Université du Québec en Outaouais

La gestion des travailleurs âgés : écart entre le discours et l'action.

Par

Valérie Bisson

Essai présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès science – en relations industrielles et en ressources humaines

Octobre 2008

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

Eric Gosselin, Ph.D

Ali Béjaoui, Ph.D

Université du Québec
en Outaouais
16 JUIL. 2009
Bibliothèque

© Valérie Bisson, 2008

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux iv
Remerciements vi
Avant-propos vii

INTRODUCTION 8
Principaux questionnements au cœur de l'essai 10
Pertinence des questionnements 10
Approche privilégiée et organisation de l'essai 11

CHAPITRE 1:
CONTEXTE DE LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS 13
1.1 Vieillissement de la population et incidences sur les milieux de travail 13
Vieillissement de la population : considérations générales 13
Vieillissement de la population : enjeux organisationnels 15
1.2 Nécessité du maintien des travailleurs âgés en entreprise 17
De la difficulté à définir le travailleur âgé 18
Tendances quant à la gestion des travailleurs âgés : constat général 19
Les travailleurs âgés : un atout stratégique pour les organisations 24

CHAPITRE 2 :
EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE PRESCRIPTIVE RELATIVE À LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS 29
2.1 Considérations générales quant au succès d'une gestion des travailleurs âgés 29
Une approche individualisée et flexible 29
Une logique d'intervention tout au long de la carrière 30
Une approche intégrée 31
La gestion des travailleurs âgés : une gestion pas nécessairement si différenciée 31
La formation des gestionnaires : un préalable essentiel 32
2.2 Considérations spécifiques quant aux pratiques de GRH favorisant la gestion des travailleurs âgés 33
Aménagement de sortie du travail flexible 34
Aménagement des conditions et de l'organisation du travail : modalités de travail flexibles 36
Recrutement et dotation 39
Gestion et développement de carrière 41
Formation et développement 44
Rémunération, avantages sociaux et récompenses 48
Évaluation du rendement et de la performance 50
Programmes de promotion de la santé et du bien-être 52

CHAPITRE 3 :
EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE RELATIVE À LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS 54
3.1 Perception et niveau de préoccupation face à l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre 54
3.2 Ampleur et degré d'implantation des initiatives de gestion des travailleurs âgés 56
Observations générales 56
Perspective typologique 59
Perspective par pratiques 64
Intentions futures 69
3.3 Impact et influence des pratiques de gestion des travailleurs âgés 70

CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION 78
4.1 Discordances/ concordances entre les littératures prescriptive et empirique 78
4.2 Pauvreté du corpus documentaire empirique 80
4.3 Faible niveau de priorité et de sensibilisation des organisations envers le vieillissement de la main-d'œuvre 83
4.4 Conclusion 85

BIBLIOGRAPHIE 89

Liste des tableaux

Tableau 3.1 Typologie des modes de gestion des seniors 60

Tableau 3.2 Principales caractéristiques des pratiques et politiques ciblant les travailleurs âgés 63

Tableau 3.3 Efficacité des pratiques pour atténuer les insatisfactions de carrière des professionnels âgés 72

Tableau 3.4 Pratiques jouant un rôle dans la décision de demeurer ou de retourner en emploi par ordre d'importance 75

Dédicace

À mes parents,
mes piliers fondateurs
et mes deux plus grands supporteurs.

Remerciements[1]

Je désire saisir l'occasion de souligner la contribution et d'adresser quelques mots de reconnaissance aux personnes qui ont été d'un appui précieux dans la réalisation et la réussite de ce travail.

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Eric Gosselin, pour son optimisme infaillible, sa grande disponibilité et son souci de partager son savoir-faire. Ses judicieux conseils m'auront guidée et permis d'achever cet essai avec fierté et satisfaction de l'effort accompli. Je remercie également monsieur Ali Béjaoui, pour l'intérêt qu'il a porté à la lecture de l'essai et pour sa rétroaction constructive. J'aimerais par ailleurs adresser un merci spécial à Murielle Laberge qui a fait naître mon intérêt et inspiré mes pensées envers cette thématique.

De plus, je ne pourrais passer sous silence les gens de mon quotidien qui ont contribué chacun à leur façon au succès et à l'aboutissement de ce projet.

Dans cet esprit, ma reconnaissance la plus sentie va à mes chers parents qui, par leur amour et leur dévouement constants, ont toujours veillé à ce que j'aie toutes les ressources nécessaires pour me permettre d'atteindre mes objectifs.

Je désire également remercier :

Mon allié de vie de longue date pour sa patience et son grand support.

Ma sœur et sa petite famille pour ses prises de nouvelles régulières et ses encouragements.

Les précieuses amitiés que le cheminement à la maîtrise m'a permis de rencontrer, et celles qui embellissaient déjà ma vie, pour leur soutien et les moments d'exutoire en leur compagnie bien nécessaires lors de cet effort de longue haleine.

Enfin, un petit clin d'œil à une certaine présence féline à la loyauté indéfectible qui, confortablement installée près de mon clavier ou sur mes documents, m'a accompagnée à sa façon tout au long de ce projet.

[1] L'auteure désire remercier le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour leur soutien financier par l'entremise d'une bourse de maîtrise.

Avant-propos

«*Les salariés dits âgés constituent souvent aujourd'hui la dernière ressource à laquelle on fait appel, et la première dont on fait l'économie, et ce quel que soit leur niveau de qualification ou de responsabilité. Il s'agit là d'une discrimination moralement ou juridiquement inacceptable et d'un gâchis économique qui deviendra de plus en plus évident. Ne pas exclure ces personnes des entreprises, mais aussi ne pas hésiter à les recruter : nous avons ici à la fois une responsabilité citoyenne et un intérêt économique bien compris.*» (Quintreau, 2005 : 337)

«*They are just us—just at a different point in time. And the new rules about older workers – and older managers—that we put in place today may be those that will determinate the fate of our own work lives. As we ride the crest of the age wave, let us not forget that we are in this boat together.*» (Hale, 1990 : 141)

INTRODUCTION

Le vieillissement avéré de la population dans la plupart des pays industrialisés tel qu'annoncé par les tendances statistiques alliant le double mouvement de dénatalité et de longévité accrue, est un phénomène lourd de conséquences qui n'est pas sans éveiller certaines inquiétudes pour l'avenir. En effet, la situation prend aujourd'hui une gravité toute nouvelle dans les sociétés industrielles étant donné les enjeux de production et le fardeau sur les systèmes de protection sociale qu'elle pose. Ce renversement de la pyramide démographique amènera son lot de remises en question tant aux plans économique que social. À l'instar de Guillemard (2007 : 15), force est de constater que cette situation mènera à des transformations profondes de «*[n]os façons de travailler, de répartir les temps sociaux sur le parcours de vie, de couvrir les risques sociaux, de concevoir les identités de chaque âge et les rapports entre les générations*». Ainsi, la sphère professionnelle n'est pas épargnée et se trouve face à un tout nouveau profil de main-d'œuvre dont une part considérable est constituée de travailleurs dits «âgés». Ceux-ci, le plus souvent taxés de stéréotypes dévalorisants par les employeurs, ont été tantôt perçus comme indispensables et plus tard considérés comme moins productifs et, par le fait même, superflus. Toutefois, si la tâche d'exercer un bilan s'imposait, il serait approprié d'admettre que de façon générale, la main-d'œuvre vieillissante en est une négligée par les entreprises qui préfèrent investir leur énergie et leurs efforts à se doter de plus jeunes recrues. Or, une préoccupation à l'égard de ces travailleurs expérimentés est pourtant primordiale en raison du spectre des possibles pénuries de main-d'œuvre que laissent présager les tendances démographiques. Dans cette perspective, enjeux de productivité et de compétitivité obligent, les organisations se voient donc confrontées à l'impérative nécessité de retenir les travailleurs âgés (Lagacé et al., 2005; Lesemann, 2003).

Cette nouvelle préoccupation pour le maintien en activité des travailleurs âgés s'inscrit tel un pur contraste avec les stratégies d'éviction précoce de ces travailleurs ayant prévalu au cours des dernières décennies, dans la foulée du mouvement de restructurations orientées vers la recherche d'une flexibilité accrue et de la réduction des coûts. Lesemann (2003) et Lagacé et al. (2005) témoignent d'ailleurs de ce virage à 180 degrés à l'égard des travailleurs âgés qu'ils

situent au tournant des années 2000. De pair avec ce changement de cap, s'opère également une évolution de l'angle d'approche de cette thématique, caractérisée par un déplacement de la problématique vers une perspective davantage organisationnelle (Lagacé et al., 2005). Ainsi, jadis reléguée au domaine des politiques publiques qui réglementaient les sorties anticipées, la question de la gestion des travailleurs âgés, maintenant orientée vers leur rétention, devient désormais une responsabilité incombant aux entreprises. Ce nouveau point de vue vient donc mettre en exergue le défi de l'adaptabilité des milieux de travail pour favoriser l'extension de la vie professionnelle. Les organisations qui sauront proposer une «offre de travail valable» (Levet, 2005 : 71) pour les travailleurs vieillissants se verront avantagées dans un contexte de resserrement du marché de l'emploi occasionné par le vieillissement de la main-d'œuvre.

Cette dernière observation comporte d'importantes implications pour la gestion des ressources humaines (GRH) et les politiques et pratiques qu'elle élabore et implante. D'emblée, la mise en place de cette «offre de travail valable» et, par conséquent, le succès de la solution du maintien au travail des travailleurs âgés, passera tout d'abord par un changement de la vision traditionnelle du travailleur âgé à la base du mode de GRH actuel. De fait, cette nouvelle réalité du prolongement de la vie active exigera de la GRH qu'elle s'éloigne du modèle de la retraite en tant que désengagement définitif et permanent pour adopter une vision beaucoup moins rigide qui préconise la continuité du travail tout au long de la vie et admette que les travailleurs peuvent contribuer aux activités des organisations peu importe leur âge (Dytchwald et al., 2004). Dans cette optique, la GRH sera appelée à ajuster ses paramètres de manière conséquente, et à mettre en place des conditions de travail dans lesquelles les travailleurs âgés accepteront de prolonger leur vie active; l'aménagement de l'organisation et du temps de travail et des fins de carrière constituant des domaines d'intervention prometteurs à ce chapitre (Tremblay, 2007; Lesemann et D'Amours, 2006). Ce changement de perspective de la GRH envers les travailleurs âgés, qualifié par certains auteurs de «radical» (Guérin et Saba, 2004), risque d'être un défi d'envergure compte tenu qu'il s'agit du renversement d'une stratégie d'éviction ancrée depuis déjà bien des années. Comme Guérin et Saba (2003 : 593) le mentionnent : «*Certains employés se sont facilement laissés convaincre qu'il y avait mieux*

à faire que de vieillir en emploi et il sera difficile de les amener à court terme à développer des visions plus nuancées et plus différenciées du départ à la retraite».

Principaux questionnements au cœur de l'essai

Suivant ce constat à l'effet que la GRH sera directement interpellée par le mouvement du vieillissement de la main-d'œuvre et la rétention des travailleurs âgés qu'il impose, nous nous proposons, dans la présente réflexion, de jeter un regard aux ajustements et changements opérés au sein des milieux de travail pour accommoder et favoriser une gestion adéquate de ces travailleurs. Nous cherchons donc à savoir comment les milieux organisationnels répondent à ce défi et s'ils ont renoncé à leur réflexe d'éviction de ces ressources humaines expérimentées pour laisser place à quelques innovations dans ce domaine. Ainsi, nous aspirons à prendre le pouls et à brosser le portrait de l'état actuel de la connaissance et de la pratique concernant la gestion de la main-d'œuvre âgée au sein des organisations. Plus précisément, comment cette gestion des travailleurs vieillissants s'articule-t-elle concrètement ? Quelles stratégies et actions les entreprises déploient-elles et qu'en est-il de l'ampleur et de l'étendue de leur mise en oeuvre ? Bref, comment assume-t-on la prise en charge de ces travailleurs ? Voici les principaux questionnements qui guideront la réflexion développée tout au long de cet essai.

Pertinence des questionnements

La pertinence de se soucier de la gestion des travailleurs âgés se trouve d'autant plus justifiée et fondée par la marginalité des travaux réalisés au sujet du vieillissement en lien avec le travail (David, 1997). L'intérêt pour ce genre de travaux a été tributaire des conjonctures économiques et de celles du marché du travail prévalant à une période donnée qui rendaient les travailleurs âgés dignes de considération en contexte de pénurie de main-d'œuvre ou superflus en d'autre temps comme l'illustrent très bien les propos de Gaullier (1988 :117): «(...) *les salariés âgés sont un volant de la main-d'œuvre, une armée de réserve utilisable selon les circonstances*».

Qui plus est, plusieurs auteurs déplorent les lacunes flagrantes au plan de la littérature scientifique vouée à cette problématique (Rocco et al., 2003; Aguir, 2003; Bellemare et

al.,1998; Beausoleil, 1998), ce constat étant valide autant pour les dimensions internationales que domestiques (Aguir, 2003). L'apparition d'une certaine préoccupation pour l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre se situe au cours de la décennie 80, les années précédant cette période n'ayant donné lieu à la production que d'une quantité relativement négligeable d'écrits sur le sujet (Rocco et al., 2003; David, 1997). D'ailleurs, Lagacé et al. (2005), précisent que c'est l'aube des années 2000 qui a insufflé un nouvel engouement et une nouvelle urgence à la prise en considération de cette problématique sous l'angle de la participation prolongée des travailleurs âgés, les décennies antérieures ayant été davantage marquées par les sorties hâtives du marché du travail. Ce changement d'orientation récent de la problématique peut en partie expliquer le fait que cet objet de recherche ne semble pas avoir été largement exploité, surtout en ce qui concerne ses implications pour la GRH (Bellemare et al.,1998). En fait, il semble que les connaissances quant à la façon dont les organisations abordent le défi de la gestion de la main-d'œuvre vieillissante sont plutôt limitées (Armstrong-Stassen et Templer, 2006). Ces informations confirment donc le besoin d'étayer le corpus documentaire et, du même coup, d'enrichir la compréhension de cette thématique.

Approche privilégiée et organisation de l'essai

Afin de résoudre l'interrogation centrale de la présente synthèse, une recension de diverses sources documentaires touchant la thématique de la gestion des travailleurs vieillissants sera réalisée. Plus précisément, un examen de la littérature normative à ce sujet sera initialement effectué, suivi d'une exploration de la documentation empirique. Dans un second temps, une analyse comparative de ces deux genres de littérature sera articulée, le tout dans le but de confronter la concordance entre les recommandations émises au plan de la gestion des travailleurs vieillissants et les initiatives menées dans les milieux de travail. Somme toute, il s'agira de vérifier si les prescriptions dépassent le stade de la rhétorique et d'apprécier dans quelle mesure elles se répercutent dans la pratique et la réalité des milieux de travail.

Ainsi, le tout premier chapitre de l'essai établira les éléments contextuels de la gestion de la main-d'œuvre âgée. Par la suite, le deuxième segment sera consacré à l'exposé des principales recommandations véhiculées dans la littérature quant aux stratégies et pratiques à

mettre en œuvre pour favoriser le maintien en activité des travailleurs âgés. Pour sa part, le troisième chapitre permettra de prendre connaissance des actions concrètes posées par les organisations pour accommoder les besoins particuliers de cette catégorie de main-d'œuvre et de leur degré d'implantation. Enfin, la dernière portion du travail sera dédiée à un retour analytique et présentera un bilan de l'état de la gestion des travailleurs âgés sous la base du recul réflexif pris par rapport aux deux types de littérature consultée avant de laisser place aux commentaires de conclusion.

CHAPITRE 1:
CONTEXTE DE LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

Afin d'amorcer l'analyse de la thématique centrale de l'essai, il importe tout d'abord d'en situer les repères contextuels et de jeter les bases essentielles à sa compréhension. Pour ce faire, ce premier chapitre apportera des précisions relativement au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre et ses corollaires sur le monde organisationnel. Il présentera également des clarifications en lien avec la notion de travailleur vieillissant et quant à la situation générale de cette catégorie de main-d'œuvre dans les milieux de travail.

1.1. Vieillissement de la population et incidences sur les milieux de travail

Remontons, dans un premier temps, aux éléments à l'origine de la problématique de gestion des travailleurs vieillissants et passons en revue les possibles répercussions que cette dernière comporte en lien avec la sphère du travail.

Vieillissement de la population: considérations générales

Les données démographiques actuelles annoncent clairement le vieillissement de la population. Le vieillissement démographique est caractérisé par l'augmentation de la proportion des personnes âgées, c'est-à-dire celles de 65 ans et plus, dans une population. Il est le résultat de la conjugaison des facteurs de l'allongement de la vie et de la baisse de la natalité. L'avancée en âge de la génération issue du baby-boom (1946-1966) suivant la Seconde Guerre mondiale contribue directement à amplifier substantiellement cette tendance au vieillissement de la population canadienne. Ainsi, la population âgée de 65 ans et plus croît à un rythme impressionnant; il est projeté qu'ils représenteront, dans un avenir rapproché, un peu plus du quart de la population (Légaré, 2004).

Logiquement, le vieillissement de la population globale entraîne du même coup le vieillissement de la population active avec le double mouvement du départ imminent des *baby-boomers* jumelé à l'arrivée de plus petites cohortes de jeunes travailleurs sur le marché du travail qu'il implique. Représentant 36 % de la population active canadienne en 2001, le

groupe des 45-64 ans verra sa représentativité passer à plus de 42 % en 2011 : c'est donc dire que plus du tiers de la main-d'œuvre disponible sera vraisemblablement âgée (Bellemare et al., 1998). À titre d'illustration encore plus concrète et frappante de la situation, il est estimé que dès 2011, environ douze Québécois prendront la voie de la retraite contre dix qui débuteront leur vie active (Légaré, 2004).

Si le phénomène ne se limite pas uniquement au Québec et que sa portée s'étend et affecte nombre de pays industrialisés tels les États-Unis, l'Europe et le Japon (Bellemare et al.,1998; Audet, 2004; Rappaport et al., 2003; Légaré, 2004), il reste que la population québécoise connaît cette évolution de manière nettement plus marquée et plus rapide (Légaré, 2004; Saba et Guérin, 2004), surtout lorsque comparée avec celle canadienne (Saba et Guérin, 2004).

Conséquemment, il est anticipé que cette situation démographique sera à même de provoquer d'éventuelles pénuries de travailleurs qualifiés dans certains secteurs professionnels (Audet, 2004; Lesemann, 2003; Schetagne, 2001), amplifiées par la faible ampleur des cohortes de jeunes faisant leur entrée sur le marché du travail qui ne suffiront pas nécessairement à contrebalancer le mouvement de départ des *baby-boomers* (Coleman, 1998).

Alors que certains alarmistes crient à une pénurie de travailleurs qui serait généralisée, d'autres se rangent plutôt derrière un discours plus modéré, avançant que les pénuries ne seront le lot que de quelques domaines d'activités seulement (Lesemann, 2003; Schetagne, 2001), et que certaines pourront être facilement résorbées par une planification améliorée et plus pointilleuse (Schetagne, 2001). Qui plus est, Schetagne (2001) pousse encore plus loin cette position plus conservatrice en mentionnant que le nombre d'emplois suivra peut-être automatiquement la courbe descendante du nombre de travailleurs disponibles, les entreprises ayant recours à d'autres stratégies, telles que la délocalisation et l'utilisation accrue des technologies, pour s'ajuster et contrecarrer ce manque de ressources humaines.

En dépit de ce débat ouvert sur le caractère avéré ou non du scénario de déficits de ressources humaines qualifiées, il reste toutefois que certains secteurs ont été identifiés comme étant plus vulnérables à une réduction du bassin de compétences disponibles engendrée par le

vieillissement de la main-d'œuvre, notamment ceux de la santé et des services sociaux, de l'enseignement (Lesemann, 2003; Statistiques Canada, 2003) de même que celui de la construction (Statistiques Canada, 2003).

Vieillissement de la population : enjeux organisationnels

Impliquant autant de remises en question que de potentialités, le vieillissement de la main-d'œuvre aura donc, sans contredit, un impact décisif sur le monde du travail et les milieux organisationnels (Hedge et al., 2006). De toute évidence, ce phénomène ne manquera sûrement pas de bouleverser les façons de faire acquises des organisations qui se verront confrontées à l'émergence de nombreux enjeux, tels que la perte de capital humain et la pénurie de compétences ou, encore, l'âgisme (Rappaport et al., 2003). Prenons connaissance de quelques-unes des problématiques auxquelles les organisations auront possiblement à faire face dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre.

Enjeux de compétitivité — À ce chapitre, une des implications la plus souvent soulevée en est une de compétitivité et, par extension, de continuité économique (Brooke, 2003; Rappaport, 2001). En effet, il est de l'avis de plusieurs que la préservation de l'avantage concurrentiel des organisations sera significativement influencée par la manière dont les entreprises aborderont cette problématique et adapteront leur mode de gestion à cette nouvelle réalité (Robson, 2001; McAdams, 1999) de même que par la promptitude de leur ajustement (Coleman, 1998).

Cette inquiétude reliée à la compétitivité et à la survie économique découle directement du risque de perte de capital humain et d'expertise critiques (Greller et Stroh, 2004; Rappaport et al., 2003) que fait peser le départ imminent de la proportion de plus en plus grandissante de travailleurs âgés. En effet, le vieillissement de la main-d'œuvre constitue une lourde menace pour le fonctionnement efficient des organisations et leur développement (Rappaport et al., 2003). Un exode prématuré ou encore massif et désorganisé des travailleurs expérimentés risque également de porter sérieusement atteinte à la conservation de la mémoire institutionnelle (Saba et Guérin, 2004; Rappaport et al., 2003) ainsi que de faire obstacle à la transmission des savoirs, des acquis, des réseaux, etc. (Saba et Guérin, 2004; Rappaport et al., 2003; Schetagne, 2001), transfert qui est pourtant crucial pour la vitalité des entreprises.

Enjeux de planification de la relève et de GRH — L'augmentation de la représentativité des travailleurs âgés au sein des organisations aura également une incidence notable sur la planification de la main-d'œuvre et plus particulièrement sur la planification de la relève (Saba et Guérin, 2004; Audet, 2004). Il est permis de croire que cet exercice s'en trouvera sûrement quelque peu complexifié en raison des possibles difficultés rencontrées dans le cadre du remplacement des travailleurs dont le départ à la retraite ne concorderait pas nécessairement aux volontés et besoins organisationnels (Rappaport, 2001). Bref, la question de la gestion de la relève se posera assurément avec une acuité et une urgence rehaussées. Parallèlement, il est logique de croire que le vieillissement de la main-d'œuvre interpellera directement les autres sphères d'application de la GRH, telles que la gestion des carrières et de la performance, la formation, etc.

Enjeux de nature intergénérationnelle — L'accroissement de la présence des travailleurs âgés au sein des effectifs positionne en avant-plan des enjeux de nature intergénérationnelle. Bien que la cohabitation de travailleurs de génération différente ne soit pas une donnée inusitée en soi et qu'elle ait, depuis longtemps, été partie intégrante des milieux de travail, elle est cependant appelée à prendre une ampleur différente en raison des circonstances démographiques actuelles qui laissent présager une possible prolongation de cette cohabitation. Dans ce contexte, quelques heurts et frictions (Saba et Guérin, 2004) risquent de faire surface relativement aux questions d'équité (David, 2003) et de différences au plan de la vision, des besoins et des attentes (Hallé, 2003; Campeau et Bradette, 2002) ainsi qu'au plan des valeurs (Smola et Sutton, 2002) envers le travail. Les organisations ne pourront donc se soustraire à déployer des efforts particuliers envers cette question de préservation du tissu intergénérationnel et devront repenser et remanier leur fonctionnement afin d'atténuer le plus possible les éventualités de clivages. En d'autres mots, elles devront rassembler les diverses cohortes représentées vers une convergence d'intérêts et une collaboration synergique, tout en respectant les spécificités de chacun (Saba et Guérin, 2004; Pelchat et al., 2003; Rappaport et al., 2003; Campeau et Bradette, 2002).

Enjeux sociaux — En élargissant le terrain d'analyse aux limites des bornes organisationnelles, il est également possible de percevoir que le vieillissement de la population active fera naître d'importantes préoccupations en matière de politiques publiques (Bellemare et al.,1998). De fait, le déséquilibre de la pyramide de la main-d'œuvre active questionne la capacité des systèmes de retraite à la fois privés et publics et de protection sociale d'absorber les nombreux départs à prévoir (Chassard, 2004; Greller et Stroh, 2004; Audet, 2004; Guillemard, 2007; Tempest et al., 2002). Compte tenu que le nombre de sorties du marché du travail surpassera bientôt le nombre d'entrées (Audet, 2004), il va sans dire que le financement de tels systèmes risque d'être mis à rude épreuve comme c'est présentement le cas en France (Chassard, 2004) en raison du rapport disproportionné de dépendance démographique (Audet, 2004). L'accroissement de l'espérance de vie aidant, les années de retraite égaleront presque la durée de la vie active, le retraité se voyant vraisemblablement bénéficier de ces régimes pour une période pratiquement aussi longue que celle pendant laquelle il y a contribué (Tempest et al., 2002). Ce scénario, étant insoutenable d'un point de vue financier, recèle, de surcroît, le risque d'ébrécher la solidité de la solidarité intergénérationnelle des contribuables (Audet, 2004; Guillemard, 2007).

Ainsi, non seulement les répercussions de la situation démographique se feront-elles sentir au sein des milieux de travail, mais elles interpelleront également la productivité, la croissance économique et la compétitivité des nations (Arnone, 2006).

1.2. Nécessité du maintien des travailleurs âgés en entreprise

La section précédente a permis de comprendre que le vieillissement des travailleurs et, par voie de conséquence, la possible pénurie de main-d'œuvre qualifiée qu'il sous-tend, sont porteurs de lourdes implications et d'effets potentiellement néfastes au point de vue financier et humain et ce, tant aux plans organisationnel que sociétal.

Force est de constater que, dans ce contexte particulier, les impératifs économiques et sociaux commandent la solution du maintien en emploi des travailleurs âgés (Greller et Stroh, 2004; Tempest et al., 2002; Griffiths, 1999; Bellemare et al.,1998). De fait, une proportion

substantielle de la croissance des effectifs passera désormais par le bassin grandissant des travailleurs vieillissants (Greller et Stroh, 2004; Robson, 2001; McAdams, 1999; Coleman, 1998; Patrickson et Hartmann, 1995). Dans cette optique, les employeurs n'auront tout simplement plus le loisir de laisser les travailleurs expérimentés filer comme ce fut le cas à une certaine époque où le *downsizing* semblait une panacée aux difficultés du moment (McAdams, 1999), mais ils seront plutôt confrontés au défi majeur que représente l'incitation au prolongement de la vie professionnelle (Coleman, 1998). Ainsi, il sera du plus grand intérêt pour les organisations de mettre en place des façons novatrices pour retenir les travailleurs âgés à l'instar de la notion de *golden handcuffs* de Capelli (1999), et même pour les attirer au sein de leurs effectifs (McAdams, 1999). La perspective du travailleur âgé actif prend tout son sens compte tenu que l'intégration sur le marché du travail se vit plus tardivement qu'auparavant (Chassard, 2004) entre autres en raison de la période d'études qui s'allonge.

La nouvelle réalité qu'est le maintien des travailleurs âgés en activité exigera donc que les organisations considèrent les besoins et repensent la gestion de cette catégorie de main-d'œuvre.

De la difficulté à définir le travailleur âgé

Afin de mieux concevoir les pratiques organisationnelles qui favoriseraient une gestion adéquate de cette catégorie de main-d'œuvre, il y a lieu, au préalable, d'élucider une question épineuse mais combien essentielle, à savoir : qui sont ces travailleurs âgés ou plutôt, à quel moment un travailleur devient-il âgé ? Il appert que la réponse s'avère tout aussi peu évidente. En effet, plusieurs auteurs dénotent d'ailleurs le manque de consensus et la variabilité des définitions à cet égard (Bellini et al., 2006; Duyick et Guérin, 2006; Rocco et al., 2003; Fourzly et Gervais, 2002; Stern et Miklos, 1995; Hale, 1990) qui sont reflétés par l'utilisation d'une terminologie équivoque laissant place à diverses appellations (Duyick et Guérin, 2006). Cette ambiguïté régnant autour de la notion de travailleur âgé provient de la nature multidimensionnelle du concept même de l'âge. De fait, la conception de ce marqueur temporel peut diverger selon la lorgnette conceptuelle de chaque discipline et peut ainsi

recouvrir des dimensions à la fois chronologiques, biologiques, psychologiques et sociales (Marbot, 2005).

Ainsi, dans les différents écrits, la notion de travailleur âgé peut couvrir des périodes d'âge aussi vaste que de 40 à 75 ans (Rocco et al., 2003), quoique la cinquantaine semble le seuil très souvent retenu pour caractériser cette catégorie de travailleurs (Claes et Hymans, 2008). En l'absence de repère plus précis, il importe toutefois de garder en tête une tendance soulignée par Marbot (2005) à savoir que sous l'effet des politiques d'incitation au départ anticipé des dernières décennies, une norme implicite a contribué à devancer l'étape dite de fin de carrière. Comme cette auteure le mentionne : «*Le milieu de la quarantaine devient un âge critique. La notion de fin de carrière commence à prendre sens à la mi-carrière.*» (Marbot, 2005: 145). Ainsi, à partir de ce moment qui survient de plus en plus tôt au cours de la carrière, les possibilités d'avancement se font plus rares tout comme la formation d'ailleurs, comme si après la quarantaine, il n'y avait point de salut en entreprise.

Qui plus est, bien que Rocco et al. (2003) relèvent un certain changement au plan de la vision du travailleur âgé dans la littérature, celui-ci étant de plus en plus considéré sous l'angle nouveau d'une ressource de valeur pour les organisations en raison des nombreuses connaissances qu'il détient et comme un individu ne se prédestinant pas exclusivement à la retraite, il demeure que le stéréotype d'obsolescence des travailleurs avançant en âge semble persister dans les organisations et fait obstacle à leur maintien en emploi. À ce chapitre, attardons-nous maintenant aux stratégies et orientations qui ont caractérisé le traitement réservé jusqu'à maintenant à ce groupe spécifique d'employés.

Tendances quant à la gestion des travailleurs âgés : constat général

Si tantôt les employeurs vantent les mérites et les qualités des employés âgés comme par exemple leur plus grande expérience, une meilleure éthique au travail, un niveau d'engagement et d'implication élevé envers leur emploi et des habiletés interpersonnelles supérieures (Loretto et White, 2006; Leibold et Voelpel, 2006), ils leur reprochent en d'autres temps leur manque d'adaptabilité et leurs moindres aptitudes à l'apprentissage (Beausoleil, 1998), une productivité inférieure et des absences de longue durée plus fréquentes en raison

de leur santé plus fragile (Loretto et White, 2006). Ainsi, les employeurs semblent avoir une perception ambivalente (Beausoleil, 1998) et polarisée (Taylor et Walker, 1998) de ces travailleurs. Juxtaposée à une sur-valorisation des travailleurs plus jeunes (Peterson et Spiker, 2005; Greller et Stroh, 2004; David, 2003), l'impression l'emporte souvent sur l'objectivité et conduit à des stéréotypes qui minent la réputation professionnelle de ces travailleurs. Partant, les employeurs sont donc portés à sous-évaluer les capacités réelles de leurs employés vieillissants et ce biais basé sur l'âge n'est pas sans affecter de nombreuses décisions prises à leur égard (Beausoleil, 1998). Victimes de ces jugements de valeur défavorables, les travailleurs matures voient donc leurs opportunités d'embauche, de progression, de développement et de formation considérablement restreintes (Leibold et Voelpel, 2006; Greller et Stroh, 2004; Beausoleil, 1998). De fait, les employeurs sont peu nombreux à encourager le développement de carrière de leurs employés seniors par crainte du risque de ne pas obtenir un retour satisfaisant sur l'investissement (Greller et Stroh, 2004). Cette dynamique discriminatoire s'opère tel un cercle vicieux et a comme effet préjudiciable d'instituer un réflexe limitatif chez les principaux intéressés qui finissent par intérioriser les opinions et messages véhiculés par leur entourage, autant collègues qu'employeurs. Percevant que leurs efforts ne déboucheront pas nécessairement en une meilleure rémunération ou affectation, les travailleurs vieillissants en viennent peu à peu à cesser de s'engager dans des activités de développement (Loretto et White, 2006), ce qui, conséquemment, réduit réellement leurs opportunités (Greller et Stroh, 2004).

Par ailleurs, alors que la situation démographique d'aujourd'hui appelle à une participation prolongée des travailleurs âgés au marché du travail, il y a lieu de souligner que, paradoxalement, les pratiques et politiques d'entreprises ont pourtant fortement et massivement incité les effectifs âgés à se retirer de façon hâtive (Bellini et al., 2006; David, 2003; Hallé, 2003), soit par le biais de programmes de préretraite ou de retraite anticipée, ou encore, dans quelques cas, par des licenciements. En effet, l'analyse du comportement des organisations envers cette catégorie de travailleurs au cours des dernières années met en évidence une nette prévalence des modalités visant à réduire la proportion de ces effectifs vieillissants en comparaison aux mesures destinées à les retenir (Saba et Guérin, 2004; David, 2003; Lesemann, 2003; Stein et al., 2000; Taylor et Walker, 1998; Bellemare et al.,1998).

Cette option représentait à un certain moment une réponse toute indiquée aux difficultés économiques qui ont fait naître une ère de restructurations et de réorganisations dans le cadre d'une quête de flexibilité accrue, de réduction des coûts et de recherche de la rentabilité instantanée (Bellini et al., 2006; Hallé, 2003; Beausoleil, 1998; Patrickson et Hartmann, 1995).

Les sorties anticipées des employés seniors étaient également entrevues comme un moyen efficace pour faciliter l'entrée des jeunes dans les entreprises et les protéger contre les ruptures d'emploi (Saba et Guérin, 2004; Lesemann, 2003; Taylor et Walker, 1998) et partant, pour aider à la préservation de l'équilibre financier des systèmes de retraite et de protection sociale. Cette option a donc été utilisée comme outil de régulation de la taille et de la composition de la main-d'œuvre (Hedge et al., 2006; Audet, 2004), sans compter qu'elle s'avérait être un remède efficace pour l'allégement de la masse salariale (Hedge, et al., 2006).

Simultanément profitables et attrayants à court terme, autant pour les organisations que pour les individus, les programmes de préretraite ou de départs anticipés étaient généralement vus sous un bon œil et ont été favorablement accueillis par les parties prenantes et la société en général (Bellini et al., 2006; Chassard, 2004; Bellemare et al., 1998). Permettant un accès plus rapide à une liberté amplement méritée et, du même coup, un redressement des finances des entreprises, cette option servait les intérêts de chacun des acteurs, les employés étant prêts à être les «victimes consentantes» (Marbot et Peretti, 2004b : 16) de ces mesures d'éviction. Toutefois, aussi reluisante soit-elle à court et moyen terme, il importe de souligner que sous ses allures de solution miracle, cette lourde tendance à l'éviction précoce des travailleurs âgés recèle de nombreux contrecoups indésirables et qu'à plus long terme, elle peine à honorer les vertus et les espoirs qu'elle laissait miroiter.

Coûts pour les organisations — De prime abord, les organisations ne sont pas sans payer le prix des nombreux départs prématurés si nous pensons aux coûts élevés de remplacement des travailleurs avec un fort bagage d'expérience et de connaissances critiques et aux coûts relatifs à la perte même de la mémoire organisationnelle (Hedge et al., 2006; Lagacé, 2003b; Beausoleil, 1998). Qui plus est, ces sorties du travail précoces ne sont pas sans avoir une

incidence nuisible sur l'innovation (Bellemare et al., 1998) ainsi que pour la transmission des savoirs qui est pourtant essentielle au maintien d'un avantage concurrentiel. L'impact néfaste sur la culture d'entreprise qui influe sur la mobilisation et la fidélisation des travailleurs (Bellemare et al., 1998; Beausoleil, 1998) est une autre sérieuse conséquence de l'expulsion hâtive des travailleurs vieillissants, sans compter les déboursés directs pour les montants forfaitaires versés dans le cadre des modalités de départs volontaires.

Coûts pour les individus — La réalité n'est pas plus dorée pour les individus qui se voient invités à quitter de manière anticipée le marché du travail. Perçue, à première vue, comme une chance inouïe par plusieurs travailleurs, cette avenue ne tarde pourtant pas à prendre la forme d'une opportunité empoisonnée. Ainsi, l'enchantement initial vécu par ces derniers cède peu à peu la place à la désillusion. L'admissibilité étendue à ces programmes conduisant à un retrait n'ayant pas nécessairement été planifié (Schetagne, 2001), certains employés seniors se trouvent alors parachutés dans une étape de vie pour laquelle ils n'étaient peut-être pas suffisamment préparés. Ce départ précipité, constituant en quelque sorte une perte de contrôle des individus sur leur fin de carrière (Beausoleil, 1998), expose, par le fait même, les travailleurs âgés à certaines difficultés d'adaptation en lien avec leur nouveau rythme de vie dû au caractère subit de l'interruption de l'activité productive (Bellemare et al.,1998). La vulnérabilité financière et la fragilisation sociale sont d'autres revers que peuvent possiblement engendrer ces mesures d'éviction précoce (Beausoleil, 1998). En effet, les travailleurs licenciés ou mis à la retraite désirant réinsérer le marché du travail se butent à plusieurs embûches dans leur processus de recherche d'emploi et sont susceptibles de vivre une période prolongée d'inactivité (Bellini et al., 2006; Beausoleil, 1998; Bellemare et al.,1998). Qui plus est, voyant leurs options professionnelles restreintes, bon nombre d'entre eux se voient contraints d'effectuer leur retour en activité dans un emploi offrant des conditions précaires (Lagacé, 2003b; Bellemare et al.,1998; Beausoleil, 1998).

Instauration d'une culture de retraite — Un des effets les plus pernicieux de la sortie hâtive des travailleurs vieillissants du marché du travail a trait à l'instauration d'une véritable culture de retraite (Audet, 2004; Lesemann, 2003). De fait, les programmes de départs anticipés ont contribué à transformer les attentes des travailleurs en cette matière (Beausoleil, 1998;

Lagacé, 2003b). Dans l'esprit de ces derniers, le départ à un âge relativement jeune est désormais devenu une réelle possibilité, voire un droit acquis, et leur espoir d'en bénéficier s'est peu à peu converti en une revendication pour se prévaloir de ce qui est maintenant considéré comme une nouvelle norme établie (Lagacé, 2003b; Bellemare et al.,1998).

Une discrimination latente sous forme d'âgisme — De surcroît, une analyse plus fine de cette stratégie des organisations dévoile que ce réflexe d'expulsion de la main-d'œuvre vieillissante masque, en réalité, la manifestation d'une discrimination potentielle sous forme d'âgisme (Bellemare et al.,1998). L'argument selon lequel ces mesures étaient salutaires pour faciliter l'insertion en emploi des jeunes a constitué, pour les organisations, un prétexte légitime pour dissimuler leur attitude défavorable envers les travailleurs vieillissants. En effet, ces pratiques exprimaient et renforçaient à la fois des préjugés négatifs basés sur l'âge à l'effet que ces travailleurs représentaient une moindre valeur pour l'organisation (Bellemare et al.,1998; Patrickson et Hartmann, 1995) et que leur présence nuisait à l'avancement de carrière des jeunes de même qu'à la productivité et l'innovation (Stein et al., 2000). Le recours continu à ce genre de mesures est donc en quelque sorte devenu, pour les organisations, un moyen idéal de se départir de ces travailleurs, comme si leur avancée en âge leur faisait soudainement perdre toute pertinence dans les entreprises, leur enlevant, du même coup, leur droit au travail. Toutefois, la persistance des organisations à opérer cette manipulation discriminatoire basée sur l'âge n'est pas sans comporter certains risques d'éventuelles répercussions d'ordre légal et sans soulever des questions éthiques. À cet égard, Bellemare et al (1998) ne manquent pas de mettre en relief l'ironie de l'âgisme dans une société qui vieillit de plus en plus.

Ainsi, l'analyse de la logique d'action guidant les entreprises et l'établissement des politiques publiques envers le vieillissement de la main-d'œuvre nous fait comprendre que l'angle privilégié jusqu'à récemment pour aborder ce problème a été celui des retraites et de la mise à l'écart de cette classe de travailleurs. Dans les faits, les mesures d'éviction se substituaient à une réelle gestion de la main-d'œuvre vieillissante, ce qui dégageait, en quelque sorte, les entreprises de l'obligation de mener une réflexion approfondie orientée vers une intégration à part entière de ces travailleurs et d'implanter des moyens favorisant la rétention, le recyclage et la formation de cette main-d'oeuvre (Bellemare et al.,1998). Or, cette participation écourtée

au marché du travail constitue en quelque sorte un leurre que les organisations et la société ne pourront supporter dans le contexte actuel dans lequel les travailleurs vieillissants devront participer tout autant que les jeunes à la croissance et au développement des organisations. Cette dernière observation fait ressortir le caractère paradoxal de cette stratégie d'éviction mise de l'avant par les organisations et, renforce, par le fait même, l'urgence pour ces dernières de renverser et de troquer ce réflexe d'expulsion par celui de la rétention de ces travailleurs. La question de la gestion des travailleurs âgés doit donc dorénavant se poser en terme de maintien en activité (Saba et Guérin, 2004; Lesemann, 2003; Tempest et al., 2002; Stein et al., 2000; Griffiths, 1999; Bellemare et al., 1998; Guérin, 1994) compte tenu des effets potentiellement nuisibles pour les entreprises et les impacts financiers, sociaux et éthiques que les éléments démographiques actuels impliquent.

Les travailleurs âgés : un atout stratégique pour les organisations

Comme il a été possible de le reconnaître dans la partie précédente, le sort réservé aux travailleurs âgés dans les organisations ne semble pas des plus justes et équitables. Pourtant, cet état des choses est fort ironique et en contradiction avec les besoins actuels compte tenu des avantages notables que présentent ces travailleurs. En effet, leur riche bagage d'expérience leur confère une capacité de contribution à l'organisation tout aussi valable que celle des jeunes recrues (Peterson et Spiker, 2005; Sterns et Miklos, 1995). À cet égard, Peterson et Spiker (2005), par le biais de la psychologie positive, formulent un solide plaidoyer en faveur de ces employés vieillissants en soulignant leur caractère irremplaçable en raison de la richesse inestimable du capital humain qu'ils ont cumulé au cours de leur vie professionnelle. Ce vaste capital humain se décline par ailleurs en plusieurs dimensions dont, entre autres, le capital intellectuel qui englobe les habiletés, connaissances et compétences bâties au fil des années et le capital social, qui représente l'ensemble des nombreux réseaux de relations et d'interactions avec les clients, dirigeants, et collègues côtoyés tout au long de la carrière (Peterson et Spiker, 2005). S'ajoutent également un capital dit émotionnel qui renvoie à la maturité et l'intelligence relationnelles et l'acquisition d'une meilleure conscience et estime de soi facilitant la gestion du stress, et un capital de type psychologique caractérisé par l'auto-efficacité et la capacité de résilience développées au cours de l'expérience de vie (Peterson et Spiker, 2005). McAdams (1999) abonde en ce sens en

soulignant que ces travailleurs constituent les piliers de fondation des organisations actuelles, étant détenteurs de la majeure partie de leur historique et de la mémoire institutionnelle.

Certains auteurs s'empressent également de rétablir les faits en réaction aux croyances bien ancrées à l'effet que les coûts rattachés aux travailleurs âgés excèdent largement ceux reliés aux plus jeunes employés. Il s'avère que le recrutement et la rétention de cette main-d'œuvre expérimentée peuvent représenter une option économique à long terme comparativement aux coûts élevés que peuvent engendrer les départs anticipés et les pertes de connaissances et compétences qui en découlent (Taylor et Walker, 1998). Pour leur part, Brooke (2003) et Beaver et Hutchnings (2005) relativisent l'aspect pécuniaire de ces travailleurs en soulignant que leur plus grande stabilité et loyauté à l'entreprise contribuent à diminuer substantiellement les coûts d'embauche et de formation initiale attribuables à un taux de roulement élevé et permettent, par le fait même, de rentabiliser l'investissement dans ceux-ci.

Bref, le vécu professionnel et les nombreuses qualités des travailleurs âgés suggèrent qu'ils peuvent être porteurs de nombreux bénéfices que les entreprises n'ont plus le loisir de dédaigner. À la lumière de ces nombreux avantages potentiels énoncés, force est de reconnaître que les travailleurs âgés représentent une opportunité stratégique que les organisations soucieuses de consolider leur avantage concurrentiel se doivent de saisir (Peterson et Spiker, 2005; Saba et Guérin, 2004; Tempest et al., 2002). Non seulement représentent-ils des employés d'un apport indéniable, ils deviennent également un atout et un point de contact inespéré pour mieux rejoindre et servir les consommateurs vieillissants de la *grey economy*, marché en pleine expansion dans le contexte de vieillissement de la population (Tempest et al., 2002).

Le caractère souhaitable du maintien en emploi des travailleurs âgés pour affronter les tendances démographiques et la menace des probables pénuries qu'elles laissent planer n'étant plus à questionner, il est en outre permis de penser que cette solution est par ailleurs réalisable compte tenu que certains éléments s'alignent dans ce sens.

De prime abord, le passage à une économie de service faisant de plus en plus appel au savoir et qui tend à changer la nature du travail le rendant moins contraignant physiquement, facilitera vraisemblablement l'extension de la vie active. (Béjaoui, 2007; Hedge et al., 2006; Coleman, 1998). Dans le même ordre d'idées, le caractère stimulant de ce nouveau type de travail plus cognitif est susceptible de dissuader les travailleurs à tendre vers une transition radicale à la vie de retraité (Coleman, 1998).

Parallèlement, il semble qu'il y ait une réelle demande de travail de la part de cette catégorie de main-d'oeuvre. En effet, il n'est pas automatique que les travailleurs plus âgés aient l'intention de se retirer du travail. Bien au contraire, nonobstant certaines lacunes dans la littérature concernant la manière dont ces travailleurs se perçoivent et comment ils vivent leur vieillissement au travail (Duyck et Guérin, 2006 ; Pelchat et al., 2003), certains indices nous permettent de croire que bon nombre d'entre eux entretiennent un rapport positif envers cette activité et manifestent la volonté de demeurer actifs au sein de la société par le biais du travail. À ce chapitre, l'exercice d'élaboration d'une typologie des représentations des seniors selon leur propre perception de leur situation (Duyck et Guérin, 2006) a fait ressortir qu'en dépit de l'image péjorative qu'entretiennent parfois les entreprises à leur égard, au moins 40% des travailleurs âgés de 47 à 53 ans interrogés ne se sentaient pas en fin de carrière et entrevoyaient, au contraire, leur avenir professionnel sous un angle positif, se considérant encore capables de contribuer de manière notable à l'organisation.

Qui plus est, de plus en plus d'études et de statistiques mettent en évidence que les futurs retraités désirent et envisagent continuer à s'investir dans le travail sous une certaine forme après leur départ officiel (Hedge et al., 2006; Greller et Stroh, 2004; Saba et Guérin, 2004). En effet, malgré le grand attrait du concept de la jeune retraite, les gens réalisent toutefois qu'ils doivent prolonger leur vie professionnelle faute de ressources financières suffisantes pour supporter une période d'inactivité qui s'étire de plus en plus en raison de l'amélioration de l'état de santé et de l'augmentation de l'espérance de vie (Arnone, 2006 ; Saba et Guérin, 2004 ; Rocco et al., 2003 ; Coleman, 1998 ; Sterns et Miklos, 1995). Outre cet aspect pécuniaire, la perspective de retirer des bénéfices intrinsèques et psychologiques du travail (Saba et Guérin, 2004) tels qu'un bien-être (Arnone, 2006), le sentiment d'être utile et de

contribuer à la société (Rocco et al., 2003), le maintien des relations sociales et le fait de trouver un repère identitaire dans cette activité (Hedge et al., 2006) peuvent expliquer ce souhait de demeurer actifs plus longuement.

Cette volonté est d'ailleurs de plus en plus perceptible dans des données qui attestent du nombre grandissant de travailleurs âgés dont la fin de carrière est caractérisée par l'occupation d'emplois post-carrière, la succession récurrente des états retraité/employé (Crespo, 2004), l'occupation d'emplois dits *bridge job* (Hedge et al., 2006) ou encore d'une tendance à retarder le retrait de la vie active (Saba et Guérin, 2004; Stein et al., 2000).

La nécessité du maintien des travailleurs âgés étant endossée et justifiée, force est de reconnaître que le domaine de la GRH se trouvera fortement interpellé par cette nouvelle réalité. En effet, pour permettre la mise en œuvre optimale de cette avenue, il ne fait aucun doute que les organisations ne pourront faire l'économie d'un exercice de révision et d'ajustement de leur système de GRH en fonction des caractéristiques de l'employé vieillissant, compte tenu du fait que *« [l]e travailleur moyen qui a inspiré l'architecture [...] de la gestion des ressources humaines n'a pas toujours été celui de 55 ans et plus.»* (Audet, 2004). De fait, les entreprises devront désormais prendre en considération la dimension démographique dans la détermination de leurs stratégies et leurs outils de GRH (David, 2003; Schetagne, 2001). Par conséquent, le nouveau profil âgé de la main-d'œuvre entraînera inévitablement d'importantes répercussions sur les modalités de gestion du personnel relatives au recrutement, au développement de carrière, à la formation et au recyclage des compétences, à la performance et l'évaluation du rendement, à la rémunération et aux récompenses, aux questions d'organisation et d'aménagement du temps et des situations de travail de même que celles de santé et sécurité au travail (Tempest et al., 2002; Robson, 2001; McAdams, 1999; Sterns et Miklos, 1995; Patrickson et Hartmann, 1995). C'est donc l'ensemble du système de GRH qui devra être revu et mis à jour en fonction de cette nouvelle donnée du vieillissement de la main-d'œuvre.

Ainsi, comme nous l'avons énoncé plus haut, la pertinence tant d'un point de vue pratique que scientifique de se pencher sur la gestion des travailleurs âgés n'est pas à mettre en doute.

Étant donné l'urgence d'agir pour immuniser les organisations contre de lourdes pertes de connaissances et d'expérience de valeur inestimable, il est légitime de se questionner à savoir de quelle manière la prise en charge des travailleurs âgés est assumée dans les milieux organisationnels. L'exploration des littératures normative et prescriptive, qui constitue un premier pas vers la résolution de l'interrogation au cœur du présent essai, fera l'objet des prochains chapitres. Il nous sera alors possible, par la suite, d'évaluer l'écart existant entre la parole et l'acte en ce qui concerne la gestion des travailleurs âgés.

CHAPITRE 2 :
EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE PRESCRIPTIVE RELATIVE À LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

Les organisations sont confrontées aux défis de retenir, d'inciter au retour et même d'attirer des travailleurs vieillissants détenant un capital humain d'une grande valeur. Quelles sont les pratiques de GRH à mettre en oeuvre et à ajuster pour permettre cette avenue ? Quelles sont les bases et les gages de réussite d'une gestion efficace de cette catégorie de travailleurs ? Afin de répondre à ces questions, nous effectuerons un tour d'horizon des principales suggestions retrouvées dans les écrits de nature normative s'adressant, entre autres, aux praticiens pour les conseiller en termes de conditions à mettre en place et d'interventions spécifiques de GRH à favoriser pour parvenir à une gestion adaptée à cette main-d'œuvre vieillissante.

2.1 Considérations générales quant au succès d'une gestion des travailleurs âgés

Parallèlement à la révision et à l'adaptation des pratiques requises en fonction de la participation accrue des travailleurs vieillissants, la GRH devra préalablement adhérer à une certaine philosophie et certains principes essentiels sans quoi sa stratégie de gestion de ces travailleurs n'atteindra vraisemblablement pas son plein potentiel d'efficacité de rétention et d'incitation au prolongement de la carrière. Prenons connaissance de ces facteurs de réussite avant de laisser place à la description même des pratiques spécifiques à implanter dans un tel contexte.

Une approche de gestion individualisée et flexible

Une des clés du succès d'une gestion des travailleurs âgés efficace repose, sans contredit, sur la capacité de la GRH à mettre en place une approche individualisée pouvant laisser cours à une diversité de parcours de fin de carrière respectueux des désirs, aspirations et besoins particuliers de chacun des travailleurs vieillissants (Leibold et Voelpel, 2006; Peterson et Spiker, 2005; Guérin et Saba, 2004; 2003; Tempest et al., 2002; Guérin, 1994). À cet égard, Tempest et al. (2002) nous avisent de l'inadéquation de l'application d'une approche «taille

unique pour tous» qui omettrait la prise en considération de la grande hétérogénéité au sein du groupe des travailleurs seniors tant en termes d'attentes et de besoins que de la capacité physique ou cognitive. Ainsi, il devient impératif de pouvoir offrir ce que Leibold et Voelpel (2006) nomment un «*customized employment*», c'est-à-dire un emploi taillé à la mesure des désirs et besoins de ces travailleurs.

Par conséquent, dans le cadre de l'établissement d'une gestion personnalisée, la flexibilité devient la ligne directrice à privilégier pour l'élaboration des politiques et pratiques (Schetagne, 2007; Peterson et Spiker, 2005; Marbot, 2005; Audet, 2004; Robson, 2001; Walker, 1999; Coleman, 1998). Cette flexibilisation des options de travail, pouvant être appliquée tant au lieu, au temps qu'à l'organisation même du travail, doit offrir une alternative à la formule traditionnelle de la carrière à temps complet afin de favoriser un meilleur équilibre vie personnelle/travail et, par le fait même, accommoder la diversité de situations et de réalités des travailleurs vieillissants. Bref, il va sans dire que l'absence d'une telle souplesse permettant de supporter les besoins de vie des travailleurs âgés risque d'hypothéquer sérieusement les efforts dédiés au maintien de la main-d'œuvre vieillissante (Coleman, 1998).

Une logique d'intervention tout au long de la carrière

L'adoption d'une perspective d'action préventive est un autre principe à respecter pour mettre en place une gestion adéquate de la main-d'œuvre vieillissante (Arbouch et Triclin, 2007; Lesemann et D'Amours, 2006; David, 2003; Walker, 1999). Cette approche basée sur la prévention et l'anticipation implique que, plutôt que de recourir à des actions correctives et réactives au moment même de la fin de carrière, il faut intervenir tout au long de la vie professionnelle. Il s'agit donc de s'assurer, entre autres par l'entremise de formation et de mobilité continues ou d'aménagements spécifiques (Lesemann et d'Amours, 2006), que les conditions de travail ne soient pas dommageables pour la santé du travailleur afin que ce dernier soit en mesure de préserver une capacité fonctionnelle et une motivation optimales aux différents âges de sa carrière (Lesemann et D'Amours, 2006; Walker, 1999). Bref, selon cette logique préconisant une intervention proactive, il va de soi qu'il est nécessaire de

sensibiliser et de présenter les possibilités d'extension de carrière aux travailleurs âgés le plus tôt possible pour maximiser les chances de rétention.

Une approche intégrée

De pair avec cette perspective préventive, la mise en place d'une stratégie intégrée est fondamentale pour optimiser une gestion exempte de toute discrimination basée sur l'âge et afin de faciliter le prolongement de la vie professionnelle (Walker, 1999). Ainsi, pour éviter que les initiatives et les efforts déployés pour adapter une activité GRH à tous les âges ne soient minés par les effets d'une autre pratique qui n'aurait pas été ajustée dans ce sens, et pour éviter que ne coexistent à la fois des pratiques favorables et défavorables aux travailleurs vieillissants, il devient primordial que les démarches d'adaptation soient orientées vers une transformation en profondeur et systémique de l'ensemble des pratiques de GRH (Marbot, 2005; Walker, 1999).

La gestion des travailleurs âgés : une gestion pas nécessairement si différenciée

Certains auteurs relèvent l'importance capitale de contourner le piège de la survalorisation de la main-d'œuvre vieillissante, sans quoi la gestion des travailleurs âgés risquerait d'entraîner des effets non désirables tels que la fragilisation des rapports entre ces employés seniors et leurs collègues plus jeunes ainsi que l'accentuation de la marginalisation de cette catégorie de main-d'œuvre (Pelchat et al., 2003; Campeau et Bradette, 2002). Conséquemment, la GRH devra veiller à ce que les actions de discrimination positive à l'endroit des travailleurs vieillissants ne soient pas réalisées au détriment des plus jeunes et de la prise en considération de leurs intérêts et besoins (Schetagne, 2007; 2001; Arnone, 2006; Rappaport et al., 2003; Hallé, 2003; Pelchat et al., 2003; Campeau et Bradette, 2002), mais qu'au contraire, elles soient mises de l'avant dans l'optique de bâtir un milieu de travail valorisant et inclusif pour tous.

Dans cette perspective, il sera judicieux de rendre les options et opportunités offertes aux travailleurs âgés disponibles à tous les autres employés. De fait, comme le souligne Coleman (1998), le concept de modalités de travail flexibles pourrait s'avérer être tout autant attrayant et bénéfique pour les plus jeunes. Par exemple, l'option de retraite progressive, avec ses

possibilités de partage d'emploi, pourrait faciliter la conciliation travail/famille des travailleurs ayant de jeunes enfants. À cet égard, Elliott (1995) nous rappelle d'ailleurs que certains des moyens appropriés pour la gestion des travailleurs âgés ont, à l'origine, été élaborés pour répondre aux besoins de flexibilité revendiqués par les travailleuses et les couples à double carrière. Suivant ce même filon, la gestion des travailleurs vieillissants devrait alors s'apparenter à une gestion de la diversité (Imbert, 2005; Brooke et Taylor, 2005; Audet, 2004; Guérin, 1994) et de l'intergénérationnel (Imbert, 2005).

Ainsi, en bout de ligne, l'approche sous-tendant une gestion des travailleurs âgés efficace ne devrait pas être, dans une certaine mesure, si différente que celle adoptée pour l'ensemble des employés. Bien que cet énoncé puisse sembler paradoxal de prime abord, il prend toute sa force logique lorsque l'on réalise que, dans la mesure où les travailleurs âgés ont été écartés de la plupart des pratiques GRH à un certain moment de leur carrière, leur gestion équivaut, par conséquent, à effectuer un retour du balancier pour corriger cette situation pénalisante. De fait, il s'agit de considérer le travailleur âgé comme un employé à part entière et de le traiter au même titre que tous les autres. Aux fins d'illustration de cette idée, les propos de Guérin (1994 : 82) sont d'une éloquence remarquable : *« À quelques exceptions près, l'enjeu n'est pas de mettre en place des pratiques de gestion propres à la main-d'œuvre vieillissante, mais de donner accès à cette catégorie d'employés aux mêmes ressources et aux mêmes possibilités que les autres. »*

La formation des gestionnaires : un préalable essentiel

S'il est une condition cruciale de réussite d'une stratégie de gestion des travailleurs âgés, il s'agit de la formation des cadres au sujet des enjeux particuliers que présente cette main-d'œuvre. De fait, il est présumé que ces intervenants joueraient un rôle d'avant-plan dans la mise en place d'une culture intégrative pour les travailleurs de tous âges (Hedge et al., 2006) et qu'ils exerceraient par ailleurs une influence certaine sur la satisfaction et l'expérience positive vécue dans le cadre de la situation de travail (Pelchat et al., 2003). Sur la base de ce postulat, les gestionnaires sont donc logiquement les premiers acteurs-clés à sensibiliser afin que leurs attitudes et comportements envers les travailleurs vieillissants supportent de manière cohérente les efforts de l'organisation dans le sens de la rétention de cette main-d'œuvre.

Comme le soulignent chacun à leur façon Taylor et Walker (1998) et Sterns et Miklos (1995), s'assurer que ces acteurs aient une sensibilité aux besoins des travailleurs seniors est tout aussi important que l'ajustement même des outils de gestion et que de veiller au fonctionnement équitable des systèmes et programmes. Par conséquent, une gestion adéquate de la main-d'œuvre âgée serait tributaire de la formation des gestionnaires étant donné qu'ils constituent la pierre angulaire de la mise en action des valeurs organisationnelles et de la transposition ultime des pratiques dans la réalité. Cette éducation aux spécificités de cette catégorie d'employés devrait viser à développer les connaissances quant au processus de vieillissement et ses effets sur les travailleurs (Hedge et al., 2006; Imbert, 2005) et quant aux caractéristiques, besoins et potentiel de ces derniers (Hegde et al., 2006; Imbert, 2005; Elliott, 1995). La formation gagnera également à aborder et défaire les croyances négatives communément entretenues à leur sujet (Hedge et al., 2006; Imbert, 2005). Aussi, il conviendra d'exposer les besoins particuliers de cette main-d'œuvre relativement à la formation et au développement de carrière (Sterns et Miklos, 1995) ainsi que de permettre l'acquisition d'habiletés relationnelles adaptées à cette catégorie spécifique d'employés (Marbot, 2005) et de techniques pour stimuler et maintenir leur motivation (Hale, 1990). Bref, cette éducation des gestionnaires doit s'inscrire dans le cadre de la formation à la gestion des âges et de la diversité (Imbert, 2005; Fyock, 2005). Dans un ordre d'idée semblable, lier la mise en œuvre des comportements positifs des cadres à leur évaluation du rendement et les récompenser conséquemment (Arbouch et Triclin, 2007; Rappaport, 2001; Goldberg, 2000) constitue également une avenue intéressante pour favoriser un traitement respectueux et équitable et une exploitation judicieuse du talent et de la valeur ajoutée des travailleurs vieillissants.

2.2 Considérations spécifiques quant aux pratiques de GRH favorisant la gestion des travailleurs âgés

Suite à l'exposition de ces quelques notions à respecter pour assurer un succès optimal d'une gestion des travailleurs vieillissants orientée vers leur maintien en activité, passons maintenant en revue les pratiques spécifiques présentant un attrait prometteur pour inciter ces travailleurs à prolonger leur carrière.

Aménagement de sortie du travail flexible[2]

D'emblée, un premier ajustement crucial que les organisations désirant retenir leur main-d'œuvre âgée doivent effectuer a trait à la gestion des départs. Il va sans dire que la première étape évidente à ce plan sera de cesser le recours aux mécanismes de départs anticipés (Marbot, 2005; Elliott, 1995) qui, par un effet d'entraînement pernicieux, sont susceptibles de faire naître un sentiment de fin de vie professionnelle menant à un désengagement définitif du travail chez les employés approchant la fin de leur carrière (Marbot, 2005; Marbot et Peretti, 2004a). Cependant, comme l'énonce Marbot (2005 : 192), cette intervention constitue une *«(...) condition nécessaire mais non suffisante à l'allongement de la vie professionnelle»*. Ainsi, les entreprises devront, en parallèle, se tourner vers un modèle de retraite flexible et individualisée et être en mesure d'offrir des formules de sortie du travail variées permettant à chacun d'aménager sa fin de carrière en accord avec ses besoins et aspirations (Smedley et Whitten, 2006; Dycthwald et al., 2004; Saba et Guérin, 2004). De fait, les organisations devront revoir leur représentation traditionnelle et désuète de la fin de carrière connotant avec l'unique voie de la retraite vécue comme un désengagement définitif et permanent du travail (Dycthwald et al., 2004). Dans cette perspective, cette vision de la retraite comme un état dichotomique devra faire place à une conception de continuité de la vie active (Hedge et al., 2006; Greller et Stroh, 2004; Stein et al., 2000) pouvant être ponctuée d'un enchaînement de périodes d'activité et d'inactivité (Rocco et al., 2003). Shacklock et al. (2007) réfèrent par ailleurs à l'image d'une «porte tournante» *(revolving door)* pour illustrer ce mouvement récursif de sortie et de ré-entrée des travailleurs vieillissants que les organisations devront rendre possible et gérer pour recourir aux services de cette main-d'œuvre âgée.

Cet assouplissement des modalités de sortie du travail peut permettre aux individus de vivre une transition plus aisée vers la retraite (Goldberg, 2005; Saba et Guérin, 2004; Rappaport, 2001) tout en favorisant la continuité de la contribution professionnelle (Callanan et Greenhaus 2008; Dytchwald et al., 2004) et le sens de l'accomplissement que cela peut procurer. Qui plus est, ces options alternatives au départ définitif présentent également l'avantage fort bénéfique de faciliter le transfert de l'expertise et, par le fait même, d'aider à

[2] Il existe plusieurs classifications des pratiques liées à la gestion des travailleurs vieillissants, leur nombre variant pratiquement en fonction des auteurs qui en traitent. Nous avons, pour notre part, choisi de les regrouper selon la catégorisation généralement admise pour décrire les principaux champs d'intervention de la GRH.

la préservation des connaissances institutionnelles (Goldberg, 2005; 2000; Saba et Guérin, 2004; Rappaport, 2001).

Au chapitre des options concrètes envisageables pour flexibiliser les sorties de travail, nombre d'auteurs se portent à la faveur de la retraite progressive selon laquelle les travailleurs pourraient volontairement réduire leurs heures de travail de façon graduelle jusqu'au moment de leur départ officiel (Callanan et Greenhaus 2008; Lesemann, 2007; Hedge et al., 2006; Hursh et al., 2006; Arnone, 2006; Peterson et Spiker, 2005; Goldberg, 2005; Rappaport et al., 2003; 2001). Cependant, malgré le fait que ce concept ait attiré beaucoup d'attention en tant que mesure potentielle pour la gestion des effectifs vieillissants, il reste que ce type de programmes ne font que très rarement l'objet d'une implantation formalisée dans les organisations (Hedge et al., 2006; Saba et Guérin, 2004; Rappaport, 2001; Bellemare et al., 1998). Le caractère complexe de la gestion d'une telle mesure (Lesemann, 2007), les implications financières pour l'organisation de même que les risques de précarisation du travailleur âgé en cas d'absence de modalités compensatoires pour les pertes de revenus et les pénalités encourues pour le calcul de la rente de retraite (Saba et Guérin, 2004) figurent parmi les raisons explicatives de la faible présence de cette initiative dans les milieux de travail.

Outre le désengagement progressif, d'autres aménagements de sortie de travail peuvent également être mis de l'avant pour inciter ces travailleurs représentant un atout critique à prolonger leur participation aux activités de l'organisation. Par exemple, une période de «retraite d'essai» (*trial retirement*) selon laquelle les retraités auraient la possibilité de retourner au travail dans un laps de temps de six mois à une année après le départ (Elliott, 1995), constitue une option à considérer. Il en est de même pour ce qui est de la réembauche des retraités dans un emploi dit *bridge job* (Callanan et Greenhaus, 2008; Leibold et Voelpel, 2006; Hursh et al., 2006; Arnone, 2006; Peterson et Spiker, 2005; Saba et Guérin, 2004; Greller et Stroh, 2004) selon la formule de temps plein ou partiel (Rappaport et al., 2003), de travail saisonnier, de partage d'emploi (Goldberg, 2005; 2000) ou encore d'affectations spéciales et ponctuelles (Goldberg, 2005; 2000; Elliott, 1995). Ce réemploi des retraités est d'autant plus un choix logique et bénéfique pour l'organisation puisque ces travailleurs possèdent déjà une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise et peuvent

être immédiatement productifs, les coûts d'embauche et de formation s'en trouvant par le fait même considérablement réduits (Dytchwald et al., 2004; Rappaport, 2001).

Afin que les travailleurs vieillissants se prévalent de ces aménagements spéciaux de sortie du travail et pour ainsi maximiser les chances de rétention, il sera nécessaire de mettre à leur disposition des programmes et des ateliers de planification de la retraite (Smedley et Whitten, 2006; Hursh et al., 2006; Greller et Stroh, 2004). En effet, ces interventions deviennent l'occasion à saisir pour discuter et s'informer des intentions de fin de carrière des travailleurs vieillissants et, du coup, promouvoir les diverses options alternatives possibles (Smedley et Whitten, 2006; Hursh et al., 2006; Greller et Stroh, 2004). Par ailleurs, ces pratiques de sortie du travail flexible et particulièrement la retraite progressive, ne pourront être une avenue attrayante que dans la mesure où elles ne pénaliseront pas, au plan financier, les travailleurs vieillissants voulant en bénéficier. Ainsi, dans le même sens que certains changements législatifs récents au Québec, des ajustements seront donc requis pour permettre à ces derniers de conserver les avantages d'un statut d'employé à temps plein, de poursuivre leur cotisation à leur rente de retraite ou encore d'avoir droit de cumuler à la fois salaire et rente (Saba et Guérin, 2004). Les programmes de retraite progressive gagneront également à être formalisés pour éviter les contestations et problèmes reliés à l'iniquité d'accès à ce type de mesures (Rappaport, 2001).

Aménagement des conditions et de l'organisation du travail : modalités de travail flexibles

S'il est une composante qui fasse l'objet d'un large consensus au plan des recommandations pour une gestion judicieuse des travailleurs âgés, il s'agit de l'aménagement des conditions de travail en faveur d'un assouplissement tant aux plans de la dimension temporelle, du contenu, du lieu que de l'organisation même du travail. En effet, plusieurs auteurs considèrent que l'amélioration et la flexibilisation des conditions de travail constituent l'avenue la plus déterminante, voire la solution clé ou, à tout le moins, l'exigence minimale pour encourager la main-d'œuvre âgée à prolonger sa participation au marché du travail (Smedley et Whitten, 2006; Lesemann et D'Amours, 2006; Chassard, 2004; Griffiths, 1999). Conséquemment, les organisations auront donc intérêt à porter attention au désir des travailleurs vieillissants d'alléger leur horaire de même que leur charge de travail et le stress pouvant en découler

(Shea et Haasen, 2006; Hedge et al., 2006; Dychtwald et al., 2004; Guérin et Saba, 2004). Ces modalités de travail flexibles peuvent, entre autres, permettre aux travailleurs de bénéficier d'une qualité de vie rehaussée de par le meilleur équilibre entre les sphères travail/vie personnelle qu'elles permettent d'atteindre et deviennent, par le fait même, un moyen de favoriser le maintien d'une productivité et d'une motivation optimales chez ces travailleurs (Smedley et Whitten, 2006; Hedge et al., 2006; Leibold et Voelpel, 2006). Ainsi, il sera essentiel pour les entreprises de mettre en place de nouveaux modèles de travail plus souples et capables d'accommoder l'évolution particulière des besoins respectifs de ces travailleurs vieillissants, et d'exploiter ces alternatives en tant qu'incitatifs attrayants pour l'allongement de la carrière (Hedge et al., 2006 ; Peterson et Spiker, 2005 ; Dychtwald et al., 2004; Rapaport, 2001; Goldberg, 2000). Bref, comme certains auteurs le font remarquer (Lesemann et D'Amours, 2006; David, 2003) la rétention de la main-d'œuvre vieillissante exigera d'inverser le réflexe traditionnel nous portant à penser que l'employé doit forcément s'ajuster à l'organisation du travail. Au contraire, il sera plutôt nécessaire de modifier l'environnement et les conditions d'exercice du travail en fonction des caractéristiques et des besoins de cette catégorie de travailleurs.

Une première façon de s'assurer de l'adéquation des milieux de travail pour une contribution optimale des travailleurs vieillissants repose sur le *design* préventif ou correctif des emplois dans le but de neutraliser les risques d'usure et de pénibilité tant physiques que psychologiques pouvant compromettre la participation prolongée de ces travailleurs (Arbouch et Triclin, 2007; Hursh et al., 2006; Marbot, 2005; Rappaport et al., 2003; Schetagne, 2001; Patrickson et Hartmann, 1995). Ainsi, des interventions de nature ergonomique telles que l'adaptation des horaires et du rythme du travail de même que l'allégement de la charge de travail et des efforts sont à envisager pour éviter que les exigences des emplois n'excèdent les capacités fonctionnelles des travailleurs vieillissants et pour favoriser, du coup, la préservation de leur productivité (Hursh et al., 2006; Marbot, 2005; Walker, 1999).

L'aménagement des conditions de travail peut par ailleurs se traduire au plan du contenu même des emplois par le biais d'affectations mieux assorties aux aspirations et intérêts des employés seniors et mettant à profit leurs connaissances et leur talent (Hedge et al., 2006;

Dytchwald et al., 2004). Les moyens à considérer à cet égard s'apparentent aux mesures s'inscrivant dans le cadre plus large du développement de la carrière susceptibles de raviver la motivation et l'intérêt envers l'emploi, à savoir la participation à des projets spéciaux et la rotation d'emploi (Shea et Haasen, 2006; Hedge et al., 2006; Leibold et Voelpel, 2006), la mobilité latérale (Hedge et al., 2006), l'enrichissement des tâches (Leibold et Voelpel, 2006), les affectations à l'étranger (Rappaport et al., 2003) ou encore l'expérimentation du rôle de mentor (Shea et Haasen, 2006).

En outre, un volet essentiel de cette adaptation des conditions de travail aux particularités de la main-d'œuvre vieillissante se fonde sur l'assouplissement du temps de travail. En ce qui concerne les possibilités à l'égard de ce type d'aménagement prometteur pour la rétention de ces travailleurs, elles peuvent être aussi variées que le travail à temps partiel (Shea et Haasen, 2006 ; Peterson et Spiker, 2005; Marbot, 2005; Imbert, 2005), l'horaire de travail flexible (Shea et Haasen, 2006 ; Peterson et Spiker, 2005; Goldberg, 2000), le partage d'emploi (Shea et Haasen, 2006; Smedley et Whitten, 2006; Hedge et al., 2006; Goldberg, 2005) ou même le travail saisonnier (Shea et Haasen, 2006; Leibold et Voelpel, 2006). Il peut également s'agir d'octroyer des congés supplémentaires rémunérés ou non (Schetagne, 2007; Guérin et Saba, 2004), mais également de donner une plus grande liberté quant au choix du moment de les utiliser (Schetagne, 2007). Autoriser la prise de pauses plus fréquentes et l'individualisation du rythme de travail (Marbot, 2005), permettre le choix et l'échange des quarts de travail ou encore, instaurer le droit de refuser d'effectuer des heures supplémentaires, figurent également parmi les modalités du temps de travail flexibles préconisées. Il va sans dire que ces aménagements englobent par ailleurs les alternatives à la prise de retraite définitive, à savoir le désengagement progressif et les emplois dits *brigde job* nommés précédemment dans la partie traitant de l'aménagement de sortie du travail flexible. Enfin, dans un ordre semblable d'idée, le télétravail constitue une autre option digne d'intérêt pour concrétiser ce principe de flexibilité des conditions de travail (Shea et Haasen, 2006; Smedley et Whitten, 2006; Goldberg, 2005; Imbert, 2005).

Au chapitre des facteurs pouvant jouer un rôle déterminant dans la réussite de ces aménagements au plan de l'organisation du travail, la technologie peut être d'un recours fort

utile pour le prolongement de la vie active des travailleurs âgés (Leibold et Voelpel, 2006; Hursh et al., 2006; Imbert, 2005) et le maintien de leur capacité de travail en permettant, par exemple, de soulever des charges plus facilement. La portée de la flexibilisation des conditions de travail sur la rétention de cette catégorie de main-d'œuvre dépendra par ailleurs de la facilité d'accès à ces options (Smedley et Whitten, 2006; Dychtwald et al., 2004). Enfin, il sera fondamental de veiller à ce que le fait de se prévaloir de ces modalités de travail flexibles ne comporte pas d'impacts désavantageux pour les travailleurs vieillissants tant au plan économique (Coleman, 1998) qu'au plan de l'évolution de la carrière (Imbert, 2005; Marbot, 2005), sans quoi les effets positifs anticipés de ces options se trouveront vraisemblablement compromis. Dans cette optique, il deviendra primordial de faire en sorte que les travailleurs âgés bénéficiant de ces possibilités conservent un statut d'employé à part entière et soient traités équitablement, au même titre que tous leurs autres collègues (Marbot, 2005; Imbert, 2005).

Recrutement et dotation

Les pratiques de recrutement et de dotation devront faire l'objet d'ajustements afin que les organisations soient en mesure de renflouer leur bassin de travailleurs seniors expérimentés. Les méthodes de recrutement ont traditionnellement été le plus souvent conçues pour cibler et favoriser l'embauche de travailleurs plus jeunes (Taylor et al., 2005; Pelchat et al., 2003). Hedge et al., (2006) dénotent d'ailleurs le peu de connaissances au sujet du recrutement de la main-d'œuvre âgée compte tenu que les entreprises n'y aient que très rarement recouru de manière systématique. Or, l'avènement du vieillissement de la main-d'œuvre exigera donc de repenser les façons de faire afin qu'elles répondent aux besoins et préférences spécifiques et qu'elles réussissent à attirer ces travailleurs âgés. Pour ce faire, il sera d'abord primordial de s'assurer que les outils propres à cette activité de GRH soient exempts de toute discrimination et de tout biais d'âge, qu'ils soient de nature directe ou indirecte, de sorte qu'il existe des opportunités d'emploi réellement égales pour les employés de tous les âges (Smedley et Whitten, 2006; Marbot, 2005; Walker, 1999). Il y aura également lieu d'investir des efforts pour l'intégration des travailleurs âgés au même titre que ce qui est réalisé pour les autres employés plus jeunes (Marbot, 2005).

De plus, comme elles constituent le premier point de contact avec les candidats potentiels, les offres d'emploi et la documentation publicitaire des organisations devront clairement refléter et signaler cette ouverture aux travailleurs vieillissants afin que ces derniers se sentent concernés (Smedley et Whitten, 2006; Fyock, 2005 ; Dytchwald et al., 2004). Ainsi, pour optimiser les chances que le message véhiculé dans de telles publicités soit bien reçu par cette catégorie de travailleurs, le choix du vocabulaire et de la formulation devra être réalisé avec grand soin et dans le souci de capter leur intérêt. Dans cet esprit, il va sans dire que l'utilisation de termes référant directement ou indirectement à la jeunesse sera à éviter (Smedley et Whitten, 2006 ; Fyock, 2005 ; Dytchwald et al., 2004). En revanche, les offres d'emploi gagneront à mettre l'accent sur les éléments susceptibles de convenir et d'accommoder les besoins de ce groupe de travailleurs, tels que, par exemple, les options de travail à temps partiel ou de télétravail (Fyock, 2005 ; Elliott, 1995).

Parallèlement, les organisations seront appelées à faire preuve de créativité afin de rejoindre cette catégorie de main-d'oeuvre (Callanan et Greenhaus, 2008; Fyock, 2005; Dytchwald et al., 2004; Robson, 2001). Organiser des séances d'information ou de portes ouvertes spécifiquement pour les travailleurs vieillissants, publiciser les offres d'emploi dans des sections différentes des journaux ou dans des publications s'adressant précisément à cette clientèle, collaborer avec des organismes et des associations de loisirs ou de défense d'intérêts de ces travailleurs (Fyock, 2005) ou encore recruter auprès de bassins de retraités ou de travailleurs à la mi-carrière (Rappaport et al., 2003) figurent au sein des moyens novateurs à explorer à cet égard.

Une révision des outils relatifs au processus de sélection sera également nécessaire afin de s'assurer qu'ils ne désavantagent pas les travailleurs âgés. Ainsi, les techniques d'entrevue devront être dénuées de toute référence à l'âge et devront plutôt mettre l'accent sur le respect de l'expérience de ces travailleurs (Smedley et Whitten, 2006; Fyock, 2005; Dytchwald et al., 2004; Patrickson et Hartmaan, 1995), d'où l'importance de former les intervieweurs qui sont généralement habitués d'interviewer des candidats plus jeunes (Smedley et Whitten, 2006; Fyock, 2005; Patrickson et Hartmann, 1995). De même, il sera particulièrement important de sensibiliser les responsables de l'évaluation des candidats à l'importance du choix de critères

objectifs et valides pour optimiser une appréciation juste des travailleurs vieillissants (Smedley et Whitten, 2006). Dans cet ordre d'idée, certains instruments d'évaluation peuvent s'avérer plus appropriés pour cette catégorie de main-d'œuvre, comme par exemple l'utilisation de portfolio rendant compte des accomplissements de ces travailleurs en comparaison à des tests mesurant la vitesse (Patrickson et Hartmann, 1995). Enfin, il va sans dire que l'attitude des gestionnaires jouera un rôle crucial au plan du recrutement et de la dotation des travailleurs âgés compte tenu qu'ils se voient de plus en plus transférer ces pouvoirs dans des organisations où la fonction GRH est décentralisée (Smedley et Whitten, 2006).

Gestion et développement de carrière

La gestion et le développement de carrière deviennent des champs d'intervention incontournables pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre âgée (Leibold et Voelpel, 2006; Russel et Visser, 2005). De fait, le développement de carrière, en permettant aux travailleurs vieillissants de relever de nouveaux défis, signale ainsi l'intérêt qu'accorde l'organisation à leur développement et permet de raviver la motivation et la satisfaction envers leur emploi (Leibold et Voelpel, 2006; Smedley et Whitten, 2006). Une étude menée par Robson et al. (2006) a d'ailleurs mis en exergue que les travailleurs vieillissants attachent une grande importance à la croissance professionnelle continue et qu'ils utilisent ce critère pour évaluer le succès de leur vieillissement au travail. Dans le même sens, une recherche réalisée par Armstrong-Stassen et Cameron (2005) a fait ressortir que l'absence de plateau de contenu, c'est-à-dire le fait d'avoir un poste présentant des défis stimulants et des opportunités de croissance et d'apprentissage, constituait un fort déterminant de la satisfaction de carrière de femmes professionnelles âgées de 50 ans et plus.

Toutefois, dans la réalité, les travailleurs âgés se voient souvent refuser des possibilités de promotion (Smedley et Whitten, 2006; Beausoleil, 1998) et se trouvent fréquemment aux prises avec des problématiques telles que le plafonnement de carrière (Smedley et Whitten, 2006; Beausoleil, 1998; Patrickson et Hartman, 1995; Rosen et Jerdee, 1988) et l'obsolescence (Rosen et Jerdee, 1988). Ces lacunes au plan des activités de la carrière pour cette catégorie de main-d'œuvre peuvent être attribuables au fait que ces interventions sont le

plus souvent exclusivement réservées aux plus jeunes employés (Callanan et Greenhaus, 2008; Pelchat et al., 2003) sous la présomption que les travailleurs vieillissants n'ont plus besoin de ce support, leur carrière étant déjà bien établie (Callanan et Greenhaus, 2008). La sous-utilisation de cette catégorie de travailleurs peut aussi s'expliquer par la désuétude de certains modèles théoriques relatifs à la carrière qui véhiculent l'idée que rendus à un certain âge ou une certaine étape, les travailleurs vieillissants se désengagent forcément du travail, invalidant ainsi la notion de la nécessité de développement continu pour ces employés (Russel et Visser, 2005). Malgré l'évidente incongruence de ces modèles avec la situation actuelle et le besoin flagrant de nouvelles théories rendant compte de la transformation des dynamiques de fin de carrière engendrée par les impératifs démographiques, il demeure que, dans la pratique, cette nouvelle conception de la carrière tarde à s'ancrer dans les organisations (Sterns et Sterns, 2005; Russel et Visser, 2005).

Or, l'incitation au prolongement de la vie professionnelle exigera que les organisations se tournent vers une approche de développement continu de la carrière pour tous les travailleurs en étendant les mêmes opportunités d'évolution et de réorientation aux travailleurs seniors (Callanan et Greenhaus, 2008; Hedge et al., 2006; Smedley et Whitten, 2006; Russel et Visser, 2005; Marbot, 2005). Bref, il y aura lieu d'adopter une conception de la carrière comme étant un processus basé sur le modèle dit protéen qui implique la succession de plusieurs cycles de renouvellement de carrière tout au long de la vie professionnelle, contrairement à un cheminement linéaire (Greller et Stroh, 2004; Hale, 1990). Ainsi, les options de carrière offertes à ces travailleurs se devront d'être diversifiées (Leibold et Voelpel, 2006) et personnalisées selon leurs préférences en termes d'aspirations et d'intérêts (Guérin et Saba, 2004; Marbot et Peretti, 2004a; Rappaport et al., 2003).

Dans cette perspective, la mobilité se présente comme un véritable antidote face aux problèmes de ralentissement de la carrière fréquemment rencontrés par les travailleurs âgés et un excellent moyen de dynamiser leur cheminement. De plus, en favorisant le développement de l'employabilité et le renouvellement de l'intérêt envers le travail, ces mouvements de carrière permettent de reporter l'émergence du sentiment de fin de vie professionnelle susceptible de conduire le travailleur senior à un désengagement définitif de la sphère

productive (Marbot et Peretti, 2004a), d'où l'importance d'exploiter ces leviers (Marbot, 2005; Imbert, 2005; Marbot et Peretti, 2004a; Chassard, 2004). Ainsi, cet accès à la mobilité peut se traduire au plan de la dimension verticale par la mise en place de programmes de développement des travailleurs vieillissants à haut potentiel (Arbouch et Triclin, 2007; Smedley et Whitten, 2006; Imbert, 2005) et même par l'offre de postes de cadre et de haute gestion (Leibold et Voelpel, 2006). Toutefois, dans le cas où les possibilités de progression hiérarchique se font de plus en plus rares, des alternatives latérales doivent également être disponibles et exploitées (Arbouch et Triclin, 2007; Smedley et Whitten, 2006; Marbot et Peretti, 2004a).

Au chapitre des moyens concrets pour favoriser cette mobilité, l'enrichissement des tâches (Guérin et Saba, 2004), les affectations ou encore la participation à des projets et comités spéciaux (Leibold et Voelpel, 2006 ; Sterns et Sterns, 2005 ; Dytchwald et al., 2004 ; Elliott, 1995), la rotation de postes (Sterns et Sterns, 2005) et même la mobilité géographique (Arbouch et Triclin, 2007; Marbot et Peretti, 2004a) sont autant d'avenues à envisager pour permettre aux travailleurs âgés de continuer à être stimulés et mobilisés dans le cadre de leur emploi. L'offre de formation et d'occasions de croissance professionnelle, (Dychtwald et al., 2004; Marbot et Peretti, 2004a; Greller et Stroh, 2004), la réorientation de carrière (Dychtwald et al., 2004; Hale, 1990) de même que les congés sabbatiques (Leibold et Voelpel, 2006; Sterns et Sterns, 2005; Dytchwald et al., 2004; Hale, 1990) sont d'autres options à prévoir dans le but de revitaliser l'intérêt de ces travailleurs. De plus, l'expérimentation de nouveaux rôles orientés vers le transfert des connaissances tels que ceux de mentor (Leibold et Voelpel, 2006; Smedley et Whitten, 2006; Sterns et Sterns, 2005; Guérin et Saba, 2004; Dytchwald et al., 2004; Elliott, 1995) et de coach (Leibold et Voelpel, 2006; Hale, 1990), s'avère également être un moyen préconisé pour insuffler un second souffle à la carrière de ces travailleurs et pour valoriser leur expérience et leur procurer un sens d'accomplissement.

Afin de rendre possible et de faciliter ces mouvements dynamisants de carrière pour les travailleurs vieillissants, il va sans dire qu'il sera essentiel de leur fournir des ressources et des outils pour les supporter dans leurs démarches de planification et de gestion de carrière

(Hedge et al., 2006). Ainsi, il convient de systématiser l'entretien de carrière (Marbot, 2005 ; Imbert, 2005 ; Guérin et Saba, 2004) dont la portée se trouvera renforcée s'il est conduit par de véritables professionnels du domaine (Imbert, 2005). L'aide à l'élaboration d'un plan de carrière (Guérin et Saba, 2004; Pelchat et al., 2003) et les services de *counselling* et d'ateliers de carrière (Greller et Stroh, 2004) sont également à privilégier pour permettre l'instauration d'un dialogue continu à ce plan et la préparation d'un projet professionnel adapté aux aspirations de cette main-d'œuvre. Qui plus est, les travailleurs âgés pourraient eux-mêmes bénéficier de l'accompagnement d'un mentor ou d'un coach en la personne d'un autre travailleur vieillissant ayant déjà vécu des transitions de carrière et pouvant partager et échanger sur des stratégies pour mieux vivre cette étape de leur cheminement (Greller et Stroh, 2004).

Enfin, la facilitation de la gestion et du développement de carrière pour ces travailleurs s'appuie sur des actions de sensibilisation à l'égard des gestionnaires afin que ces derniers saisissent l'importance de promouvoir et d'encourager leurs employés vieillissants à s'investir dans des activités de développement et pour qu'ils soient outillés pour susciter et maintenir la motivation de ces travailleurs (Smedley et Whitten, 2006; Sterns et Sterns, 2005; Elliott, 1995). L'intégration cohérente des divers processus de GRH influant sur le développement de carrière constitue un autre facteur d'efficacité. En effet, la gestion de la carrière de cette catégorie de main-d'oeuvre se trouvera favorisée par l'utilisation des résultats des évaluations de rendement pour l'élaboration des plans de développement (Russel et Visser, 2005) de même que par l'ajustement du système de rémunération et de récompenses (Sterns et Sterns, 2005; Russel et Visser, 2005) de sorte à ce qu'il encourage les comportements de développement.

Formation et développement

Il ressort de la littérature normative consultée que les actions de formation et de développement revêtent une importance critique pour une stratégie de rétention des travailleurs âgés (Armstrong-Stassen et Templer, 2005; Bellemare et al, 1998; Sterns et Miklos, 1995). De fait, ces activités de mise à jour, de perfectionnement ou encore d'acquisition de nouvelles compétences et habiletés peuvent contribuer significativement à la

satisfaction de ces travailleurs (Goldberg, 2000) et au rehaussement de leur motivation envers leur emploi (Shea et Haasen, 2006). Bref, il s'agit d'un moyen privilégié pour signaler aux travailleurs vieillissants la valeur qu'accorde l'organisation à leur contribution (Patrickson et Hartmann, 1995). Qui plus est, les mesures de développement peuvent permettre aux employés seniors d'explorer et de clarifier leurs attentes et leurs aspirations et de favoriser le développement de leur carrière et la poursuite d'avenues alternatives pour l'extension de celle-ci (Shea et Haasen, 2006; Greller et Stroh, 2004). Par ailleurs, la formation est essentielle pour le maintien d'une performance et d'une productivité optimales de la part de ces travailleurs et pour faciliter leur adaptation aux fréquentes situations de changement inhérentes au monde du travail actuel (Shea et Haasen, 2006 ; Smedley et Whitten, 2006 ; Hursh et al., 2006). Par le fait même, les actions de formation permettent de lutter contre l'obsolescence de ces employés et de consolider leur employabilité dans le but de soutenir le prolongement de leur vie professionnelle.

Ironiquement, comme plusieurs le déplorent, les pratiques de formation ont traditionnellement été le plus souvent réservées aux plus jeunes, les travailleurs âgés se voyant négligés quant à l'octroi de possibilités de développement (Shea et Haasen, 2006; Imbert, 2005; Marbot, 2005; Goldberg, 2000, Sterns et Miklos, 1995). Cet état des faits est entre autres attribuable au réflexe erroné de penser que le retour sur l'investissement n'en serait que limité (Smedley et Whitten, 2006 ; Beaver et Hutchnings, 2005; Simpson, 2005), que les coûts élevés en termes de pertes de productivité durant la durée de la formation en tant que telle dépasseraient leur utilité, ou encore parce qu'on assume tout simplement que ces travailleurs n'ont plus besoin ou ne veulent plus se développer (Smedley et Whitten, 2006). Or, cette négligence à l'endroit de cette catégorie de travailleurs n'est pas sans effet et risque de faire naître chez ces derniers un désengagement susceptible d'accentuer leur désir de se retirer du travail (Marbot, 2005). Une étude de Saba et al. (1997), réalisée auprès de professionnels de 50 ans et plus, a d'ailleurs révélé que le développement des compétences se classait en tête de liste au plan des insatisfactions de carrière vécues par ces travailleurs, alors que 59,8% d'entre eux ont déclaré vouloir voir des améliorations à cet égard. L'étude de Robson et al. (2006) confirme également l'importance accordée par les travailleurs âgés à leur développement puisque cet

élément a été identifié comme un des cinq facteurs déterminants d'un vieillissement réussi au travail.

Ainsi, pour les organisations désireuses de retenir leur main-d'œuvre vieillissante, une première étape impérative à effectuer sera de démocratiser l'accessibilité aux opportunités de formation et de les étendre aux travailleurs vieillissants (Smedley et Whitten, 2006 ; Hedge et al., 2006; Armstrong-Stassen et Templer, 2005; Marbot, 2005; Imbert, 2005; Beaver et Hutchnings, 2005; Rappaport et al., 2003; Walker, 1999 ; Patrickson et Hartmann, 1995). Les entreprises devront également investir des efforts dans le but de tendre vers le modèle de la formation continue tout au long de la vie professionnelle (Arbouch et Triclin 2007; Hursh et al., 2006; Goldberg, 2000). Bref, il s'agit de réintégrer ces travailleurs dans le circuit normal du développement des compétences duquel ils ont été écartés à un certain moment de leur carrière.

Outre cet élargissement de l'accès aux occasions de développement, une seconde action nécessaire à réaliser dans ce domaine de GRH a trait à l'adaptation et la personnalisation du contenu et des méthodes de formation en fonction des particularités de cette catégorie d'apprenants (Hedge et al., 2006; Armstrong-Stassen et Templer, 2005; Marbot, 2005; Walker, 1999; Bellemare et al., 1998; Patrickson et Hartmann, 1995). En effet, compte tenu du caractère hétérogène de l'expérience et des besoins des travailleurs vieillissants, il sera important d'ajuster la didactique sous-tendant l'élaboration et la prestation des activités de formation en flexibilisant les méthodes d'enseignement afin d'accommoder les différenciations au plan des styles d'apprentissage, des attentes et des caractéristiques propres à ces travailleurs (Shea et Haasen, 2006; Leibold et Voelpel, 2006; Hursh et al., 2006; Marbot, 2005 ; Dunn, 2005).

Dans cette optique de prise en compte accrue des besoins des travailleurs seniors dans le cadre de la conception des activités de développement, il semble que l'impact positif de la formation se trouvera maximisé si le contenu est directement pertinent et immédiatement transférable dans l'emploi occupé (Hedge et al., 2006; Shea et Haasen 2006; Hursh et al., 2006; Dunn, 2005) et s'il permet aux travailleurs de faire appel à leurs expériences et

connaissances antérieurement acquises (Shea et Haasen, 2006; Hursh et al., 2006; Dunn, 2005).

Toujours au plan du contenu de l'apprentissage, la formation reliée à l'usage et à la maîtrise de la nouvelle technologie est également un créneau à développer dans le cas des travailleurs vieillissants (Hedge et al., 2006; Marbot, 2005 ; Dytchwald et al., 2004). Cette familiarisation aux nouveaux moyens technologiques sera d'autant plus bénéfique compte tenu que de plus en plus de formations sont dispensées via ce media et qu'ils permettent le télétravail, option préconisée pour l'extension de la vie professionnelle (Hedge et al., 2006).

En ce qui concerne les modalités d'apprentissage, certaines se présentent comme étant plus adéquates pour accommoder les apprenants seniors. Ainsi, les approches basées sur l'action qui mettent davantage l'accent sur le concret et qui impliquent activement l'apprenant telles que les études de cas, la résolution de problèmes, le *role modeling* les simulations et l'expérimentation (Shea et Haasen 2006; Hedge et al, 2006; Hursh et al., 2006; Simpson, 2005 ; Goldberg, 2000) sont à privilégier. La possibilité d'interagir, de poser des question, de discuter et de fournir et de recevoir de la rétroaction est également appréciée par cette catégorie d'apprenants (Shea et Haasen, 2006; Simpson, 2005; Hale, 1990). Dans cet esprit, le recours à des méthodes non traditionnelles qui respectent ce principe d'apprentissage dans l'action telles que le *coaching*, l'entraide entre pairs et les groupes de travail (Dunn, 2005), le partage dans le cadre de communautés de pratiques (Leibold et Voelpel, 2006), la mobilité latérale (Goldberg, 2000) ainsi que le *discovery learning* dans lequel le formé est le maître de son apprentissage (Moseley et Dessigner, 2007 ; Hale, 1990), constituent d'autres options dignes de considération.

D'autres principes relatifs au processus même de formation s'avèrent importants à observer dans le souci d'améliorer la portée des actions de développement destinées à la main-d'œuvre vieillissante. Le respect des rythmes individuels d'apprentissage par une flexibilisation du temps de formation (Shea et Haasen, 2006 ; Simpson, 2005 ; Hursh et al., 2006) sera d'un appui indispensable à ce plan. La maximisation de l'efficacité et des effets bénéfiques de ces interventions dépendra par ailleurs de la création d'un climat d'apprentissage positif

permettant de renforcer les réussites et accomplissements et favorisant l'estime de soi du travailleur vieillissant de même que sa confiance en ses capacités d'apprendre (Smedley et Whitten, 2006; Hedge et al., 2006; Hursh et al., 2006; Shea et Haasen 2006) qu'il peut avoir perdues en raison d'attitudes âgistes l'ayant tenu à l'écart des opportunités d'apprentissage.

Enfin, l'offre d'incitatifs à la formation (Patrickson et Hartmann, 1995) et la récompense des efforts déployés dans ce sens par des primes ou encore par la rémunération des compétences développées (Imbert, 2005; McAdams, 1999) sont des moyens à ne pas négliger pour assurer le succès du développement de cette catégorie d'apprenants. Par ailleurs, l'adaptation de la formation aux réalités du travailleur vieillissant ne pourra être pleinement efficiente que dans la mesure où les gestionnaires seront formés et sensibilisés à offrir des occasions d'apprentissage à ces travailleurs et à les encourager à y participer (Shea et Haasen, 2006; Armstrong-Stassen et Templer, 2005). Enfin, l'implication des travailleurs vieillissants dans les étapes d'élaboration et d'évaluation de la formation constitue un autre facteur de réussite de l'adaptation de ces activités aux besoins de cette catégorie de main-d'œuvre (Moseley et Dessinger, 2007).

Rémunération, avantages sociaux et récompenses

De par son influence déterminante sur la satisfaction et l'engagement des employés envers leur emploi, la rémunération, qu'elle soit de nature directe ou indirecte, représente un moyen de prédilection pour la valorisation et la reconnaissance des travailleurs âgés (Hedge et al., 2006; Taylor et al., 2005; Imbert, 2005; Rappaport et al., 2003). Pour qu'il puisse atteindre son plein potentiel de rétention, ce sous-système de GRH devra par conséquent être révisé et adapté en fonction de la prise en compte des réalités particulières de ces travailleurs. Ainsi, la condition première d'un ajustement réussi de la rémunération se fonde sur l'instauration d'une flexibilité dans les politiques à cet égard de sorte à offrir une rémunération personnalisée qui permette d'accommoder les préférences et les besoins spécifiques des travailleurs vieillissants (Hedge et al, 2006; Leibold et Voelpel, 2006; Imbert, 2005; Marbot, 2005; Robson, 2001; McAdams, 1999; Hale, 1990). Dans cette perspective, le recours à la formule «cafétéria» qui laisserait une liberté de choix en termes d'avantages sociaux par exemple serait une avenue digne de considération (Leibold et Voelpel, 2006; Marbot, 2005).

En outre, les programmes de rémunération et plus précisément de retraite ont été élaborés, du moins depuis les dernières décennies, pour encourager un départ de la sphère du travail plus tôt que les conditions démographiques actuelles ne le commandent. De surcroît, dans la plupart des cas, le revenu de retraite est basé sur le salaire des dernières années de travail, ce qui nuit à la prolongation de la carrière selon un mode autre que le temps complet. Or, pour favoriser l'extension de la vie professionnelle, il serait donc essentiel de revoir les dispositifs des programmes de retraite et de rémunération afin qu'ils ne pénalisent pas les travailleurs âgés qui voudraient prolonger leur participation selon des modalités de travail alternatives telles que la réduction des heures ou la retraite progressive (Arnone, 2006; Rappaport et al., 2003).

Les stimulants financiers peuvent également s'avérer fort efficaces dans le cadre de l'incitation au prolongement de la carrière (Arnone, 2006; Guérin et Saba, 2004; Rappaport et al., 2003). Ces incitatifs de nature pécuniaire peuvent prendre diverses formes telles que le maintien du salaire et des avantages sociaux malgré la réduction du temps de travail, le cumul salaire-rente, les gratifications salariales hors-classe (Guérin et Saba, 2004), les primes et boni (Guérin et Saba, 2004) dont ceux de rétention (Peterson et Spiker, 2005), les options d'achat d'actions (Imbert, 2005) ou encore les options d'épargnes différées telles que les primes d'intéressement et l'abonnement à des plans d'épargnes d'entreprises permettant de compléter le revenu de retraite (Imbert, 2005).

La rémunération variable ou incitative peut aussi présenter un intérêt certain pour la gestion des travailleurs âgés (Imbert, 2005; Peterson et Spiker, 2005; McAdams, 1999). De fait, dans la mesure où les salaires basés sur l'ancienneté peuvent contribuer à limiter les organisations dans leur capacité à retenir les travailleurs vieillissants en raison de l'important impact financier que peut représenter cette stratégie salariale, et ce, surtout dans un cadre où l'âge de retraite obligatoire est aboli (Béjaoui et Montmarquette, 2008), ce type de rémunération peut devenir une avenue fort intéressante. Par exemple, la rémunération des compétences (Imbert, 2005; McAdams, 1999) ou encore des primes de formation pourraient être des leviers intéressants à exploiter pour stimuler et récompenser la contribution et la capacité

d'adaptation de ces travailleurs (Imbert, 2005). Ce type de rétribution peut également être lié à d'autres résultats individuels ou collectifs, et peut permettre de rehausser la motivation des travailleurs vieillissants en leur procurant un sentiment de progression (Imbert, 2005).

Les avantages sociaux flexibles tels que les congés familiaux ou médicaux (Taylor et al., 2005) de même qu'une couverture d'assurance médicale accrue (Taylor et al., 2005 ; Peterson et Spiker, 2005) et un régime de retraite bonifié (Peterson et Spiker, 2005) sont aussi recommandés dans le cadre d'une rémunération adaptée à la main-d'œuvre vieillissante. Par ailleurs, Marbot (2005) émet une mise en garde quant au sentiment d'iniquité pouvant être vécu par les travailleurs vieillissants qui se voient perdre les privilèges associés à une rémunération basée sur l'ancienneté. Ainsi, dans le cas où les impératifs de contrôle de la masse salariale ne permettraient pas l'utilisation de stimulants financiers, la flexibilisation du temps de travail pourrait devenir une option judicieuse à exploiter (Marbot, 2005).

Enfin, le recours aux moyens de reconnaissance non monétaires n'est pas à négliger dans l'adaptation de la rémunération à la réalité des travailleurs vieillissants pour reconnaître leur expérience et leurs connaissances élargies, ces moyens pouvant être de nature tout aussi variée que la célébration d'une réussite, la reconnaissance provenant des pairs, la possibilité d'être un mentor, la participation à des projets spéciaux ou encore la possibilité d'être consulté dans le cadre de prises de certaines décisions organisationnelles (McAdams, 1999).

Évaluation du rendement et de la performance

L'évaluation du rendement constitue un autre outil de GRH d'une grande utilité potentielle pour favoriser la rétention des travailleurs âgés au sein des organisations. De fait, cet exercice de rétroaction sur la performance joue un rôle indispensable dans le maintien et le développement des compétences de ces travailleurs puisqu'il est l'occasion idéale de mener une discussion au sujet de leurs aspirations et options futures de carrière, d'identifier leurs besoins de formation et d'établir un plan de développement (Arbouch et Triclin, 2007; Smedley et Whitten, 2006; Hedge et al., 2006; Imbert, 2005). Dans cette optique, l'entretien annuel sur la performance permet de valoriser, motiver et réengager le travailleur envers son emploi et de redynamiser sa carrière (Smedley et Whitten, 2006). Dans un même ordre d'idée,

Marbot et Peretti (2004) y voient également un moment tout désigné pour identifier les travailleurs en proie à un sentiment de fin de vie professionnelle pouvant les conduire à se désengager de la sphère du travail et ceux qui ne le perçoivent pas. Cet exercice peut ainsi permettre de mettre en oeuvre des interventions appropriées dans les deux cas de figure, en proposant des stratégies de rémunération, de formation et de mobilité individualisées en fonction des besoins de ceux qui ne vivent pas encore ce sentiment afin de permettre de repousser au maximum son émergence.

Toutefois, les seniors se voient souvent écartés de ce processus d'évaluation, leur gestionnaire évoquant la lourdeur administrative et le manque de temps. Pourtant, l'absence de cet entretien peut être considérée comme un manque de soutien de l'organisation à leur égard et causer découragement et désengagement chez ces travailleurs, d'où l'importance de s'assurer que les employés de tous âges, et particulièrement ceux vieillissants, y aient systématiquement accès (Arbouch et Triclin 2007; Imbert, 2005; Rappaport et al., 2003).

Puisque ce processus constitue une étape préalable sur laquelle se fondent plusieurs décisions de GRH reliées à la rémunération, au développement des compétences ou encore à la carrière, il devient particulièrement important dans le cas des travailleurs âgés que leur performance soit évaluée sur la même base que celle des autres employés, c'est-à-dire en référence à des indicateurs objectifs et mesurables et non pas selon le critère discriminatoire de l'âge (Smedley et Whitten, 2006; Hedge et al., 2006; Shea et Haasen, 2006; Rappaport et al., 2003). Aussi, compte tenu que ce processus est susceptible de se voir ternir par la manifestation et les effets nuisibles des stéréotypes et des idées préconçues, ses procédures devront être révisées afin de s'assurer qu'elles répondent à des exigences d'objectivité et de transparence et qu'elles soient exemptes de biais d'âge (Smedley et Whitten, 2006). Par conséquent, l'optimisation de la qualité de cet exercice passera par la formation et la sensibilisation des gestionnaires au rôle d'évaluateur (Shea et Haasen, 2006; Smedley et Whitten, 2006; Imbert, 2005; Sterns et Miklos, 1995) et, suivant la popularité de la tendance à recourir à des évaluateurs multiples, de toutes personnes impliquées dans l'évaluation (Sterns et Miklos, 1995). Enfin, pour maximiser l'efficacité de cette intervention, la GRH devra s'assurer d'avoir les moyens de donner suite aux résultats et décisions ressortant de ces entretiens entre autres en mettant en place des politiques et pratiques de mobilité et de formation cohérentes et

accessibles à tous les travailleurs, peu importe leur âge (Arbouch et Triclin, 2007; Imbert, 2005).

Programmes de promotion de la santé et du bien-être

Les programmes de promotion de la santé et du bien-être sont une autre initiative pressentie comme étant prometteuse pour le maintien des travailleurs vieillissants au sein de la littérature relative à la gestion de cette main-d'œuvre. De fait, dans la mesure où la décision de se retirer de la sphère du travail est souvent tributaire de l'état de santé, il devient critique de mettre en place une stratégie visant à améliorer les conditions autant physiques que psychologiques au sein des milieux de travail et d'éliminer tout risque pouvant porter atteinte à la santé afin de favoriser l'allongement de la carrière de ces travailleurs (Moseley et Dessinger, 2007 ; Shea et Haasen, 2006 ; Leibol et Voelpel, 2006). Ainsi, la sensibilisation et la formation à de saines habitudes de vie par le biais de tels programmes de promotion de la santé et du bien-être peuvent, par extension, prévenir l'incidence des problèmes médicaux et mener à un vieillissement en santé et au maintien optimal des capacités fonctionnelles, ce qui augmente les probabilités d'une extension de la vie professionnelle (Shea et Haasen, 2006 ; Hursh et al., 2006). Qui plus est, les effets positifs susceptibles de découler de ce type d'interventions tels qu'une meilleure productivité, une diminution de l'absentéisme (Shea et Haasen, 2006 ; Hursh et al., 2006) et un rehaussement du moral (Shea et Haasen, 2006), constituent des retombées non négligeables pour l'organisation.

Dans la même veine, Shea et Haasen (2006) insistent sur l'importance de la prévention et de l'élimination des risques d'accidents et sur la formation portant sur la santé et sécurité au travail. Hursh et al. (2006) renchérissent pour leur part en suggérant que, puisque les victimes d'accidents ou de lésions professionnelles sont plus sujettes à se retirer de la vie productive, une attention particulière doit donc être portée aux caractéristiques des programmes de réintégration au travail. Ainsi, le succès du retour reposera sur la rapidité de reprise de contact et sur une communication continue avec le convalescent, une période étendue de congé accommodant le rythme de rétablissement pouvant être plus lent pour les travailleurs vieillissants, une discussion au sujet d'ajustements des conditions d'exercice du travail pour

amoindrir et gérer la peur de rechute et, finalement, sur une réintégration graduelle du travailleur.

Comme nous venons de le voir, il existe une diversité d'options et de moyens susceptibles d'être appropriés pour gérer adéquatement la main-d'œuvre vieillissante. Le prochain chapitre nous permettra d'apprécier si les organisations sont réceptives à ces suggestions énoncées dans la littérature normative et d'évaluer dans quelle mesure elles les appliquent dans la pratique.

CHAPITRE 3 :
EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE RELATIVE À LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

Parallèlement aux prescriptions d'actions énoncées précédemment pour faire face au défi de la gestion des travailleurs vieillissants, il importe maintenant de prendre connaissance des initiatives menées concrètement dans les milieux de travail. À cet égard, divers auteurs nous renseignent à l'effet que la littérature est plutôt partielle et incomplète au plan empirique (Aguir, 2003; Beausoleil, 1998; David, 1997), les études systématiques et rigoureuses se faisant rares et laissant plutôt place à la documentation de nature plus exploratoire et relative à des études de cas rapportant le plus souvent les perceptions d'intervenants en GRH (Aguir, 2003). Malgré leur nombre limité, prenons d'abord connaissance des expériences rapportées dans un premier temps sous l'angle du niveau de sensibilisation des organisations face à l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre et, dans un second temps, sous la perspective de l'ampleur du recours aux initiatives de gestion et d'accommodement destinées à la main-d'œuvre âgée. La présentation de certaines études nous permettra par la suite de dégager quelques caractéristiques de la gestion de cette main-d'œuvre telle que conduite actuellement dans les organisations et nous nous attarderons, finalement, aux travaux s'étant consacrés à l'évaluation de l'impact et de l'influence de certaines pratiques de GRH à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante.

3.1 Perception et niveau de préoccupation face à l'enjeu du vieillissement de la main-d'oeuvre

Un sondage téléphonique réalisé par l'American Association of Retired Persons (AARP, 2000) auprès de cadres RH oeuvrant dans 400 organisations de divers secteurs et tailles, a mis en exergue le faible niveau de préoccupation des répondants à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre. De fait, les sondés ont attribué une cote d'importance de 4,5 sur une échelle de 10 à cet enjeu, le classant ainsi en septième position parmi une liste de dix objets potentiels de préoccupation (AARP, 2000). Les questions d'attraction et de rétention des travailleurs qualifiés (8,9/10), de formation de la main-d'œuvre actuelle (8,1/10) et d'introduction des nouvelles technologies d'information dans le milieu de travail (7,4/10) se trouvaient

notamment en tête de liste bien avant le vieillissement de la main-d'oeuvre, alors que l'augmentation du nombre de travailleurs à temps partiel (2,4/10) et le développement de programmes permettant le télétravail (2/10), bien que constituant des éléments judicieux dans le cadre d'une gestion des travailleurs âgés, étaient plutôt relégués aux aspects de très faible importance (AARP, 2000).

Les résultats d'un autre sondage, ayant rejoint un échantillon principalement composé d'entreprises de grande taille (1000 employés et plus) de divers secteurs d'activités, renforcent ce niveau de sensibilisation relativement faible des entreprises à l'égard de la question de la main-d'œuvre vieillissante (Ernst & Young, 2006). En dépit du fait que près des deux tiers (62, 5%) des cadres RH sondés croyaient que les nombreuses prises de retraite provoqueraient un exode des connaissances, il demeure que 32,9 % pensaient que cet enjeu n'aurait que peu ou pas d'incidence sur leur organisation (Ernst & Young, 2006). De même, interrogés à savoir ce que cette problématique représentait pour la poursuite des objectifs stratégiques organisationnels, moins du cinquième (17, 9%) ont répondu que cette question était très importante, alors qu'une proportion notable de 41, 1 % des répondants la percevaient comme quelque peu importante (Ernst & Young, 2006).

Abondant dans le même sens, l'enquête par questionnaire d'Armstrong-Stassen et Templer (2006), visant à évaluer l'ampleur du recours aux pratiques de GRH ciblant les travailleurs âgés de 50 ans et plus de fonctions cadre et professionnelle en Ontario, a mis en évidence que 42 % des 493 gestionnaires RH interrogés concevaient l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre comme étant modérément à hautement important pour leur organisation. La même étude a, entre autres, permis de constater que cet enjeu retenait davantage l'attention des organisations publiques en comparaison à celles privées, de même que celles de plus grande taille et celles qui comptaient plus de travailleurs vieillissants au sein de leurs effectifs (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

De même, ce faible niveau de prise en compte du vieillissement de la main-d'œuvre a aussi été ressorti dans le cadre d'études exploratoires réalisées dans une douzaine d'entreprises québécoises du secteur manufacturier (Lagacé, 2003a) et dans un établissement hospitalier

(Aguir, 2003). Dans les deux cas, les préoccupations du moment, telles que soulevées par les intervenants organisationnels interviewés, touchaient plutôt aux questions spécifiques du défi de la gestion de la relève et de la gestion du savoir (Lagacé, 2003a; Aguir, 2003). De plus, une méconnaissance du processus du vieillissement au travail et de ses impacts pour les employés a d'ailleurs été dénotée chez les intervenants-clés du secteur manufacturier rencontrés qui avaient peine à estimer la proportion de travailleurs vieillissants au sein de leur organisation (Lagacé, 2003a). Toujours au sein de cette même industrie, les employeurs interrogés avaient, de surcroît, tendance à percevoir le vieillissement au travail comme une problématique relevant essentiellement du domaine individuel (Lagacé, 2003a).

3.2 Ampleur et degré d'implantation des initiatives de gestion des travailleurs âgés

Familiarisons-nous maintenant, de manière plus précise, avec l'étendue des initiatives et des actions concrètes de gestion des travailleurs vieillissants dans les milieux de travail.

Observations générales

En ce qui concerne l'ampleur de la mise en œuvre même des pratiques de gestion des travailleurs vieillissants, Armstrong-Stassen et Templer (2006) sont parvenus à la conclusion que la gestion et la rétention de ce groupe de travailleurs n'étaient pas nécessairement prioritaires pour les employeurs. En effet, en ce qui a trait à l'utilisation actuelle de ces pratiques, plus de la moitié des entreprises sondées n'avaient pas recours à 14 des 20 pratiques étudiées[3] désignées dans la littérature comme étant potentiellement judicieuses pour la gestion de ce groupe d'employés. Outre la mise en œuvre vigilante et largement répandue de deux pratiques en raison de leurs conséquences et implications légales potentielles au plan de la discrimination, à savoir l'équité et l'égalité des chances pour les occasions de promotion

[3] Les 20 pratiques étudiées étaient regroupées selon 6 catégories, à savoir : le recrutement (efforts pour attirer les travailleurs âgés), les modalités de travail flexibles (horaire de travail flexible, travail à temps partiel, partage d'emploi, télétravail, congés sans solde pour soins de parents), la formation et le développement (programmes d'acquisition de nouvelles habiletés, programmes de mise à jour des compétences, accès à la nouvelle technologie dans l'exercice des tâches, accès égal aux opportunités de promotion et de transfert, ajustement des méthodes de formation en fonction des besoins des travailleurs âgés (accent sur la pratique), ajustement des méthodes de formation en fonction des styles d'apprentissage des travailleurs vieillissants (respect du rythme individuel), la formation des cadres (formation des gestionnaires au sujet d'une utilisation judicieuse du talent des travailleurs âgés, actions de sensibilisation au sujet d'une gestion juste et équitable des travailleurs âgés), les mesures de départ à la retraite flexible (offre d'incitatifs pour l'extension de la carrière, mesures de retraite progressive ou partielle, «retraite d'essai» (opportunité de retourner au travail après six mois à un an du moment de départ), réemploi des travailleurs âgés, incitation au report de la retraite), et les possibilités de réaffectations et de transferts pour permettre un appariement optimal entre les habiletés des travailleurs âgés et les exigences du poste.

ou de transfert et pour l'accès à la technologie appropriée pour l'exercice des tâches, les auteurs ont constaté que les organisations n'étaient pas vraiment actives dans le domaine de la gestion des effectifs vieillissants (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

Dans la même veine, le sondage mené par Ernst & Young (2006) a corroboré la faible adaptation des milieux de travail à l'égard de la main-d'œuvre âgée en indiquant qu'une mince proportion de 14, 3 % des organisations avouaient avoir des programmes formels de rétention ciblant cette catégorie de travailleurs. Ce faible niveau d'implantation a par ailleurs été rapporté dans une autre enquête alors qu'une modeste proportion de 9,1 % des organisations à l'étude admettaient avoir des programmes de rétention (HR Focus, 2008).

Les études menées dans les organisations du secteur manufacturier (Lagacé, 2003a) et du domaine de la santé (Aguir, 2003) ont, elles aussi, abouti à la validation de ce constat d'une très faible présence, pour ne pas dire absence, des pratiques destinées aux travailleurs vieillissants outre celles reliées au départ à la retraite. Qui plus est, les rares initiatives existantes, telles que des aménagements spéciaux par exemple, étaient réduites à des mesures plutôt indirectes, non formalisées et octroyées selon une formule dite de cas par cas et au mérite selon l'appréciation subjective de l'employeur vis-à-vis le travailleur en faisant la demande (Lagacé, 2003a).

Par ailleurs, ayant comparé les logiques d'action des entreprises en fonction de leurs caractéristiques, Armstrong-Stassen et Templer (2006) ont dénoté que les entreprises de grande taille (500 employés et plus) semblaient répondre au défi de la gestion des travailleurs âgés d'une façon différente que les organisations plus petites, étant plus interpellées par cet enjeu. De fait, les entreprises de grande taille étaient significativement plus nombreuses que leurs homologues de petite taille à offrir l'option de la semaine de travail réduite, le partage d'emploi, des congés pour soins de parents, à adapter les méthodes de formation de sorte qu'elles soient ajustées aux besoins spécifiques des travailleurs âgés et à les ajuster en fonction du style d'apprentissage de ces derniers. C'est également dans les grandes organisations que l'on semblait recourir dans une plus grande mesure au réemploi des retraités, ou encore à la réaffectation ou au transfert des travailleurs seniors dans des emplois

dont les exigences sont adaptées à leurs compétences et capacités (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

Une différenciation similaire a de plus été décelée relativement aux secteurs d'activités des entreprises. En effet, suivant leur degré de sensibilisation à l'enjeu de la main-d'œuvre vieillissante significativement plus élevé, les organisations publiques étaient plus enclines que celles privées à mettre en oeuvre des modalités de travail flexibles telles que la semaine de travail réduite, le partage d'emploi, le travail à la maison (télétravail) et des congés sans solde pour les soins aux parents (Armstrong-Stassen et Templer, 2006). Qui plus est, malgré le fait que les organisations ayant une proportion plus importante de personnel vieillissant étaient, de manière conséquente, plus préoccupées par l'avancée en âge de leurs effectifs que celles ayant un profil d'employés relativement plus jeunes, les résultats de l'enquête n'ont pas laissé entrevoir de différences significatives au plan de l'ampleur de leur recours respectif aux pratiques ciblant la main-d'œuvre vieillissante (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

Certaines études ont également mis en lumière les raisons avancées pour expliquer l'inaction des organisations à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante. Plus du tiers (42 %) des intervenants RH sondés par Ernst & Young (2006), dont l'organisation n'avaient pas de programmes formels en place ciblant les travailleurs âgés, ont allégué le fait que ce n'était pas une priorité organisationnelle pour expliquer cette situation. Une tranche de 18, 6% des répondants ont, quant à eux, mentionné les coûts, alors qu'une proportion de 8, 6% ont invoqué l'existence de barrières culturelles nuisibles à l'implantation de ces mesures (Ernst & Young, 2006). L'enquête menée par Armstrong-Stassen (2005) a donné lieu à des conclusions comparables à cet égard. De fait, les organisations sondées imputaient leur passivité à l'endroit des travailleurs vieillissants au fait que ces actions ne constituaient pas une priorité (46%) ou encore qu'elles n'avaient tout simplement pas pensé à les implanter (29%). Toutefois, de manière étonnante, la raison la plus communément évoquée pour justifier le peu de pratiques de formation adaptées aux réalités des travailleurs âgés était liée à un manque d'intérêt et à l'absence de demande provenant des employés pour ce type d'interventions (52 %). Les auteurs ont cependant pris soin de noter que, considérant que ces réponses étaient basées sur la perception de professionnels RH, il y avait de bonnes probabilités qu'elles soient

biaisées, d'où l'importance pour les organisations de sonder leurs employés vieillissants afin de prendre connaissance des pratiques les plus susceptibles d'influencer leur décision de demeurer en emploi (Armstrong-Stassen et Templer, 2005). Enfin, cette même enquête a fait ressortir que pour les organisations du secteur public, la question des coûts impliqués était un facteur explicatif particulièrement déterminant, se classant en deuxième position après le faible intérêt de la part des employés, et suivi, en troisième lieu, des enjeux d'ordre légal.

Perspective typologique

Certains auteurs ont, pour leur part, tenté de catégoriser, sous forme de typologie, les diverses caractéristiques et modalités des initiatives de gestion des travailleurs vieillissants menées au sein des organisations. Ces travaux peuvent donc nous informer relativement à la façon dont s'articule concrètement la prise en charge des effectifs âgés dans les milieux de travail : ils feront l'objet d'une présentation dans le segment qui suit.

Typologie des pratiques de gestion de Bellini et al. (2006) — Dans le cadre d'une étude visant à analyser le traitement que réservait un échantillon d'entreprises françaises envers leurs travailleurs de 50 ans et plus, Bellini et al. (2006) ont établi une typologie des pratiques déployées à partir de données recueillies au cours d'entretiens semi-dirigés auprès du directeur de ressources humaines de quinze entreprises.

La typologie développée fait ressortir six catégories déterminées à l'aide de deux critères. Le premier renvoie à la distinction à établir entre pratiques et politiques. Alors que les pratiques sont des solutions en réaction à certains cas particuliers et ponctuels, les politiques sont, quant à elles, des actions plus systématisées, formelles et planifiées qui ont fait au préalable l'objet d'une réflexion et d'une prise de décision. Les possibilités d'actions sont donc déjà tracées et non pas improvisées comme dans le cas des pratiques ponctuelles. En ce qui concerne le deuxième critère, il différencie les trois domaines d'interventions mises de l'avant par les organisations à l'étude telles qu'identifiées lors de la recension des pratiques, nommément les conditions de travail (par exemple le transfert d'un travailleur âgé dans un poste moins exigeant physiquement), la gestion des effectifs (mesures se rapportant à la gestion du départ

et au remplacement) et les actions de transfert de connaissances et compétences (par exemple, le tutorat).

De manière générale, la typologie élaborée (voir tableau 3.1) met en relief le fait que la gestion des travailleurs vieillissants est loin d'être formalisée, systématique et proactive, mais qu'elle peut être davantage qualifiée, à juste titre, de curative, voire de désorganisée. En effet, à l'exception des modalités de gestion des effectifs (gestion des départs, suppression de postes) qui relèvent plus de politiques formalisées que de pratiques ponctuelles, les auteurs sont parvenus à la conclusion que dans les organisations à l'étude, la mise en action des mesures reliées aux conditions de travail et à la gestion des compétences répondait plutôt à une logique pragmatique et réactive en comparaison avec une gestion plus anticipée, préventive et réfléchie, ce qui atteste de la faible prise en charge des travailleurs seniors au sein des entreprises.

Tableau 3.1 : Typologie des modes de gestion des seniors

	Effectifs	**Compétences**	**Conditions de travail**
POLITIQUE Les actions sont systématisées et orientées vers un but.	***Gestion opportuniste*** L'entreprise tire parti des dispositifs de départs anticipés pour renouveler ou diminuer ses effectifs.	***Gestion anticipée*** L'organisation formalise une politique de transfert de compétences, de développement de la polyvalence, ou d'évolution des compétences vers des activités porteuses.	***Gestion préventive*** Une politique d'analyse et d'amélioration des conditions de travail est mise en place afin d'éviter les accidents du travail et maladies professionnelles.
PRATIQUES Les actions sont décidées au cas par cas.	***Gestion ajustée*** Les décisions relatives au remplacement des salariés sur le départ sont un moyen d'ajuster les besoins et ressources du moment.	***Gestion pragmatique*** Des adaptations de compétences sont menées en fonction des postes et des individus.	***Gestion réactive*** Chaque cas est traité individuellement au moment où survient un problème (inaptitude notamment).

Tiré de Bellini et al. (2006)

Cadre analytique de Taylor et Walker (1998) — Quant à eux, Taylor et Walker (1998) ont orienté leurs efforts vers une tentative de conceptualisation opérationnelle de l'approche des employeurs envers la main-d'œuvre âgée dans le but d'établir un cadre analytique sur lequel baser l'analyse comparative des logiques d'action organisationnelles dans ce domaine. Ainsi, à la suite d'entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires et des directeurs pour la plupart affectés à la fonction GRH de 85 entreprises du Royaume-Uni, les auteurs ont relevé quatre catégories de dimensions clés (voir tableau 3.2) susceptibles de renseigner sur les principales caractéristiques des initiatives de gestion des travailleurs âgés.

La première classe de dimensions ressortie a trait à l'orientation générale de l'action des employeurs dont le premier continuum permet de qualifier cette réponse selon son caractère proactif ou réactif. La majorité des employeurs rencontrés s'avéraient être plutôt réactifs, leurs politiques et pratiques tendant à être dominées par des besoins à court terme. De fait, certains employeurs croyaient qu'il était trop tôt pour penser recourir aux services des travailleurs vieillissants, étant davantage préoccupés à réduire leurs effectifs. Au sein de cette même catégorie, les employeurs pouvaient également être départagés selon ceux qui favorisaient l'intégration des travailleurs vieillissants de ceux qui, au contraire, tendaient vers l'exclusion de ces derniers. Les auteurs ont conclu que, de manière générale, les comportements d'expulsion envers cette main-d'œuvre primaient, considérant, entre autres, le recours fréquent aux dispositifs de départ anticipé en tant qu'outil de régulation de la main-d'œuvre et une préoccupation marquée pour le recrutement des jeunes.

Le degré de support organisationnel sous-tendant les initiatives de gestion des travailleurs vieillissants constitue la deuxième famille de critères pouvant être utilisés pour apprécier la teneur des démarches des employeurs. Dans un premier temps, il semble que dans la plupart des cas, les politiques et pratiques ne bénéficiaient que d'un faible support institutionnel, étant davantage symboliques que réellement opérationnelles. En effet, le plus souvent, les énoncés de politiques demeuraient uniquement au stade de l'écrit et ne donnaient pas nécessairement lieu à des pratiques concrètes. Relativement à la seconde dimension issue de cette catégorie se rapportant au degré de formalisation des politiques et pratiques à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante, les auteurs ont conclu que les interventions organisationnelles étaient

principalement informelles, étant donné qu'elles ne faisaient pas systématiquement l'objet de politiques ou de pratiques officielles au sein des organisations.

En ce qui concerne le troisième élément de la typologie, il permet, d'une part, d'évaluer les mesures visant les travailleurs âgés sous l'angle de leur portée, c'est-à-dire à savoir si elles s'étendent à divers domaines d'intervention ou si elles se restreignent seulement à quelques initiatives spécifiques. À cet effet, bien que les organisations semblaient modifier leurs pratiques de recrutement et de sortie du travail, peu d'exemples de pratiques plus poussées telles que des changements aux conditions et à l'environnement de travail (*job redesign*) étaient répertoriés. D'autre part, cette troisième dimension permet également de réaliser une autre observation quant au champ d'application des pratiques mises en place. À ce plan, les organisations étudiées ne semblaient que très rarement élaborer des pratiques spécialement destinées à la main-d'œuvre âgée. De fait, le plus souvent, les pratiques pouvant s'avérer bénéfiques pour les travailleurs vieillissants avaient été pensées dans le but initial d'encourager et de faciliter le travail des femmes.

Enfin, la dernière composante du modèle de Taylor et Walker (1998) renvoie au degré de mise en œuvre des politiques et pratiques. À cet égard, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les gestionnaires appliquent les interventions de gestion des travailleurs âgés, à savoir si ce recours est de nature étendue ou plutôt partielle. Par ailleurs, il est possible de déterminer si ces politiques sont dites actives, comme dans le cas où des efforts sont déployés pour recruter activement des travailleurs vieillissants, ou si, au contraire, elles sont plutôt passives, dans l'optique où elles se restreignent à la suppression de critères discriminatoires référant directement ou indirectement à l'âge dans le libellé des offres d'emplois.

En somme, au terme de leur enquête, les auteurs sont parvenus au constat à l'effet que la prise en charge des travailleurs âgés au sein des organisations étudiées se trouvait plutôt timide et peu structurée. De fait, les politiques et pratiques visant ces travailleurs étaient relativement peu courantes et davantage orientées vers l'exclusion de ceux-ci. De même, les organisations opéraient selon un mode réactif et attendaient d'être confrontées à des problèmes de disponibilité de main-d'œuvre avant de passer à l'action.

Tableau 3.2 : Principales caractéristiques des pratiques et politiques ciblant les travailleurs âgés

Orientation générale	Degré du support institutionnel et de formalisation
Proactive ↔ Réactive Inclusion ↔ Exclusion	Fort ↔ Faible Formel ↔ Informel
Portée et champ d'application	**Degré d'implantation**
Limitée ↔ Étendue Application spécifique aux travailleurs âgés ↔ Ensemble des employés	Étendu ↔ Partiel Actif ↔ Passif

Tiré et adapté de Taylor et Walker (1998)

Cette même étude a, de plus, permis d'identifier divers facteurs influençant l'orientation de l'approche des employeurs vis-à-vis cette catégorie de main-d'œuvre. La forte pression pour le maintien de la compétitivité et de l'efficience économique à court terme s'est illustrée en tant qu'élément le plus influent du point de vue des tensions externes. Ce facteur se trouvait, de surcroît, à l'origine de l'attitude réactive des entreprises en matière de gestion des travailleurs vieillissants, sans compter que les restructurations organisationnelles requises pour répondre à cet impératif de compétitivité nuisaient à la mise en œuvre de mesures ciblant les travailleurs âgés. Par ailleurs, l'aveu des entreprises à l'effet que l'implantation des interventions favorables à la main-d'œuvre vieillissante avaient entraîné peu de coûts a contribué à renforcer le constat de la forte emprise du souci de rentabilité. Au plan interne, l'attitude et les comportements des gestionnaires se sont notamment avérés être des facteurs clés dans le modelage de l'orientation de l'action des employeurs envers les travailleurs seniors. En effet, les auteurs ont relevé que le manque de réceptivité et la résistance des gestionnaires compromettaient grandement la mise en œuvre des actions ciblant la main-d'œuvre âgée. L'influence négative de la culture organisationnelle se manifestait également lorsque les entreprises s'identifiaient et valorisaient une image dite jeune et dynamique, ce qui pouvait engendrer, de manière indirecte, un effet potentiellement discriminatoire pour les plus âgés. À la lumière de cette constatation à l'effet que la discrimination des travailleurs vieillissants était solidement ancrée dans la culture et, par conséquent, les politiques et pratiques, Taylor et Walker (1998) ont souligné l'aspect crucial d'agir sur ces barrières

culturelles et de sensibiliser les gestionnaires au sujet des avantages qu'offrent ces travailleurs. À défaut de cela, les politiques et les initiatives à l'égard de cette main-d'œuvre, même si elles sont formelles, risqueront de demeurer vaines et n'auront vraisemblablement qu'un impact négligeable au plan opérationnel.

Perspective par pratiques

Afin de pouvoir mieux effectuer le parallèle entre les énoncés prescriptifs et leur mise en œuvre dans les milieux de travail, il importe maintenant de prendre connaissance du degré d'implantation des pratiques RH spécifiques perçues comme judicieuses pour la gestion des travailleurs âgés. La présentation de leur degré d'implantation suivra la même catégorisation établie lors de la revue de littérature normative réalisée dans le cadre du deuxième chapitre.

Aménagement de sortie du travail flexible — L'enquête d'Armstrong-Stassen et Templer (2006) a relevé la très faible présence de pratiques destinées à repousser le départ à la retraite au sein des entreprises à l'étude. Une minime proportion de 6 % des organisations avaient recours à une pratique dite de «retraite d'essai» permettant un retour au travail après six mois à un an d'arrêt officiel, et seulement 40 % d'entre elles offraient des incitatifs au prolongement de la vie professionnelle. Par ailleurs, en dépit de la préférence évoquée dans la littérature de ces travailleurs pour la retraite graduelle, moins du tiers (30, 9%) des entreprises à l'étude recouraient à cette pratique (Armstrong-Stassen et Templer, 2006). Les résultats de deux autres enquêtes ont également fait état de cette faible disponibilité des mesures de désengagement progressif, soit celle de Ernst & Young (2006) qui a rapporté que 2, 6 % des entreprises sondées utilisaient cette pratique, et celle menée par HR Focus (2008) qui a dénoté la présence de ce dispositif dans 8 % des organisations de son échantillon et principalement dans les milieux de travail de petite taille (moins de 500 employés).

Par ailleurs, la présence de programmes de planification de la retraite a été retrouvée dans 10,3 % des entreprises sondées par Ernst & Young (2006).

Enfin, pour leur part, les pratiques d'embauche des retraités en tant que consultants ou encore selon une formule de temps partiel ont été relevées dans des proportions respectives de 10, 3 % (Ernst & Young, 2006) et de 50 % (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

Aménagement des conditions et de l'organisation du travail : modalités de travail flexibles — Comme l'enquête de Armstrong-Stassen et Templer (2006) a permis de le constater, bien que la flexibilité était perçue comme un élément essentiel de la gestion des travailleurs vieillissants par les gestionnaires RH interrogés, les pratiques répondant à ce principe étaient loin d'être largement répandues. De fait, même si 51 % des répondants ont indiqué que ces modalités de travail flexibles, notamment le travail à temps partiel et la semaine de travail réduite, étaient selon eux les pratiques les plus importantes pour inciter au prolongement de la carrière, moins de la moitié des organisations offraient cependant les options de semaine de travail réduite (43,4 %) et de télétravail (34,9 %) et moins du tiers (28,5 %) rendaient le partage d'emploi disponible aux travailleurs vieillissants. Les horaires flexibles (60, 4 %) et les congés sans solde pour soins de parents (51,1 %) s'avéraient toutefois implantés dans une meilleure mesure dans les entreprises à l'étude, selon des pourcentages de présence dépassant la moitié (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

Cet écart entre la perception d'efficacité et l'implantation réelle est confirmé dans les résultats d'un autre sondage dans lequel l'offre de travail à temps partiel avec conservation des avantages associés à un statut à temps plein a été relevée dans 30 % des organisations, alors que deux tiers (64%) des répondants concevaient cette pratique comme étant très ou moyennement efficace pour la gestion de cette catégorie de main-d'œuvre (AARP, 2000). Dans un ordre d'idée semblable, malgré que les pratiques de modalités de travail flexibles sont ressorties parmi les mesures les plus populaires au plan de leur mise en œuvre dans deux échantillons d'entreprises, le pourcentage absolu indiquant leur présence demeurait tout de même relativement bas, se chiffrant à 21 % dans un premier cas (HR Focus, 2008) et à 11% dans l'autre (Ernst & Young, 2006).

Pour ce qui est des interventions touchant les possibilités de transfert ou de réaffectation de sorte à ce qu'il y ait un appariement optimal entre les exigences de l'emploi et les

compétences et habiletés des travailleurs vieillissants, elles ont été répertoriées dans un peu plus de la moitié (56,1 %) des entreprises (Armstrong-Stassen, 2006).

Recrutement et dotation — Au plan des mesures de recrutement proactif ciblant spécifiquement les travailleurs âgés, Armstrong-Stassen et Templer (2006) ont constaté que les efforts déployés étaient plutôt faibles autant au sein des entreprises privées que publiques, cette situation pouvant être expliquée, dans nombre de cas, par le fait que certaines organisations subissent encore les contrecoups du mouvement de *downsizing,* ce qui entraîne le plus souvent le départ anticipé de cette catégorie précise de travailleurs (Armstrong-Stassen et Templer, 2006). De fait, de manière concrète, une modeste proportion de quelque 22 % des organisations ont avoué déployer des efforts et procéder à des ajustements pour attirer et embaucher des travailleurs vieillissants. Dans un même ordre d'idée, un minime pourcentage de 10 % des répondants au sondage réalisé par HR Focus (2008) ont mentionné qu'un programme de recrutement ciblant cette catégorie de main-d'oeuvre était en place dans leur organisation.

À l'égard de l'ampleur même de l'embauche de ces travailleurs, les résultats de Perterson (2007) ont mis en exergue que 211 des 305 (53, 6%) détaillants américains de petite taille composant l'échantillon de son étude comptaient des travailleurs âgés de 65 ans et plus au sein de leurs effectifs. Toutefois, la représentation de ce groupe de travailleurs seniors se traduisait principalement, chez ces entreprises, par une petite proportion de l'ordre de 1 à 4,9 % du nombre total d'employés.

Gestion et développement de carrière — En ce qui a trait aux pratiques reliées spécifiquement à la gestion et au développement de carrière, celles dont la présence a été constatée référaient au mentorat dans 10,3 % des entreprises sondées par Ernst & Young (2006). Similairement, les programmes de transfert des connaissances des futurs retraités envers les plus jeunes employés étaient mis en œuvre dans 9, 7 % des organisations interrogées par HR Focus (2008). En outre, seulement 8, 4 % des organisations affirmaient offrir un service de *counselling* de carrière aux travailleurs âgés (Ernst & Young, 2006).

Formation et développement — En ce qui concerne plus particulièrement la composante formation et développement, Armstrong-Stassen et Templer (2005) ont constaté, à l'issue de deux enquêtes effectuées en 2001 et 2003 auprès de quelque 450 gestionnaires RH provenant de divers types d'organisations, que les pratiques de ce domaine n'étaient pas vraiment adaptées aux réalités du contexte de vieillissement de la main-d'œuvre dans les milieux de travail et que les entreprises avaient encore beaucoup à faire pour parvenir à une utilisation et un développement optimaux de cette catégorie de main-d'œuvre.

Dans un premier temps, les résultats de leurs enquêtes ont mis en exergue que l'accès aux activités de formation n'était pas un fait acquis pour les travailleurs âgés. À titre de preuve, même si les gestionnaires interrogés étaient nombreux à percevoir que de donner la possibilité à leurs travailleurs vieillissants d'acquérir de nouvelles habiletés (71, 6%) ou encore de mettre à jour leurs compétences (83, 1%) représentaient des aspects essentiels d'une stratégie de rétention des travailleurs âgés, il s'avère que dans le cas des deux types de mesures, ils étaient plus du tiers (40, 9 % et 46, 2 % respectivement) à avouer que leur organisation ne faisait pas d'efforts particuliers à cet effet (Armstrong-Stassen et Templer, 2005).

Outre cette question d'accessibilité limitée, les méthodes de formation semblaient se trouver encore moins adaptées à ce groupe de travailleurs. Alors que 78 % des répondants considéraient l'ajustement des méthodes de formation afin qu'elles répondent aux besoins et particularités des travailleurs âgés (contenu plus pratique et moins magistral) comme une composante importante pour la rétention de ces employés, la majorité des organisations (56 %) ne recouraient à aucune mesure à cet égard. Dans le même sens, bien que 79 % des répondants croyaient que l'adaptation des méthodes de formation aux styles d'apprentissage des travailleurs vieillissants (apprentissage à leur propre rythme, temps d'apprentissage adéquat) était requise, 54 % des organisations n'avaient pas investi dans de telles démarches (Armstrong-Stassen et Templer, 2005).

Les résultats du sondage effectué par l'AARP (2000) abondent également dans ce même sens, dévoilant que les mesures de formation encourageant l'acquisition de nouvelles habiletés chez

les travailleurs vieillissants étaient présentes dans une proportion semblable de 44 % des entreprises sondées. Enfin, de telles interventions de formation continue se sont avérées être implantées dans une moindre mesure dans le cas des entreprises sondées par Ernst & Young (2006) et dans celles à l'étude dans HR Focus (2008), leur présence étant indiquée par des pourcentages respectifs de 12, 9 % et 5,1 %.

Formation des cadres[4] — La formation dispensée aux cadres pour les sensibiliser à l'importance et au savoir-faire nécessaire pour la gestion des travailleurs vieillissants est une autre catégorie d'interventions pour laquelle il existe un écart substantiel entre la perception d'importance des pratiques et la mise en œuvre effective de celles-ci. De fait, l'étude d'Armstrong-Stassen et Templer (2005) a révélé que si 62 % des intervenants RH questionnés croyaient que former et conscientiser les gestionnaires à savoir comment gérer les travailleurs âgés et les traiter de manière juste et équitable était nécessaire, seule une minorité d'organisations semblait pourtant le faire puisqu'une proportion notable de 85 % d'entre elles ont avoué ne déployer aucun effort en ce sens. Les pourcentages se sont trouvés pratiquement identiques en ce qui a trait aux actions de formation visant à outiller les gestionnaires afin qu'ils parviennent à exploiter de manière judicieuse le talent des travailleurs seniors (Armstrong-Stassen et Templer, 2005).

Ce même décalage entre les intentions et les actions concrètes a d'ailleurs été mis en évidence dans le cadre du sondage réalisé par l'AARP (2000), qui a fait ressortir que ce type de formation destinée aux gestionnaires n'était dispensée que dans le quart (25%) des organisations, alors qu'une proportion de 60 % des gestionnaires interrogés entrevoyaient cette pratique comme étant très ou moyennement efficace pour la gestion de la main-d'euvre âgée.

Rémunération, avantages sociaux et récompenses — Au plan des pratiques de rémunération, 18 % des entreprises sondées par l'AARP (2000) rapportaient offrir des avantages sociaux ciblant les besoins des travailleurs vieillissants alors que 68 % des répondants à ce sondage

[4] Bien que cette composante figure au sein des principes et conditions de réussite dans le cadre de la présentation de la littérature prescriptive relative aux travailleurs âgés, elle est traitée comme étant une pratique spécifique dans la présente partie puisqu'elle est susceptible de donner lieu à des actions concrètes dans les milieux de travail.

croyaient cette pratique très ou moyennement efficace dans le cadre d'une utilisation optimale de cette catégorie d'employés. L'enquête de Ernst et Young (2006) a dévoilé des résultats relativement semblables puisque cette pratique d'offre d'avantages sociaux flexibles était implantée dans une proportion de 9,7 % des organisations sondées. Par ailleurs, 8,4 % des entreprises affirmaient recourir à l'octroi de boni de rétention (Ernst & Young, 2006).

Intentions futures

De manière générale, les organisations comptent être beaucoup plus actives au plan de la gestion des travailleurs âgés dans les années à venir. Dans cette perspective, un nombre significativement plus élevé de petits détaillants sondés par Peterson (2007) prévoyaient accroître le nombre de travailleurs vieillissants embauchés dans un futur rapproché. Dans la même veine, 90 % des entreprises sondées par Ernst & Young (2006) ont signalé leur intention d'élaborer et de mettre en place des programmes formels de rétention ciblant les travailleurs seniors. À cet effet, les pratiques nommées par les répondants comme étant les plus susceptibles d'être éventuellement instaurées sont, par ordre d'importance, les horaires de travail flexibles, l'embauche de retraités à titre de consultants, les avantages sociaux flexibles, les mesures de retraite progressive ainsi que les programmes de mentorat (Ernst & Young, 2006).

Ne faisant pas exception, les organisations interrogées par Armstrong-Stassen et Templer (2006) projetaient elles aussi recourir de manière beaucoup plus assidue à des mesures de gestion des travailleurs âgés dans un horizon temporel de trois à cinq années. À ce chapitre, des écarts significatifs entre le degré d'implantation actuel et celui anticipé ont été relevés pour l'ensemble des 20 pratiques à l'étude. Les mesures pour lesquelles l'écart était plus substantiel et sur lesquelles un plus grand accent sera mis dans le futur selon les répondants se rapportent aux actions de sensibilisation destinées aux gestionnaires au sujet d'une gestion juste et équitable et d'une utilisation plus judicieuse des travailleurs expérimentés, au recrutement actif de personnel dit âgé, aux mesures de désengagement progressif, à la semaine réduite de travail, aux mesures d'incitation au report de la retraite, et au partage d'emploi (Armstrong-Stassen et Templer, 2006).

3.3 Impact et influence des pratiques de gestion des travailleurs âgés

Bien que plutôt rares, certaines études ont porté sur l'impact de certaines pratiques de GRH sur l'extension de la vie active, nous renseignant par le fait même sur le potentiel d'efficacité de ces interventions.

Dans cette lignée de travaux, Guérin et Saba (2003) se sont attardés à savoir si les pratiques suggérées dans la littérature parvenaient à influencer et déterminer le prolongement de la vie professionnelle. Pour ce faire, ils ont mesuré l'effet de ces pratiques sur l'indicateur de rétention de 402 travailleurs cadres âgés de 50 ans et plus oeuvrant dans le secteur des services sociaux et de la santé.

Les analyses ont permis de conclure que les pratiques de gestion de fin de carrière à l'étude expliquaient l'extension de la vie professionnelle selon une proportion de 13 % seulement, alors que ces mêmes mesures expliquaient mieux la satisfaction au travail (42 %) et l'engagement organisationnel de type affectif (26 %), suggérant donc que les pratiques RH ont une influence limitée sur le moment du retrait de la vie active. En contrepartie, les facteurs personnels s'avéraient beaucoup plus déterminants dans cette décision. Pour plusieurs des répondants, le maintien professionnel était un enjeu d'ordre financier ou se rapportait à des questions d'ancienneté, d'état de santé, d'importance accordée au travail ou de coordination du départ avec la prise de retraite du conjoint.

En dépit de leur impact restreint, certaines pratiques semblaient toutefois avoir un effet non négligeable et digne d'attention, ce qui a fait dire aux auteurs que l'investissement d'efforts dans une stratégie de maintien de ces travailleurs n'était pas pour autant dépourvu de valeur ou d'importance. Le premier groupe de pratiques ayant démontré une relation positive avec l'extension de la vie professionnelle a trait aux mesures d'aménagement personnalisé du projet de carrière. Plus précisément, les pratiques de plan formel de carrière, d'entretien de carrière, de même que celles reliées à l'affectation à des projets spéciaux, à la participation à des comités stratégiques et à l'exercice de nouveaux rôles, notamment celui de formateur, se sont avérées positivement corrélées à l'extension de vie professionnelle, faisant ainsi ressortir la préférence marquée de ces travailleurs âgés pour les projets de carrière adaptés à leurs

attentes et tendant vers un enrichissement et une diversification des tâches et des rôles. La pratique de formation adaptée (accent sur l'expérience, tolérance des erreurs, etc.) s'est également illustrée comme ayant une influence positive sur la prolongation de la vie active, témoignant de l'importance accordée par les travailleurs seniors d'être formés selon des modalités correspondant à leurs besoins spécifiques.

La deuxième catégorie de pratiques ayant établi une relation de corrélation positive avec la rétention des travailleurs cadres à l'étude se rapporte aux aménagements du temps et du lieu de travail. À ce chapitre, les mesures s'étant prouvées les plus influentes pour inciter au prolongement de la carrière sont les programmes de partage d'emploi, la semaine de travail réduite, le télétravail de même que les programmes de congés sans solde et de congés pour raisons personnelles.

Enfin, les incitatifs de nature financière, sous la forme de gratifications salariales hors-classe et de bonification de la rente pour ceux qui prolongent leur vie professionnelle au-delà de l'âge entendu de retraite, sont ressortis comme étant des pratiques particulièrement favorables à l'extension de la vie active, renforçant le postulat à l'effet que ces travailleurs prolongent le plus souvent leur carrière par nécessité financière.

Une autre étude réalisée auprès d'un échantillon de 1427 professionnels vieillissants oeuvrant dans des entreprises québécoises de secteurs diversifiés a permis d'identifier les pratiques s'avérant judicieuses (voir tableau 3.3) pour atténuer les insatisfactions vécues par ces travailleurs en fin de carrière (Saba et al., 1997). Ainsi, les pratiques reliées à la formation, aux mouvements de carrière et au désengagement progressif figuraient parmi celles étant les plus efficaces à cet égard. Les interventions d'aide à la carrière, l'expérimentation de nouveaux rôles, l'évaluation et la rétroaction sur le rendement, les activités de préparation à la retraite, les horaires flexibles et enfin, des mesures spéciales telles que de la formation adaptée se sont quant à elles illustrées comme étant efficaces pour favoriser la satisfaction de carrière de ce groupe spécifique de travailleurs. En ce qui concerne les pratiques s'étant confirmées comme moyennement efficaces, elles ont trait à la rémunération liée à la performance, aux incitatifs pour la rétention de même qu'au rappel des retraités. Finalement,

l'offre d'incitatifs au départ, l'indexation de la rente ainsi que la continuation de la cotisation au régime de retraite semblaient être les mesures les moins convoitées par les professionnels âgés pour l'étape de leur fin de carrière.

Tableau 3.3 : Efficacité des pratiques pour atténuer les insatisfactions de carrière des professionnels âgés

Pratiques très efficaces	Pratiques efficaces	Pratiques moyennement efficaces	Pratiques faiblement efficaces
- Activités de formation - Mouvements de carrière - Désengagement progressif	- Aide à la carrière -Expérimentation de nouveaux rôles -Évaluation et rétroaction sur le rendement - Préparation à la retraite - Horaires de travail flexibles - Mesures spéciales (formation adaptée)	- Rémunération liée à la performance - Incitatifs pour la rétention - Rappel des retraités	- Incitatifs au départ - Indexation de la rente - Continuation de la cotisation au régime de retraite

Un volet du sondage de Ernst & Young (2006) au sujet de la gestion de la main-d'œuvre vieillissante était par ailleurs consacré à l'évaluation de l'impact des initiatives implantées dans le but de retenir cette catégorie de travailleurs. Parmi les organisations ayant admis mesurer les effets de ces pratiques, 40 % considéraient le nombre de personnes demeurant en emploi au-delà de l'âge de l'éligibilité de la retraite, alors que 36, 7% d'entre elles se basaient sur des informations anecdotiques pour mener à bien cette tâche. Les activités qui semblaient avoir le plus d'impact selon la perception des répondants sondés se rapportaient à l'embauche des retraités à titre de consultants et la formation d'un bassin de retraités disponibles pour des emplois sur appel, la création d'une culture fondée sur la promotion de la diversité intergénérationnelle, l'octroi de boni de rétention et les actions de planification de la retraite. De plus, certaines des organisations à l'étude avaient estimé les bénéfices financiers de ces pratiques visant le maintien des travailleurs âgés. Il en est ressorti qu'une proportion de 46, 2 % des entreprises jugeaient que la rétention de cette main-d'œuvre occasionnait des coûts plus élevés que la moyenne consacrée pour les autres travailleurs, alors que 38, 5 % des répondants croyaient qu'ils étaient relativement équivalents. Enfin, au plan des facteurs favorisant le succès des activités de gestion de la main-d'œuvre âgée, les trois éléments les

plus importants ayant été relevés par les répondants avaient trait au support de la haute gestion (27, 9%), à la communication et à la promotion des programmes auprès des employés (15, 1%) et finalement, à la simplicité de ces programmes (12, 8%).

Pour sa part, Armstrong-Stassen (2008) s'est intéressée à mesurer le poids et l'influence des différentes pratiques de GRH dans la décision de retourner au travail pour trois groupes de répondants âgés de 50 à 65 ans, nommément des retraités qui étaient retournés dans un emploi post-retraite (n = 98), des travailleurs ne s'étant pas encore retirés et étant demeurés en emploi (n=198) et des retraités qui n'avaient pas effectué un retour au travail (n=321). Les données de l'étude ont, dans un premier temps, indiqué que ce sont les pratiques de GRH implantées et non les caractéristiques des organisations en tant que telles (taille de l'organisation, secteur d'activité, localisation) qui expliquaient les différences entre les travailleurs étant demeurés en emploi et ceux étant retournés sur le marché du travail, mettant ainsi en exergue que les travailleurs post-retraite étaient plus attirés par les entreprises dont les pratiques accommodaient et étaient adaptées à leurs besoins.

Par ailleurs, à l'exception de leur âge plus élevé, les résultats n'ont pas indiqué de différences significatives concernant les caractéristiques personnelles, soient l'état de santé, le genre et le statut marital, des répondants du groupe de retraités n'ayant pas effectué un retour au travail et ceux des autres groupes. Toutefois, ce groupe de retraités n'étant pas retournés en emploi accordaient une importance significativement plus élevée à l'ensemble des sept pratiques (exposées dans le tableau 3.4) à l'étude comparativement aux groupes des retraités étant retournés en emploi et les travailleurs étant demeurés en emploi. C'est donc dire que ces pratiques joueraient un rôle plus prépondérant dans la décision de retourner en emploi pour les retraités inactifs qu'elles ne l'ont joué pour inciter les retraités à retourner dans un emploi post-retraite et les autres répondants à demeurer dans leur emploi actuel. Ces résultats laissent donc à penser que les entreprises soucieuses d'attirer ce bassin de candidats retraités auront tout intérêt à mettre en œuvre ces pratiques sans quoi elles ne pourront compter sur la contribution de ces travailleurs.

Dans un ordre d'idée similaire, comparativement aux retraités détenant un emploi post-retraite, les retraités qui n'avaient pas effectué un retour au travail étaient significativement plus nombreux à percevoir qu'ils avaient été traités de façon moins juste et équitable, tant aux plans procédural que distributif, et à juger qu'ils n'avaient pas été respectés par les membres de leur organisation, et que leur contribution n'avait pas été valorisée à juste titre. En contrepartie, une relation positive significative a été relevée entre la justice procédurale perçue, le respect perçu de la part des collègues, la reconnaissance de la contribution et le désir de prolonger la carrière pour le groupe des retraités occupant un emploi post-carrière et celui des travailleurs ne s'étant pas retirés et ayant demeuré en emploi. Ainsi, ces résultats ont mis en exergue que l'intention de demeurer en emploi semblait être fortement déterminée par la qualité de l'expérience de travail avant le départ à la retraite, en termes de traitement équitable et de reconnaissance à la fois de la part des collègues et de l'organisation.

D'ailleurs, pour les trois groupes à l'étude, les pratiques de reconnaissance et de respect de même que celle d'évaluation du rendement sont ressorties comme jouant le rôle le plus influent dans la décision de demeurer ou de retourner en emploi. Ainsi, les employeurs cherchant à retenir et à recruter les travailleurs âgés devront veiller à ce que l'expertise et les accomplissements de ces derniers soient valorisés et à ce que les membres de l'organisation les traitent avec respect.

En ce qui concerne la comparaison des préférences pour les autres pratiques en fonction des différents groupes, les retraités détenant un emploi post-retraite semblaient davantage convoiter des affectations stimulantes orientées, entre autres, vers l'expérimentation de nouveaux rôles tels ceux de mentors, ou encore l'allégement des exigences. Quant à eux, les travailleurs ayant toujours demeuré en emploi se sont montrés plus intéressés par les composantes de rémunération, alors que les retraités n'étant pas retournés en emploi semblaient, pour leur part, priser l'accès aux activités de formation et de développement pouvant leur permettre de mettre à jour leurs habiletés ou d'en acquérir des nouvelles.

En outre, cette étude a aussi relevé que, de façon générale, l'ensemble des répondants percevaient un faible degré d'implantation de ces pratiques adaptées à la main-d'œuvre

vieillissante au sein de leur organisation. Pour les groupes de retraités ayant un emploi post-retraite et les travailleurs se trouvant toujours en emploi, un écart relativement substantiel existait entre l'importance accordée aux pratiques dans le cadre de leur décision de se maintenir ou de retourner au travail et la mise en œuvre de ces interventions, ce décalage se trouvant cependant de moindre ampleur dans le cas des retraités étant retournés au travail.

Tableau 3.4 : Pratiques jouant un rôle dans la décision de demeurer ou de retourner en emploi par ordre d'importance

Groupe de retraités étant retournés au travail (emploi post-retraite)	Groupe de travailleurs âgés ayant demeuré dans leur emploi	Groupe de retraités n'étant pas retournés sur le marché du travail
1- Reconnaissance et respect 2- Évaluation du rendement 3- *Job design* (tâches adaptées aux besoins des travailleurs vieillissants) 4- Rémunération 5- Modalités de travail flexibles 6- Formation et développement 7- Options pré et post-retraite améliorées	1- Reconnaissance et respect 2- Évaluation du rendement 3- Rémunération 4- *Job design* (tâches adaptées aux besoins des travailleurs vieillissants) 5- Formation et développement 6- Options pré et post retraite améliorées 7- Modalités de travail flexibles	1-Reconnaissance et respect 2-Évaluation du rendement 3-Formation et développement 4-Rémunération 5- *Job design* (tâches adaptées aux besoins des travailleurs vieillissants) 6-Modalités de travail flexibles 7-Options pré et post retraite améliorées

Cherchant à mieux comprendre l'apport de la composante spécifique de la formation et du développement au sein des facteurs potentiellement importants pour la rétention des travailleurs vieillissants, Armstrong-Stassen et Schlosser (2008) ont développé et testé un modèle mettant en relation la propension des travailleurs seniors à s'engager dans des activités de développement (*development orientation*), la perception d'opportunités de développement dans le cadre de l'emploi (*job development climate*), l'engagement organisationnel de type affectif et l'intention de demeurer au sein de l'entreprise. Pour ce faire, des questionnaires ont été complétés par des travailleurs âgés entre 50 et 70 ans dont 395 ne s'étaient jamais retirés du marché du travail et étaient demeurés dans leur emploi, et 195 étaient retournés dans un *bridge job* ou un emploi dit de transition après leur départ officiel à la retraite.

Les analyses issues de l'étude allaient dans le sens du modèle élaboré selon lequel les travailleurs âgés ayant une plus grande propension à s'investir dans des activités de

développement percevaient, par le fait même, que leur emploi offrait plus d'opportunités de croissance, ce qui influençait positivement leur engagement affectif envers l'organisation et, du coup, leur intention de demeurer au sein de l'entreprise. Cette dynamique a été observée de manière assez similaire à la fois pour le groupe de retraités étant retournés dans un emploi post-carrière et celui des individus étant demeurés dans leur emploi, suggérant donc que pour favoriser la rétention de ces employés, les employeurs auraient tout intérêt à renforcer et à capitaliser sur cette propension au développement notamment en veillant à ce que les emplois comportent de réelles occasions de croissance et d'acquisition de nouvelles compétences et habiletés. Néanmoins, les résultats ont indiqué que certains individus n'étaient pas nécessairement portés à se prévaloir de ces opportunités d'apprentissage, nommément ceux dont l'indice de centralité du travail, qui réfère à l'importance accordée à l'activité productive, était plus bas, ceux qui occupaient un emploi à temps partiel ou encore ceux dont la situation financière ne requérait pas le prolongement de leur carrière.

Nonobstant la similarité des relations décelées entre les deux groupes de répondants, certaines distinctions ont été notées. De fait, il est ressorti que les retraités se trouvant dans un emploi post-carrière étaient moins enclins à s'engager dans des activités de formation et étaient plus nombreux à percevoir que leur emploi ne leur offrait pas suffisamment de telles opportunités par rapport aux répondants qui étaient toujours demeurés en emploi. Les auteurs ont expliqué cette situation en arguant, entre autres, que l'âge généralement plus élevé des retraités occupant un emploi post-carrière et le fait que ces derniers se trouvaient en quelque sorte dans une carrière de «deuxième vie» pouvaient contribuer à affecter à la baisse la motivation à se développer professionnellement. Le fait que les deux tiers de ces travailleurs post-retraite occupaient un emploi à temps partiel constituait un autre facteur explicatif, ce type de travail ayant été associé à une moindre propension à la croissance professionnelle.

Qui plus est, les deux groupes de répondants se différenciaient par ailleurs au plan des déterminants de l'intention de demeurer au sein de l'organisation. Alors que l'indice de centralité du travail, les besoins financiers, la propension à s'investir dans des activités de développement, la perception d'avoir un emploi offrant des occasions de croissance, l'engagement affectif de même que l'état de santé prédisaient l'intention de rester pour les

travailleurs étant demeurés en emploi, seuls la centralité du travail et l'engagement affectif constituaient des indicateurs de cette volonté pour le groupe des retraités se trouvant en emploi post-carrière.

À la suite de la prise de connaissance de ces renseignements de nature empirique, il y a lieu de reconnaître que les milieux professionnels ne semblent pas opérer, de façon massive, des modifications pour favoriser l'incitation au prolongement de la vie professionnelle. Plutôt, il appert que les entreprises mettent de l'avant une logique d'action peu structurée en matière de gestion des effectifs âgés. De plus, certaines organisations ne sont pas réellement sensibilisées au vieillissement de la main-d'œuvre et à son impact possible sur leur fonctionnement. La réflexion sur cette timide répercussion des prescriptions d'actions sur le terrain sera davantage étayée dans le prochain chapitre consacré à une synthèse analytique des informations recueillies dans le cadre de cet exercice d'exploration de la littérature traitant de la gestion des travailleurs vieillissants.

CHAPITRE 4 :
DISCUSSION ET CONCLUSION

À la lumière des éléments mis en place dans les parties précédentes, il est maintenant à propos d'effectuer un bilan synthèse et de mettre en perspective les connaissances acquises afin de circonscrire l'état des lieux quant à la préoccupation initiale à l'origine du présent essai, à savoir la gestion de la main-d'œuvre vieillissante au sein des milieux de travail.

4.1 Discordances/ concordances entre les littératures prescriptive et empirique

Un premier constat possible de dégager au terme de cet exercice comparatif a trait au décalage entre les littératures prescriptive et empirique. De fait, il a été observé que, malgré l'abondance des recommandations en termes de pratiques à mettre en œuvre pour relever le défi de la rétention de la main-d'œuvre âgée, il appert que la valorisation des travailleurs vieillissants en tant que ressource convoitée ne se trouve pas nécessairement transposée dans la réalité des milieux de travail. Le pendant empirique de la documentation consultée a plutôt mis en exergue que les entreprises ayant investi dans des démarches et des interventions soigneusement réfléchies et clairement établies, ou encore novatrices à cet égard, sont plutôt le lot de la rareté. En effet, il semble que les initiatives relatives à la gestion des effectifs vieillissants ne soient qu'en émergence et que leur degré d'implantation ne s'en trouve que superficiel, renforçant par conséquent, l'hypothèse à savoir que les prescriptions d'actions dépassent difficilement le stade du discours positif entretenu dans les écrits de type normatif.

Plus précisément, cet écart notoire entre la parole et l'action a été relevé pour l'ensemble des pratiques identifiées comme judicieuses pour une gestion efficace de la main-d'œuvre vieillissante. Ainsi, malgré l'importance capitale d'offrir des trajectoires de fin de carrière et de sortie du travail alternatives au modèle traditionnel de retraite afin de favoriser la prolongation de l'activité productive sous d'autres formes que le travail à temps complet, il demeure que peu d'entreprises semblent rendre disponibles des options de désengagement progressif ou encore d'autres formes d'incitatifs à la rétention de ces travailleurs vieillissants. De surcroît, il est pertinent de souligner que lorsque qu'elles sont existantes au sein d'une

organisation, les interventions destinées aux travailleurs âgés semblent rarement dépasser le cadre des traditionnels programmes de retraite et que certaines entreprises, sans encourager directement le départ anticipé de ces travailleurs, ne posent pas nécessairement d'actions concrètes pour retarder leur sortie du travail.

Par ailleurs, des interventions plus novatrices telles les modalités de travail flexibles permettant aux employés vieillissants d'aménager et de bénéficier d'une meilleure souplesse au plan de leurs conditions de travail, sont de façon générale, faiblement implantées en dépit de l'insistance dénotée dans l'ensemble de la littérature normative quant au potentiel de ces mesures pour une gestion efficace de la main-d'œuvre âgée. La même conclusion de discordance entre le discours et la pratique peut également être tirée en ce qui concerne les faibles efforts déployés par les entreprises relativement à l'ajustement de leurs outils pour optimiser le recrutement et l'embauche de ce groupe précis de travailleurs.

Dans ce même ordre d'idée, les activités de formation et de développement adaptées aux besoins et caractéristiques propres de la main-d'œuvre vieillissante semblent être peu courantes au sein des organisations, tout comme les interventions reliées à la gestion de la carrière visant spécifiquement cette catégorie de travailleurs. Les entreprises ne semblent pas, par ailleurs, avoir effectué de démarches substantielles en ce qui a trait à l'ajustement de leurs pratiques de rémunération, au recours d'incitatifs monétaires et à l'offre d'avantages sociaux flexibles convenant mieux à cette main-d'œuvre âgée. De plus, malgré l'intérêt souligné dans la littérature normative pour les pratiques d'évaluation du rendement et de promotion de la santé et du bien-être auprès de ces effectifs vieillissants, l'absence du rapport, ou du moins, le silence des organisations en lien avec de telles pratiques peut être interprété, dans une certaine mesure, comme une autre indication de la faible action des entreprises au plan de la gestion des travailleurs vieillissants. Enfin, la formation des cadres et leur sensibilisation à une gestion équitable et judicieuse des travailleurs âgés constitue un autre champ d'intervention pour lequel le décalage entre les recommandations issues de la documentation et l'implantation effective a été mis en évidence de manière flagrante.

Sous un angle plus général, l'exploration de la documentation empirique a mis en relief que les organisations semblent plutôt obéir à une logique réactive, peu structurée et peu formalisée en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante, contrairement à ce qui est largement préconisé dans les écrits à ce sujet. De fait, il appert que peu d'organisations mettent de l'avant une stratégie intégrée et cohérente pour faire face au défi du vieillissement de la main-d'œuvre. Au contraire, à la lumière des informations disponibles, il peut être réaliste de conclure que la gestion des travailleurs âgés, autant sous la forme de leur intégration que de leur maintien en emploi, se fait le plus souvent selon un mode *ad hoc* et improvisé pour reprendre certains épithètes évocateurs utilisés par Bellini et al. (2006). Par ailleurs, la mise en place d'interventions ciblant les travailleurs vieillissants semble plutôt être motivée par la contrainte et le souci d'éviter des implications légales reliées à la discrimination basée sur l'âge.

De plus, le fait que les entreprises projettent d'être plus actives dans les années à venir dans le cadre de la gestion de la main-d'œuvre vieillissante nous informe en quelque sorte sur leur relative passivité actuelle. Dans l'optique où le réflexe de l'exclusion des travailleurs âgés est encore présent et qu'en contrepartie, l'idée de l'intégration et de la rétention de cette main-d'œuvre n'est pas encore pleinement acquise, il peut être compréhensible que les organisations soient instrumentées et préparées de façon inadéquate en cette matière. Somme toute, l'exercice de comparaison entrepris a permis de relever que le plaidoyer favorable à la contribution des travailleurs vieillissants, qui prend de plus en plus d'ampleur dans la documentation normative, semble pourtant tarder à s'opérer concrètement dans les milieux de travail. Il semble ainsi y avoir un écart considérable entre la parole et l'action.

4.2 Pauvreté du corpus documentaire empirique

Parallèlement, la pauvreté du corpus empirique consacré à la gestion des travailleurs âgés constitue une deuxième observation pouvant s'imposer à la suite de ce recul réflexif. Comme il a possible de le constater dans la section précédente, bien que l'on voit poindre de plus en plus de rapports de cas de même que de sondages et d'enquêtes organisationnelles faisant état des initiatives concrètes de gestion de la main-d'œuvre vieillissante, il demeure que la

documentation consacrée à cette thématique sous l'angle empirique ne peut être qualifiée de foisonnante, mais plutôt de fragmentaire et de marginale en raison de la relative rareté des écrits de vérification empirique plus rigoureuse et étayée. Bref, ce type de littérature semble être nettement moins abondant que la documentation vouée à la sensibilisation et à la suggestion de moyens à favoriser pour gérer efficacement une main-d'œuvre vieillissante et ce, tant aux plans des études traitant de la présence et des modalités d'implantation de ces pratiques que des travaux consacrés à l'évaluation de l'impact réel de ces interventions sur la rétention des effectifs âgés.

Ainsi, le peu de littérature disponible quant aux initiatives réellement entreprises sur le terrain peut agir tel un autre indice pouvant nous renseigner sur le stade plutôt embryonnaire des actions destinées à cette catégorie de travailleurs. Qui plus est, il est également possible de penser que ces lacunes au plan de la description de l'opérationnalisation des interventions peuvent expliquer, dans une certaine mesure, la réaction plutôt passive des organisations vis-à-vis cette main-d'œuvre. Dans cette perspective, la carence d'exemples probants et de certitude accumulée quant aux bienfaits de telles pratiques peut mener les organisations à douter de l'efficacité de ces interventions et donc du bien-fondé d'investir des ressources pour leur implantation. Dès lors, cette situation peut être à même de nourrir un cercle vicieux selon lequel ce manque d'évaluation empirique des pratiques visant les travailleurs âgés risque de dissuader les entreprises d'adapter leur milieu à cette main-d'œuvre, et qu'à son tour, cette inaction des organisations peut rendre difficile, voire impossible, l'évaluation et la diffusion des expériences vécues sur le terrain. En bout de ligne, cette dynamique pernicieuse est susceptible de concourir à diminuer encore plus les probabilités de mise en œuvre des mesures de gestion des travailleurs vieillissants.

Nonobstant ces lacunes, la présente analyse offre des apports intéressants en soulevant quelques implications pratiques pouvant contribuer à guider les entreprises soucieuses de gérer la main-d'œuvre vieillissante de manière judicieuse. De prime abord, les études vouées à l'analyse de l'impact des pratiques sur la rétention des travailleurs vieillissants ont fait ressortir l'importance des mesures de GRH dans la décision de se maintenir au travail ou encore pour atténuer les insatisfactions de carrière des effectifs vieillissants, ce qui confirme

que les ajustements à ce plan constituent une voie pertinente à exploiter par les organisations pour faire face au défi de la rétention de cette main-d'œuvre. Également, il semble que le bien-fondé d'offrir aux travailleurs vieillissants des opportunités de formation, de développement des compétences et de progression de carrière davantage liée à l'expérimentation de nouveaux rôles, a été appuyé par les résultats des travaux relatifs à l'efficacité des pratiques visant ces travailleurs. Du coup, ce constat invalide le mythe solidement ancré selon lequel cette catégorie de main-d'œuvre ne manifesterait qu'un très faible intérêt pour la croissance professionnelle en fin de carrière et renforce le caractère crucial pour les organisations de veiller à offrir à ces travailleurs des emplois de qualité qui stimulent le développement et présentent des possibilités d'avancement. De même, les résultats issus de l'étude de Armstrong-Stassen (2008) encouragent les organisations à porter une attention particulière aux marques de reconnaissance et de respect attribuées aux travailleurs vieillissants afin de favoriser leur maintien en emploi. Cette étude implique également que les organisations devraient s'assurer de rendre l'exercice d'évaluation de rendement disponible à ces travailleurs, étant donné la grande influence que cette pratique GRH semble exercer dans la décision de demeurer ou retourner en emploi, probablement en raison des portes qu'elle permet d'ouvrir pour le développement professionnel. Enfin, cette même recherche a aussi relevé que les travailleurs vieillissants n'étant pas retournés en emploi après leur retraite percevaient en plus grand nombre un sentiment d'injustice autant aux plans procédural que distributif par rapport à ceux détenant un emploi post-carrière ou étant demeurés actifs. Cette constatation vient donc renforcer le caractère fondamental de former les gestionnaires de sorte à ce qu'ils soient outillés pour traiter et gérer ces travailleurs ainsi que pour développer leur potentiel et valoriser leur contribution de manière équitable. De surcroît, la meilleure disposition des gestionnaires envers leurs effectifs âgés découlant de ces actions de sensibilisation ne peut que favoriser la manifestation de respect et de reconnaissance à l'endroit de ces employés de même que faciliter leur accès aux pratiques d'évaluation du rendement et de développement, moyens qui semblent particulièrement déterminants pour convaincre ces travailleurs de prolonger leur carrière.

4.3 Faible niveau de priorité et de sensibilisation des organisations envers le vieillissement de la main-d'œuvre

Le faible niveau de sensibilisation des organisations envers la question du vieillissement de la main-d'œuvre et sa gestion est un autre élément que cet exercice d'analyse a permis de mettre en relief. En effet, l'exposé des implications potentiellement néfastes de la situation démographique pour les entreprises, et la promotion et la valorisation, au sein de la littérature, des avantages certains que présente la contribution des travailleurs âgés ne semblent pas avoir alerté et capté pleinement l'attention des organisations. Sous cet angle, la faible mobilisation des organisations à l'endroit des travailleurs vieillissant serait donc symptomatique de ce faible niveau de préoccupation des entreprises envers cette problématique, la prise de conscience préalable à une action organisée n'ayant pas nécessairement encore été effectuée. Certains chiffres ressortis de la documentation empirique suggèrent que de manière générale, une proportion notable des organisations ne semblent pas interpellées outre-mesure par la question du vieillissement des effectifs et que cet enjeu ne fait pas nécessairement partie de leurs priorités organisationnelles. Qui plus est, il appert qu'un pourcentage non négligeable des entreprises, loin de s'alarmer, sous-estiment plutôt cette problématique, ne percevant pas son incidence probable sur les milieux de travail. De fait, il semble que certains employeurs ne conçoivent pas encore le besoin, dans un avenir rapproché, de devoir recourir de manière plus spécifique à une main-d'œuvre vieillissante et que les réflexes au sein de leur organisation sont davantage dirigés vers les questions de la relève. Cette absence d'une réflexion clairement articulée au sujet du vieillissement de la main-d'œuvre est d'ailleurs corroborée par les propos de Piktialis (2007) qui mentionne que les travailleurs âgés ne se trouvent, à la limite, même pas sur l'écran radar des organisations, ne faisant l'objet que d'une prise de conscience naissante.

Il est permis de croire que cette non prise en compte des particularités de la gestion des travailleurs âgés par les organisations découle du fait que ces dernières ne sont peut-être pas, actuellement, confrontées concrètement au problème, et n'y voient ainsi pas l'utilité de procéder à des ajustements. De fait, les contextes d'abondance de main-d'œuvre et du mouvement de *downsizing* ayant prévalu au cours des dernières décennies peuvent avoir contribué à cette réaction d'évitement et à l'habitude de considérer les jeunes comme l'avenir

au détriment des «vieux» travailleurs. Or, les tendances démographiques actuelles et les hypothèses quant aux possibles pénuries de travailleurs qualifiés et leur impact sur les milieux de travail laissent à penser que la situation tendra à changer dans les prochaines années et que les organisations n'auront d'autre choix que de faire face à cette réalité et de se mettre en mode réactif.

De plus, il est intéressant de soulever et de mettre en relation deux attitudes organisationnelles, à certains égards contradictoires, que la consultation de la littérature empirique a permis de mettre en exergue. De fait, alors que les entreprises se disent prêtes à faire davantage dans un futur rapproché pour mettre en place des mesures de gestion des travailleurs vieillissants, il demeure que leur niveau de préoccupation général vis-à-vis cet enjeu est relativement faible. Il est donc possible d'anticiper que ce paradoxe pourrait se dresser tel un obstacle à une intervention plus élaborée à ce plan. Par conséquent, les entreprises auront tout intérêt à réconcilier ces deux positions antinomiques et à chercher à accroître leur conscience et leurs connaissances au sujet des corollaires du phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre sur les milieux de travail, à défaut de quoi les aspirations d'action future risqueront de rester de simples intentions et d'être le propre du discours uniquement.

Par ailleurs, nous pouvons également penser, à l'instar de Taylor et Walker (1998), que cette faible préoccupation et le comportement des entreprises qui en résulte à l'égard des travailleurs vieillissants prendraient ancrage dans les éléments culturels des organisations. En effet, même si l'on peut, dans certains cas, déceler une adhérence à un plaidoyer favorable relativement aux apports positifs potentiels des effectifs vieillissants, il semble tout de même qu'il subsiste une certaine réticence à mettre en pratique ces principes de traitement égalitaire. Cette réserve à passer à l'action et la tendance à négliger ces travailleurs peuvent être attribuables aux représentations inadéquates que peut véhiculer, souvent de manière implicite, la culture organisationnelle (Taylor et Walker, 1998). Selon cette perspective, même si les organisations ont la volonté de mettre en place des pratiques destinées aux travailleurs âgés, il demeure que la culture d'entreprise peut venir miner et contrecarrer les effets positifs espérés de ces initiatives. La culture organisationnelle serait donc un facteur pouvant contribuer à

ralentir les milieux de travail dans l'adaptation de leur gestion aux particularités de la main-d'œuvre vieillissante, étant donné que le réflexe de valorisation de cette catégorie de travailleurs n'est pas nécessairement acquis. Par conséquent, des interventions d'ajustement à ce plan deviennent primordiales compte tenu de l'importance critique de la culture organisationnelle pour la mise en place d'une gestion des travailleurs âgés efficace (Piktialis, 2007). Cette dernière remarque fait ressortir le caractère critique de sensibiliser les gestionnaires pour amorcer une transformation de leur mentalité face aux travailleurs vieillissants, étant donné que ce sont ces intervenants qui, à la base, sont à l'interface de l'organisation et des employés et qui ont le véritable pouvoir de mettre en pratique les initiatives destinées à cette main-d'œuvre. Dans cette optique, il est permis de penser qu'une des premières actions à effectuer par les organisations qui voudront s'attaquer à cet enjeu serait de former les gestionnaires afin qu'ils soient en mesure de comprendre les besoins de ces travailleurs, de les traiter de manière équitable et d'exploiter leur talent au même titre que tous les autres employés.

4.4 Conclusion

L'accomplissement de cet exercice de bilan a permis de relever qu'à ce jour, l'action des organisations envers les travailleurs vieillissants s'avère plutôt symbolique pour emprunter l'expression éloquente de Taylor et Walker (1998). En outre, à défaut d'être proactifs vis-à-vis leurs besoins, on fait plutôt preuve d'une «adaptation *in extremis*» à leur endroit (Bellini et al., 2006). Face à ce constat de réponse organisationnelle peu formalisée, il y a lieu de reconnaître que bien qu'elle date d'une dizaine d'années déjà, la mise en garde d'Elliott (1995), qui soulignait l'urgence d'adopter une approche préventive, aura été plutôt vaine. Plus précisément, cet auteur mentionnait :

> « *It is therefore relevant that we begin to consider from an HRM perspective, before it is too late to rationally address these issues, the way in which the graying trends in the workforce will affect HRM systems. Some possible preventative strategies need to be developed and put into place before problems arise which will make adaptation more difficult later.*» (p. 6).

Or, il appert que la situation ne semble pas avoir significativement évolué depuis l'énoncé de cette affirmation. En effet, bien que l'on assiste à de timides changements de part et d'autre, les milieux de travail, dans leur état actuel, se révèlent être plus ou moins propices à une extension de la vie professionnelle au cours de laquelle le travailleur âgé pourrait s'épanouir pleinement. Les modifications qui rendraient l'option du maintien en emploi possible et attrayante ne semblent pas être largement répandues quoique les entreprises comptent changer cette donnée dans un avenir rapproché. Bref, la faible mobilisation des entreprises en matière de gestion des travailleurs vieillissants dissimule une ambivalence quant au discours tenu sur la valeur inestimable de cette main-d'oeuvre et le comportement concret des employeurs à leur égard.

Cependant, en dépit de ce bilan, il est de mise de considérer que même si nos observations issues de l'examen de la concordance entre la littérature normative et celle de nature empirique ne nous ont pas nécessairement permis de constater clairement la présence, au sein des entreprises, d'une gestion spécifique des travailleurs vieillissants reposant sur l'adoption de pratiques particulières s'adressant spécialement à ce groupe, il n'y a peut-être pas lieu de conclure à une absence ou à une faible prise en charge de cette catégorie de travailleurs pour autant. En effet, il ne faudrait pas écarter la possibilité à savoir que cet apparent retard des entreprises dans l'adaptation de leurs pratiques GRH envers la main-d'œuvre vieillissante pourrait peut-être être le reflet d'une logique de gestion non différenciée selon laquelle les organisations rendraient disponibles aux travailleurs vieillissants les mêmes pratiques et possibilités que celles offertes à l'ensemble des employés, dans le souci de ne pas stigmatiser cette catégorie de main-d'œuvre en lui offrant des mesures spéciales.

Par ailleurs, pour boucler l'exploration de cette thématique, il est de mise de dégager certaines pistes de réflexion ultérieures susceptibles d'en enrichir la perspective. De prime abord, le caractère modeste du corpus documentaire au plan empirique ayant été évoqué précédemment, il va sans dire que les possibilités d'approfondissement à cet égard sont fort nombreuses. Ainsi, la vérification empirique des interventions menées sur le terrain et concernant les conditions optimales de maintien en emploi des travailleurs âgés se doit d'être davantage étayée afin d'aider les organisations à être mieux outillées pour composer avec

cette réalité émergente. À ce chapitre, les efforts de bonification des connaissances empiriques gagneraient à s'étendre à divers types d'organisations recouvrant différentes réalités, telles que les entreprises publiques (Pelchat et al., 2003; Beausoleil, 1998; Elliott, 1995) et celles de petite taille (Beausoleil, 1998) afin de rendre compte des particularités de la réponse de ces milieux de travail face au défi de la gestion des travailleurs vieillissants.

Dans un même ordre d'idée, puisque la question de l'efficacité et de l'impact des pratiques destinées aux travailleurs vieillissants ne semble avoir fait l'objet que d'une attention partielle au sein de la littérature empirique (Guérin et Saba, 2003; 2004), cet aspect représente donc un créneau fertile pour le développement futur de la recherche à ce sujet. Plus précisément, il serait intéressant de prendre en considération l'hétérogénéité de la main-d'œuvre vieillissante et de mesurer l'impact des interventions de GRH sur des travailleurs âgés provenant de diverses catégories professionnelles. De plus, l'exploration de l'adéquation de certains types de pratiques en fonction de la différenciation du genre serait d'un apport appréciable pour enrichir, entre autres, la compréhension au plan des préférences et, par conséquent, des moyens les plus judicieux pour retenir les travailleuses vieillissantes. L'éclaircissement de cet élément serait d'autant plus utile pour les organisations dans l'optique de la récente féminisation du marché du travail qui tendra à s'accentuer en conjonction au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre.

Qui plus est, il serait également bénéfique d'orienter les efforts d'investigation vers les facteurs explicatifs du comportement des organisations envers la main-d'œuvre âgée. À ce chapitre, une attention particulière devra être portée afin de remédier aux lacunes soulevées par Beausoleil (1998) et Pelchat et al., (2003) quant aux informations précises au sujet du contexte organisationnel dans lequel s'intègrent les pratiques et quant à la façon dont ces dernières s'opérationnalisent réellement. Ainsi, une explicitation plus rigoureuse des attributs des interventions relatives aux travailleurs vieillissants de même que des spécificités des milieux de travail influençant leur conception et leur mise en œuvre telles que, entre autres, les processus décisionnels et les normes implicites, serait à privilégier dans les travaux futurs. (Pelchat et al., 2003; Beausoleil, 1998). En outre, l'analyse de l'attitude des gestionnaires et de leur influence sur l'application des politiques et des pratiques visant les travailleurs âgés

constitue une autre piste de recherche qui mériterait d'être davantage exploitée, compte tenu du rôle critique présumé de ces intervenants pour une gestion efficace et judicieuse de cette main-d'œuvre.

Enfin, des améliorations d'ordre méthodologique pourraient également contribuer à élargir la portée de l'analyse de cet objet de recherche. Les études effectuées jusqu'à présent rapportent principalement la perception et la vision de cadres ou d'intervenants en GRH, ce qui présente le risque que leurs réponses soient biaisées sous l'effet de la désirabilité sociale. Il serait donc pertinent de recourir à différents informateurs en privilégiant les principaux concernés, soient les travailleurs âgés eux-mêmes étant donné qu'ils seraient les répondants les mieux placés pour parvenir à évaluer dans quelle mesure les pratiques sont effectivement disponibles et mises en œuvre dans les milieux de travail (Claes et Heymans, 2008). Par ailleurs, la réalisation de travaux de nature qualitative, entre autres sous la forme d'études de cas, pourrait apporter un éclairage complémentaire au-delà de celui tiré des questions fermées le plus souvent utilisées dans le cadre des enquêtes et sondages déjà réalisés relativement à cette thématique (Beausoleil, 1998).

En somme, les prochaines années constitueront vraisemblablement une période charnière pour le développement de la gestion des travailleurs âgés en raison de l'urgence créée par les pénuries de main-d'œuvre anticipées. Le véritable défi reposera sur la résolution de l'équation selon laquelle les milieux de travail devront offrir plus d'incitatifs à se maintenir en emploi et à prolonger sa vie professionnelle qu'à quitter. De fait, comme nous avons pu le constater dans le présent essai, les entreprises exercent une certaine influence dans la décision des travailleurs âgés de prolonger leur vie professionnelle par l'entremise des pratiques de GRH qu'elles implantent. Étant donné l'imminence de l'avènement du vieillissement de la main-d'œuvre, les organisations n'auront fort probablement pas le temps de faire face à cette donnée de manière proactive et préventive. Toutefois, celles confrontées à l'impératif de passer à l'action ne seront pas complètement dépourvues compte tenu que la documentation prescriptive abonde de recommandations d'interventions à favoriser en matière de gestion des effectifs vieillissants. Par ailleurs, dans un certain sens, il ne s'agit pas tant de révolutionner la GRH et de recourir à des mesures extraordinaires que d'ajuster des outils déjà existants et de

les appliquer à un groupe de travailleurs qui ne sont pas habitués de faire l'objet d'une attention particulière au sein des organisations. De plus, cet exercice de révision des pratiques de GRH en fonction du vieillissement de la main-d'œuvre peut également devenir une occasion idéale d'améliorer et d'humaniser les conditions et les milieux de travail pour l'ensemble des travailleurs. Le rehaussement de l'image positive de l'organisation susceptible d'en découler sera d'autant plus utile pour attirer les jeunes recrues dont les entreprises auront assurément besoin pour remplacer les travailleurs vieillissants qui ne pourront prolonger indéfiniment leur carrière et qui finiront forcément par quitter un jour. Enfin, s'il est une certitude relative à la gestion de cette catégorie de main-d'œuvre, c'est que cet enjeu représente un défi majeur et une opportunité tout indiquée pour les professionnels RH d'exercer le rôle stratégique d'agent de changement dont Ulrich (1997) a ardemment fait la promotion dans le domaine.

BIBLIOGRAPHIE

Aguir, M. (2003). *Les pratiques de gestion des personnes en milieu de travail dans un contexte de vieillissement de la main-d'oeuvre : le cas d'un centre hospitalier régional.* Mémoire de maîtrise. Rimouski: Université du Québec à Rimouski.

American Association of Retired Persons (AARP) (2000). *American business and older employees. A summary of findings*. Washington, DC: AARP.

Arbouch, P. et Triclin, A. (2007). *Les tabous dans l'entreprise. Prévenir et gérer ces risques dont on ne parle jamais*. Paris : Éditions d'Organisation.

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal, 18*(1), 36-53.

Armstrong-Stassen, M. et Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology, 23*(4), 419-437.

Armstrong-Stassen, M. et Templer, A.J. (2006). The response of canadian public and private sector human resource professionals to the challenge of the aging workforce. *Public Personnel Management, 35*(3), 247-260.

Armstrong-Stassen, M. et Cameron, S. (2005). Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. *Career Development International, 10*(3), 203-215.

Armstrong-Stassen, M. et Templer, A.J. (2005). Adapting training for older employees. The canadian response to an aging workforce. *The Journal of Management Development, 24*(1/2), 57-67.

Arnone, W. J. (2006). Are employers prepared for the aging of the U.S. workforce? *Benefits Quarterly, 22*(4), 7-12.

Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion, 29*(3), 20-26.

Beausoleil, J. (1998). *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante.* Montréal : INRS - Culture et Société.

Beaver, G. et Hutchnings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs. The need for a strategic approach. *Education and Training, 47* (8/9), 592-604.

Béjaoui, A. (2007). Le prolongement de la vie active des travailleurs âgés : défis et opportunités. Dans D.G. Tremblay (Éds), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux,* (pp.83-92). Coll. «Études d'économie politique». Québec : Presses de l'Université du Québec.

Béjaoui, A. et Montmarquette, C. (2008). *Rémunération à l'ancienneté et ajustement du marché du travail.* Coll. «Série Scientifique». Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Bellemare, D., Poulin-Simon, L. et Tremblay, D.-G. (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux politiques et défis de gestion.* Sainte-Foy : Télé-université/ Éditions Saint-Martin.

Bellini, S., Duyck, J.-Y., Laval, F., Renaud, E. et Vauclin, S. (2006). Gestion des seniors : une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises de Poitou-Charentes. *Revue Management et Avenir*, 7, 91-107.

Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower, 24*(3), 260-283.

Brooke, L. et Taylor, P. (2005). Older workers and employment: Managing age relations. *Ageing and Society, 25*(3), 415-429.

Callanan, G. A. et Greenhaus, J. H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources, 10*(1), 71-84.

Campeau, A. et Bradette, J. (2002). *Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines. Recension des écrits.* Québec : CLSD/CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Équipe de recherche RIPOST.

Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce.* Boston: Harvard Business School Press.

Chassard, Y. (2004). Comment maintenir les seniors au travail. *Sociétal, 44*(2), 18-23.

Claes, R. et Heymans, M. (2008). Long-term career development and employability. HR professionals' view on work motivation and retention of older workers : A focus group study. *Career Development International, 13*(2), 95-111.

Coleman, D.R. (1998). Baby boom to baby bust. Flexible work options for older workers *Benefits Quarterly, 14*(4), 18-28.

Crespo, S. (2004). Les nouveaux parcours de fin de carrière. *Retraite et Société, 42*, 66-85.

David, H. (2003). Les enjeux du vieillissement au travail. *Vie et vieillissement, 2*(1-2), 3-17.

David, H. (1997). Le vieillissement au travail et en emploi: bilan synthèse des travaux récents. *Lien social et Politiques, 38*, 51-61.

Dunn, S. (2005). Effective strategies for training older workers. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change*, (pp.70-79). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Duyck, J.-Y. et Guérin, S. (2006). Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors – le cas de la CNCE. *Revue Management et Avenir,* 7, 125-139.

Dychtwald, K., Erickson, T. et Morison, B. (2004). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review, 82*(3), 48-58.

Elliott, R.H. (1995). Human resource management's role in the future aging of the workforce. *Review of Public Personnel Administration, 15*(2), 5 -18.

Ernst & Young. (2006, Janvier). *The Aging of the U.S. workforce: Employer challenges and responses.* Washington, DC. Récupéré le 11 août 2008 de : http://www.ey.com/Global/assets.nsf/US/2006_Aging_Workforce_Survey/$file/2006AgingUSWorkforceEmployerChallenges.pdf

Fourzly, M. et Gervais, M. (2002). *Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada.* Ottawa: Développement des ressources humaines Canada.

Fyock, C.D. (2005). Effective strategies for recruiting and retatining older workers. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change*, (pp.51-59). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Gaullier, X. (1988). Qu'est-ce qu'un salarié âgé ? *Gérontologie et société, 45*, 115-127.

Goldberg, B. (2005). How to become employer of choice for the working retired. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change*, (pp.170-178). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Goldberg, B. (2000). *Age works : What corporate America must do to survive the graying of the workforce.* New York: Free Press.

Greller, M.M. et Stroh, L.K. (2004). Making the most of ''late-career'' for employers and workers themselves : Becoming elders not relics. *Organizational Dynamics, 33*(2), 202-214.

Griffiths, A. (1999). Work design and management: The older worker. *Experimental Aging Research, 25* (4), 411-420.

Guérin, G. (1994). *Les pratiques de gestion en matière de vieillissement.* Tiré à part 114, École de relations industrielles. Montréal: Université de Montréal.

Guérin, G. et Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations industrielles, 58*(4), 590-617.

Guérin, G. et Saba, T. (2004). Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. Dans S. Guerrero, J.L. Cerdin et A. Roger (Éds), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, (pp.199-315). Paris : Vuibert/AGRH.

Guillemard, A.M. (2007). Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale. Dans D.G. Tremblay (Éds), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux,* (pp.15-31). Coll. «Études d'économie politique». Québec : Presses de l'Université du Québec.

Hallé, G. (2003). Le syndicalisme et le vieillissement des milieux de travail: tensions et convergences intergénérationnelles. *Vie et vieillissement, 2* (1-2), 25-33.

Hedge, J. W., Borman, W. C. et Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce. Realities, myths, and implications for organizations.* Washington, DC: American Psychological Association.

HR Focus (2008). A supplement to HR Focus. Special Report on the aging workforce. HR works to transfer workforce knowledge and skills. *HR Focus, 85*(1), S1-S4.

Hursh, N., Lui, J. et Pransky, G. (2006). Maintaining and enhancing older worker productivity. *Journal of Vocational Rehabilitation, 25(1)*, 45-55.

Imbert, J. (2005). *Manager la carrière des seniors. Vers de nouvelles pratiques de GRH.* Paris : INSEP Consulting Éditions.

Lagacé, C., Tourville, Y., Robin-Brisebois, A, et Crespo, S. sous la direction de Frédéric Leseman. (2005). *Vieillissement de la main-d'oeuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques: développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir.* Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société.

Lagacé, C. (2003a). *Pratiques de gestion et représentations du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle.* Étude présentée au Comité sectoriel de la main-d'oeuvre de la fabrication métallique industrielle. Montréal : INRS-Urbanisation, Culture et Société.

Lagacé, C. (2003b). *La définition sociale du vieillissement et ses impacts sur la conception des interventions appropriées. La question de l'adaptation des milieux de travail.* Présentation à la Journée de formation «Les travailleuses et travailleurs âgés». Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (DGARES), 4 juin.

Légaré, J. (2004). Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain. *Gestion, 29*(3), 13-20.

Leibold, M. et Voelpel, S. V. (2006). *Managing the aging workforce: Challenges and solutions*. Erlangen, Germany : Publicis/Wiley.

Lesemann, F. (2007). La gestion des âges et la gestion du travail. Dans D.G. Tremblay (Éds), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux,* (pp.33-45). Coll. «Études d'économie politique». Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lesemann, F. et D'Amours, M. (2006). *Vieillissement au travail, emplois et retraites.* Montréal : Éditions St-Martin.

Lesemann, F. (2003). *Vieillissement de la main d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ?* Présentation au colloque «Vieillissement de la main d'œuvre». Gatineau : Université du Québec en Outaouais (UQO), 16 octobre.

Levet, P. (2005). Vieillissement dans les entreprises. Partie II : Qui sont les seniors ? Dans N. Raoult et R. Quintreau (Éds), *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, (pp.71-82). Coll. «Liaisons sociales». Reuil-Malmaison : Éditions Liaisons.

Loretto, W. et White, P. (2006). Employers'attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal, 16*(3), 313-330.

Marbot, É. (2005). *Les DRH face au choc démographique. 20, 40, 60...Comment les faire travailler ensemble.* Coll. de «l'Institut Manpower». Paris : Éditions d'Organisation.

Marbot, É. et Peretti, J.M. (2004a). Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle. Dans S. Guerrero, J. L.Cerdin et A. Roger (Éds), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives,* (pp.317-334). Paris : Vuibert/AGRH.

Marbot, É. et Peretti, J.M. (2004b). *Les seniors dans l'entreprise.* Paris: Village Mondial.

McAdams, J. (1999). Reward systems can help address an aging and shrinking workforce. *Employment Relations Today, 26*(3), 53-65.

Moseley, J.L. et Dessinger, J.C. (2007). *Training older workers and learners : Maximizing the workplace performance of an aging workforce.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Patrickson, M. et Hartmann, L. (1995). Australia's ageing population: Implications for human resource management. *International Journal of Manpower, 16*(5-6), 34-47.

Pelchat, Y., Campeau, A., Vézina, M. et Bradette, J. (2003). *Vieillissement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion. Rapport synthèse.* Québec : CLSD/CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Équipe de recherche RIPOST.

Peterson, R.T. (2007). Small retailer employment of older workers: An assessment. *Journal of Business Strategies, 24*(2), 123-140.

Peterson, S.J. et Spiker, B.K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers : A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics, 34*(2), 153-167.

Pijoan, N. et Briole, A. (2006). Expliciter les représentations des seniors chez des directeurs: une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques. *Revue Management et Avenir, 7*, 108-124.

Piktialis, D. (2007). Adaptations to an aging workforce: Innovative responses by the corporate sector. *Generations, 31*(1), 76-82.

Quintreau, R. (2005). Les «dix» bonnes raisons de penser diversité des âges. Dans N. Raoult et R. Quintreau (Éds), *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, (pp.335-337). Coll. «Liaisons sociales». Reuil-Malmaison : Éditions Liaisons.

Rappaport, A.M. (2001). Employer strategies for a changing workforce: Phased retirement and other options. *Benefits Quarterly, 17*(4), 58-64.

Rappaport, A.M., Bancroft, E. et Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence, 23*(1), 55-66.

Robson, W. B. P. and a British-North American Committee (BNAC) Statement (2001). *Aging populations and the Workforce. Challenges for Employers.* British-North American Committee, Toronto: C.D. Howe Institute.

Robson, S.M., Hansson, R. O., Abalos, A. et Booth, M. (2006). Successful aging. Criteria for aging well in the workplace. *Journal of Career Development, 33*(2), 156-177.

Rocco, T., Stein, D. et Lee, C. (2003). An exploratory examination of the literature on age and HRD policy development. *Human Resource Development Review, 2*(2), 155-180.

Rosen, B. et Jerdee, T. H. (1988). Managing older worker's career. *Research in personnel and human resources management, 6*, 37-74.

Russel, M. M. et Visser, R. M. S. (2005). Partnering career development and human resources. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change*, (pp.92-101). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Saba, T. et Guérin, G. (2004). Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. *Gestion, 29*(13), 54-63.

Saba, T. , Guérin, G. et Wils, T. (1997). Gérer l'étape de fin de carrière. *Gestion 2000, 13* (1), 165-181.

Schetagne, S. (2007). Le syndrome du compte à rebours. Dans D.G. Tremblay (Éds), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux,* (pp.111-123). Coll. «Études d'économie politique». Québec : Presses de l'Université du Québec.

Schetagne, S. (2001). *Construire un pont entre les générations au travail. Une solution au vieillissement de la main-d'œuvre.* Ottawa : Conseil canadien de développement social.

Shacklock, K., Fulop, L. et Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices: A revolving door? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 45*(2), 151-167.

Shea, G.F. et Haasen, A. (2006). *The older worker advantage. Making the most of our aging workforce.* Westport, Connecticut : Praeger.

Simpson, P. A. (2005). Academic perspectives on training older workers. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change*, (pp.62-69). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Smedley, K. et Whitten, H. (2006). *Age matters : Employing, motivating and managing older employees.* Aldershot, England : Gower.

Smola, K.W. et Sutton, C. D. (2002). Generational differences : Revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 363-383.

Statistiques Canada (2003). *Le profil changeant de la population active au Canada.* Recensement de 2001: série «Analyses». Ottawa : Statistiques Canada.

Stein, D., Rocco, T.S. et Goldenetz, K.A. (2000). Age and the university workplace: A case study of remaining, retiring, or returning older workers. *Human Resource Development Quarterly, 11*(1), 61- 80.

Sterns, H.L. et Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior, 47*(3), 248-268.

Sterns, H.L. et Sterns, A.A. (2005). Past and future directions for career development theory. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change,* (pp.81-91). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Taylor, M. A., Shultz, K. S. et Doverspike, D. (2005). Academic perspectives on recruiting ans retaining older workers. Dans P.T. Beatty et R.M.S. Visser (Éds), *Thriving on an aging workforce. Strategies for organizational and systemic change*, (pp.43-50). Malabar, Florida : Krieger Publishing Company.

Taylor, P. et Walker, A. (1998). Policies and practices towards older workers: A framework for comparative research. *Human Resource Management Journal, 8*(3), 61-76.

Tempest, S., Barnatt, C. et Coupland, C. (2002). Grey advantage. New strategies for the old. *Long Range Planning, 35*(5), 475-492.

Tremblay, D.G. (2007). Introduction. Dans D.G. Tremblay (Éds), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux,* (pp.1-14). Coll. «Études d'économie politique». Québec : Presses de l'Université du Québec.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Walker, A. (1999). *La gestion d'effectifs vieillissants : guide de bonnes pratiques.* Luxembourg : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.