des Ressources Humaines est de développer davantage de flexibilité dès le milieu de carrière, avant que les cadres français n'atteignent un point de non retour dans leur intention de départ, les individus devenant de plus en plus résolus à activer leurs plans pour la retraite à mesure qu'ils avancent en âge (Rosen et Jerdee, 1989).

CONCLUSION

Les premiers résultats de cette étude renseignent une question actuellement essentielle à la gestion prévisionnelle des départs et, plus largement des emplois et des compétences dans l'entreprise : la gestion des seniors et des fins de carrière. Le contexte de vieillissement de la main d'œuvre suggère aux responsables des ressources humaines d'adopter une « attitude prospective », alors que les pratiques actuelles des entreprises ne paraissent pas constituer un

jeune Agnès parvient à modifier le comportement des salariés de l'Office des Grands et Petits Inventeurs en leur disant qu'ils sont beaux.

environnement favorable à sa diffusion. En effet, « *les décisions de ressources humaines sont le plus souvent dominées par des perspectives de court terme, et la capacité des outils de coordination de la main d'oeuvre dans le temps se révèle insuffisante* » (Monti, 2003 : 110). Si les départs à la retraite massifs menacent différemment les entreprises selon leur taille, leur statut, leur secteur d'activité, leur branche, l'absence de gestion de ces départs entraîne un coût particulier pour l'entreprise en terme de perte de travailleurs expérimentés. Un besoin économique de garder un grand nombre de travailleurs âgés plus longtemps dans leur emploi est largement envisageable, d'autant qu'une « guerre des talents » est déjà à l'œuvre (Chambers et al. 1998). En d'autres termes, lorsque l'objectif ne s'exprime pas en termes de rétention, il s'exprime en termes de mobilisation durable des salariés âgés.

Pour autant, cette étude est circonscrite par l'utilisation d'une mesure réduite de l'intention de départ à la retraite, et les effets de « désirabilité sociale »⁶ et d'« autocontrôle »⁷ (Neveu, 1996) que la recherche d'un questionnaire accessible impose. L'étroitesse des retours rend également difficile toute tentative de généralisation de nos résultats aux cadres seniors français, et la méthode d'analyse utilisée n'établit pas la causalité : seules des relations sont trouvées et nous nous basons sur des théories et le raisonnement pour établir cette causalité. Enfin, seule une étude longitudinale incluant le comportement réel de départ permettrait d'étudier de renforcer ou d'infirmer la validité de notre approche.

Toutefois, parce que divers éléments de variance peuvent intervenir dans la relation entre les espaces de choix offerts et l'intention de départ à la retraite des salariés, une nouvelle série de tests concernant l'influence de différentes variables modératrices (genre, proximité du départ légal, ancienneté dans l'entreprise, conflit travail/famille) est envisagée, afin de préciser notre compréhension des relations ici identifiées.

⁶ La personne répond en fonction d'une norme sociale qui modifie son choix initial.

⁷ La personne est soucieuse de l'image qu'elle transmet aux autres.

BIBLIOGRAPHIE

- M. Aglietta, D. Blanchet et F. Héran (2005), « Le baby boom : une onde de choc plus marquée en France qu'ailleurs », *Démographie et Economie, La Documentation Française*, coll. Les rapports du Conseil d'Analyse Economique, p. 60-63.
- I. Ajzen (1985), « From intentions to actions: A theory of planned behavior », in J. Kuhl et J. Beckmann (Eds), *Action-control: From cognition to behavior*, Heidelberg, Germany: Springer, p. 11-39.
- I. Ajzen (1991), « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, N°50, p. 179-211.
- T.M. Amabile (1993), « Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic motivation in the workplace », *Human Resource Management Review*, Vol. 3, N°3, p. 185-201.
- I. Bakan, Y. Suseno, A. Pinnington et A. Money (2004), « The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes », *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 15, N°3, p. 587-616.
- R.M. Baron et D.A. Kenny (1986), « The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, N°51, p. 1173-1182.
- C. Baudelot et M. Gollac (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard.
- T.A. Beehr et N.L. Nielson (2005), « Descriptions of job characteristics and retirement activities during the transition to retirement », *Journal of Organizational Behavior*, N°16, p. 681-690.
- F. Berton et M. Lallement (2004), « Salaire, Autonomie et Disponibilité », in A. Karvar et L. Rouban (Eds), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Entreprise et Société, p. 111-132.
- H. Bouchikhi et J.R. Kimberly (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI^e siècle », *Revue Internationale de Gestion*, Vol.3, N°24, p. 114-121.
- J.Y. Boulou et G. Cette (2004), « RTT et Temps de vie », in A. Karvar et L. Rouban (Eds), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Entreprise et Société, p. 73- 87.
- T. Briner et R.B. Kiefer (1998), « Managing retirement – Rethinking links between individual and organization », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, N°7, p. 373-390.
- M.A. Carter et K. Cook (1995), « Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources », *Career Development Quarterly*, Vol. 1, N°44, p. 67-82.
- J.-L. Cerdin, R. Colle et J.-M. Peretti (2005), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 55, p. 2-22.
- E. Chambers, M. Foulon., H. Handfield-Jones, S.M. Hankin et E.G. III Michaels (1998), « The war for talent », *The McKinsey Quarterly*, N°3, p. 2-15.
- J. Christin et J.-M. Peretti (2005), « Entreprises socialement responsables et cadres face à la retraite: réconcilier préoccupations économiques et sociales », *Actes du XVI^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris.
- A.R. Cohen et H. Gadon (1978), *Alternative work schedules: integrating individual and organizational needs*, reading, MA: Addison-Wesley.
- R. Colle (2005), « L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés », *Actes du XVI^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris.
- R. Colle (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : vers un sentiment d'auto-détermination*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.
- O. Cousin (2002), « Travail et autonomie », in A. Karvar et L. Rouban *Les cadres au travail*, La Découverte, Entreprise et Société, p. 23-38.
- R. deCharms (1968), *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*, New York, NY: Academic Press.
- E.L. Deci et R.M. Ryan (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- E.L. Deci et R.M. Ryan (1991), « A motivational approach to self : integration in personality », in R.A. Dienstbien (Ed.), *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, N°38, Lincoln, University of Nebraska Press, p. 237-284.
- J.Y. Duyck, (2006), « Le Management des Seniors », *Introduction générale au cahier spécial Management des Seniors*, *Revue Management et Avenir*, N°7, p. 118-119.
- C. Edey-Gamassou (2005), « Ressources sociales et stress dans la fonction publique territoriale », *Actes de la Journée de recherche « Stress, burnout et conflits de rôles »*, Aix-en-Provence, p. 37-49.
- M. Elchardus, J. Cohen, et L. Van Thienen (2003), « Attitudes et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle », *Rapport du groupe d'études sociologiques TOR*.
- R.T. Golembiewski et C.W. Prohel (1978), « A survey of the empirical literature of flexible work hours: Character and consequences of a major innovation », *Academy of Management Review*, N°3, p. 837-853.

- K.A. Hanish et C.L. Hulin (1990), « Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behavior », *Journal of Vocational Behavior*, N°37, p. 60-78.
- A Jolivet (2002), « La gestion des salariés vieillissants », in J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 1363-1370.
- S. Kim et D.C. Feldman (1998), «Healthy, wealthy or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time», *Personnel Psychology*, N°51, p. 623- 642.
- J. Lewis et C. Mac Laverly (1991), « Facing up to the need of the older manager », *Personnel Management*, Vol. 1, N°23, p. 32-35.
- G. Lipovetsky (1983), *L'ère du vide*, Gallimard.
- E.A. Locke et D.M. Schweiger (1979), « Participation in decision-making : one more look », in B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behaviour*, Vol.1, Greenwich, JAI Press, p. 265-339.
- E. Marbot et J.-M. Peretti (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Village Mondial.
- W.L. Mihal, P.A. Sorce et T.E. Comte (1984), « A process model of individual career decision making », *The Academy of Management Review*, Vol. 9, p. 95-103.
- W.H. Mobley (1977), « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, p. 237-240.
- R. Monti (2003), *La gestion prospective des âges des populations larges*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion du Conservatoire National des Arts et Métiers.
- C.W. Mueller, E.M. Boyer, J.L. Price et R.D. Iverson (1994), « Employee attachment and noncoercitive conditions of work », *Work and Occupations*, Vol.21, N°2, p. 179-212.
- J.-P. Neveu (1996), *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica.
- J.-M. Peretti (2006), « Le vieillissement démographique: Quels problèmes? Quelles solutions ? », *La gestion des Ressources Humaines*, Cahiers Français, N°333, p. 64-69.
- J.L. Pierce et J.W. Newstrom (1980), « Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment model », *Journal of Management*, Vol. 2, N°6, p. 117-134.
- J.L. Price (1977), *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press.
- S.R. Rhodes et M. Doering (1983), « An integrated model of career change », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 631-639.
- R.M. Ryan, K.M. Sheldon, T. Kasser et E.L. Deci (1996), « All goals were not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation », in P.M. Gollwitzer et J.A. Bargh (Eds), *The psychology of action: Linking motivation and cognition to behaviour*, New York, NY: Guilford, p. 7-26
- B. Rosen et T.H. Jerdee (1989), « Retirement policies: Evidence of the need for change », *Human Resource Management*, Vol. 1, N°28, p. 87-103.
- J.S. Rosenbloom et G.V. Hallman (1986), *Employee benefit planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- G.R. Salancik (1977), « Commitment and the control of organizational behavior and belief », in B.M. Staw et G.R. Salancik (Eds), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press, 1-54.
- E.H. Schein (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- K.M. Sheldon, D.B. Turban, K.G. Brown, M.R. Barrick et T.A. Judge (2003), « Applying self-determination theory to organizational research », in J.J. Martocchio et G.R. Ferris (eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol.22; Elsevier Ltd., p. 357-393.
- M.A. Taylor et L. Mc Farlane Shore (1995), « Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model », *Psychology and Aging*, Vol. 10, N°1, p. 76-83.
- P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fisch (1975), *Changements – Paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil.