

**Référence :**

BERTRAND F., HANSEZ I., & PETERS S (2005). Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés : enjeux et pistes de travail pour les entreprises. *In Médecine du Travail et Ergonomie. Vol. XLII, n°3, pp. 83-89.*

**Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés : enjeux et pistes de travail pour les entreprises**

BERTRAND F., HANSEZ I., & PETERS S

Service de Psychologie du Travail et des Entreprises, Université de Liège

Bd. du Rectorat, 5 (B-32), 4000 Liège

Tél. 32 4 366 20 13 – Fax 32 4 366 29 44 – email [ihansez@ulg.ac.be](mailto:ihansez@ulg.ac.be)

## **Résumé**

Le taux d'emploi des travailleurs âgés de plus de 55 ans en Belgique est un des plus faibles d'Europe. Notre pays est loin d'atteindre les objectifs de taux d'emploi inscrits dans la Stratégie Européenne de l'Emploi. Ce constat doit donc inciter les autorités publiques, les entreprises et les travailleurs à réagir. Si les premières ont commencé à mettre en place des mesures structurelles pour remédier au problème, les entreprises et les travailleurs ne sont pas toujours conscients de la marge de manœuvre dont ils disposent pour relever le défi. Les stéréotypes des unes et une certaine culture du « droit à la retraite » des autres sont des obstacles de première ligne. C'est pourquoi il est primordial d'engager des sensibilisations à leur égard.

Cet article présente les résultats d'une recherche menée auprès de travailleurs belges pour évaluer les motifs de départ, et la place des conditions de travail et du stress dans l'explication des retraits prématurés. Les résultats fournissent un matériel solide pour orienter non seulement la sensibilisation, mais aussi les actions à mettre en place au sein des entreprises pour encourager le maintien dans l'emploi des plus âgés. On notera par exemple que la prévention doit débiter avec les travailleurs dès l'âge de 46 ans, que la lutte contre le stress lié aux conditions de travail est nécessaire mais non suffisante pour prévenir les retraits prématurés, et qu'il faut surtout se concentrer sur une meilleure gestion des changements organisationnels et la valorisation du personnel pour endiguer les départs anticipés.

*Mots-clés : travailleurs âgés, motifs de départ, politique des âges*

## **Samenvatting**

Het tewerkstellingsniveau van werknemers die ouder zijn dan 55 jaar, is in België een van de laagste van Europa. Ons land komt niet eens in de buurt van de tewerkstellingsdoeleinden uit de Europese Tewerkstellingsstrategie. Die vaststelling moet een reactie uitlokken van de overheid, de bedrijven en de werknemers. Hoewel eerstgenoemde structurele maatregelen is beginnen te treffen om het probleem te verhelpen, beseffen de bedrijven en de werknemers niet altijd over welk een bewegingsruimte ze beschikken om die uitdaging aan te gaan. De stereotypen van de enen en een zekere "recht op pensioen"-cultuur van de anderen, vormen de belangrijkste hinderpalen. Daarom moeten op de eerste plaats *zij* van het probleem bewust worden gemaakt.

Dit artikel geeft de resultaten van een onderzoek dat bij Belgische werknemers werd gevoerd om de redenen voor vertrek en de plaats van de arbeidsvoorwaarden en de stress te evalueren, als verklaring voor vroegtijdig pensioen. De resultaten leveren niet alleen stevig materiaal voor een gerichte bewustmaking, maar ook voor het voeren van acties binnen de ondernemingen om deze ertoe aan te zetten oudere werknemers in dienst te houden. We wijzen er bijvoorbeeld op dat de preventie al moet beginnen bij werknemers van 46 jaar en ouder, dat de strijd tegen stress in verband met de arbeidsomstandigheden nodig is, maar niet voldoende om te vroege opruistelling te vermijden en dat men zich, voor het indijken van voortijdig vertrek, vooral moet toespitsen op een beter beheer van de organisatorische veranderingen en op de opwaardering van het personeel.

*Kernbegrippen:* ouder werknemers, redenen voor vertrek, age management

## **Summary**

Belgium has one of the lowest employment rate in Europe for workers aged 55 and over; our country is far from achieving the employment level objectives of the European Employment Strategy. This finding calls for a reaction from the authorities, employers, and workers - even though the authorities have started setting up structural measures to correct this problem, employers and workers are not yet aware of the options open to them to meet this challenge. Stereotyping on one side and a "right to retirement" culture on the other create major obstacles. This is why it is vital to raise awareness of this question.

This article presents the results of research carried out among Belgian workers to evaluate their reasons for retirement, and the part played by working conditions and stress in decisions to take early retirement. The results provide solid foundations for actions to raise awareness and, within businesses, to encourage continued employment of older staff. It will be noted, for example, that prevention has to start with workers aged 46 and over, that stress linked with working conditions is being combated - although not enough to prevent early retirement - and that there must be a focus on better management of organisational change and personnel development in order to curb early retirements.

*Keywords:* elderly workers, retirement decisions, age management

## **Introduction**

L'intérêt pour le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés est de plus en plus présent dans les préoccupations politiques européennes et belge en particulier. Aussi, les initiatives de recherche qui contribuent à mieux identifier leurs motifs de départ et à proposer des pistes d'action pour favoriser leur maintien dans l'emploi sont encouragées. Spontanément, d'aucuns rétorqueront que la mauvaise santé économique que connaissent nos pays ou encore les régimes de préretraite tels qu'ils sont utilisés aujourd'hui sont les incitants majeurs au départ anticipé de nos seniors, et ils auront probablement en partie raison. Ils auront raison également d'ajouter que ces causes structurelles dépassent le champ d'action des entreprises et des travailleurs.

Il est vrai que les approches de cette problématique peuvent (et doivent) être multiples, et des actions doivent être engagées à différents niveaux : les politiques européennes, les politiques nationales, mais aussi les entreprises et les travailleurs eux-mêmes.

Dans le cadre d'un projet financé par le Fonds Social Européen et le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, le Service de Psychologie du Travail et des Entreprises de l'Université de Liège a tenté de mieux comprendre pourquoi certaines personnes ont tendance à quitter précocement leur travail. Une étude a été conduite auprès de travailleurs belges afin d'identifier les motifs de départ des travailleurs et la place des conditions de travail et du stress dans l'explication des retraits prématurés. L'objectif est de proposer aux entreprises des mesures concrètes en faveur du maintien dans l'emploi. Aussi, tout en restant conscient des leviers nécessaires à mettre en œuvre à des niveaux plus structurels pour résoudre le problème du taux d'emploi des travailleurs âgés, cet article tente de montrer que des leviers existent aussi à d'autres niveaux, et propose donc quelques pistes de travail à l'échelle de l'entreprise et des travailleurs.

## **Contexte**

La situation belge en matière de taux d'emploi des travailleurs âgés (55 à 64 ans) est préoccupante. Alors qu'en Europe, le taux d'emploi de cette tranche d'âge est en moyenne de 38%, il atteint à peine 25% en Belgique. Cette situation est d'autant plus inquiétante que, pour être en conformité avec les objectifs européens fixés lors des Sommets de Lisbonne et de

Stockholm, tous les pays membres de l'Union Européenne devront atteindre pour 2010 un taux d'emploi des plus de 55 ans de 50% [3]. Une autre façon de traiter ce sujet est de se pencher sur l'âge moyen de sortie du travail : en Belgique, il est passé de 62,4 ans en 1969 à 58,8 ans en 1997, alors que la moyenne européenne est aujourd'hui d'environ 60 ans. D'ici 2010, il devra reculer de 5 ans encore [3].

Pour être correctement interprétés, ces chiffres doivent être replacés dans un plus large contexte. En effet, ce sont des motivations socio-économiques majeures qui poussent les dirigeants à encourager de tels défis. Pour l'économie dans son ensemble, l'accroissement du taux d'emploi en général est essentiel pour soutenir la croissance, assurer des rentrées fiscales et garantir un système de protection sociale de qualité pour tous les citoyens. Aussi, pour atteindre un taux d'emploi de 70% en 2010 et devenir ainsi « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde », il faudra augmenter les taux d'emploi dans chaque catégorie de la population, et en particulier chez les plus âgés [3]. Par ailleurs, la Commission européenne prévoit un déclin relatif de la population en âge de travailler, ainsi qu'un vieillissement de la main-d'œuvre. Aussi, si l'emploi poursuit sa croissance actuelle, les réserves de main-d'œuvre diminueront presque de moitié d'ici 2015. Paradoxalement, ces évolutions font en sorte que les jeunes générations devront travailler en moyenne davantage d'années que les anciennes. Un autre argument majeur en faveur de l'augmentation du taux d'emploi des seniors est le danger qui pèse sur les régimes de retraite et les dépenses publiques en matière de soins de santé des personnes âgées. Un taux d'emploi plus élevé de toutes les personnes en âge de travailler devrait assurer une base plus stable pour garantir l'équité intergénérationnelle [2].

On peut également avancer d'autres types d'arguments en faveur du maintien dans l'emploi des personnes âgées, à destination cette fois des entreprises et des travailleurs âgés eux-mêmes. En effet, le départ précoce de travailleurs représente, pour l'entreprise, une perte sèche en matière de compétence et de savoir-faire, qu'il est difficile de compenser par de nouvelles recrues, aussi formées soit-elles. Du côté des travailleurs, plusieurs auteurs ont montré que la rupture avec le milieu de travail ne s'effectue pas toujours sans difficultés. La transition à la retraite entraîne des changements de rôles, de statut social, des changements identitaires et relationnels [7]. Cela peut engendrer de l'ennui, de l'anxiété et du stress.

## **Sensibilisation : Pourquoi sensibiliser ? Qui sensibiliser ?**

Les autorités européennes et belges sont bien conscientes de l'enjeu de l'augmentation du taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans. De manière générale, elles recommandent de plus en plus d'envisager le travail à l'échelle du cycle complet de vie, sachant que la durée de celle-ci ne cesse d'être prolongée. Aussi, pour tenter de se rapprocher des taux définis, diverses mesures structurelles ont vu ou sont en train de voir le jour. Il faut de plus ajouter que, en conformité avec les lignes directrices européennes, l'augmentation de la quantité d'emploi ne doit pas se faire au détriment de la qualité de l'emploi. Aussi, les différentes mesures envisagées au niveau quantitatif se doublent de mesures visant l'amélioration qualitative de l'emploi.

Il faudra vraisemblablement un certain temps avant d'évaluer l'impact des mesures prises. Il est toutefois évident que pour obtenir des effets substantiels, il est nécessaire de passer dès maintenant par un changement dans les mentalités sur le terrain, tant de la part des employeurs que de la part des travailleurs. Veiller au maintien des anciens dans l'entreprise n'est pas (encore) un réflexe pour tous les employeurs. Plusieurs raisons expliquent cette attitude : la présence de main-d'œuvre en suffisance (pour l'instant), la non prise en compte des pertes causées par la fuite des compétences, ou encore les nombreux stéréotypes et préjugés à l'encontre des travailleurs âgés. Ces stéréotypes sur les travailleurs âgés sont très vivaces [10]. Ils concernent par exemple leur possible adaptation aux changements ou leur productivité. Ces idées reçues engendrent un certain nombre de discriminations qui peuvent mener jusqu'à l'exclusion des formations, voire la perte précoce de l'emploi [1]. Pourtant, une réflexion approfondie sur les caractéristiques physiques, cognitives et psychologiques des travailleurs âgés en relation avec le travail et ses contraintes, sur leurs capacités à apprendre et à s'adapter aux changements, permettrait de revaloriser l'image de ceux-ci. La majeure partie des études sur le vieillissement [4] [5] [11] [12] [13] montre que le travailleur âgé n'a pas nécessairement plus de difficultés qu'un jeune et que s'il en a, ce sont davantage les conditions de travail qui sont en cause et qui deviennent destructrices. Dans de mauvaises conditions de travail, l'expérience des travailleurs de plus de 50 ans, permettant souvent de contourner la difficulté ou de compenser la déficience, ne peut plus jouer son rôle. Laville résume bien le problème [5] : « *Ce n'est pas tant l'impossibilité d'effectuer une tâche qui est à l'origine de phénomènes de sélection ou d'exclusion des salariés, que la difficulté rencontrée par eux pour sa réalisation dans les conditions imposées par l'organisation du*

*travail* ». Dans cette perspective, l'âge ne devient pas un handicap, c'est plutôt le travail, tel qu'il est conçu, dans son contenu, son organisation et ses conditions de réalisation, qui exclut une catégorie du personnel en fonction de certaines caractéristiques, en l'occurrence son âge et son ancienneté [5].

Du côté des travailleurs, une culture du « droit au départ » s'est largement développée. Une récente étude [6] menée parmi 700 travailleurs actifs en Flandre révèle que 85% d'entre eux considèrent que l'âge moyen de la retraite devrait être abaissé. Ils aimeraient partir à 57 ans, ce qui correspond à peu près à l'âge minimum de préretraite. Cela se remarque davantage auprès des personnes à faibles revenus (90%) qu'auprès des personnes à revenus plus importants (75%). Même les plus jeunes sont de cet avis. Les travailleurs âgés aimeraient partir à 57,9 ans et les jeunes à 56,4 ans. Selon le courrier économique et financier de la KBC (cité par Wendelen & Leonard) [13], les actifs déclarent qu'ils souhaitent être retraités à 57 ans pour les hommes et 54 ans pour les femmes. Les pensionnés, eux, déclarent souhaiter comme âge de retraite 60 ans pour les hommes et 57 ans pour les femmes. On constate donc que les pensionnés ont tendance à reculer l'âge de départ à la retraite. Beauchesne [1] parle d'attitudes culturelles et sociales, en soulignant que les cadres sont favorables à un passage progressif à la retraite, et qu'ils poursuivent leur carrière plus longtemps que les ouvriers. A ce sujet toutefois, il faut souligner que la pénibilité du travail est un élément à prendre en considération pour relativiser les discours sur le maintien dans l'emploi des seniors. On imagine en effet aisément qu'un aménagement de fin de carrière ne s'envisage pas de la même façon selon que l'on parle d'un travailleur qui a presté durant plusieurs années un travail physique pénible, ou d'un travailleur dont l'activité principale est un travail de bureau.

S'il est vrai que de nombreux départs anticipés sont à mettre à l'actif de restructurations, il n'en reste pas moins que dans un certain nombre de cas (en particulier dans des secteurs tels que l'enseignement ou les soins de santé), les départs sont volontairement anticipés. Pour sensibiliser les deux parties (travailleurs et employeurs), il est impératif dans un premier temps de décrire le phénomène de départs et de diagnostiquer ses causes. L'outil utilisé par le Service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège pour mener son enquête auprès de travailleurs belges permet de faire ce premier pas. Notre but ici est d'évaluer les départs volontaires et non ceux qui seraient dus à des décisions d'entreprises (restructurations, licenciements, etc.). C'est pour cette raison que nous parlons d'intention de quitter en terme de choix personnel. Les aspects organisationnels, comme les conditions de travail et les

facteurs personnels sont pris en compte pour expliquer cette intention de quitter. Les incitants financiers sont envisagés ici en terme de discrimination indirecte, soit en terme de pression que l'employeur pourrait exercer sur la prise de décision personnelle de quitter l'entreprise. En fournissant des données précises sur les motifs de départ propres aux milieux étudiés, l'outil permet d'orienter la sensibilisation, mais également de préparer employeurs et travailleurs à mettre en place des actions en vue de prévenir ces départs anticipés.

## **Matière de sensibilisation : résultats d'une enquête sur les motifs de départ en Belgique**

### ▪ *Questionnaires*

Une enquête par questionnaire a été menée auprès de plus de 3500 travailleurs belges travaillant dans des entreprises diverses. Différents questionnaires leur ont été soumis pour évaluer : les conditions de travail, le bien-être, l'intention de quitter et les motifs de départ. Le WOCCQ [9] et le SPPN – Stress Professionnel Négatif et Positif- [8] ont été utilisés pour évaluer respectivement les conditions de travail et le bien-être. Le premier mesure le niveau de contrôle des travailleurs sur 6 dimensions de leur environnement (ressources, avenir, gestion du temps, planification du travail, risques, gestion de la tâche) ; le second mesure le niveau de stress et de stimulation au travail.

Les questionnaires 'intention de quitter' et 'motifs de départ' ont quant à eux été spécialement développés pour cette étude. Le questionnaire 'motifs de départ', composé de 58 items, a été soumis à une analyse factorielle exploratoire. Celle-ci a permis de distinguer 8 facteurs de départ potentiels : (1) le manque de ressources et d'autonomie ( $\alpha=,89$ ), (2) la pression au travail ( $\alpha=,86$ ), (3) le manque de développement personnel ( $\alpha=,85$ ), (4) l'insécurité au travail ( $\alpha=,85$ ), (5) les raisons personnelles ( $\alpha=,82$ ), (6) les changements organisationnels ( $\alpha=,84$ ), (7) l'environnement de travail hostile ( $\alpha=,82$ ), et (8) la mauvaise image de l'entreprise ( $\alpha=,71$ ). Le pourcentage total de variance expliquée est de 60,17. L'alpha de Cronbach est de 0,95 pour l'ensemble de ces 8 facteurs. Pour chaque item, les répondants doivent dire dans quelle mesure chaque motif proposé les pousserait à quitter leur travail ou pas. Le format de réponse est une échelle de type Likert en 4 points (de 'pas du tout d'accord' à 'tout à fait



d'accord'). Pour chaque item, les répondants doivent aussi spécifier s'ils vivent ou non cette situation.

Le questionnaire 'intention de quitter' vise à déterminer dans quelle mesure les travailleurs sont prêts à quitter leur travail. Il est constitué de cinq items. L'intention de quitter le travail comprend deux composantes différentes : soit l'intention de quitter pour prendre une retraite, soit, pour les plus jeunes par exemple, l'intention de quitter l'entreprise pour aller travailler ailleurs. Ces deux aspects ne sont pas évalués séparément. Le format de réponse est une échelle de type Likert en 4 points (de 'pas du tout d'accord' à 'tout à fait d'accord'). Une analyse factorielle exploratoire à composante principale (méthode varimax) a permis de structurer ces cinq items en un seul facteur.

- *Echantillon*

Onze entreprises ont participé à l'enquête. Il s'agit de quatre sociétés privées de production, une entreprise privée de services, une institution publique, trois centres de santé et deux zones de police. Sur les 3528 questionnaires envoyés, 1772 ont été récupérés (soit un taux de réponse global de 50%). L'échantillon<sup>1</sup> se compose de 75,5% de francophones et 24,1% de néerlandophones ; de 38% d'hommes et 61,2% de femmes ; de 11,4% d'ouvriers, 63,5% d'employés et 6% de cadres. Le pourcentage de travailleurs appartenant au secteur secondaire (privé) s'élève à 23,6% et celui des travailleurs du secteur tertiaire (public) à 76,4%. 35,8% ont moins de 35 ans, 33,4% ont entre 36 et 45 ans et 29,8% ont plus de 45 ans.

On compte 108 travailleurs ayant plus de 55 ans. Parmi ces derniers, 54,6% sont des hommes et 44,4% des femmes ; 21,3% des ouvriers, 51,8% des employés et 7,4% des cadres. 17,6% des travailleurs âgés appartiennent au secteur secondaire et 82,4% au secteur tertiaire. 29,6% ont choisi le temps partiel et 25,9% effectuent un travail à pause.

---

<sup>1</sup> Les répartitions selon les variables indépendantes sont présentées mais les données manquantes ne sont pas reprises dans le texte.

- *Résultats*

La lutte contre le stress semble jouer un rôle important dans le maintien dans l'emploi des travailleurs, quel que soit leur âge. Les facteurs identifiés prioritairement comme étant générateurs de stress sont : le manque de ressources, un niveau de contrôle faible sur l'environnement de travail, et une pression importante au travail. Les efforts initiés depuis quelques années en Europe, et plus particulièrement en Belgique, en matière de prévention du stress et de bien-être au travail doivent donc continuer à être encouragés. Notre étude révèle toutefois que cela n'est pas suffisant dans une perspective de maintien dans l'emploi des seniors : une analyse des pistes causales (path analysis) montre que les conditions de travail n'influencent qu'indirectement l'intention de quitter (via le stress), et ne peuvent être considérées comme des déclencheurs du départ.

Mis à part les incitants financiers au départ, les changements organisationnels et le manque de développement personnel sont les deux causes *potentielles* de départ les plus importantes pour l'échantillon dans son ensemble (tableau 1). De plus, si l'on regarde l'analyse des pistes causales, elles ont un effet direct sur l'intention de quitter.

Qu'en est-il plus spécifiquement des travailleurs âgés ? Une analyse de variance montre que les plus âgés sont moins stressés que les plus jeunes. Trois explications peuvent être avancées : soit les travailleurs âgés encore en activité ont un profil particulier, soit ils ont développé des stratégies d'adaptation efficaces pour faire face aux contraintes de leur environnement de travail, soit encore leur entreprise a mis progressivement en place des améliorations adéquates des conditions de travail. On pourrait aussi penser que les seniors qui ne sont plus en activités sont précisément ceux qui étaient les plus stressés.

Les travailleurs de plus de 55 ans ne manifestent pas une intention de quitter importante, comparée aux plus jeunes. Toutefois, ces seniors obtiennent un score plus élevé concernant l'item 'si rien ne m'empêchait de quitter ma fonction, je le ferais'. Ainsi on peut comprendre que si ces travailleurs avaient le choix et s'ils n'étaient pas contraints à rester pour, par exemple, subvenir aux besoins du ménage, ils quitteraient volontiers. Ceci laisse donc penser que les incitants financiers au départ (préretraites) sont un levier important dans la problématique des départs anticipés et, par conséquent, dans le faible taux d'emploi des travailleurs âgés.

Dès 46 ans, les changements organisationnels et le manque de développement personnel deviennent les premiers précurseurs de départ (tableau 1).

Tableau 1

Palmarès par tranche d'âge des facteurs potentiels de départ

- de 25	26-35	36-45	46-55	+ de 55
Insécurité	Développement personnel	Développement personnel	Changements organisationnels	Changements organisationnels
Développement personnel	Insécurité	Changements organisationnels	Développement personnel	Développement personnel
Raisons personnelles	Raisons personnelles	Insécurité	Manque de ressources	Raisons personnelles
Manque de ressources	Changements organisationnels	Manque de ressources	Raisons personnelles	Manque de ressources
Climat de travail	Manque de ressources	Raisons personnelles	Pression	Pression
Changements organisationnels	Climat de travail	Pression	Insécurité	Mauvaise image de l'entreprise
Pression	Pression	Climat de travail	Climat de travail	Climat de travail
Mauvaise image de l'entreprise	Mauvaise image de l'entreprise	Mauvaise image de l'entreprise	Mauvaise image de l'entreprise	Insécurité

Les départs effectivement vécus par ces travailleurs (tableau 2) sont liés aux changements organisationnels mais aussi à la pression au travail. On remarque par ailleurs que le manque de développement personnel remonte dans le classement des facteurs vécus à partir de la tranche d'âge de 46 ans. Si les plus de 46 ans sont toujours au travail, c'est sans doute dû à d'autres stimulations, ne fut-ce que financières. Il semble primordial pour les entreprises qu'elles accordent de l'attention à la manière dont se déroulent les changements organisationnels puisqu'il s'agit là des périodes critiques en termes de maintien dans l'emploi, mais aussi qu'elles veillent à offrir des possibilités d'épanouissement personnel. Etant donné que le facteur pression au travail est vécu mais n'est pas un précurseur de départ, les entreprises doivent faire des efforts afin de réduire ces pressions, mais cela resterait insuffisant dans le cadre du maintien dans l'emploi.

On constate que l'insécurité au travail est moins pesante pour ces travailleurs plus âgés que pour les plus jeunes. Ceci renforce les constats concernant le niveau de contrôle sur les conditions de travail et notamment la planification et les risques chez les travailleurs en fonction de l'âge. En effet, plus on avance en âge, plus le niveau de contrôle sur ces aspects augmente.

Tableau 2

Palmarès par tranche d'âge des facteurs de départ vécus

- de 25	26-35	36-45	46-55	+ de 55
Pression	Pression	Changements organisationnels	Changements organisationnels	Changements organisationnels
Changements organisationnels	Changements organisationnels	Pression	Pression	Pression
Image de l'entreprise	Manque de ressources	Manque de ressources	Développement personnel	Développement personnel
Insécurité	Développement personnel	Développement personnel	Manque de ressources	Image de l'entreprise
Manque de ressources	Image de l'entreprise	Image de l'entreprise	Image de l'entreprise	Manque de ressources
Développement personnel	Insécurité	Insécurité	Insécurité	Insécurité
Mauvais climat de travail	Mauvais climat de travail	Mauvais climat de travail	Mauvais climat de travail	Mauvais climat de travail

Si nous cherchons à approfondir ces résultats en regardant quels sont les motifs de départs des plus âgés en fonction d'autres variables indépendantes, on voit que parmi les travailleurs ayant entre 46 et 55 ans, les cadres se plaignent davantage que les ouvriers du manque de ressources, ces derniers, par contre se plaignent davantage de la mauvaise image de l'entreprise. Les femmes soulignent davantage l'insécurité, les facteurs personnels et le mauvais climat de travail. Ceux qui doivent superviser des collègues ont des scores concernant les changements organisationnels plus élevés que les autres. Parmi les travailleurs ayant plus de 55 ans, les policiers souhaiteraient davantage quitter leur travail pour la mauvaise image de l'entreprise que les travailleurs des secteurs public, privé production et santé. Les femmes de cet âge donnent aussi l'insécurité comme motifs de départ.

Maintenant, si nous analysons les motifs de départ vécus par les travailleurs âgés en fonction des différentes variables indépendantes, on remarque que parmi les travailleurs ayant entre 46 et 55 ans, ceux qui appartiennent au secteur santé soulignent plus que leurs collègues appartenant au secteur public ou privé production, les problèmes de pression et les problèmes de changements organisationnels. Le secteur police et public rencontrent davantage la mauvaise image de l'entreprise. Les travailleurs du secteur tertiaire vivent davantage de pression, de manque de développement personnel et la mauvaise image de l'entreprise. Les ouvriers de ce groupe d'âge vivent davantage que les employés et les cadres le manque de développement personnel, l'insécurité et la mauvaise image de l'entreprise. Les travailleurs à temps plein de cette catégorie d'âge soulignent davantage le manque de ressources, la pression et le manque de développement personnel que leurs collègues à temps partiel. Les travailleurs ayant un horaire variable souffrent davantage d'insécurité.

## **Conclusion : pistes de sensibilisation**

Cette enquête avait pour but d'identifier les motifs de départ qui permettent d'expliquer l'intention de quitter l'entreprise de manière volontaire, que ce soit pour arrêter de travailler ou pour changer de travail. La population cible est celle des travailleurs âgés. Le but est donc d'identifier ce qui les pousse à décider de prendre une retraite, d'identifier si ces motifs sont identiques à ceux des plus jeunes, qui souhaiteraient aller dans d'autres entreprises, et d'évaluer si les mesures actuelles en matière de gestion des âges sont judicieuses et suffisantes.

L'étude a montré que les changements organisationnels et le manque de développement personnel apparaissent comme des problèmes vécus par les plus âgés et constituent pour l'ensemble de l'échantillon, les deux plus importants incitants au départ. Par ailleurs, l'analyse des relations causales entre les éléments vécus, le stress, la stimulation et l'intention de quitter montre que ces changements organisationnels et ce manque de développement personnel affectent directement l'intention de quitter.

La pression au travail semble être un élément vécu par l'ensemble des catégories d'âge. Il est donc important de prendre en considération cette caractéristique. Cependant sa prise en compte ne s'avère guère suffisante dans la mesure où elle ne constitue pas un incitant au départ.

Finalement, les travailleurs âgés ne témoignent pas d'une intention de quitter importante et semblent moins stressés que les jeunes. Par contre, il faut constater que s'ils n'avaient pas de contraintes, ces travailleurs âgés quitteraient davantage leur travail. Aussi, puisque les travailleurs âgés ne représentent pas un groupe à risque important, il semble plus adéquat de se diriger vers des mesures de prévention et de maintien dans l'emploi plutôt que vers des mesures concernant uniquement les plus âgés. Ainsi, il s'agit de considérer les problèmes de changements organisationnels et le manque de développement personnel pour les différentes classes d'âge.

Il convient avant tout de sensibiliser les employeurs par rapport aux idées reçues sur les capacités des travailleurs âgés, d'une part et, les travailleurs eux-mêmes dès l'âge de 46 ans, d'autre part. Concernant les employeurs, il s'agit de leur faire prendre conscience que les

incitants financiers peuvent être préservés pour les travailleurs qui en ont réellement besoin, comme les ouvriers de chantier qui ont eu des conditions de travail pénibles ou les personnes qui souffrent de maladie. S'agissant des travailleurs, on peut leur montrer à quel point leur expérience est importante pour l'entreprise et aussi que le travail leur procure un rôle social qu'il est parfois difficile de retrouver lorsque l'on est retraité. En rester là ne permettrait pas bien sûr de faire disparaître tous les départs. Il est aussi important d'agir sur les causes de départs liées au contexte professionnel. Ainsi, la lutte contre le stress et l'aménagement des conditions de travail doivent être poursuivis, en particulier si l'on veut conserver un personnel motivé et disponible. Mais nous avons pu montrer qu'il ne s'agissait là que d'une facette de la problématique du maintien dans l'emploi, et que deux facteurs de départ cruciaux sont vécus par les travailleurs, dès l'âge de 46 ans précisément : le manque de développement et les changements organisationnels. Aussi, différentes actions pourraient alors être privilégiées pour inciter les travailleurs à rester en activité bien au-delà de cet âge. On pense ainsi à des initiatives telles que, par exemple, des formations aux nouvelles technologies, une meilleure communication lors des changements organisationnels et des fusions, et un leadership orienté vers la valorisation, la prise en compte de l'expérience et les feedbacks réguliers. Il est à suggérer que l'employé puisse également émettre son avis concernant les stratégies de travail et les stratégies organisationnelles. Les travailleurs voient aussi en la mobilité interne verticale une occasion d'évoluer en accord avec son expérience et le travail fourni. Il est donc important de donner la possibilité aux gens de savoir quand il y a des postes en interne. Ces orientations doivent bien entendu être adaptées aux spécificités des entreprises, des travailleurs, et plus particulièrement de la nature du travail.

Nous proposons donc ces différentes actions. En terme de perspectives de recherche, la possibilité de différencier l'intention d'arrêter de travailler et l'intention de quitter pour aller ailleurs semble devoir être envisagée. Dans le même esprit, il peut être intéressant d'étudier les motifs de départ auprès des travailleurs qui ont déjà quitté l'entreprise.

## Bibliographie

1. Beauchesne, M-N., *Travailleurs âgés discriminés : Le cas de la Belgique*. Bruxelles : Point d'appui, 1994.
2. Communication de la Commission. *Vers une Europe pour tous les âges – Promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations*. 21.05.1999 (COM/99/0221 final).
3. Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions – Rapport demandé par le Conseil européen de Stockholm. *Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif*. 24.01.2002 (COM(2002) 9 final).
4. Davezies, P., *L'évolution de l'état fonctionnel de l'homme en fonction de l'âge, et ses conséquences sur l'activité du travail, pages 25-30 in Le vieillissement dans le travail* (Droit S. & Guerin F., éditeurs). Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1991.
5. Droit, S., Guerin, F., Lochouarn, D., & Motte, B., *Les vieillissements au travail : Projet pour l'élaboration d'une problématique, pages 31-43 in Le vieillissement dans le travail* (Droit S. & Guerin F., éditeurs). Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1991.
6. ERSEP., *Perpectives des travailleurs âgés*. On line : Author, 1999. ([www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33\\_f/00300001.asp](http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33_f/00300001.asp) - 37k - Résultat complémentaire)
7. Fouquereau, E., *Comment faciliter la transition à la retraite des salariés, pages 271-285 in Rh : Les apports de la psychologie du travail* (Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C. & Rolland, J-P., éditeurs). Paris : Editions d'organisation, 2001.
8. Hansez, I., Grisard, A., Rouy, E., Mahy, A. & De Keyser, V. *Changements organisationnels, stress des employés, et satisfaction des clients : émergence du concept de flexihealth*. Rapport Intermédiaire du 30 septembre 2002. Contribution de l'Université de Liège.

9. Hansez, I., *La validation du WOCCQ : vers un modèle transactionnel du stress et du contrôle de l'activité de travail*, thèse de doctorat en psychologie non publiée, Université de Liège, Liège, 2001.
10. Guillemard, A.M., *Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre*, pages 57-71 in *Emploi et vieillissement* (Salzberg, L. & Guillemard, A.M, éditeurs). Paris : La documentation française, 1994
11. Marquié, J.C., *Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience : Les marges de manœuvre du travailleur vieillissant*, pages 211-245 in *Le travail au fil de l'âge* (Paumès, D., Marquié, J.C. & Volkoff, S., éditeurs). Toulouse : Octares, 1995.
12. Millanvoye, M., *Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans*, pages 175-209 in *Le travail au fil de l'âge* (Paumès, D., Marquié, J.C. & Volkoff, S., éditeurs). Toulouse : Octares, 1995.
13. Wendelen, E., & Léonard, L., *Age, santé et travail : Vieillissement au travail et par le travail*. Bruxelles : INRCT, 2001.





ERROR: syntaxerror  
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title  
( )  
/Subject  
(D:20060614094606)  
/ModDate  
( )  
/Keywords  
(PDFCreator Version 0.8.0)  
/Creator  
(D:20060614094606)  
/CreationDate  
(PETERS)  
/Author  
-mark-