

Scanned

ISSN 0829-0121

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1996

**LA MOBILISATION DES PROFESSIONNELS  
DE 50 ANS ET PLUS**

par:

**Gilles Guérin, Thierry Wils et Tania Saba**

JUIN 1996

DOCUMENT 96-01

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Thierry Wils est professeur au département de relations industrielles de l'Université du Québec à Hull et Tania Saba est professeure adjointe à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adresse électronique: [GUERING@ERE.UMONTREAL.CA](mailto:GUERING@ERE.UMONTREAL.CA)

Télécopieur: 514-343-5764



## RÉSUMÉ

Le vieillissement est une tendance inéluctable de la main-d'œuvre. Mais est-il encore possible de mobiliser les travailleurs âgés de 50 ans et plus, une main-d'œuvre que l'on dit fréquemment démobilisée, peu portée à accepter les changements ou à s'investir et que l'on caricature sous les traits de l'employé qui se la coule douce en attendant la retraite?

Réalisée auprès de 1319 professionnels syndiqués, cette recherche vise à mettre en évidence les pratiques de gestion qui mobilise cette catégorie de main-d'œuvre.

Le concept de mobilisation est mesuré à partir de 6 des 15 indicateurs à l'échelle d'engagement organisationnel ("organizational commitment") de Porter et al. (1974). Ces indicateurs mesurent plus spécifiquement la dimension affective de l'engagement. Les 47 pratiques testées sont celles qui répondent aux besoins et aspirations des travailleurs vieillissants et, par le fait même, devraient accroître leur mobilisation. Ces pratiques — fréquemment associées à ce qu'on appelle la gestion du vieillissement — portent sur les évaluations, la planification de carrière, le développement et la formation, les mouvements de carrière, l'organisation du travail, les aménagements des conditions de travail et la valorisation.

Les résultats font principalement ressortir le caractère mobilisateur: 1) des pratiques d'enrichissement du travail (notamment sous forme de nouveaux rôles à jouer), 2) des pratiques qui montrent l'intérêt que porte l'organisation au professionnel vieillissant (entretiens avec le supérieur, feed-back sur le rendement, évaluation des besoins de formation, etc.), 3) des pratiques de développement et 4) des pratiques de valorisation. À l'inverse les accommodements et aménagements des conditions de travail que prônent la gestion du vieillissement, s'ils augmentent la satisfaction des professionnels de 50 ans et plus, ne les mobilisent pas pour autant.

## Abstract

Aging is an inescapable labor force trend. One key issue deals with older workers' mobilization because these workers are believed to be less motivated, more reluctant to adapt to change and less interested in working hard.

Based upon a sample of 1319 unionized professionals over 50, this research aims at uncovering the human resource management practices which can mobilize this special category of workers.

In this study the construct of mobilization is measured using six items drawn from Porter et al. (1974) scale of organizational commitment. Especially the selected items (out of the 15 from the original instrument) measure the affective dimension of organizational commitment. In total, 47 managerial practices were related to this concept. These practices are assumed to foster mobilization because they can meet older workers' needs and expectations. Such practices — frequently suggested in managing older workers — deal with performance appraisal, career planning, training and development, job mobility, job design, flexible work arrangements and recognition).

The results show that four clusters of practices are related to mobilization: (1) job design practices (including new roles), (2) practices showing that organization cares about older workers (performance appraisal feedback, training needs' assessment, etc.), (3) development practices and (4) recognition practices. In contrast, flexible work arrangements (often proposed in the literature on managing older workers) are not likely to foster mobilization even though they are found to increase job satisfaction.

## PROBLÉMATIQUE

Il ne fait aucun doute que le vieillissement est une tendance inéluctable de la main-d'œuvre actuelle (Turcot, 1993; Statistique Canada, 1994; Bureau international du travail, 1995). Même selon les scénarios les plus catastrophiques de restructuration, de changement technologique et d'accélération des départs à la retraite, la proportion d'employés âgés de 50 ans et plus ira en augmentant et cette progression ne se stabilisera pas avant au moins deux décennies (Légaré et al., 1991).

Parallèlement à ce vieillissement, un tout nouveau contexte fait de mondialisation, de changement technologique, d'incertitude, de ralentissement de la croissance et de concurrence impose la nouvelle vision de l'employé qui s'implique, prend des initiatives, est plus souple, plus mobile et ne ménage pas sa peine pour contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels (Jalbert, 1989; Lawler III, 1992; Prahalad et Hamel, 1990; Ulrich et al., 1991; Ulrich et Wiersema, 1989; Quinn, 1992; Guérin et Wils, 1992).

C'est au management que revient habituellement cette mission de faire évoluer le personnel en place vers ce modèle. On parle alors de pratiques de mobilisation (Gélinier, 1986; Audet et al., 1986; Serieyx, 1987; Rondeau et Lemelin, 1991) qui visent à s'attacher l'employé, à le mettre au service de l'organisation en échange de la satisfaction préalable de ses besoins ou attentes.

Une telle mobilisation est-elle possible pour le seul segment en croissance de la main-d'œuvre, celui des cinquante ans et plus, une main-d'œuvre que l'on dit fréquemment démobilisée, peu portée à accepter les changements ou à s'investir et que l'on caricature sous les traits de l'employé qui se la coule douce en attendant la retraite (*Administration on Aging*, 1986; Hale, 1990; Shea, 1991; Overman, 1993; Taylor et Walker, 1994)? Certes de nombreuses recherches ont présenté — sur la base des besoins et

attentes spécifiques de la main-d'œuvre vieillissante — des pratiques censées mobiliser cette catégorie particulière de main-d'œuvre (Meier, 1988, Dennis, 1988; Hale, 1990; Shea, 1991; Côté, 1990; Guérin, 1991) mais la question de leur efficacité est rarement posée, ce qui contribue à donner à la gestion du vieillissement un caractère spéculatif qui nuit à sa crédibilité aux yeux des praticiens et n'encourage pas son implantation.

Si l'on veut répondre à cette question cruciale de l'efficacité, il faut surmonter au préalable un obstacle important celui de l'opérationnalisation du concept de mobilisation. Dans cet article nous tentons un rapprochement avec le concept américain de «commitment»<sup>1</sup> ce qui nous permettra, par la suite, de mesurer l'efficacité des différentes pratiques de gestion mises de l'avant dans la littérature et communément associées à la gestion du vieillissement.

## REVUE DE LITTÉRATURE

### A) LE CONCEPT DE MOBILISATION

Quoique communément utilisé dans la littérature spécialisée de langue française (Gélinier, 1986; Audet et al., 1986; Serieyx, 1987; Mialet, 1989; Rondeau et Lemelin, 1991), ce concept ne semble pas y avoir fait l'objet d'une opérationnalisation précise. Qu'est-ce qu'un employé mobilisé? Comment vérifier qu'une pratique dite de mobilisation a atteint son but? Pour Rondeau et Lemelin (1991) le résultat est un employé «engagé» et qui participe; pour Serieyx (1987) c'est un employé dont les aspirations ont été satisfaites; pour Gélinier (1986) c'est un employé dont les énergies ont été insérées dans les enjeux organisationnels. Le concept de mobilisation est donc très proche du concept américain d'«involvement»

---

<sup>1</sup>Ce mot est difficile à traduire en français. Le terme d'engagement organisationnel qui est généralement utilisé ne met pas en valeur toutes les nuances (attachement, identification, loyauté, implication) que cache ce concept.

et de la théorie des quatre partages<sup>2</sup> chère à Lawler III (Lawler III, 1988 et 1992). Mais ce concept, assimilé à celui de gestion participative, nous renvoie également au concept de «commitment» puisque selon Lawler et Mohrman (1989) repris par Cotton (1993) : «Employee involvement is a participative process to use the entire capacity of workers, designed to encourage employee commitment to organizational success». La mobilisation est donc tout à la fois un processus (moyen) et un état de l'employé (résultat)<sup>3</sup>.

Basée sur des sentiments (le sentiment d'appartenance, l'attachement, l'identification aux valeurs organisationnelles, la loyauté) qui se forgent lentement et qui découlent de la prise de conscience que les attentes personnelles peuvent être comblées par l'organisation, l'état (ou l'attitude) de mobilisation conduit donc l'employé à se mettre au service de l'organisation, à s'engager plus activement, à s'investir davantage en vue de contribuer au succès organisationnel. Dans la littérature anglo-saxonne, un tel concept (assimilé ici à celui d'"organizational commitment") a été principalement opérationnalisé par Porter, Steers et Mowday (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1982) à partir d'une échelle de 15 indicateurs. Les liens de cette échelle avec 5 des plus importants indicateurs de l'efficacité organisationnelle: l'absentéisme, les retards, le roulement, la stabilité et le rendement au travail ont été largement vérifiés (Mowday et al., 1982; Reichers, 1985; Randall, 1990).

Quoique abondamment utilisée, cette mesure a néanmoins un caractère multi-dimensionnel qui rend son utilisation problématique dans certains contextes. De nombreux auteurs (Steers, 1977; Angle

---

<sup>2</sup>Partage de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses pour mobiliser les employés et les impliquer davantage.

<sup>3</sup>D'où la circularité de toutes les définitions, les moyens conduisant au résultat et le résultat découlant des moyens. Les définitions de Lawler III et Mohrman (1989), Cotton (1993), Lawler III (1992), Porter et al. (1974), Mowday et al. (1979) n'y échappent pas.

et Perry, 1981; McGee et Ford, 1987; Gaertner et Nollen, 1989; Morrow, 1983; O'Reilly III et Chatman, 1986) ont notamment mis en évidence la bidimensionnalité du concept en dégageant une composante "engagement à travailler" (plus reliée à l'effort et aux dimensions **affectives** de la mobilisation) et une composante "engagement à rester" (plus reliée à la stabilité et aux dimensions **raisonnées** de la mobilisation).

Dans le cas des employés vieillissants, Salancik (1977) et Mowday et al. (1982) montrent que les investissements et les avantages croissent naturellement avec le temps et qu'il devient de plus en plus coûteux pour un employé de quitter son organisation, ce qui augmente du même coup son attachement "raisonné" à l'organisation. Par contre d'autres recherches — notamment celles relatives à la crise de mi-carrière et à la fin de carrière — sont beaucoup plus ambiguës lorsqu'il s'agit de relier l'âge à l'attachement "affectif" et à l'implication dans le travail. Ainsi par exemple Rosen et Jerdee (1988, page 40), s'appuyant sur Rhodes (1983), soutiennent qu'une telle relation est positive (ou à la limite nulle) alors que Feldman (1988, page 159) la voit négative suite au processus de détachement et de désengagement qui serait propre aux travailleurs vieillissants. Il est donc clair que l'augmentation de la dimension raisonnée de l'engagement organisationnelle avec l'âge est relativement évidente alors que l'augmentation de la dimension affective est non seulement problématique mais aussi critique puisque reliée à l'effort et à la performance. Dans le cas des travailleurs vieillissants, c'est donc à ce niveau particulier que devrait être mesurée l'efficacité des actions organisationnelles de mobilisation.

## ***B) LES PRATIQUES DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS VIEILLISSANTS***

Les pratiques recensées ici sont celles qui répondent aux besoins et aux aspirations des employés vieillissants et — par le fait même — devraient augmenter leur engagement de nature affective.

Malheureusement la gamme des besoins et des aspirations est beaucoup plus variée chez les 50 ans et plus qu'elle ne l'est dans les autres catégories d'âge. Par exemple, certains s'attendent à être traités comme les plus jeunes (même statut, mêmes exigences, mêmes possibilités de carrière) alors que d'autres espèrent certains aménagements tenant compte de leurs spécificités et de leurs problèmes de fin de carrière (stress, obsolescence, santé). Il s'ensuit qu'une gestion mobilisatrice devrait pouvoir s'appuyer sur un large éventail de pratiques répondant aux attentes des employés vieillissants et facilitant la personnalisation des actions de gestion. Nous présenterons ces pratiques selon une séquence évaluation — planification — développement — aménagements qui favorise cette logique de personnalisation qui est essentielle pour les travailleurs vieillissants.

Les **évaluations** (du rendement, du potentiel, des besoins de formation) sont aussi critiques pour les plus âgés que pour les plus jeunes. C'est pour le supérieur le moment de reconnaître l'importance de la contribution de l'employé et de formuler des attentes qui sont bien plus mobilisatrices que l'indifférence — quand ce n'est pas le rejet — que manifestent bien des gestionnaires à l'égard de leurs employés vieillissants (Côté, 1990; Zetlin, 1992; Sterns et Alexander, 1988). C'est aussi le prérequis essentiel à toute démarche ultérieure de personnalisation de la formation, des mouvements de carrière et des aménagements.

La **planification de carrière** est importante pour l'employé vieillissant puisqu'elle lui permet de se projeter dans le futur voire de s'approprier un projet mobilisateur (transfert? nouveau rôle? temps partiel? retraite?). Outre le fait qu'un tel plan permet de limiter l'incertitude, de réduire l'anxiété et de mieux se concentrer sur le travail, il donne aussi un sens aux éventuelles actions de formation. Dans le cas particulier des employés vieillissants, Rosen et Jerdee (1988) montrent l'effet positif de ces pratiques

sur la résorption des problèmes d'épuisement, de plafonnement et d'absence. C'est aussi une occasion pour l'organisation d'informer ses employés de ses projets, de ses besoins, des nouveaux rôles que les employés vieillissants peuvent jouer, etc... Selon Lewis et Mc Laverty (1991), seulement 27 % des cadres et professionnels anglais auraient accès à une telle information alors que 72 % souhaiteraient en bénéficier.

L'accès au **développement et à la formation** est essentiel pour les employés vieillissants (Doering et al., 1983; Pennington et Downs, 1993) dans un contexte où ceux-ci doivent s'initier aux nouvelles technologies, connaître les nouvelles méthodes du travail et mieux comprendre l'environnement organisationnel. Traditionnellement les organisations se sont peu engagées dans cette voie prétextant la faible rentabilité des investissements et les difficultés présumées d'apprentissage des plus âgés. Aujourd'hui, la rentabilité de ces pratiques est beaucoup plus claire (Coberly, 1985; Rosen et Jerdee, 1985) et la formation peut être adaptée aux caractéristiques spécifiques des plus âgés (Sterns et Doverspike, 1988; Rosen et Jerdee, 1989). Ce développement devrait être continu (Meier, 1988) et aligné sur le plan de carrière (Sterns et Doverspike, 1988).

L'ensemble des **mouvements de carrière** devrait être accessible aux employés vieillissants pour répondre à leurs aspirations variées en la matière. Les mutations peuvent être l'occasion de dynamiser une carrière ou d'explorer de nouvelles avenues du genre "deuxième carrière" (Dychtwald, 1989; Coberly, 1985). Les travailleurs vieillissants peuvent également aspirer à des transferts vers des emplois physiquement moins exigeants ou à charge mentale moins élevée (Rhodes et al., 1981; Paul, 1987). Les rétrogradations qui peuvent s'apparenter aux mutations vers des emplois moins exigeants sont des situations que certains cadres préfèrent à la retraite anticipée (Rosow, 1980). À l'externe le recrutement

de personne vieillissante peut, en période de croissance brutale, permettre de maîtriser la pyramide des âges et d'envisager par la suite un recrutement régulier (Vermot-Gaud, 1987; Gaullier, 1988). Pour les employés vieillissants le départ à la retraite est un mouvement de carrière particulièrement important qui doit être planifié longtemps à l'avance et adapté aux besoins de chacun. Il faut que coexistent simultanément des mesures autorisant la retraite avancée et l'extension de la vie professionnelle si l'on veut minimiser les insatisfactions des travailleurs vieillissants, les mobiliser dans la dernière partie de leur vie de travail, et utiliser efficacement le potentiel humain qu'ils représentent (Rosen et Jerdee, 1989; Guérin, 1991; Guérin et al., 1995). Finalement le rappel temporaire est une pratique en plein essor qui répond aux attentes de nombreux retraités, augmente la flexibilité des organisations et leur permet d'économiser sur les coûts de recrutement et de formation (Paul, 1988; Johnson, 1988; Axel, 1989).

La satisfaction des attentes des travailleurs vieillissants et la réalisation de leur plan de carrière (ou plan de développement) n'exigent pas toujours des mouvement de carrière, elles peuvent également se concrétiser dans l'emploi sous forme d'**aménagement du contenu d'emploi**. On peut distinguer dans la littérature trois pistes: 1) celle de l'enrichissement: avoir un travail plus intéressant, plus varié, plus utile, assumer plus de responsabilités,... (Avolio et al., 1990; Rix, 1990; Lewis et Mc Laverty, 1991), 2) celle de l'autonomie: choisir ses dossiers, prendre des décisions sans en référer à son supérieur, travailler à son rythme personnel,... (Karp, 1987; Kelly, 1990), 3) celle de l'allégement: réduction de la charge, élimination des activités stressantes, cantonnement aux activités d'entretien et de surveillance... (Marbach, 1968; Berthelette, 1989). Cette troisième piste est certainement la plus ancienne et celle qui convient le mieux aux emplois de production et aux tâches à forte "pénibilité" physique. Quant à la première — celle de l'enrichissement — elle inclut le plaidoyer, très populaire actuellement, sur les nouveaux rôles à faire jouer aux travailleurs vieillissants: formation, consultation, mentoring, counseling, etc... (Sheppard,

1988; Kelly, 1990; Rosen et Jerdee, 1985).

**L'aménagement des conditions de travail** vise à adapter les conditions de travail aux besoins variés des travailleurs plus âgés. Les aménagements décrits dans la littérature sont le temps partiel, l'horaire flexible, le travail à domicile, l'extension des congés, l'exemption des heures supplémentaires, la limitation des déplacements (Rosen et Jerdee, 1986; Paul, 1987 et 1988; Hale, 1990). Dans la catégorie du temps partiel s'insèrent deux pratiques particulièrement populaires chez les travailleurs vieillissants: le désengagement progressif — soit la réduction de la semaine de travail à quatre, puis à trois et à deux jours (Swank, 1984; Sheppard, 1988; Rosen et Jerdee, 1988) — et le partage d'emploi qui peut s'effectuer avec un nouvel employé et favoriser le transfert de connaissances (Coberly, 1985; Paul, 1988; Gaullier, 1988).

Enfin, la **valorisation** des travailleurs vieillissants est essentielle dans un milieu de travail qui a fréquemment usé de clichés, stéréotypes, voire de pratiques discriminatoires à leur égard (Administration on Aging, 1986; Hale, 1990). La reconnaissance de l'importance du travail des plus anciens peut s'exprimer dans le quotidien par les attitudes des gestionnaires (l'écoute, la consultation, l'information, etc.) mais elle peut aussi être exprimée plus formellement dans la philosophie de gestion de l'organisation ou les déclarations officielles de ses dirigeants (Hale, 1990). Des pratiques favorisant l'expression et la résolution des plaintes peuvent être mises en place pour prévenir le harcèlement à leur égard et garantir le respect de leurs droits (Lequin, 1986; Coutu, 1989). Des stimulants financiers peuvent récompenser les plus performants ou de les encourager à rester sur le marché du travail (par exemple, en leur permettant de cotiser à la caisse de retraite après 65 ans ou de travailler à temps partiel en recevant une rente partielle (Rosen et Jerdee, 1989). Enfin d'autres avantages (programme de préparation à la retraite ou programmes de santé) peuvent montrer la considération que l'organisation manifeste à

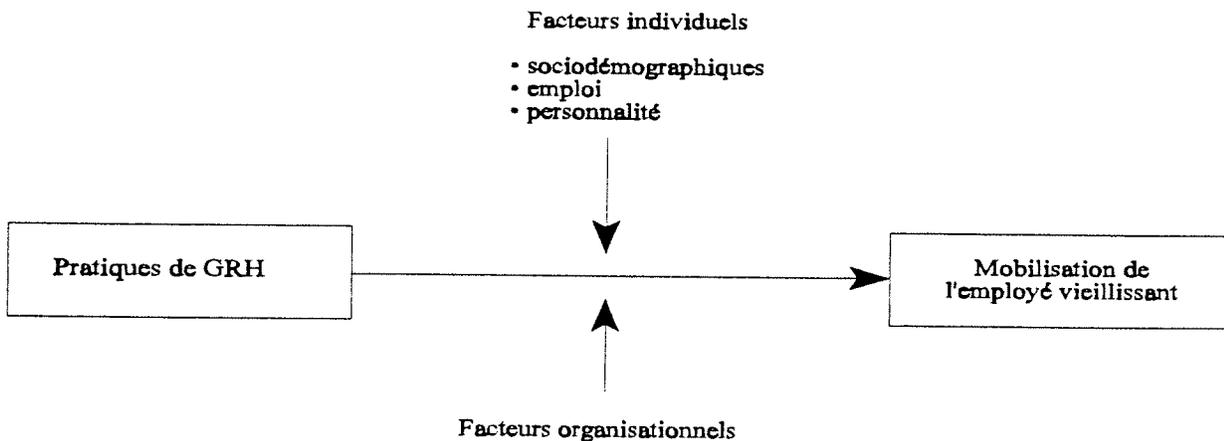
l'égard de cette catégorie de main-d'œuvre (Siegel, 1986; Levin, 1987).

## MÉTHODOLOGIE

### A) QUESTIONS ET MODÈLE DE RECHERCHE

Notre recherche vise donc : 1°) à mesurer le degré de mobilisation (engagement affectif) des travailleurs vieillissants, 2°) à mesurer les liens existant entre ce degré de mobilisation et les différentes pratiques de gestion de ressources humaines réputées avoir un pouvoir mobilisateur sur ces employés vieillissants.

**Figure 1**  
**Modèle de recherche**



La variable dépendante est donc le degré de mobilisation de l'employé vieillissant alors que les variables indépendantes sont les pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi les variables intervenantes qu'il serait souhaitable de contrôler pour éviter les relations factices, nous distinguerons les

facteurs individuels (sociodémographiques, d'emploi de personnalité) et les facteurs organisationnels.

## ***B) QUESTIONNAIRE ET MESURE DES VARIABLES***

Pour répondre aux questions de recherche — ainsi qu'à d'autres questions relatives à des problématiques de recherche connexes (Guérin et al., 1994; Guérin et al. 1995; Saba et al., 1996) — un questionnaire a été élaboré. Ce questionnaire de 25 pages comprend 435 questions dont la plupart sont fermées.

Le **degré de mobilisation** est mesuré par 6 des 15 indicateurs<sup>4</sup> proposés par Porter et al. (1974) et Mowday et al. (1979). Selon les analyses factorielles effectuées par Angle et Perry (1981) et Cohen et Gattiker (1992), ces six indicateurs mesurent la dimension "affective" de l'engagement. Les indicateurs sont de type Likert à 7 niveaux. Leur cohérence est satisfaisante ( $\alpha = 0,86$ ).

Quarante-sept questions mesurent l'existence ou la non-existence (perçue par le répondant) des **pratiques de gestion** les plus fréquemment associées à la gestion du vieillissement dans la littérature. Ce sont celles présentées dans la partie B de la revue de littérature.

Finalement 7 variables **socio-démographiques** (âge, sexe, nombre de dépendants, scolarité, statut marital, etc.) sont mesurées par autant de questions, certaines étant ouvertes, d'autres fermées. Neuf variables d'**emploi** (profession, statut, expérience, salaire, nombre de personnes supervisées, etc.) sont mesurées également par un nombre équivalent de question, ouvertes ou fermées. Cinq variables de

---

<sup>4</sup>Ce sont les indicateurs 1, 3, 6, 10, 13 et 15 de l'"Organizational Commitment" présentée par Mowday et al. (1982) à la page 221 de leur livre.

**personnalité** : lieu de contrôle, persévérance, importance accordée au travail, éthique au travail et besoin d'autonomie ont été mesurées respectivement par les échelles de Levenson (1972), Bandura (1988), Kanungo (1982) et Bartol (1979). La première échelle a 16 indicateurs ( $\alpha = 0,81$ ), la troisième 6 indicateurs ( $\alpha = 0,75$ ), la quatrième 4 indicateurs ( $\alpha = 0,58$ ) et la cinquième 4 indicateurs ( $\alpha = 0,68$ ).

Seulement deux **facteurs organisationnels** autres que les pratiques de gestion sont pris en considération : la taille de l'entreprise et le secteur d'activités.

#### • *POPULATION ÉTUDIÉE ET TAUX DE RÉPONSE*

Le questionnaire ainsi élaboré a été distribué — avec l'aide du Conseil québécois des professionnels et cadres (CQPC) — à 4106 des 4486 professionnels âgés de 50 ans ou plus membres de l'un ou l'autre des 15 syndicats ou associations<sup>5</sup> qui avaient accepté de participer à l'enquête. Cette population est principalement répartie dans les grands groupes 11 (direction et administration), 21 (sciences naturelles, génie et mathématiques), 23 (sciences sociales), 27 (enseignement), 31 (médecine et santé) et 33 (arts plastiques, décoratifs, littéraires et activités récréatives) de la Classification canadienne descriptive des professions.

---

<sup>5</sup>Ces 15 syndicats ou associations sont l'Association des ingénieurs et scientifiques de Marconi\*, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université Laval\*, l'Association professionnelle des ingénieurs du gouvernement du Québec, la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec, la Fédération des professionnelles et professionnels des collèges et universités, le Syndicat professionnel des ingénieurs de l'Hydro-Québec\*, l'Association des syndicats de professionnelles et de professionnels de collège du Québec\*, le Syndicat professionnel des scientifiques et ingénieurs (IREQ)\*, le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec\*, le Syndicat des professionnels de la Ville de Montréal et de la CUM\*, le Syndicat des professionnels de la Société de transport de la CUM\*, le Syndicat professionnel des ingénieurs de la Ville de Montréal et de la CUM, l'Association professionnelle des arpenteurs-géomètres de la Ville de Montréal, le Syndicat des architectes de la Ville de Montréal et de la CUM\*, l'Association du personnel administratif et professionnel de l'Université de Sherbrooke\*.

Les syndicats ou associations marqués d'un astérisque sont membres du Conseil québécois des professionnels et cadres.

Distribué entre février et avril 1993, ce questionnaire a été rempli et retourné par 1319 professionnels, soit un taux de réponse de 32,1 %, ce qui est très satisfaisant étant donné la longueur inaccoutumée du questionnaire. Malgré la grande taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres populations de travailleurs vieillissants.

## RÉSULTATS

### *A) PROFIL DES RÉPONDANTS*

Les répondants sont en moyenne âgés de 54,7 ans mais 13,7 % d'entre eux ont 60 ans ou plus. L'échantillon comprend seulement 19,1 % de femmes. La plupart des répondants (75,7 %) sont détenteurs d'un diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> ou de 2<sup>e</sup> cycle. La plupart des répondants (76,4 %) ont également un conjoint. Le nombre de personnes dépendantes augmente progressivement de 0 pour 31,8 % des répondants à 3 ou plus pour 19,3 % d'entre eux. Le mode de la distribution des revenus familiaux correspond à la catégorie 55-70 000 \$ mais de nombreux revenus familiaux (46,8 %) lui sont supérieurs, certains pouvant même être supérieurs à 100 000 \$ (16 % des cas). L'état de santé des répondants est généralement bon et 58,8 % d'entre eux estiment qu'il est meilleur que celui des personnes qui ont le même âge alors que seulement 4,2 % jugent qu'il est pire.

Les répondants travaillent généralement à temps plein (94,8 %) et ont un statut permanent (95,4 %). Ils sont principalement concentrés dans les professions liées à la direction et à l'administration (comptables, analystes de l'organisation et des méthodes, agents du personnel, conseillers en gestion ...) (26,4 %), dans les professions liées à l'enseignement (notamment les conseillers pédagogiques) (23,1 %), dans les professions des sciences sociales (économistes, sociologues, psychologues, travailleurs sociaux, ...) (18,7 %), et dans les professions d'architectes et ingénieurs (12,9 %). L'ancienneté moyenne

des répondants sur le marché du travail est de 31,2 ans alors que les anciennetés moyennes dans la profession et chez l'employeur sont sensiblement égales (20 et 21 ans) ce qui indique qu'il y a peu de mobilité interorganisationnelle chez ces professionnels et que le début de l'exercice de la profession coïncide souvent avec le recrutement du professionnel par l'employeur actuel. Finalement l'ancienneté dans le poste est en moyenne de 11 ans mais, alors que les moyennes précédentes coïncidaient sensiblement avec les modes des distributions, ici la distribution est bimodale, de nombreux répondants ayant peu d'ancienneté dans le poste (moins de 5 ans pour 34,8 % d'entre eux) et de nombreux autres en ayant beaucoup (plus de 16 ans pour 28,9 % d'entre eux)<sup>6</sup>. Finalement trois employés sur quatre ont un salaire compris entre 50 et 60 000 \$ ce qui correspond au dernier échelon de la plupart des échelles salariales des professionnels des fonctions publiques.

#### ***B) LE DEGRÉ DE MOBILISATION DES RÉPONDANTS***

Dans l'ensemble, il est élevé ( $\bar{X} = 5,3$ ) ce qui place la majorité des répondants plutôt en accord avec les affirmations de mobilisation énoncées.

---

<sup>6</sup>Il s'avère que les femmes sont plus concentrées dans les faibles anciennetés et les hommes dans les fortes.

**Tableau 1****Degré de mobilisation des répondants**

Mobilisation $\leq 2$	16	1,2 %	-
2 < mobilisation $\leq 3$	51	4,0 %	↓
3 < mobilisation $\leq 4$	133	10,2 %	
4 < mobilisation $\leq 5$	278	21,4 %	
5 < mobilisation $\leq 6$	437	33,6 %	
6 < mobilisation $\leq 7$	385	29,6 %	
réponses manquantes	19	---	+
	<hr/> 1 319	<hr/> 100,0 %	

Quoique les professionnels faiblement mobilisés soient peu nombreux, il y a néanmoins suffisamment de variance ( $s = 1,17$ ) pour qu'une tentative d'explication des écarts de mobilisation ait un sens. Notons que cette mobilisation est plus forte chez les répondants qui sont en bonne santé ( $r = 0,40^{**}$ ), qui ont une scolarisation plus faible ( $r = -0,09^{**}$ ) et qui supervisent un plus grand nombre d'employés ( $r = 0,08^{**}$ ). Elle croît aussi avec l'âge ( $r = 0,07^*$ ) mais ceci est vraisemblablement dû au départ plus précoce des moins mobilisés. Finalement cette mobilisation est plus faible chez les psychoéducateurs, conseillers en rééducation, ingénieurs du gouvernement du Québec alors qu'elle est plus élevée dans le milieu de l'enseignement.

***C) L'ANALYSE BIVARIÉE DES LIENS ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET LE DEGRÉ DE MOBILISATION***

Parmi les 47 relations étudiées, 32 s'avèrent significatives (dont 29 à un niveau  $\leq 1\%$ ). Parmi les pratiques les plus significatives ( $t \geq 7,0$ ), notons la philosophie de gestion qui valorise le travail des professionnels de 50 ans et plus, les nouveaux rôles que peuvent jouer les professionnels de 50 ans et plus

(formateur, mentor), le feed-back sur le rendement et l'aide à la mise à jour des compétences techniques.

Parmi les relations non significatives se trouvent la plupart des pratiques de stimulation par la rémunération, les pressions au départ à la retraite (ou à l'extension professionnelle) et assez paradoxalement certains aménagements (temps partiel, réduction progressive de la semaine de travail, congés supplémentaires).

**Tableau 1**

**Liens entre les pratiques de GRH et le degré de mobilisation**

n°	Pratiques de gestion des ressources humaines	ddl'	t''	prob.***
01	La philosophie de gestion de mon organisation valorise le travail des professionnels de 50 ans et plus	725	10,8	0,000
02	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent avoir accès à de l'aide pour résoudre leurs problèmes de carrière	1055	6,1	0,000
03	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent avoir accès à du counseling de carrière	908	6,1	0,000
04	J'ai une discussion périodique de carrière avec mon supérieur	1285	3,7	0,000
05	Mon rendement est évalué formellement par mon supérieur	1278	4,0	0,000
06	Mon supérieur me donne du feed-back sur mon rendement	1139	7,8	0,000
07	Je peux avoir accès à des programmes de formation technique	497	4,9	0,000
08	Mon potentiel est évalué formellement par mon supérieur	831	5,3	0,000
09	Mes besoins de formation et de développement sont évalués périodiquement	412	5,9	0,000
10	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent jouer un rôle de consultant interne	1193	6,2	0,000
11	Remboursement des frais de scolarité	1241	2,6	0,008
12	Une partie de ma rémunération est liée à mes résultats	1274	0,6	NS
13	Si je le voulais je pourrais continuer à faire le même travail à temps partiel	1258	1,3	NS
14	À partir d'un certain âge, je pourrais si je le souhaitais, réduire graduellement ma semaine	1256	-1,4	NS
15	Si je le voulais, il me serait possible de partager mon travail avec un autre professionnel	1238	2,8	0,005
16	On exerce des pressions pour me pousser à prendre une retraite anticipée	111	-3,0	NS
17	Je peux avoir accès à un programme de préparation à la retraite	1273	1,9	NS
18	Je peux aménager mon temps de travail	1155	0,9	NS
19	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent jouer un rôle de coordonnateur	1162	6,9	0,000
20	Des professionnels de 50 ans et plus peuvent être recrutés	1117	5,1	0,000
21	On m'incite à travailler après l'âge normal de ma retraite	1266	1,9	NS
22	Il existe des pratiques de rappel des retraités	1239	3,2	0,001
23	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent jouer un rôle de conseiller	1242	5,9	0,000
25	Si je le voulais je pourrais être réaffecté à un emploi qui me convient mieux	947	6,2	0,000
26	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent jouer un rôle de mentor	1167	8,2	0,000

n°	Pratiques de gestion des ressources humaines	ddl'	t**	prob.***
27	Je peux exécuter une partie ou la totalité de mon travail à domicile	1280	2,0	0,041
28	Les professionnels de 50 ans et plus ont droit à plus de congés et de vacances	1279	0,5	NS
29	Les professionnels de 50 ans et plus ont droit à des sabbatiques	1253	1,6	NS
30	Les professionnels de 50 ans et plus peuvent jouer un rôle de formateur	1245	7,3	0,000
31	Des professionnels de 50 ans et plus peuvent être promus ou devenir cadres	787	4,1	0,000
32	À partir d'un certain âge les professionnels peuvent avoir une retraite anticipée avec pleins avantages	1247	2,6	0,009
33	À partir d'un certain âge les professionnels peuvent bénéficier d'une retraite anticipée avec réduction actuarielle	1227	-1,6	NS
34	Les professionnels de 50 ans et plus qui performant ont droit à des gratifications hors échelle	1263	-0,1	NS
35	Ma caisse de retraite est facilement transférable	1149	2,4	0,015
36	Les rentes de retraite des professionnels sont indexées	319	1,7	NS
37	Il y a une politique qui protège les professionnels qui logent des plaintes à l'interne	1120	1,3	NS
38	À partir d'un certain âge les professionnels peuvent combiner retraite partielle et travail à temps	1196	2,4	0,016
39	partiel	953	3,5	0,000
40	Les professionnels qui continuent à travailler après 65 ans peuvent contribuer à leur caisse de retraite	1106	1,6	NS
41	Une évaluation médicale est nécessaire pour les professionnels qui veulent travailler après un certain âge Il y a des mécanismes d'expression pour les professionnels de 50 ans et plus	422	5,1	0,000
42	Une partie de ma rémunération est liée à l'évaluation de mon rendement	1269	0,2	NS
43	Il y a une politique qui prévient le harcèlement à l'égard des professionnels de 50 ans et plus	140	3,7	0,000
44	On m'aide à mettre mes compétences techniques à jour	581	7,7	0,000
45	Je peux avoir accès à des programmes de formation en informatique	306	4,3	0,000
46	Je peux avoir accès à des programmes de formation en gestion	908	6,6	0,000
47	Différents mécanismes de plainte existent pour les professionnels de 50 ans et plus	801	4,5	0,000
48	La formation dispensée aux professionnels de 50 ans et plus est adaptée à leurs besoins spécifiques	1213	3,9	0,000

\* = nombre de degrés de liberté

\*\* = t de student

\*\*\* = probabilité

#### ***D) L'ANALYSE BIVARIÉE DES LIENS ENTRE LES GRAPPES DE PRATIQUE ET LE DEGRÉ DE MOBILISATION***

Certaines des pratiques présentées dans le tableau 1 sont en fait assez fortement corrélées. Il est donc possible de simplifier le tableau des pratiques en les regroupant dans des grappes qui sont indépendantes (ce qui facilitera l'analyse multivariée) et représentent autant d'activités distinctes de gestion des ressources humaines. Parce qu'elle aboutit aux facteurs les plus facilement interprétables, nous avons retenu une analyse des composantes principales à 18 facteurs obtenus par rotation Varimax. Les 18 facteurs captent 61,2 % de la variance initiale des 47 pratiques. Ceci est relativement peu et nous oblige donc à garder un oeil sur les pratiques initiales. Le tableau 2 présente les variables principales qui

constituent chaque grappe (coefficients supérieurs à 0,40) ainsi que les corrélations de ces grappes avec le degré de mobilisation.

Comme le laissait présager l'analyse individuelle des pratiques, ce sont donc les grappes de pratiques relatives à l'enrichissement par le biais de nouveaux rôles (conseiller, mentor, coordonnateur), aux évaluations (du rendement, du potentiel, des besoins de formation), à la formation, à l'aide de carrière et à la mobilité de carrière, qui apparaissent les plus associées à la mobilisation. De plus la mobilisation est significativement moindre lorsqu'existent des pressions au départ anticipé. Il est symptomatique de constater que de telles pratiques sont associées positivement à l'existence d'un programme de préparation à la retraite et négativement à l'existence d'une philosophie de gestion qui valorise le travail des professionnels de 50 ans et plus.

**Tableau 2**

**Liens entre les grappes de pratiques de GRH et le degré de mobilisation**

N°	Grappes de pratiques de GRH	Variables constitutives	Corrélation	Prob.
1	Nouveaux rôles	23, 26, 19, 10, 30	0,23	≤ 0,000
2	Formation	45, 7, 44, 46	0,13	≤ 0,000
3	Désengagement graduel	14, 13, 28, 15	0,04	NS
4	Évaluation	5, 8, 6, 9	0,15	≤ 0,000
5	Aide de carrière	2, 3	0,11	≤ 0,003
6	Stimulants financiers	12, 42	-0,02	NS
7	Respect des droits	37, 43, 47	0,08	≤ 0,025
8	Mobilité de carrière	20, 31	0,10	≤ 0,008
9	Congés	29, 28	0,02	NS
10	Entretien de carrière	4	0,07	0,051

11	Caisse de retraite	36, 35	0,03	NS
12	Pressions au départ	33, 16, 17, 1*	-0,12	≤ 0,002
13	Rappel	40, 22	0,03	NS
14	Aménagements	18	-0,01	NS
15	Autres avantages	11, 39	0,07	0,060
16	Extension professionnelle	21	0,00	NS
17	Travail à domicile	27	0,05	NS
18	Retraite anticipée	32	0,05	NS

\* Cette variable est corrélée négativement au facteur

### ***E) L'ANALYSE MULTIVARIÉE DES LIENS ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET LE DEGRÉ DE MOBILISATION***

Comme il fallait s'y attendre à cause de la quasi-indépendance des grappes de pratiques, le modèle de régression multiple confirme l'importance des grappes 1, 4, 2, 12 et 5 (significatives à 0,1 %). Aux niveaux plus réduits de signification (1 % ou 5 %), les grappes 8 (mobilité de carrière), 10 (entretien de carrière) et 15 (autres avantages) complètent le modèle. Cette dernière grappe contient deux pratiques : le remboursement des frais de scolarité si le professionnel va étudier dans une maison d'enseignement et surtout la possible contribution à la caisse de retraite après 65 ans si le professionnel continu à travailler. Le modèle explique 15,0 % de la variance totale du degré de mobilisation ( $R = 0,39$ ).

Si l'on effectue une régression des pratiques simples (au lieu des grappes!), les pratiques-leaders des principales grappes sont bien sûr significatives mais il faut noter qu'aucune pratique représentant les grappes 8 et 10 n'est incluse dans le modèle et que deux pratiques supplémentaires apparaissent soit la réduction graduelle de la semaine de travail après un certain âge (qui est liée négativement au degré de mobilisation) et la possibilité d'être réaffecté à un emploi qui convient mieux après un certain âge (qui est liée positivement au degré de mobilisation). Ce modèle de 9 pratiques simples explique pour sa part 16,9% ( $R = 0,41$ ) de la variance du degré de mobilisation.

Le contrôle des facteurs socio-démographiques et d'emploi et des facteurs organisationnels qui ont un lien avec la mobilisation (notamment l'âge, la scolarisation et le secteur industriel) laisse le modèle inchangé. Par contre, l'introduction des facteurs de personnalité (tous significatifs) ne change pas substantiellement ce modèle mais en restreint le pouvoir explicatif en réduisant l'importance des grappes 2, 5 et 12 et en éliminant du modèle les grappes les moins significatives (8, 10 et 15). Il y a en effet des interactions importantes entre les variables de personnalité et les pratiques de GRH. Par exemple, les individus les plus volontaristes (ceux dont le lieu de contrôle est interne) ont nettement plus tendance que les autres à avoir accès aux pratiques de formation, aux entretiens de carrière, à la mobilité de carrière etc... À l'inverse, les plus déterministes (ceux qui pensent que tout est joué à l'avance ou question de chance) sont moins promus et ont le sentiment d'être moins aidés dans leur carrière.

**Tableau 3 - Régression multiple des pratiques de GRH sur le degré de mobilisation**

Analyse des grappes		Analyse des pratiques	
Seules n = 722 R <sup>2</sup> = 15,0 %	Avec autres variables n = 674 R <sup>2</sup> = 31,1 %	Seules n = 948 R <sup>2</sup> = 16,9 %	Avec autres variables n = 908 R <sup>2</sup> = 34,0 %
grappe 1 ( $\beta=0,243$ )*** grappe 4 ( $\beta=0,166$ )*** grappe 2 ( $\beta=0,136$ )*** grappe 12 ( $\beta=-0,128$ )*** grappe 5 ( $\beta=0,116$ )*** grappe 8 ( $\beta=0,102$ )** grappe 10 ( $\beta=0,091$ )** grappe 15 ( $\beta=0,083$ )*	Volontarisme ( $\beta=0,239$ )*** persévérance ( $\beta=0,192$ )*** grappe 1 ( $\beta=0,170$ )*** grappe 4 ( $\beta=0,123$ )*** déterminisme ( $\beta=-0,117$ )** importance du travail ( $\beta=0,132$ )*** grappe 5 ( $\beta=0,077$ )* éthique ( $\beta=0,097$ )** besoin d'autonomie ( $\beta=-0,084$ )* grappe 2 ( $\beta=0,069$ )* grappe 12 ( $\beta=-0,065$ )*	pratique 1 ( $\beta=0,151$ )*** pratique 44 ( $\beta=0,139$ )*** pratique 26 ( $\beta=0,129$ )*** pratique 6 ( $\beta=0,112$ )*** pratique 39 ( $\beta=0,101$ )*** pratique 14 ( $\beta=-0,095$ )** pratique 2 ( $\beta=0,088$ )** pratique 33 ( $\beta=0,075$ )* pratique 25 ( $\beta=0,073$ )*	volontarisme ( $\beta=0,223$ )*** persévérance ( $\beta=0,200$ )*** pratique 1 ( $\beta=0,096$ )** pratique 44 ( $\beta=0,112$ )*** pratique 26 ( $\beta=0,112$ )*** déterminisme ( $\beta=-0,116$ )*** importance du travail ( $\beta=0,122$ )*** éthique ( $\beta=0,105$ )*** pratique 6 ( $\beta=0,080$ )** pratique 14 ( $\beta=-0,088$ )** pratique 39 ( $\beta=0,086$ )*** besoin d'autonomie ( $\beta=-0,076$ )** pratique 3 ( $\beta=0,068$ )*

\* significatif à 5 %

\*\* significatif à 1 %

\*\*\* significatif à 0,1 %

## DISCUSSION

L'analyse simultanée des régressions effectuée à partir des grappes et des pratiques simples fait donc ressortir le caractère mobilisateur des pratiques suivantes:

- 1) Enrichissement d'emploi sous forme de nouveaux rôles (mentor, formateur,...)
- 2) entretiens périodiques avec le superviseur (pour donner du feedback sur le rendement, évaluer les besoins de formation, etc.)
- 3) philosophie de gestion qui valorise le travail des professionnels de 50 ans et plus, et absence de pressions pour un départ à la retraite anticipé
- 4) counseling de carrière
- 5) aide à la mise à jour des compétences
- 6) possibilité de contribuer à la caisse de retraite après 65 ans
- 7) pas de réduction progressive de la semaine de travail.

Quand elles sont positivement liées à la mobilisation, ces pratiques sont cohérentes avec les hypothèses tirées de la littérature relative à la gestion du vieillissement. Celles-ci sont en effet élaborées en tenant compte des aspirations des professionnels vieillissants et ces aspirations satisfaites conduisent — nous l'avons vu au début de cet article — à la mobilisation (Steers, 1977; Mottaz, 1988). Par contre, il faut s'interroger sur celles qui n'ont pas d'effet sur la mobilisation ou ont l'effet inverse. C'est notamment le cas des stimulants financiers, de l'allongement des congés, du travail à domicile, de l'horaire flexible, du désengagement progressif, du programme de préparation à la retraite et du départ (avancé ou retardé) à la retraite. Pour la plupart, ces pratiques font partie de la catégorie des aménagements personnalisés des conditions de travail étroitement associés dans la littérature aux attentes des professionnels de 50 ans et plus. Quoique fortement souhaitées<sup>7</sup>, ces pratiques n'ont pas les vertus mobilisatrices attendues. Chez les professionnels ce n'est pas la satisfaction de n'importe quelle attente qui est mobilisatrice, mais plus de celles reliées à la tâche, aux compétences et à la carrière comme le montre le modèle final. Bien sûr,

---

<sup>7</sup>Nous l'avons vérifié par le biais d'une autre question relative à la désirabilité de ces mêmes 48 pratiques. Il est apparu que ces pratiques, surtout le programme de préparation à la retraite, l'indexation des rentes de retraites, l'horaire flexible, la combinaison retraite partielle-travail à temps partiel et la réduction graduelle de la semaine de travail étaient — avec les pratiques de formation — les pratiques les plus souhaitées par les répondants.

on peut faire le lien avec la théorie d'Herzberg mais la littérature sur le "commitment" appuie aussi cette hypothèse. Ainsi l'hypothèse de Grusky (1966) postulant une influence des "attentes réalisées" sur le degré de mobilisation n'a été que partiellement vérifiée par Steers (1977). Si elle s'est avérée vérifiée pour leur échantillon d'employés non professionnels (employés d'hôpitaux), elle n'a pas été vérifiée pour l'échantillon de professionnels (ingénieurs et scientifiques). C'est que, pour les professionnels et les employés plus scolarisés<sup>8</sup>, la mise au service de l'organisation est plus difficile à "acheter"<sup>9</sup> car les professionnels sont plus exigeants et plus attachés à leur travail. C'est le cas typique des cosmopolites dont la loyauté va plus à leur carrière et à leur profession qu'à leur organisation (Goldberg, 1976). Cette mobilisation est aussi plus difficile à obtenir à cause de leur âge, de leur expérience, de leur sécurité d'emploi et des nombreux avantages qu'ils ont déjà pu accumuler. Dans leur cas les récompenses doivent dépasser les simples aménagements des conditions de travail pour se porter sur ce qui est le plus fondamental pour un professionnel: son travail, sa compétence, sa carrière.

D'une manière plus générale, ces recherches empiriques qui ont étudié les effets du contexte de travail sur la mobilisation — même si elles n'ont jamais pris formellement en compte les pratiques de gestion — ont noté que la confiance qu'inspirait l'organisation était significativement reliée à la mobilisation (Hrebiniak, 1974). Quand une organisation n'est pas fiable ou qu'elle n'arrive pas à donner à ses employés des tâches utiles, intelligentes et formatrices, les niveaux de mobilisation ont tendance à diminuer. Mais plus les employés sont scolarisés, plus il peut être difficile de relever le défi et de satisfaire toutes les attentes et tous les besoins. Comme on le voit, nous retombons dans l'argumentation

---

<sup>8</sup>Nous avons d'ailleurs vérifié une relation négative très significative entre la mobilisation et la scolarisation.

<sup>9</sup>Nous faisons ici référence au modèle de l'échange qui est au cœur de la notion de mobilisation. En échange de la satisfaction de ses attentes, le professionnel se mettrait au service de l'organisation.

présentée dans le paragraphe précédent. D'autres études ont également mis en évidence une relation possible avec le sentiment d'importance que pouvait donner une organisation à ses employées (Buchanan, 1974; Steers, 1977). S'il sent qu'on a besoin de lui et qu'il peut être utile, le travailleur — et surtout le travailleur vieillissant — peut se mettre au service de l'organisation, voire "se défoncer" au travail. En ce sens les pratiques de valorisation ou le simple fait de s'intéresser au travail de l'employé, à ses réalisations ou à ses problèmes de carrière devient mobilisateur. Morris et Sherman (1981) montrent d'ailleurs combien l'intérêt ou la considération qu'apporte le supérieur peut être rentable pour l'organisation. Il est amusant de constater que contrairement aux aménagements personnalisés, une pratique moins souhaitée comme l'évaluation du rendement par le supérieur peut avoir un effet beaucoup plus mobilisateur parce qu'elle peut refléter une écoute, un intérêt et une reconnaissance auxquels l'employé est très sensible. À l'inverse, les pressions pour un départ hâtif à la retraite et toutes les pratiques de harcèlement indirect qui les accompagnent: déminution des responsabilités, isolement, perte de statut, non consultation, ... ont un effet démobilisateur bien mis en évidence par la grappe 12 dans le modèle. À cet égard, il est intéressant de noter que le programme de préparation à la retraite (l'une des deux pratiques les plus souhaitées parmi les 47) est associé dans cette grappe au départ hâtif à la retraite et aux pressions pour quitter. Un environnement mobilisateur est un environnement où on pense travail, pas un environnement où on parle retraite!

La question de l'antériorité qui est, rappelons le, une condition essentielle à la mise en évidence d'une relation de cause à effet (Kervin, 1992) doit aussi être soulevée dans cette recherche. Par exemple, les pratiques telles qu'elles sont formulées précèdent-elles vraiment la mobilisation ou ne peuvent-elles en découler également? Ou bien les facteurs de personnalité, que nous contrôlons à juste titre puisqu'il s'agit d'une catégorie de déterminants reconnus de la littérature, ne peuvent-ils être aussi

influencés par les pratiques de gestion auquel cas le contrôle de ces facteurs pourrait masquer une partie du modèle des pratiques mobilisatrices. Sur la première question de l'antériorité ou de la postériorité des pratiques de gestion par rapport à la mobilisation, il est possible que la mobilisation — qui est un processus lent à s'établir et plus stable par exemple que la satisfaction du travail (Mowday et al., 1982, page 45) — soit autant influencé par les pratiques passées que les pratiques actuelles. Néanmoins la grande stabilité<sup>10</sup> de notre population et la vraisemblable continuité des styles de gestion organisationnels nous autorisent à penser que les pratiques actuelles peuvent être un excellent "prédicteur" de cet ensemble de pratiques — passées et actuelles — qui influencent le degré de mobilisation. Par contre, est-ce la pratique qui mobilise ou est-ce le fort degré de mobilisation d'un individu qui lui permet, dans un contexte de gestion de plus en plus personnalisé, de bénéficier de certaines pratiques. Cette question ne se pose pas pour les pratiques<sup>9</sup> accessibles à tous les employés d'une même organisation (par exemple l'évaluation du rendement ou des besoins de formation, le counseling de carrière, la formation etc...), mais elle devient préoccupante pour les aménagements d'emploi personnalisés qui sont significatifs (par exemple, l'enrichissement d'emploi par le biais des nouveaux rôles).

La seconde question est également intéressante car elle pose la question de la pertinence des contrôles effectués. Certes nous reconnaissons que le contrôle des facteurs, autres que ceux de personnalité, était essentiel pour éviter les relations factices. En effet, la mobilisation est liée à l'âge<sup>11</sup> (+), à la scolarisation<sup>12</sup> (-), au secteur universitaire (+), à la profession d'ingénieur (-) et il fallait

---

<sup>10</sup>Ancienneté moyenne chez l'employeur = 21 ans  
ancienneté moyenne dans le poste = 11 ans

<sup>11</sup>Ces résultats sont conformes à la littérature (Steers, 1977; Angle et Perry, 1981; Mowday et al., 1982). Dans le cas de l'âge, il faut noter qu'il s'agit de l'âge au-dessus de 50 ans et qu'un tel effet peut aussi s'expliquer par le fait que les plus âgés sont vraisemblablement les plus mobilisés car les démobilisés prennent en général une retraite plus précoce. (Guérin et al. 1995). Par contre, nous ne constatons pas de lien significatif avec le sexe comme l'avaient noté Grusky (1966) et Angle et Perry (1981).

s'assurer que ces relations ne créaient pas des relations factices ou ne cachaient pas des relations entre les pratiques et le degré de mobilisation. Par contre, l'antériorité des variables de personnalité par rapport aux pratiques de GRH n'est pas aussi évidente. Certes les professionnels arrivent sur le marché du travail avec des valeurs, attitudes et capacités mais comme le montre Schein (1978) à propos des ancrés de carrières celles-ci sont influencées par les expériences de travail et évoluent avec le temps. Par exemple, naît-on volontariste ou le devient-on suite à certains succès de carrière ou à certaines expériences de formation réussies? L'importance accordée au travail ne diminue-t-elle pas lorsque aucune promotion n'est possible? L'éthique au travail n'est-elle pas favorisée par un contexte où l'expression est encouragée, les droits individuels respectés et les mécanismes de plainte plus élaborés? Le contexte de travail — ici plus spécifiquement les pratiques de gestion — peuvent donc, dans certaines limites, modifier la personnalité des employés. Dans cette optique, le contrôle des facteurs de personnalité (dont certains présentent une forte corrélation interne avec certaines pratiques) peut apparaître moins essentiel et les pratiques éliminées par leur contrôle (grappes 8, 10 et 15) devraient être reconsidérées. Si les grappes 10 et 15 n'ajoutent rien de plus au modèle déjà élaboré, la grappe 8 par contre ajoute une dimension "mobilité de carrière" ou "mouvements de carrière" accessibles aux 50 ans et plus dont le caractère mobilisateur semble évident.

Finalement se pose la question de la faible proportion de variance expliquée par le modèle (17,0 % par les pratiques seules et 34,0 % par l'ensemble des pratiques et des 4 groupes de variables de contrôle). Si l'on compare aux résultats de Mowday et al. (1982), nos variables individuelles (incluant les facteurs de personnalité) expliquent des proportions supérieures de la variance de la mobilisation (26,0 % dans notre recherche et 17,6 % pour les ingénieurs et scientifiques de leur échantillon). Par contre, leurs variables relatives aux expériences de travail expliquent 41,0 % de la mobilisation alors que

nos pratiques de gestion n'en expliquent que 16,9 %. Une première explication tient au fait que nous mesurons la présence ou l'absence de pratiques (variables dichotomes) bien déterminées alors que Mowday et al. (1982) mesurent des variables intermédiaires entre les pratiques et la mobilisation par exemple le degré de confiance qu'ont les employés dans l'organisation, le sentiment d'importance qu'elle leur donne, la perception d'équité, le niveau de satisfaction des attentes, le style de gestion etc... Il est normal que ces variables soient plus étroitement liées à la mobilisation mais nous pensons que pour un questionnaire il est plus important de connaître l'efficacité d'une pratique bien déterminée que l'effet d'une variable intangible mesurée par le biais d'une échelle d'attitudes. Une autre explication serait que nous ayons oublié des pratiques mobilisatrices importantes. Cette possibilité est pourtant peu probable car l'ensemble des pratiques que nous proposons aux répondants avait été validé par la littérature des trois domaines relatifs à la gestion du vieillissement (Dennis, 1988; Hale, 1990; Shea, 1991; Guérin, 1991), à la gestion de main-d'œuvre professionnelle (Raelin, 1985; Von Glinow, 1988; Katz, 1988) et à la gestion mobilisatrice (Lawler III, 1988 et 1992, Cotton, 1993; Audet et al., 1986; Rondeau et Lemelin, 1991).

Néanmoins pour en être sûrs, nous avons effectué une régression des possibilités de réalisation des attentes<sup>12</sup> des professionnels sur la mobilisation. Ces possibilités de réalisation sont en quelque sorte les efforts de gestion que l'organisation déploie pour mobiliser ses employés ou, comme le dit Mottaz (1988), les récompenses qu'elle leur accorde pour qu'ils se mettent à son service. Mais ces efforts sont ici exprimés plus en terme d'attentes professionnelles satisfaites que de pratiques (Guérin et al., 1994). Une telle manière de faire rend plus facile les comparaisons avec la littérature traditionnelle tout en

---

<sup>12</sup>Collectées parallèlement dans cette recherche à partir de 56 attentes professionnelles (Guérin et al., 1994).

permettant de valider le modèle de mobilisation obtenu par l'analyse des effets des pratiques. Les résultats nous apprennent qu'un milieu de travail qui mobilise ses professionnels de 50 ans et plus est un milieu qui valorise leur travail, leur donne l'occasion d'être utile, utilise leurs compétences, récompense leurs efforts, les écoute, les consulte, les traite équitablement. C'est aussi un milieu qui leur accorde des opportunités de développement et s'assure qu'ils conservent leur statut (ne perdent pas de responsabilités). Finalement c'est un milieu où l'on ne craint pas les longues journées de travail ni les périodes d'activité intense. La variance expliquée par ce modèle est de 31,2 %, ce qui est beaucoup plus proche des 41,0 % obtenus par Mowday et al. (1982). Exprimés sur une forme différente, ces résultats confirment l'importance dans le modèle de mobilisation des professionnels de 50 ans et plus : 1) du travail enrichi, varié, utile, qui utilise les compétences et offre des possibilités de développement, 2) de la valorisation par l'écoute, la consultation et la responsabilisation, 3) de la reconnaissance de l'effort et des résultats. Ces résultats confirment également que les accommodements et aménagements des conditions de travail que prône la gestion du vieillissement, s'ils augmentent la satisfaction des employés, ne les mobilisent pas pour autant. Comme on le voit, le modèle de mobilisation des professionnels de 50 ans et plus est finalement assez semblable à celui des autres professionnels.

## RÉFÉRENCES

- Administration on Aging (1986) *Older workers: myths and reality*. Washington: US department of Health and Human Services.
- Angle H. et Perry J. (1981) "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, mars, 1-13.
- Audet M., Bélanger L., Boivin J., Déom E. et Mercier J. (1986) *La mobilisation des ressources humaines*. Québec: PUL.
- Avolio B., Waldman D. et Mc Daniel M. (1990) "Age and work performance in non managerial jobs: The effects of experience and occupational type", *Academy of Management Journal*, 33(2), 407-422.
- Axel H. (1989) *Job banks for retirees*. New York: Conference Board.
- Bandura A. (1988) "Self-efficacy: Toward an unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bartol K.M. (1979) "Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover: a multidimensional approach", *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821.
- Berthelette D. (1989) "Conditions de travail, vieillissement et retraite", dans: David H. (dir.) *Le vieillissement au travail: une question de jugement!* Montréal: IRAT.
- Buchanan B. (1974) "Building organizational commitment: The socialization of manager in work organization", *Administrative Science quarterly*, 19, 533-546.
- Buonocore A. (1992) "Mature Employees and Career guidance", *Management Review*, septembre, 54-58.
- Bureau international du travail (1995) *Le travail dans le monde*. Genève.
- Coberly S. (1985) "Keeping older workers or the job", *Aging*, 349, 23-26.
- Cohen A et Gattiker V. (1992) "An Empirical Assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach", *Relations industrielles*, 47(3), 439-461.
- Côté M. (1990) "La gestion des personnes vieillissantes", dans: Blouin R. (dir.) *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles*. Cowansville: Yvon Blais.
- Cotton J. (1993) *Employee involvement*. Newbury Park: Sage.
- Coutu M. (1989) "Les chartes des droits et le vieillissement au travail", dans: David H. (dir.) *le vieillissement au travail: une question de jugement!* Montréal: IRAT.
- Dennis H. (1988) (dir.) *Fourteen steps in managing an aging workforce*. Lexington: Lexington.
- Doering M., Rhodes S. et Schuster M. (1983) *The aging worker: Research and recommandations*. Newbury Park: Sage.
- Dychtwald K. (1989) *Age wave: The challenges and opportunities of an aging America*. Los Angeles: Tarcher.
- Feldman D. (1988) *Managing careers in organizations*. Boston: Scott, Foresman and company.
- Gaertner K. et Nollen S. (1989) "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment of the organization", *Human Relations*, 42(11), 575-991.
- Gaullier X. (1988) *La deuxième carrière*. Paris: Seuil.
- Gélinier O. (1986) *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*. Paris: Hommes et techniques.
- Goldberg A. (1976) "The relevance of cosmopolitan/local orientations to professional values and behavior?", *Sociology of work and occupation*, 3(3), 331-356.
- Grusky O. (1966) "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science quaterly*, 10, 488-503.
- Guérin G. (1991) "Les pratiques de gestion en matière de vieillissement", dans: Blouin R., Ferland G., Larocque A., Rondeau C. et Poulin Simon L. (dir.) *Vieillir en emploi*. Sainte-Foy: PUL.
- Guérin G. et Wils T. (1992) *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: PUM
- Guérin G., Wils T., Saba T. et Lemire L. (1994) *Les aspirations insatisfaites des professionnels de 50 ans ou plus: le cas des professionnels syndiqués*, rapport de recherche. Montréal: Conseil québécois des professionnels et cadres.
- Guérin G., Wils T. et Saba T. et St-Jacques N. (1995) "Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle? Les aspiration des professionnels syndiqués de 50 ans et plus", *Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, 541-548.

- Hale N. (1990) *The older worker: Effective strategies for management and human resource development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hrebiniak L.G. (1974) "Effects of job level and participation on employee attitudes and perception of influence", *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.
- Jalbert F. (1989) *Les ressources humaines, atout stratégique*. Paris: L'Harmattan.
- Johnson H. (1988) "Recrutement: older workers help meet employment needs", *Personnel Journal*, mai, 100-105.
- Kanungo R.N. (1982) "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Karp D. (1987) "Professionals beyond midlife: Some observations on work satisfaction in the fifty-to-sixty decade", *Journal of Aging Studies*, 1(3), 209-223.
- Katz R. (1988) (dir.) *Managing professionals in innovative organizations*. Cambridge: Ballinger.
- Kelly J. (1990) "Employers must recognize that older people want to work", *Personnel Journal*, janvier, 44-47.
- Kervin J. (1992) *Methods for business research*. New York: Harper Collins.
- Lawler III E. (1988) *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III E. (1992) *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III E. et Mohrman S. (1989) "With HR help, all managers can practice high-involvement management", *Personnel*, avril, 26-31.
- Légaré J., Marcil-Gratton N. et Carrière Y. (1991) "Vieillir en emploi: un choix inscrit dans l'avenir démographique du Québec", dans: Blouin R., Ferland G., Larocque A., Rondeau C. et Poulin Simon L. (dir.) *Vieillir en emploi*. Sainte-Foy: PUL.
- Lequin J. (1986) "Discrimination selon l'âge et politique de gestion des ressources humaines", *Gestion*, novembre, 24-30.
- Levenson H. (1972) "Distinctions within the concept of internal-external control: development of a new scale", *Proceedings of the annual convention of the American Psychological Association*, 7, 261-262.
- Levin R. (1987) *Wellness programs for older workers and retirees*. Washington: Business Group on Health.
- Lewis J. et Mc Laverty C. (1991) "Facing up the needs of the older manager", *Personnel Management*, janvier, 32-35.
- Marbach G. (1968) *Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés*. Paris: OCDE.
- McGee G. et Ford R. (1987) "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied psychology*, 72(4), 638-642.
- Meier E. (1988) "Managing an older work force", dans: Borus M., Parnes H., Sandell S. et Seidman B. (dir.) *The older worker*. Madison: Industrial Relations Research Association.
- Mialet P. (1989) "Réussir la mobilisation de l'intelligence", *Personnel*, mai, 14-16.
- Morris J. et Sherman J.D. (1981) "Generalizability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrow P. (1983) "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mottaz C. (1988) "Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday R., Porter L. et Steers R. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press.
- Mowday R., Steers R. et Porter L. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly III C. et Chatman J. (1986) "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Overman S. (1993) "Myths hinder hiring of older workers", *HR Magazine*, juin, 51-53.
- Paul C. (1987) "A human resource management perspective on work alternatives for older Americans", dans: Sandell S. (dir.) *The problem isn't age: Work and older Americans*. New York: Praeger.
- Paul C. (1988) "Implementing alternative work arrangements for older worker", dans: Dennis H. (dir.) *Fourteen steps in managing an aging work force*. Lexington: Lexington.
- Pemington J. et Downs S. (1993) "Ford trucks training for older workers", *Industrial and Commercial Training*, 25(7), 22-28.
- Porter L., Steers R., Mowday R. et Boulian P. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin, 79-91.

- Quinn J.B. (1992) *Intelligent enterprise*. New York: Free Press.
- Rhodes S.R. (1983) "Age related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis", *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Rhodes S., Shuster M. et Doering M. (1981) "The implications of an aging workforce", *Personnel Administrator*, octobre, 19-32.
- Randall D. (1990) "The consequences of organizational commitment: methodological investigation", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Raelin J. (1985) *The clash of cultures: Managers and professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichers A. (1985) "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rix S. (1990) *Older workers: Choices and challenges*. California: ABC-CLIO.
- Rondeau A. et Lemelin M. (1991) "Pratiques de gestion mobilisatrices", *Gestion*, février, 26-32.
- Rosen B. et Jerdee T. (1985) *Older employees: New roles for valued resources*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Rosen B. et Jerdee T. (1986) "Retirement policies for the 21st century", *Human Resource Management*, 25(3), 405-420.
- Rosen B. et Jerdee T. (1988) "Managing older workers careers", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 6, 37-74.
- Rosow J. (1980) *The future of older workers in America: New options for an extended working life*. Scarsdale: Work in America Institute.
- Saba T., Guérin G. et Wils T. (1996) "Gérer l'étape de fin de carrière: le cas des professionnels syndiqués au Québec", *Actes du congrès 96 de l'ASAC*, à venir.
- Salancik G.R. (1977) "Commitment and the control of organizational behavior and belief", dans: Staw B.M. et Salancik G.R. (dir.) *New directions in organizational behavior*. Chicago: St-Clair.
- Schein J. (1978) *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Serieyx H. (1987) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*. Paris: Entreprise moderne d'édition.
- Shea G. (1991) *Managing older employees*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sheppard H. (1988) "Work continuity versus retirement: Reasons for continuing work", dans: Morris R. et Bass R. (dir.) *Retirement reconsidered: Economic and social roles for older people*. New York: Springer.
- Siegel R. (1986) "Preretirement programs in the 50's", *Personnel Administrator*, 31(2), 77-83.
- Statistique Canada (1994) *Le vieillissement de la main d'œuvre*, cat. 75-001F. Ottawa.
- Steers R.M. (1977) "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Sterns H. et Alexander R. (1988) "Performance appraisal and the older worker", dans: Dennis H. (dir.) *Fourteen steps in managing an aging workforce*. Lexington: Lexington.
- Sterns H. et Doverspike D. (1988) "Training and developing the older worker", dans: Dennis H. (dir.) *Fourteen steps in managing an aging workforce*. Lexington: Lexington.
- Swank C. (1984) "Workers and companies benefit from phased retirement in Europe", *Business and Health*, juillet-août, 54-55.
- Taylor P. et Walker A. (1994) "The aging workforce: Employer's attitudes towards older workers", *Work, Employment and Society*, 8(4), 569-592.
- Turcot Y. (1993) "Le vieillissement de la main-d'œuvre au Québec", *Le marché du travail*, 14(10), 5-10, 59-62.
- Ulrich D., Halbrook R., Meder D. et Stuchlick M. (1991) "Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage", *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Ulrich D. et Wiersema M. (1989) "Gaining strategic and organizational capability in a decade of turbulence", *Academy of Management Executive*, 3(2), 115-122.
- Vermot-Gaud C. (1987) *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*. Paris: Éditions d'organisation.
- Von Glinow M.A. (1988) *The new professionals: Managing today's high-tech employees*. Cambridge: Ballinger.
- Zetlin L. (1992) "Older and wiser: Tips to motivate the 50's crowd", *Management Review*, août, 30-33.

