

Les pratiques de gestion en matière de vieillissement

3

Gilles GUÉRIN

École de relations industrielles
Université de Montréal

Une revue des recherches publiées au cours des dernières années sur la gestion du vieillissement fait apparaître trois points : 1) les études sur le vieillissement au travail et les recommandations sur ce qu'il convient de faire pour mieux intégrer les employés plus âgés ont toujours existé (Marbach, 1968 ; Lewis, 1979 ; Sonnenfeld, 1979 ; Rosow, 1980 ; Côté, 1981 et 1982 ; Rhodes *et al.*, 1981 ; Parnes et Sandell, 1988) ; 2) ces recommandations ont été peu suivies au cours de la décennie 1976-1985 car les retraites anticipées ont connu un essor sans précédent (Meier, 1986 ; Akyeampong, 1987 ; Gaullier, 1988 ; Herz et Rones, 1989 ; David et Pilon, 1989 ; Grenier, 1989 ; Kohli, 1989 ; Sum et Fogg, 1990 ; Doeringer, 1990) ; 3) depuis ces dernières années, un fort courant remet en cause cette pratique, met l'accent sur ses effets négatifs, insiste sur la nécessité d'implanter de nouvelles pratiques plus favorables au maintien en emploi des employés vieillissants et rapporte des expériences réussies en la matière (Coberly, 1985 ; Meier, 1988 ; Nusberg, 1989 ; Dychtwald, 1989 ; Ramirez, 1989 ; Hale, 1990).

En conséquence, nous organiserons cette présentation autour des trois axes suivants : 1) une brève description de la stratégie d'élimination des employés plus âgés, favorisée par la plupart des entreprises au début de la dernière décennie, ainsi qu'un examen de l'importance et des raisons de cette manière de faire ; 2) une revue des nouvelles perspectives centrées sur la meilleure utilisation du potentiel humain vieillissant ; 3) une appréciation du degré d'implantation de ces nouvelles pratiques dans la réalité organisationnelle.

Stratégie d'élimination des employés vieillissants

L'expression « stratégie d'élimination » est empruntée à Rosen et Jerdee (1985a) qui, en conclusion de leur livre consacré aux employés vieillissants, proposaient une typologie très simple des stratégies de gestion de

cette catégorie de personnel. Selon eux les organisations pouvaient adopter soit une stratégie d'élimination qui s'appliquait à encourager ou à forcer le départ des employés plus âgés de l'organisation, soit une stratégie neutre qui ne mettait de l'avant aucune action particulière si ce n'est celles requises par la loi, soit une stratégie de maintien qui cherchait à prolonger la vie professionnelle des employés âgés pour autant qu'ils souhaitaient le faire et en étaient capables.

Contenu

La stratégie d'élimination est caractérisée par des politiques et des pratiques qui visent à accélérer le départ de l'employé plus âgé ou, tout au moins, à le décourager de continuer à travailler. Au premier rang de ces pratiques viennent les primes de départ qui cherchent à combler les pertes actuarielles ou le manque à gagner avant l'âge normal de la retraite. L'effet de ces stimulants financiers sur la décision de partir à la retraite est important et il dépasse pour beaucoup d'employés âgés l'influence des autres déterminants du départ comme la sécurité sociale, la santé ou les pressions morales (Ruhm, 1990). Selon Hewitt *et al.* (cité par Dennis, 1988b), trois travailleurs sur quatre qui quittent le marché du travail le font prématurément sous la pression des incitations financières. L'intention d'éliminer qui est prêtée aux organisations est peut-être exagérée lorsque le travailleur vieillissant désire lui-même quitter son emploi le plus vite possible et dans les meilleures conditions. Ce peut être le cas de certains travailleurs manuels qui exercent leur métier dans des conditions physiques astreignantes ou à une cadence élevée (chaîne de montage, mines, sidérurgie, etc.) (Gaulhier, 1988 ; David et Pilon, 1989). Pourtant la plupart des études (AARP, 1986b ; Beehr, 1986 ; Sonnenfeld, 1988 ; Yankelovich *et al.*, 1988 ; Kelly, 1990 ; Hale, 1990) convergent pour indiquer qu'une forte proportion d'employés vieillissants souhaitent continuer à travailler (souvent à temps partiel), même après 65 ans. Les stimulants à la retraite anticipée apparaissent alors comme des pressions pour acheter les départs dans un contexte où la séparation est rendue de plus en plus difficile à cause de l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite et de la faiblesse des systèmes de gestion actuels, notamment de l'absence d'évaluations valables du rendement au travail des employés vieillissants. Les universités nord-américaines utilisent abondamment de tels stimulants pour se séparer de nombreux professeurs âgés qui souhaiteraient continuer à contribuer à la vie universitaire (Rosen et Jerdee, 1985a). Un grand nombre de conventions collectives et de régimes de retraite normalisent la pratique de la retraite anticipée qui peut se révéler inefficace en contexte d'inflation ou lorsqu'il existe de fortes motivations intrinsèques au travail (Benoît, 1982 ; Mutschler *et al.*, 1984 ; Rosen et Jerdee, 1985a).

La volonté d'éliminer les employés âgés peut se manifester d'autres façons, par exemple, par l'orientation des carrières ou de programmes de préparation à la retraite. Ces activités, fort louables en soi, peuvent se révéler préjudiciables pour le maintien de l'employé âgé au travail si elles visent trop ostensiblement à pousser celui-ci à fixer la date de son départ à la retraite. L'employé s'imagine alors que son travail n'est pas apprécié et qu'un départ rapide est souhaité par l'organisation. Une enquête (Rosen et Jerdee, 1986) portant sur 897 cadres supérieurs américains en âge d'envisager leur retraite, confirme d'ailleurs que 15 % d'entre eux ressentent cette obligation morale d'avoir à partir le plus tôt possible pour faire de la place aux autres.

Des pratiques de harcèlement direct, comme la diminution des responsabilités, l'isolement, la perte des symboles de statut, la non-consultation, la tenue à l'écart des activités sociales, le retrait de la responsabilité du développement des jeunes, poussent encore plus sûrement l'employé vieillissant à envisager un départ hâtif à la retraite. Pourtant l'élimination est souvent le reflet de pratiques beaucoup plus insidieuses et généralisées comme le plafonnement dans les carrières, les affectations sans gloire ou le refus d'investir dans la formation ou le perfectionnement des employés âgés sous prétexte qu'ils sont incapables de maîtriser les nouvelles technologies ou qu'il est trop tard pour le faire (Herz et Rones, 1989 ; Taylor, 1989 ; Lefebvre et Delisle, 1990 ; Guérin et Hébert, 1990 ; Chusmir, 1990 ; Lawrie, 1990). Le refus d'envisager des aménagements spéciaux pour les employés âgés alors que ce sont eux qui supportent le moins bien les embouteillages, les longues journées de travail, le travail de nuit, les périodes d'activités intenses, etc., est une autre attitude qui trahit le manque de considération que l'organisation manifeste à sa main-d'œuvre âgée et qui pousse ces employés vers la sortie tout aussi sûrement que les stimulants financiers.

Importance

La popularité de la stratégie d'élimination est confirmée dans les pays occidentaux par la baisse du taux d'activité des travailleurs âgés (Grenier, 1989 ; Sum et Fogg, 1990 ; Burhauser et Quinn, 1990). Au Canada, chez les hommes de 55 à 64 ans, ce taux a régulièrement baissé depuis 1951, mais la chute a été plus considérable au cours des années 80 que pendant les décennies précédentes (Akyeampong, 1987 ; Guérin et Hébert, 1988). L'OCDE et le BIT ont établi clairement le lien entre cette baisse du taux d'activité dans un grand nombre de nations développées et la hausse spectaculaire des régimes de retraites anticipées (Rhine, 1984 ; Herz et Rones, 1989 ; CCMTF, 1990).

En France, Gaullier (1988) confirme la primauté de cette stratégie avec 1 million de préretraités (ou, selon l'expression française, de personnes en cessation anticipée d'activité) sur 12 millions de salariés dans le secteur privé en 1984. L'âge d'accessibilité à la retraite y est de 55 ans, et même de 50 ans dans certaines industries en restructuration (sidérurgie). Cela lui fait d'ailleurs dire que la nouvelle retraite, tout comme les nouveaux philosophes et la nouvelle cuisine, est devenue une nouvelle façon de vivre.

Aux États-Unis, les enquêtes (Fowler, 1984 ; Meier, 1986) rapportent que 33 % à 41 % des entreprises interrogées avaient un programme de retraite anticipée. L'importance de ces programmes peut être illustrée par le fait qu'une entreprise, à elle seule, a mis 11 000 de ses employés en retraite anticipée. Dans 40 % des cas, ces entreprises ont offert le programme plusieurs fois. Le programme de retraite anticipée de Dupont, en 1985, a réduit ses déboursés salariaux de 230 millions de dollars nets après impôts. Pour Chevron et Union Carbide, les gains ont été respectivement de 200 et 250 millions de dollars (Kuzmits et Sussman, 1988). D'une manière plus globale, les 897 cadres vieillissants ayant répondu au questionnaire de Rosen et Jerdee (1986) indiquent que les employeurs ont des attitudes et une politique qui poussent au départ anticipé dans 43 % des cas et qui sont neutres (ne favorisent ni le départ précoce ni la prolongation de la vie professionnelle) dans 50 % des cas.

Au Québec, les tendances, quoique moins documentées, sont les mêmes que celles qui sont observées dans la plupart des pays occidentaux (Casey, 1987 ; CCMTF, 1990). David et Pilon (1989) notent la forte prédominance des mesures d'accélération de la sortie de la vie active dans quatre entreprises manufacturières où la proportion de travailleurs vieillissants est plus élevée qu'ailleurs.

Justifications

Les raisons invoquées par les tenants de la stratégie d'élimination sont nombreuses. Au premier rang arrivent bien sûr les difficultés économiques et la nécessité de réduire les coûts de main-d'œuvre (Rhine, 1984 ; Kohli, 1989). Les employés âgés, aux salaires plus élevés, se retrouvent alors plus souvent victimes des restructurations, des faillites et des réductions d'effectifs (Standing, 1986 ; Meier, 1988).

Pourtant la détérioration de leur situation sur le marché du travail s'est poursuivie même en période de prospérité économique (Doeringer, 1990). Le maintien de la stratégie d'élimination s'explique alors par le décalage entre les exigences du marché du travail actuel, telles que les perçoivent les employeurs, et ce dont seraient capables les employés âgés (BIT, 1984 ;

Dunn, 1985). En premier lieu, les nouvelles technologies exigent des connaissances et aptitudes que, dans la grande majorité, les employés âgés ne posséderaient pas (Gauillier, 1988 ; Guérin et Hébert, 1990). Le changement et la concurrence accrus demanderaient également une flexibilité, une vitesse d'exécution et une mobilisation dont seraient incapables les employés plus âgés. Tout autant que le désir de réduire les coûts, ces perceptions, qui peuvent être qualifiées dans certains cas de préjugés, renforcent la « mode du jeune » et la volonté d'élagage du « bois mort » des employeurs.

Plus subtilement, l'abolition de l'âge de la retraite obligatoire pousse un certain nombre d'organisations, qui n'ont pas de systèmes de gestion appropriés, à acheter des départs qu'elles seraient bien incapables de justifier en l'absence d'évaluations valables de la performance de leurs employés.

Un autre argument fréquemment invoqué par les employeurs est la simplicité et le faible niveau de risques d'une telle stratégie. Rosen et Jerdee (1985a) mentionnent le peu d'énergie qui est requis par un programme de retraite anticipée. Une fois mis en place, celui-ci fonctionne presque tout seul du point de vue de la gestion. L'autre avantage que mentionnent ces auteurs est l'invisibilité des erreurs. Lorsqu'une organisation achète le départ d'un employé qu'elle aurait dû garder, les coûts existent mais ils sont cachés, car la personne n'est plus là pour montrer ce qu'elle pourrait faire. En ce sens, il s'agit d'une stratégie à faibles risques.

Enfin, certains employeurs estiment que c'est une stratégie très rentable en ce qui a trait au rapport coûts/bénéfices. Selon une étude réalisée pour Framatome, en France, le licenciement des cadres de plus de 55 ans est un investissement de l'ordre de 320 % : « l'opération resterait encore rentable si au lieu de donner 18 mois d'indemnité de congédiement, on en donnait 18 ans » (cité par Gauillier, 1988). Une telle estimation s'explique en partie par le fait que les préretraites sont, en France comme dans la plupart des pays européens, soutenues par la protection sociale publique et non par l'entreprise (Casey, 1987). Elle est néanmoins représentative de l'état d'esprit de nombreux dirigeants d'entreprise, plus portés à apprécier les avantages à court terme qu'à évaluer les inconvénients à long terme (Rosen et Jerdee, 1989b).

Pourtant, depuis quelques années, de nombreuses voix s'élèvent pour critiquer le recours trop zélé à la retraite anticipée, pour mettre en garde contre le coût de ces stratégies à long terme (CCCEI, 1985 ; Rosen et Jerdee, 1986 ; CCMTF, 1990 ; Côté, 1990) et pour proposer de nouvelles approches pour gérer le vieillissement (AARP, 1986a ; AARP, 1988 ; Meier, 1988 ; Hale, 1990 ; Lewis et McLaverty, 1991).

Nouvelles perspectives

Ces nouvelles perspectives sont associées à ce que Rosen et Jerdee (1985a) appellent la stratégie de maintien en emploi des employés plus âgés. Les raisons à la base de ce changement d'orientation seront d'abord présentées, puis le contenu de cette nouvelle stratégie, c'est-à-dire les pratiques de gestion qui la composent, seront décrites ; enfin quelques remarques sur les actions d'appui compléteront cette section.

Raisons du changement

Selon les auteurs consultés, les raisons sont de cinq ordres : 1) le coût de la stratégie d'élimination devient trop élevé pour les acteurs, 2) la réalité démographique s'impose, 3) les besoins des personnes vieillissantes sont exprimés, 4) les recherches sur les employés âgés se multiplient et 5) les attitudes des gestionnaires changent.

Le coût de la stratégie d'élimination devient trop élevé : il n'y a plus que des perdants comme l'illustre le tableau 1 qui résume les coûts assumés par les acteurs. Pour bien des gens, la perte d'un emploi, à moins qu'il ne soit particulièrement ingrat, exigeant ou monotone, représente souvent une expérience traumatisante même lorsqu'elle s'accompagne d'une certaine forme d'aide financière (CCCEI, 1985 ; Yankelovich *et al.*, 1988 ; Kelly, 1990). La perte est également lourde pour la société qui, dans le meilleur des cas, se prive d'un vaste réservoir de talents et, dans le pire, doit augmenter ses déboursés pour aider les plus démunis (Casey, 1989 ; Grenier, 1989 ; Hale, 1990). À cet égard, Gaullier (1988) rapporte que l'indemnisation des personnes en cessation anticipée d'activité, en France, dépasse certaines années les sommes versées aux chômeurs et empêche d'autres actions plus positives comme l'incitation à l'activité, la formation professionnelle, la promotion et la création d'emplois, le perfectionnement. Enfin, pour l'organisation, le caractère aveugle et dommageable des pratiques d'élimination se répercute sur les salariés et le capital de compétences qu'ils représentent. La perte du savoir-faire professionnel ou la transmission insuffisante de celui-ci, la démobilisation du personnel, même des plus jeunes, déstabilisés par la disparition de leurs mentors, la contraction du noyau dur des salariés desquels dépend effectivement la réussite des opérations de changement, sont quelques-uns des nombreux coûts organisationnels mentionnés dans les études publiées sur ce sujet (Mutschler *et al.*, 1984 ; Meier, 1986 ; Meier, 1988 ; Axel, 1989 ; CCMTTP, 1990). Comme l'indique Thierry (1990), une gestion de l'emploi attachée trop exclusivement à réduire les effectifs nuit à une bonne gestion des compétences... et à la motivation des employés, aurions-nous tendance à ajouter.

TABLEAU 1
Coûts de la stratégie d'élimination

A) Coûts pour l'employé

- inactivité physique et mentale
- perte de confiance et d'estime de soi
- diminution des ressources
- perte de relations, de contacts humains
- augmentation de l'anxiété, sentiment d'inutilité

B) Coûts pour la société

- augmentation des déboursés à cause des programmes d'aide
- augmentation des coûts d'hospitalisation, des soins médicaux
- problème d'éthique : Où va une société qui rejette ses éléments les plus âgés ?
- perte de talents
- fardeaux financiers à long terme pour les plus jeunes (caisses de retraite)

C) Coûts pour l'organisation

- manque d'adaptation à une situation qui n'en est qu'à ses débuts
 - augmentation à court terme de déboursés (retraites et primes de départ) qui pourraient être étalés dans le temps
 - démobilisation, absentéisme, dégradation du climat de travail, perte de loyauté
 - dépenses de recrutement, intégration et formation des jeunes
 - faible rentabilité de l'investissement dans le personnel
 - mauvaise image de l'organisation dans la communauté
 - perte d'expertise et de potentiel (les meilleurs partent, les autres restent)
-

La réalité démographique, il faut l'admettre, s'impose aussi de plus en plus. L'importance relative des personnes vieillissantes dans la population augmente régulièrement alors que celle des jeunes décroît symétriquement (Guérin et Hébert, 1988). Le serpent démographique a des problèmes de digestion (Sonnenfeld, 1979) car ses *baby-boomers* se transforment en *papy-boomers* et ses *yuppies* en *woopies* (*well-off older people*). Même si la croissance de la population active ne devait pas dépasser 1 % dans les années 90, il reste qu'il y aura de moins en moins de jeunes disponibles et que la contribution des travailleurs et des travailleuses âgés à la croissance économique sera de plus en plus sollicitée (Grenier, 1989). D'ailleurs, la main-d'œuvre dans son ensemble devient de plus en plus diverse (femmes, minorités visibles, personnes handicapées, travailleurs âgés), et les organisations qui veulent survivre doivent s'adapter à cette réalité (Liebig, 1988 ; Copeland, 1988 ; Mandell et Kohler-Gray, 1990). Il existe également un fort déséquilibre entre les compétences exigées par l'économie nord-américaine et celles disponibles (*Business Week*, 1988 ; Creedon et Magid, 1990). Les prévisionnistes anticipent, pour l'an 2000, des déséquilibres de plusieurs millions de travailleurs en Amérique du Nord (*Wall Street Journal*, 1984 ; Hudson Institute, 1989 ; Wagel, 1990) notamment pour le personnel technique et professionnel (*Business Week*, 1984 ; Rosen et Jerdee, 1986) et dans les domaines du génie, des ordinateurs, des soins infirmiers et de la restauration rapide (Rosen et Jerdee, 1989b). Qu'on le veuille ou non, il faudra donc faire appel à la main-d'œuvre vieillissante (Johnson, 1988).

Les personnes vieillissantes s'expriment aussi de plus en plus ouvertement soit par des enquêtes, soit par l'intermédiaire d'associations de défense de leurs intérêts (Harris *et al.*, 1981 ; AARP, 1986b ; Rosen et Jerdee, 1986 ; Yankelovich *et al.*, 1988 ; Christensen, 1990 ; Brunet, 1989 ; Lewis et McLaverty, 1991). Parmi les membres de l'American Association for Retired Persons, environ un tiers travaille à temps plein ou à temps partiel ; parmi les autres, 35 % à 50 % souhaiteraient le faire, certains par nécessité, d'autres par goût. De plus en plus de personnes vieillissantes sont en bonne santé, morale et physique, et estiment que le travail « c'est la santé ». Un sondage Gallup, effectué en 1985, indique que 87 % des travailleurs âgés de 63 ans et plus disent avoir du plaisir à travailler, que 77 % se sentent ainsi utiles alors que 61 % affirment devoir le faire par besoin d'argent (Zetlin, 1989). Rosen et Jerdee (1986) constatent que 66 % des cadres qu'ils ont interrogés rechercheront un emploi rémunéré lorsqu'ils seront à la retraite, que 75 % veulent œuvrer comme bénévole et que 77 % prévoient poursuivre des activités particulières, incluant notamment le retour à l'école dans 20 % des cas. Plus qu'un emploi, le retraité souhaite donc avoir plusieurs activités incluant, en première place, le travail

(Yankelovich *et al.*, 1988 ; Kraut, 1988 ; Dychtwald, 1989 ; Lewis et McLaverty, 1991). Les moins âgés, ceux qui ont entre 50 et 62 ans, se plaignent des faibles chances de promotion et de développement dans leur emploi, et la grande majorité exprime son désir de recevoir de la formation soit pour améliorer ses compétences actuelles, soit pour se préparer à un emploi différent. Un sondage Harris, effectué pour le National Council on the Aging, révèle que 75 % des personnes de 55 ans et plus préfèrent travailler à temps partiel que prendre leur retraite (NCA, 1981). La satisfaction des différentes aspirations exprimées par les travailleurs âgés pourrait donc avoir une influence importante sur leur décision de prolonger leur vie professionnelle.

Les recherches qui se multiplient apportent également plus de lumière sur les caractéristiques des travailleurs âgés et leurs comportements au travail. En bonne place se trouvent les études sur les mythes et les clichés couramment entretenus à l'égard des travailleurs et travailleuses âgés (Rosen et Jerdee, 1976 ; Rosen et Jerdee, 1985a ; AOA, 1986) (tableau 2). Les mythes et les clichés permettent de simplifier la réalité pour ceux qui les utilisent mais conduisent à la discrimination pour ceux qui en sont victimes et au gaspillage humain pour la société. Le problème du déclin éventuel de la performance avec l'âge a particulièrement retenu l'attention des chercheurs (Berkowitz, 1988 ; McEvoy et Cascio, 1989 ; Avolio *et al.*, 1990). Malgré les évidences, vérifiées scientifiquement, d'un déclin avec l'âge des capacités sensorielles (vision, ouïe, équilibre), biomécaniques (force musculaire) et cardio-respiratoires (Charness, 1985 ; Laville, 1989 ; Côté, 1990), il semble qu'aucun lien ne puisse être prouvé entre la performance au travail et l'âge (Rosen et Jerdee, 1988 ; McEvoy et Cascio, 1989). L'expérience, ou ce que Laville (1989) appelle l'intelligence de la tâche, compenserait pour le déclin des capacités fonctionnelles et physiologiques. Dans de nombreuses occupations, les exigences restent en deçà des capacités, même déclinantes, des travailleurs âgés, et il n'y a aucune raison de détecter la relation négative attendue (Côté, 1990). Pour d'autres occupations, qui exigent généralement moins de compétences, la relation pourrait être de type curvilinéaire, avec un plateau aux alentours de 30 à 40 ans (Avolio *et al.*, 1990). Cela confirmerait l'opinion, fréquemment émise, que c'est la perte de motivation et non le déclin des capacités qui est à la base de la baisse du rendement de certains travailleurs vieillissants (Rosen et Jerdee, 1990 ; Côté, 1990). Les recherches montrent également de plus en plus clairement que les différences individuelles chez les travailleurs âgés sont bien plus importantes que celles qui peuvent être constatées d'une classe d'âge à l'autre (Rosen et Jerdee, 1985a ; Côté, 1991). La population active est par nature très diversifiée, mais le vieillissement accroît les différences entre individus (Guérin et

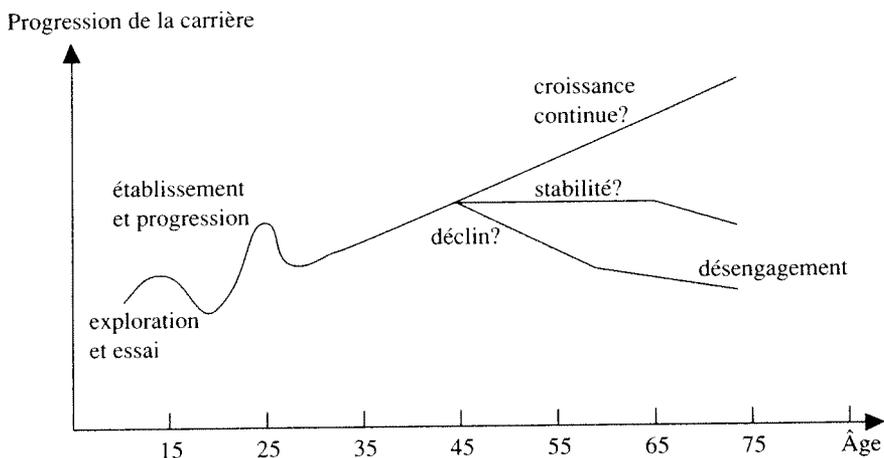
Hébert, 1988 ; Laville, 1989). Cette variabilité inter-individuelle devrait nous pousser à éliminer cette habitude que l'on a d'identifier l'individu à sa classe d'âge (Côté, 1990). Les auteurs ne tarissent pas d'histoires illustrant les mérites de tel ou tel travailleur octagénaire, voire nonagénaire (Archibald, 1986 ; Sonnenfeld, 1988). L'activité physique et l'alimentation équilibrée seraient des déterminants importants de cette capacité qu'ont certaines personnes à travailler bien au-delà des limites habituelles (Hallowell, 1985 ; DeVries, 1986). L'effet de l'âge se ferait moins sentir chez ceux ayant une qualification élevée et assumant des tâches complexes (Cailloux-Teiger, 1989). La théorie du cycle de la carrière (figure 1) illustre cette disparité des comportements. La carrière se déroule tout d'abord selon différentes étapes qualifiées d'exploration, d'essai puis de croissance par Super et Hall (1978). Puis, après la crise de la mi-carrière, située entre 40 et 45 ans, les comportements se différencient pour les travailleurs âgés, certains continuant à progresser et à recevoir des promotions, d'autres plafonnant et atteignant une certaine maturité professionnelle, d'autres, enfin, entamant un déclin précoce causé par la démotivation, les problèmes de santé ou par une obsolescence de leurs compétences (Rosen et Jerdee, 1988). Comme on le voit, il est irréaliste de vouloir parler des travailleurs et des travailleuses âgés comme d'un groupe homogène. Malgré ces résultats, il y a encore un important besoin de recherches sur les travailleurs âgés, notamment sur les facteurs influençant leur désir de rester au travail, l'influence des nouvelles technologies et les techniques de formation qui leur sont appropriées (Rhodes *et al.*, 1981 ; Meier, 1988 ; Frey, 1990). Des recherches sur les femmes âgées qui cumulent les obstacles en raison de l'âge et du sexe sont également nécessaires (Shaw, 1988 ; Hale, 1990 ; Guérin et Hébert, 1990).

TABLEAU 2
Principaux mythes et clichés entretenus
à l'égard des travailleurs âgés

-
- 1) Déclin de la performance avec l'âge
 - 2) Formation non rentable
 - 3) Avantages sociaux plus élevés
 - 4) Faibles aptitudes à établir des relations
interpersonnelles
 - 5) Attitude de laisser-aller avant la retraite
 - 6) Tendance aux accidents et à l'absentéisme
 - 7) Sécurité financière
-

Source : AOA, 1986, et HALE, 1990.

FIGURE 1
Le cycle de la carrière



Enfin les attitudes des gestionnaires changent avec le temps. Elles évoluent bien sûr à cause des quatre premières raisons mentionnées, mais aussi par crainte des poursuites judiciaires pour pratiques discriminatoires¹ (Rosen et Jerdee, 1985a ; Lequin, 1986 ; Coutu, 1989) et surtout parce que la main-d'œuvre âgée est vue maintenant d'un œil nouveau. Plutôt que de s'attarder aux faiblesses, les gestionnaires découvrent les avantages de cette main-d'œuvre (qualification, expérience, loyauté, assiduité, meilleur équilibre travail-vie, importance du travail bien fait, sens de l'éthique, préoccupation croissante pour l'aspect humain et décroissante pour l'argent, désir de travailler plus fort pour masquer les carences personnelles) et s'appliquent à les transformer en avantages stratégiques pour l'organisation. Ils découvrent ainsi l'avantage de réutiliser leurs retraités dans un contexte de demande cyclique ou de prolongation des heures de service (Hale, 1990), de disposer d'une main-d'œuvre âgée pour s'imposer auprès d'une clientèle âgée de plus en plus importante (Paul, 1987), d'utiliser les employés plus âgés dans des rôles (formateur, consultant interne, coordonnateur, mentor, négociateur) et des emplois² (soins de santé, services à la clientèle, ventes,

¹ Il y aurait eu, aux États-Unis, 27 000 poursuites, en 1987, en vertu de l'*Age Discrimination in Employment Act*, soit plus du double qu'en 1980 (Rosen et Jerdee, 1989b).

² Ce sont les emplois du *hi-touch* qui exigent de nombreux contacts avec les clients et qu'on oppose aux emplois du *hi-tech* qui exigent la maîtrise des nou-

enseignement, etc.) où leurs caractéristiques les poussent à être plus efficaces que les plus jeunes (Humble et Lyons, 1983 ; Lewis et McLaverty, 1991). Ils ont également l'avantage d'innover dans la gestion de la main-d'œuvre vieillissante et d'avoir ainsi une longueur d'avance sur leurs concurrents qui devront inévitablement faire la même chose un peu plus tard (Rosen et Jerdee, 1985a), et l'avantage d'investir dans le développement des travailleurs âgés et ainsi d'éviter simultanément les coûts de remplacement (recrutement, intégration, formation) et de départ (prime, retraite) (Hale, 1990).

Stratégie de maintien en emploi des employés âgés

Une stratégie de maintien s'appuiera donc sur un certain nombre de politiques ou programmes qui visent à prolonger la vie professionnelle des employés plus âgés (Rosen et Jerdee, 1985a ; Nusberg, 1986 ; de Broucker, 1988). Les possibilités sont nombreuses, un organisme américain comme NOWIS (National Older Workers Information System) en recense jusqu'à 369, dont certaines, il faut l'avouer, sont très marginales (AARP, 1986a). Plus synthétiquement, Rosow (1980) regroupe ces pratiques en 11 catégories et Hale (1990) en 5. Pour notre part, nous les présenterons en deux grands groupes selon qu'elles visent à mieux gérer les carrières des employés plus âgés ou à mieux aménager leurs conditions de travail (Casey et Bruche, 1983).

Gestion des carrières

La gestion des carrières est une préoccupation récente des organisations qui cherche à réconcilier les aspirations de carrière des employés avec les besoins en ressources humaines de l'employeur et, donc, les possibilités de carrière qu'il offre (Wils et Guérin, 1990). Le plafonnement, l'iniquité dans les affectations et les promotions, le manque de défi des carrières proposées, l'exposition prolongée aux facteurs stressants, constituent des causes importantes de démotivation et de baisse de rendement des travailleurs plus âgés, ainsi que de leur départ prématuré (Rosen et Jerdee, 1986). L'obsolescence, la démobilisation, la mauvaise utilisation du potentiel et la baisse de productivité affectent les employeurs et justifient leurs efforts pour gérer les problèmes de carrière et tenter d'harmoniser les aspirations des travailleurs

nelles technologies (Naisbitt, 1986 ; Liebig, 1988). Il est d'ailleurs amusant de constater que les nouvelles technologies éloignent souvent les personnes âgées du *hi-tech*, alors qu'elles leur permettent de travailler plus efficacement et plus confortablement dans le *hi-touch* (Hale, 1990).

plus âgés avec leurs besoins pour s'assurer d'une main-d'œuvre plus compétente, mobilisée et productive (Rosen et Jerdee, 1988 ; Feldman, 1988 ; Rosen et Jerdee, 1990). Nous distinguerons les pratiques de planification de la carrière, de développement de la carrière et de gestion des mouvements.

Planification de la carrière

La planification de la carrière est le plus souvent considérée comme une responsabilité de l'individu (Bolles, 1988) qui doit, selon les trois étapes classiques, 1) s'auto-évaluer, c'est-à-dire prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, 2) s'informer des possibilités de carrière et se fixer des objectifs à long terme, 3) établir un plan d'action pour y parvenir (London et Stumpf, 1982). Pourtant, de plus en plus d'organisations ont tendance à s'engager dans cette démarche car cela leur permet de traiter par la suite avec des employés beaucoup plus informés et conscients de ce qu'ils veulent et peuvent devenir dans le futur et d'influencer les projets de développement à long terme de ces employés pour les aligner avec les intérêts organisationnels (Guérin et Charette, 1983). Cet engagement peut alors prendre la forme d'ateliers portant sur la carrière, de centres d'information sur les carrières, de programmes d'entretiens sur la carrière avec le supérieur, d'orientation des carrières, etc. (London et Stumpf, 1982 ; Cronin, 1988). Ces activités sont particulièrement importantes pour les groupes d'employés qui sont plus enclins à avoir des problèmes avec leur carrière (femmes, minorités visibles et travailleurs âgés notamment) et qui risquent de n'être pas aussi efficaces qu'ils le pourraient à cause de facteurs personnels ou organisationnels. Dans le cas particulier des travailleurs et travailleuses âgés, Rosen et Jerdee (1988) montrent l'effet positif de ces pratiques sur les problèmes d'épuisement professionnel, de plafonnement et d'obsolescence. Les mêmes auteurs avaient déjà montré dans une enquête précédente que 20 % des cadres âgés seraient prêts à retarder leur décision de prendre leur retraite si de telles pratiques existaient dans leur organisation (Rosen et Jerdee, 1986). L'aide à l'auto-évaluation, première phase du processus de planification individuelle de la carrière, est d'autant plus facile avec les travailleurs âgés que ceux-ci, à la suite de la fameuse crise de la mi-carrière, se connaissent beaucoup mieux, ont pris conscience de leurs besoins ou de leurs lacunes personnelles et admettent volontiers la nécessité de certains rajustements. Ils sont même quelquefois portés à véhiculer les mêmes exagérations et stéréotypes que la société entretient à leur égard (Guérin et Hébert, 1990). Comme il fallait s'y attendre, les auteurs constatent néanmoins une variété plus grande de leurs aspirations sur le plan de la carrière que chez les jeunes (Rosen et Jerdee, 1985a). La deuxième phase, la recherche des possibilités, devrait permettre à l'organisation d'informer les employés de ses projets d'expansion, des voies

nouvelles qui en découlent, des nouveaux rôles que les employés vieillissants peuvent jouer, des nouvelles pratiques qu'elle entend établir à leur intention, etc. Selon une enquête anglaise, seulement 27 % des cadres et professionnels anglais auraient accès à une telle information alors que 72 % souhaiteraient en bénéficier (Lewis et McLaverty, 1991). Enfin, la troisième phase, l'établissement du projet personnel concernant la carrière, avec l'aide du supérieur ou des conseillers du service du personnel, devrait être l'occasion de s'assurer de la solidité et du réalisme du plan d'action (cohérence avec les évaluations de l'employeur effectuées par l'organisation, intégration aux possibilités organisationnelles, formation à acquérir, appuis nécessaires, temps disponible, équilibre travail-famille) (Burack et Mathys, 1980).

Pourtant la réalisation des plans de carrière ainsi élaborés exige deux autres types d'actions de la part de l'organisation : 1) un engagement dans le développement de la carrière et 2) une gestion cohérente des mouvements de carrière.

Développement de la carrière

Avant d'aller plus loin, il est important de préciser que l'action organisationnelle est rarement philanthropique. Bien que les organisations puissent établir des objectifs sociaux, il est de leur devoir d'atteindre leurs objectifs économiques. Elles ont donc des besoins qu'elles doivent satisfaire en tenant compte le plus possible des aspirations concernant la carrière de leurs employés. La planification de la carrière est un premier effort engageant tous les employés volontaires pour tenter d'harmoniser d'une manière prévisionnelle ces deux points de vue. Dans la réalisation de ces projets de carrière (développement et mouvements), qui requièrent des allocations de ressources et se heurtent à des limites pour ce qui est des emplois disponibles, les organisations se doivent de tenir encore plus compte de leurs besoins réels en ressources humaines et des valeurs variables que représentent pour elles les différents employés. L'importance des deux autres outils organisationnels que sont la planification des ressources humaines et l'évaluation des employés est donc cruciale. La planification des ressources humaines permet à l'avance de déceler les déséquilibres anticipés, tant quantitatifs que qualitatifs, et d'orienter les systèmes organisationnels (par exemple, la planification de la carrière) dans la bonne direction (Rhodes *et al.*, 1981 ; Rosen et Jerdee, 1985a). L'évaluation de l'employé se tronque en évaluation du rendement individuel qui permet à l'organisation de reconnaître les employés ayant des problèmes dans leur carrière et ceux qui ont des besoins de formation (Meier, 1988 ; Sterns et Alexander, 1988) et en évaluation du potentiel individuel qui permet à l'organisation de déterminer les employés

qui pourraient se perfectionner et occuper des emplois plus exigeants. La gestion des carrières (développement et mouvements) se personnalise donc pour tenir compte des différentes possibilités d'emplois et, surtout, des différents profils de compétences disponibles. Les gestionnaires doivent décider, cas par cas, à la lumière des besoins organisationnels, des évaluations de l'employé et de son projet personnel (Ford et Fottler, 1985 ; Rosen et Jerdee, 1989a ; Côté, 1991). Une décision erronée permettant au travailleur vieillissant, au rendement insatisfaisant, de continuer à travailler diminue la productivité, le moral des collègues et augmente les coûts de la main-d'œuvre. Symétriquement, obliger un employé âgé, susceptible d'apporter une contribution positive, à se retirer est à la fois un gaspillage inacceptable pour l'organisation et une marque de mépris pour l'employé (Rosen et Jerdee, 1985a). Un bon système d'évaluation est donc à la base d'une saine gestion des travailleurs âgés. D'ailleurs la plupart des poursuites en justice tournent autour de l'examen des critères utilisés lors de l'évaluation du rendement de l'employé (Lequin, 1986). Des organisations recourent également aux examens médicaux pour mieux justifier leurs décisions quant à la carrière (Nusberg, 1989).

Il est donc payant de former la main-d'œuvre âgée pour réduire les problèmes de rendement et de carrière qui découlent de l'évolution continue des contenus et pratiques de travail (Cailloux-Teiger, 1989). Il devient, par exemple, particulièrement nécessaire pour le travailleur plus âgé de s'initier aux nouvelles technologies, de mettre à jour ses connaissances techniques (ingénieurs et scientifiques notamment), d'accroître sa capacité à travailler en équipe, de mieux comprendre le nouvel environnement organisationnel. Pour illustrer le caractère rentable de cette formation, des auteurs (Coberly, 1985 ; Rosen et Jerdee, 1985b) opposent le peu qu'il en coûte à l'organisation pour donner cette formation aux coûts beaucoup plus élevés de l'obsolescence (perte de clientèle, démobilitation, coûts de recrutement et de formation du remplaçant, etc.). Le concept japonais de formation continue (*kaizen*) devient de plus en plus populaire, même pour les travailleurs vieillissants (Meier, 1988) dont la faible mobilité garantit, plus fréquemment que chez les jeunes employés, la rentabilité de l'investissement effectué par l'organisation³ (Creedon et Magid, 1990). La formation devrait non seulement donner à l'employé âgé la possibilité de maintenir ses compétences mais aussi d'en acquérir de nouvelles soit pour envisager une certaine réorientation de sa carrière, soit pour enrichir son emploi actuel (Dychtwald, 1989). Ce développement qui doit se faire en harmonie avec le

³ L'expression *staying power* est utilisée à cet égard dans les études nord-américaines.

plan de carrière de l'employé permet de lutter contre le plafonnement et d'utiliser au maximum le potentiel de chacun. Slocum *et al.* (1985) notent qu'une telle pratique est plus difficile à implanter dans une organisation qui n'est pas en croissance. Pourtant, comme l'indique Serieyx (1984) dans son langage coloré, ce qui est intolérable, ce n'est pas que l'entreprise se sépare d'un employé, « c'est qu'elle remette sur le marché des gens foutus, des gens qu'elle a anthropophagés. Une entreprise, ça doit fabriquer plus de richesse que ça n'en consomme. C'est vrai pour les produits, ça doit être vrai pour les gens. Il faut mettre en place des structures anthropogènes de mobilisation et de développement des hommes et des femmes, et non des structures anthropophages. »

Les auteurs qui s'intéressent à la formation et au développement des travailleurs vieillissants recommandent unanimement d'adapter ces pratiques aux caractéristiques de cette catégorie de personnel. Trois dimensions notamment doivent être prises en considération : 1) l'établissement d'un climat de confiance (tolérance des fautes, ambiance relaxante et confortable, encouragements, refus de juger, etc.) pour lutter contre la gêne des travailleurs plus âgés, leur peur de ne pas réussir et répondre à leur besoin d'empathie ; 2) l'utilisation de techniques et de méthodes qui permettent de compenser la perte possible de certaines facultés (par exemple, moins d'insistance sur les appuis verbaux et plus d'applications concrètes basées sur les acquis de la vie) et de satisfaire des besoins variés (découpage en modules, possibilité d'entrer et de sortir du programme quand on le désire) ; 3) une organisation souple du temps permettant à chacun de prendre son temps et de progresser à son rythme (Sterns et Doverspike, 1988 ; Rosen et Jerdee, 1989b). Il semble également que l'utilisation de ressources elles-mêmes vieillissantes soit appréciée par les employés âgés en formation (Taylor, 1989).

Mouvements de la carrière

Pour que les projets personnels puissent se réaliser, que les problèmes de la carrière soient minimisés et que le potentiel humain soit utilisé au maximum, il faut non seulement que l'organisation forme et perfectionne son personnel vieillissant mais aussi qu'elle rende ces personnes admissibles à l'ensemble des mouvements de la carrière, soit les mutations, les promotions, les recrutements, les rétrogradations et, bien sûr, les départs, où il est plus question de négociation et d'aide que d'admissibilité à proprement parler (Zetlin, 1989).

Les mutations peuvent être l'occasion de dynamiser une carrière en allant chercher de l'expérience complémentaire en vue d'une promotion

ultérieure ou, plus souvent dans le cas de travailleurs plus âgés, en explorant de nouvelles avenues du genre « deuxième carrière ». Une compagnie comme IBM ne compte plus les exemples d'assembleurs devenus administrateurs, de secrétaires devenues programmeuses, d'ingénieurs devenus cadres..., et de cadres redevenus ingénieurs (Dychtwald, 1989). La compagnie Xerox qualifie de « repositionnements stratégiques » ces mouvements latéraux de carrière (Coberly, 1985) qui peuvent être également l'occasion d'expérimenter de nouveaux rôles (médiateur, mentor, consultant, gérant de projet, coordonnateur), exploitant mieux les compétences des travailleurs âgés (Lewis et McLaverty, 1991). Les mutations vers des emplois physiquement moins exigeants ou à charge mentale moins forte sont également des solutions de rechange que l'on devrait pouvoir considérer pour les travailleurs âgés, surtout lorsque le travail est exigeant (Marbach, 1968 ; Rhodes *et al.*, 1981 ; Paul, 1987 ; Gaullier, 1988). Les conventions collectives peuvent prévoir que l'affectation se fera sans baisse de salaire (Nusberg, 1989 ; Hale, 1990) ou à un salaire équivalent à la moyenne des salaires des deux emplois, ancien et nouveau (Paul, 1988). Rosen et Jerdee (1986) notent que 33 % des cadres plus âgés de son échantillon retarderaient leur retraite si de tels déplacements étaient possibles dans leur organisation. Malheureusement, comme le note Gaullier (1988), la concurrence accrue a grandement diminué le nombre de ces postes de repli où les charges physiques ou mentales sont moins fortes.

La compétence et non l'âge doit être à la base des affectations. Sur le plan interne, il ne faut pas empêcher la poursuite de la croissance des employés plus âgés qui sont performants. Leur exclusion des processus de promotion serait une erreur grave de la part de l'organisation tant et aussi longtemps qu'ils sont compétents, en bonne santé et veulent encore investir dans leur travail. Une certaine proportion des employés vieillissants sont dans cette situation comme le montre la figure 1.

Sur le plan externe, le recrutement de personnes plus âgées peut, en période de croissance brutale, permettre de maîtriser la pyramide des âges et d'envisager par la suite un recrutement régulier. Les rares organisations qui ont eu la sagesse de pratiquer dans le passé cette gestion des âges sont moins sujettes au vieillissement généralisé de leur main-d'œuvre et se sont évité des problèmes de relève, de blocage de filières promotionnelles puis les affres des départs massifs à la retraite qui découlent des déséquilibres démographiques internes (Vermot-Gaud, 1987 ; Gaullier, 1988). Devant les pénuries de jeunes, les organisations sont plus nombreuses à envisager le recrutement des personnes âgées, notamment des retraités, pour combler les emplois traditionnellement occupés par les moins de 25 ans (Johnson, 1988 ; Zetlin, 1989). De plus en plus de petites entreprises sont également

heureuses de bénéficier des conseils de cadres retraités expérimentés ou de leur confier la gestion de projets à court terme (de Broucker, 1988 ; Whittemore, 1990).

Les rétrogradations qui peuvent s'apparenter aux mutations vers des emplois moins exigeants sont des solutions que certains cadres préfèrent à la retraite anticipée (Rosow, 1980). D'ailleurs les entreprises de certains pays (Danemark⁴, Japon⁵) utilisent cette pratique à grande échelle. Elle est néanmoins mal perçue en Amérique du Nord où la mobilité descendante est souvent assimilée à une punition ou à un échec. Quelques entreprises (Maremont, Kellogg) l'ont néanmoins expérimentée sur une petite échelle (Rosow, 1980). Pour être positif, ce mouvement de carrière doit avoir été volontairement choisi par l'employé plus âgé parmi plusieurs autres possibilités. Il doit également exiger l'apprentissage de nouvelles compétences (Avolio *et al.*, 1990) et s'effectuer dans un environnement nouveau avec un supérieur qui n'a jamais été le subordonné de l'employé (Feldman, 1988). Selon Hall et Isabella (1985), 70 % des employés plus âgés préféreraient une rétrogradation et une diminution du salaire à une retraite anticipée.

Enfin le départ doit être envisagé pour l'employé vieillissant comme pour tout autre employé qui a un rendement insuffisant et qui ne veut ou ne peut entreprendre une action appropriée de rajustement. Le départ doit évidemment être aussi envisagé pour l'employé qui a un rendement satisfaisant mais qui veut partir pour des raisons personnelles⁶ ou doit le faire faute de place dans l'organisation (licenciements économiques). Cette dernière peut aider l'employé à trouver un autre emploi ou à aménager sa sortie du marché du travail. Dans le premier cas, l'organisation peut aider l'employé à partir à son compte, défrayer ses coûts de formation en vue d'une seconde carrière, ou le replacer dans une organisation de taille plus modeste où ses compétences sont généralement les bienvenues (Rosow, 1980). Ce dernier cas s'apparente à la pratique japonaise du *shukko*, telle que la décrit Nusberg (1989). *The Aging Workforce* (1987) décrit un projet assez original

⁴ Dans certaines organisations danoises, il n'y a plus de promotions possibles à partir de 55 ans, et les rétrogradations sont généralisées à partir de 60 ans (Feldman, 1988).

⁵ Au Japon, la plupart des cadres et surveillants doivent faire face à partir de 55 ans à la rétrogradation de la préretraite (le *yakushoku-teinen*) à moins qu'ils ne préfèrent partir dans une entreprise de moindre envergure (le *shukko*) (Osaka, 1988 ; de Broucker, 1988 ; Nusberg, 1989).

⁶ Sont inclus dans cette catégorie tous les employés qui perçoivent la sortie de la vie de travail comme un droit à défendre (Melchers, 1989).

d'IBM qui encouragerait les retraités de cette entreprise à envisager une deuxième carrière dans des organismes à but non lucratif. S'ils acceptent de le faire à temps plein, une partie de leur salaire continue à leur être versée en plus de leur retraite. Dans le deuxième cas d'aménagement de la sortie du marché du travail, nous trouvons les programmes de préparation à la retraite qui peuvent appuyer une stratégie de maintien s'ils cherchent à aider les employés qui partent à surmonter les obstacles du désengagement et non à accélérer le désengagement systématique de tous les employés vieillissants. De tels programmes sont en pleine expansion en Amérique du Nord (Siegel, 1986 ; Dumont, 1989) car ils répondent aux attentes des employés et améliorent leur moral (Dennis, 1988b).

Aménagement des conditions de travail

L'aménagement des conditions de travail constitue le deuxième grand volet d'une stratégie de maintien des travailleurs vieillissants en emploi. Les actions d'aménagement visent à adapter les conditions de travail aux besoins variés des employés plus âgés. Elles assurent également, dans certains cas, une souplesse accrue à l'organisation. Elles s'intègrent fort bien à cette gestion de la fin du XX^e siècle qui découvre les pratiques personnalisées, taillées sur mesure ou ce que les Américains appellent les *flex's*. Nous distinguerons en premier lieu les aménagements du temps de travail de ceux du poste de travail. Les premiers sont généralement préférés aux seconds parce que plus souples, moins coûteux et plus faciles à implanter (Paul, 1987). Finalement, quelques pratiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux seront rapportées.

Aménagements du temps de travail

Les aménagements les plus fréquemment cités sont le temps partiel, le désengagement progressif, le partage d'emploi, le rappel temporaire de retraités, l'horaire flexible, le travail à domicile et l'augmentation des vacances et des congés.

Un très grand nombre de travailleurs âgés, entre 68 % (Kraut, 1988) et 90 % (Johnson, 1988), serait intéressé à travailler à temps partiel après la retraite. Ce dernier chiffre, qui s'appuie sur un sondage non précisé des années 70, semble élevé, mais NCA (1981) confirme que trois employés sur quatre de cette classe d'âge souhaiteraient travailler à temps partiel. Le temps partiel permet à l'organisation de garder ses employés vieillissants les plus performants et d'attirer les meilleurs de l'extérieur. Cet aménagement est simple à implanter, peu coûteux à maintenir et il augmente la producti-

tivité des employés (Paul, 1988). Les problèmes rapportés ont trait à la coordination plus délicate des horaires de travail et au roulement plus intense des employés.

Le travail à temps partiel chez les employés proches de l'âge de la retraite prend fréquemment la forme d'un désengagement progressif (*phased retirement*), c'est-à-dire d'une réduction de la semaine de travail qui passe à quatre, puis à trois et à deux jours. Les salaires sont généralement réduits et peuvent être complétés ou non par une rente partielle⁷. L'intérêt pour un tel programme est indéniable (Rosow, 1980 ; Swank, 1984 ; Rosen et Jerdee, 1986 ; AARP, 1986b) car il permet à l'employé de s'adapter à des problèmes de santé ou de mieux gérer son équilibre travail-vie. Son succès dépend néanmoins des possibilités de cumul avec des rentes partielles (Copperman et Keast, 1983 ; Meier, 1988). Tous les employeurs nord-américains ne permettent pas un tel cumul (Meier, 1980).

Le partage d'emploi est une forme particulière de travail à temps partiel puisque plusieurs personnes, habituellement deux, partagent un même emploi. Elles peuvent être responsables individuellement de leur emploi partiel ou collectivement de l'emploi complet (Lee, 1983 ; Hale, 1990). Le partage peut s'effectuer entre deux employés mais aussi entre un employé âgé et un plus jeune ce qui favorise le transfert de connaissances (Paul, 1988 ; AARP, 1988). De telles pratiques sont fréquemment rapportées dans le milieu de l'enseignement (Coberly, 1985 ; Lazarus et Lauer, 1985). L'introduction de nouvelles technologies peut aussi être l'occasion de créer des tandems anciens-jeunes cumulant l'expérience pratique des uns et les connaissances théoriques des autres (Gaulhier, 1988).

L'utilisation temporaire de retraités est une pratique de gestion qui connaît un essor spectaculaire (Paul, 1987 ; AARP, 1989 ; Meier, 1988). Les services du retraité peuvent être retenus à titre de consultant ou bien il est réengagé comme employé temporaire pendant les périodes de pointe ou de vacances. Les organisations économisent les coûts de recrutement et de formation d'une main-d'œuvre temporaire. Pour ce faire, elles construisent de plus en plus souvent des banques de retraités comprenant les noms de tous les employés prêts à retourner au travail ainsi que leurs compétences particulières et les conditions qu'ils mettent à leur retour sur le marché du

⁷ En Suède, depuis 1976, une loi autorise les travailleurs de 60 à 64 ans à cumuler leur salaire et une partie de leur rente d'État s'ils travaillent à temps partiel. Le Régime des rentes du Québec permet un tel cumul, mais il y a réduction actuarielle de 6 % par année, et le salaire ne doit pas dépasser le montant de la rente annuelle à 65 ans (7 259 \$ en 1991).

travail (Paul, 1988 ; Johnson, 1988 ; Axel, 1989). Dans le cas particulier d'une grande compagnie américaine d'assurances et de services financiers, le nombre moyen d'heures travaillées par employé a été évalué à 62 par mois. Pour ces employés occasionnels qui touchent leur rente de retraite, il y a souvent une limite au nombre d'heures qu'ils peuvent travailler ou au montant qu'ils peuvent toucher au cours d'une année (AARP, 1986b). Quelquefois les entreprises réengagent leurs propres retraités par l'entremise d'agences externes pour contourner les restrictions imposées par les programmes de retraite (Hale, 1990). Devant le succès de cette pratique de rappel temporaire, certaines organisations, comme The Traveler's, inscrivent même, dans leur banque, les retraités des autres organisations (Johnson, 1988).

D'autres aménagements, comme l'horaire flexible ou le travail à domicile, permettent un meilleur équilibre travail-vie et sont à ce titre fort en demande du côté des employés plus âgés. Dans le premier cas, 32 % des travailleurs et travailleuses âgés de 63 ans et plus indiquent qu'ils retarderaient leur retraite si une telle pratique existait dans leur organisation (AARP, 1986b), et dans le deuxième cas, 52 % seraient portés à faire la même chose (Rosen et Jerdee, 1986). Les organisations qui adoptent ces pratiques sont assez rares mais Control Data, par exemple, autorise ses employés à temps partiel à travailler à domicile sur leurs terminaux (Nusberg, 1989). D'autres aménagements comme la semaine comprimée ou l'augmentation des vacances et des congés sabbatiques sont plus rarement décrits (Rosow, 1980 ; Meier, 1988 ; David et Pilon, 1989).

Aménagements du poste de travail

L'OCDE présente cette solution comme étant la mieux adaptée à l'individu et à l'entreprise, mais en réalité des inconvénients (coûts des études ergonomiques et du matériel nécessaire, perturbation du travail collectif, difficultés d'affecter une autre personne au poste aménagé, etc.) empêchent souvent les employeurs de la mettre en pratique (Marbach, 1968 ; Gaullier, 1988). Le poste de travail peut être réaménagé soit en en modifiant l'environnement physique, soit en en changeant le contenu. Dans le premier cas, il peut s'agir, par exemple, de chaises spéciales construites pour les employés qui doivent rester debout ou de lunettes grossissantes pour les employés qui ont à manipuler de petits objets. Une entreprise américaine qui a introduit ces modifications prétend avoir ainsi économisé de l'argent en maintenant en emploi des employés âgés compétents (Paul, 1988). Dans le deuxième cas, la diminution ou l'élargissement des tâches peut être envisagé selon que l'employé vieillissant désire lutter contre le stress et mieux gérer son

équilibre travail-santé ou qu'il recherche de nouveaux défis et un travail plus stimulant. Dans le premier cas, le regroupement des travailleurs âgés en équipes homogènes ou la création d'ateliers spéciaux réservés aux ouvriers âgés sont des exemples qui s'appliquent aux emplois de production à forte charge physique (Marbach, 1968 ; Berthelette, 1989) alors que l'addition de responsabilités relatives au développement de jeunes employés ou à la gestion de certains projets spéciaux sont des avenues pour éviter le plafonnement des cadres (Rosen et Jerdee, 1988). L'enrichissement du travail est aussi possible pour les employés de production car il permet de maintenir la motivation et le rendement sur une plus longue période⁸ (Avolio *et al.*, 1990). Pourtant, les employeurs répugnent à envisager de telles pratiques uniquement pour les employés vieillissants et ont tendance à les considérer dans une optique plus large prenant en considération les caractéristiques des autres composantes de la main-d'oeuvre (notamment les femmes et les handicapés). En résumé, l'aménagement du poste de travail est une pratique efficace dans le cas du travailleur plus âgé car elle prend plus en considération ses caractéristiques personnelles et permet ainsi des gains de productivité importants ; par contre, elle est plus difficile et coûteuse à implanter à cause des besoins de coordination et des équipements qu'elle nécessite éventuellement. De plus, elle demande une supervision plus étroite des employés qui ont des problèmes de santé et sont ainsi maintenus en emploi (Paul, 1988).

Rémunération et avantages sociaux

Finalement, divers stimulants de nature pécuniaire ou autre peuvent contribuer à prolonger la vie professionnelle des employés âgés. Ainsi Lewis et McLaverty (1991) insistent sur l'importance de la rémunération pour maintenir actifs les travailleurs vieillissants performants, ceux qu'Odiorne (1984) appelle les étoiles ou les bourreaux de travail, qui n'auraient pas vu leurs efforts récompensés par une promotion. Pour éviter les effets démotivants de la rémunération plafonnée, ils recommandent d'avoir recours aux reclassifications, aux statuts hors échelle, aux bonus et aux multiples formes de gratifications non pécuniaires (gadgets informatiques, voyages, trophées, remerciements publics) tellement appréciées, semble-t-il, par cette catégorie de personnel. La possibilité de contribuer au fonds de pension ainsi que d'augmenter la rente de retraite sont des avantages appréciés par ceux qui continuent de travailler après 65 ans (Rosen et Jerdee, 1989a).

⁸ Chez Volvo, par exemple, et dans un certain nombre d'entreprises françaises (Marbach, 1968).

D'autres programmes sont considérés par les employés plus âgés comme faisant partie de leurs avantages sociaux. C'est le cas, par exemple, des programmes de préparation à la retraite (Siegel, 1986 ; Dumont, 1989) et des programmes d'amélioration ou de maintien de la santé (Coberly, 1985 ; Levin, 1987).

Actions d'appui

Pour favoriser le succès d'une stratégie de maintien en emploi des employés âgés, certaines actions d'appui doivent être envisagées. Parmi les plus fréquemment citées, mentionnons l'affirmation claire des nouvelles attitudes de la haute direction à l'égard des employés plus âgés, l'élaboration d'un plan d'action approprié et la formation des cadres.

Philosophie de gestion

Pour qu'une stratégie de maintien soit efficace, il faut tout d'abord qu'il y ait un engagement clair de la haute direction en faveur de la prolongation de la vie professionnelle des personnes plus âgées. De nombreux employés vieillissants seraient en effet prêts à rester s'ils avaient l'impression que leur contribution était utile et valorisée par l'organisation (Rosen et Jerdee, 1986). Le premier geste est donc de le leur dire, soit à l'intérieur d'une philosophie de gestion formellement écrite, soit, ce qui est encore plus important, par des déclarations devant les employés, les actionnaires ou les médias. Un certain nombre d'entreprises américaines (Days Inn, Marriott Corporation, General Electric, MacDonald, Control Data, Texas Refinery, Kentucky Fried Chicken, The Traveler's, etc.) se sont, à l'heure actuelle, engagées dans une telle démarche (Hale, 1990). Elles ont en commun une philosophie de gestion orientée vers l'employé et la perception que ce qui est bon pour l'employé est bon pour l'entreprise. Elles sont également orientées vers l'avenir et conscientes que le virage qu'elles sont en train de prendre les placera en meilleure position stratégique par rapport à leurs concurrents (Paul, 1983 ; Dychtwald, 1989).

Plan d'action

Une fois qu'une stratégie de maintien en emploi des employés plus âgés a été retenue, il faut établir un plan d'action détaillé précisant les objectifs opérationnels à atteindre, les actions à mettre en place, les responsables, les délais, les coûts, les ressources nécessaires, les indicateurs de progrès (Hale, 1990). Il existe, en effet, plusieurs manières d'atteindre des objectifs aussi généraux qu'une meilleure intégration des travailleurs plus âgés ou qu'une

augmentation de leur contribution, et la réponse proposée doit être harmonisée à la situation concrète et aux besoins de l'organisation. Pour y parvenir, un certain nombre d'analyses sont nécessaires, notamment sur le plan de la mise en évidence des problèmes et de l'évaluation des possibilités. Dans le premier cas, l'analyse de la structure des âges, l'audit des pratiques organisationnelles en matière de gestion des employés plus âgés et le sondage des opinions des employés vieillissants sont des exemples d'analyses qui permettent à l'organisation de déceler les problèmes et les obstacles particuliers qui empêchent la réalisation des objectifs généraux et, ainsi, de se mettre sur la piste des solutions les plus appropriées (Vermod-Gaud, 1987 ; Côté, 1990). Sur ce plan, d'autres analyses peuvent s'avérer utiles pour départager les programmes les moins efficaces de ceux dont l'équation coûts-bénéfices est plus favorable (Cannon, 1979 ; Fiz-End, 1984 ; Spencer, 1986).

Kaminski-Da-Roza (1984) présente un tel plan d'action dans un laboratoire de recherche et de développement. Parmi les moyens retenus pour atteindre les finalités stratégiques, elle relève la planification de la carrière, le développement de la carrière, l'utilisation des travailleurs et travailleuses âgés dans de nouveaux rôles (mentors, formateurs), leur accessibilité à la formation externe ainsi que le renforcement d'une culture débarrassée des mythes à l'égard des personnes âgées et ouverte à la diversité.

Formation des cadres

Le succès de la stratégie de maintien repose en grande partie sur les cadres. Plus explicitement, ils doivent 1) prendre conscience des éventuels mythes et clichés qu'ils entretiennent à l'égard des employés plus âgés, 2) connaître les lois appropriées, 3) se préoccuper de gérer les carrières de leurs employés vieillissants, 4) évaluer leur rendement et leur potentiel, 5) maintenir et améliorer leurs compétences, 6) gérer un processus souple de prolongation de la vie professionnelle qui tient compte des possibilités et des aspirations de chaque employé âgé, 7) être en mesure de gérer les problèmes de communication et les éventuels conflits qui peuvent surgir avec cette catégorie de personnel, 8) intégrer toutes ces actions dans le sens des finalités organisationnelles (Rosen et Jerdee, 1985a).

Pour arriver à relever un défi aussi large, les cadres doivent acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles habiletés et attitudes. Les besoins de formation les plus fréquemment exprimés par les cadres sont ceux qui ont trait à la gestion du stress, aux effets de l'âge sur le rendement, aux mythes et clichés liés à l'âge, à la motivation, à la préparation d'une seconde carrière, à la manière de traiter avec les employés plus âgés (Rosen

et Jerdee, 1985a ; Hale, 1990). Un certain nombre de rapports ont été publiés sur les programmes de formation des cadres (Dennis et Peterson, 1983 ; Humple et Lyons, 1983). Un contenu type d'un tel programme comprendrait 1) la prise de conscience par les cadres des attitudes qu'ils entretiennent à l'égard du personnel plus âgé, 2) l'identification des mythes et des clichés les plus fréquents dans la société, 3) l'étude des différentes étapes de la vie et de la carrière ainsi que des émotions et des besoins qui s'y rattachent, 4) une étude de cas réels dans l'organisation (démobilisation, stress, discrimination, obsolescence, conflits) ainsi que de la qualification qui est nécessaire à la résolution des problèmes, 5) l'établissement d'un plan d'action précis de la part de chaque participant pour répondre aux problèmes particuliers auxquels il doit faire face dans son milieu de travail (Kaminski-Da-Roza, 1984 ; Dennis, 1988a ; Hale, 1990). La philosophie de ces programmes est de considérer chaque employé plus âgé comme un cas particulier et à qui on doit donner des chances égales d'apporter une contribution positive mais surtout pas comme une personne dont on doit prolonger la vie professionnelle à tout prix (Dennis, 1988a).

Degré d'implantation des nouvelles pratiques

Tout ce que nous avons présenté dans la section précédente relève principalement du domaine de la prescription, c'est-à-dire de ce qui « devrait être » selon les recommandations des spécialistes qui se sont penchés sur la question. Dans quelle mesure ces recommandations, dont certaines sont anciennes (par exemple, les pratiques de restructuration d'emplois) et d'autres plus récentes (comme le rappel de retraités), sont-elles suivies par les organisations ? Le nouveau discours en faveur de la mise en place de pratiques favorisant la prolongation de la vie professionnelle se concrétise-t-il réellement ? La réponse à ces questions passe par l'analyse des pratiques réellement implantées en la matière. Celle-ci peut prendre la forme soit d'études de cas permettant de mieux cerner la nature des changements, soit de sondages auprès des organisations permettant de mieux évaluer l'importance quantitative de ceux-ci.

Ainsi les auteurs sont de plus en plus nombreux à assortir leurs prescriptions d'illustrations ou d'expériences réussies en la matière (Paul, 1983 ; Dychtwald, 1989 ; Hale, 1990). Les entreprises citées sont souvent les mêmes, et presque toujours américaines : McDonald, Naugles, Berkshire Hathaway, Texas Refinery, Kentucky Fried Chicken, The Traveler's, Boehringer Ingleheim, Aerospace, Control Data, Crouse-Hinds, Harris Trust and Savings, Cigna, Monsanto, Honeywell, High-Tec Engineers, Days-Inn, Marriott, General Electric, Atlantic Richfield, American

Edwards Laboratories, Coors, Woodward et Lothrop, Union Carbide, The Sun Company, Northrop, Hastings College, Wal-Mart, Kansas Public School District, Northern Natural Gas, Minnesota Title Financial, Connecticut Mutual Life, Sterile Design, Xerox, ATT, General Motors, Pitney-Bowes, IBM, Ford, Lookheed, Tektronix, Levi Strauss, Wells Fargo, Tenneco, Walt Disney, Andy Frain, Builders Emporium, Varian, Polaroid, etc. De tels exemples existent également au Québec : Aciers Inoxydables Atlas, Hydro-Québec, Université Laval (Blouin *et al.*, 1991), mais ils sont rarement mentionnés dans les études publiées à ce sujet. Les programmes les plus décrits dans ces cas sont ceux qui sont relatifs au rappel des retraités ou à l'engagement d'employés âgés à temps partiel. Les raisons les plus souvent invoquées sont la performance supérieure des employés âgés (dans la vente notamment), les pénuries de main-d'œuvre et le fort désir des retraités de continuer à travailler. Des expériences d'aménagement du temps de travail, d'utilisation des employés plus âgés dans de nouveaux rôles ou de recyclage des professionnels vieillissants (dans le secteur de la haute technologie par exemple) sont également rapportées assez régulièrement. Par contre, les cas de restructuration d'emplois, d'orientation des carrières et de rétrogradation positive sont rares.

Un certain nombre d'enquêtes sur les pratiques organisationnelles en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante ont également été effectuées. Les principaux résultats sont présentés dans le tableau 3 selon la grille d'analyse utilisée dans ce texte. Quelques remarques s'imposent d'emblée : 1) la plupart des enquêtes sont américaines ; aucune estimation de la fréquence de ces pratiques ne semble avoir été effectuée dans les entreprises québécoises ; 2) l'existence d'une pratique peut être déduite d'un jugement qui est porté soit par un spécialiste des ressources humaines (RH) (cas général), soit par les employés eux-mêmes (Rosen et Jerdee, 1986 ; Lewis et McLaverty, 1991) ; 3) certaines enquêtes vont plus loin que le questionnaire sur la présence ou non de chacune des pratiques dans l'entreprise et interrogent l'employé sur la perception qu'il a de la volonté de celle-ci de s'engager dans cette pratique (Rosen et Jerdee, 1986), ou elles questionnent le spécialiste des RH sur sa perception du besoin en cas d'absence de la pratique (Rosen et Jerdee, 1989a ; Rosen et Jerdee, 1990) ; 4) les enquêtes sont souvent partielles et ne concernent pas toujours l'ensemble des pratiques envisageables, certaines se concentrant, par exemple, sur les programmes de préparation à la retraite (Siegel, 1986), sur l'aménagement du temps de travail (Paul, 1983) ou sur la gestion des carrières (Rosen et Jerdee, 1990) ; 5) les résultats diffèrent grandement d'une enquête à l'autre, ce qui peut s'expliquer, bien sûr, par l'évolution historique mais aussi très souvent par le type de main-d'œuvre touchée par les pratiques ; ainsi Rosen et

TABLEAU 3
Résultats d'enquêtes sur les pratiques organisationnelles
en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante
(en pourcentage)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planification de la carrière												
- Orientation des carrières									23	27	74	4
- Évaluation du rendement								9 ^b	76 ^c		88	
- Évaluation du potentiel												
- Évaluation médicale								10 ^b				
Développement de la carrière												
- Évaluation des besoins									38		88	
- Programme de formation									29		77	16
- Remboursement des frais de scolarité									88		76	
Mouvements												
- Mutation dans les emplois mieux adaptés				33				7	46		71	22
- Création de nouveaux rôles								16	13		60	
- Recrutement d'employés plus âgés												
- Rétrogradations												
- Retraite anticipée						41						
Aménagement du temps de travail												
- Temps partiel	19	12						5 ^a				55
- Désengagement progressif			25	20		15		7		7		29
- Partage d'emploi			25			4		2				9
- Rappel de retraités			50		50	30						
- Horaire flexible	14	5				26		9				
- Semaine comprimée						8						
- Travail à domicile								2				10
- Augmentation des vacances et des congés sabbatiques	6											
Aménagement du poste de travail												
- Restructuration de l'emploi		1						4	20		74	15
Rémunération et avantages sociaux												
- Stimulants à quitter									18		67	
- Stimulants à rester								7	12 ^d		60 ^d	
- Pension plus élevée après 65 ans								24			48	
- Possibilité de contribution au fonds de retraite après 65 ans											75	
- Compensation pour réductions actuarielles du régime public								22			49	
- Retraite anticipée à 55 ans avec pleins avantages									23 ^f		39	
- Retraite partielle et travail à temps partiel						7						
- Programme de préparation à la retraite								50 ^e	31			

^a Permet à l'employé âgé de passer du temps plein au mi-temps.

^b Évaluation dans le cadre restreint de la planification du désengagement.

^c Évaluation et rétroaction dans le cadre de la carrière actuelle.

^d Les stimulants incluent la promotion et la rémunération.

^e Mais 10 % en 1972, 33 % en 1979 et 75 % en 1989 (estimation).

^f Cette fréquence monte à 56 % (*Business Week*, 1985) si l'employé peut prendre sa retraite après 62 ans (et non après 55 ans), et à 63 % (Bureau of Labor Statistics, cité par FORD et FOTTLER, 1985) si l'employé peut prendre sa retraite avant 65 ans (sans précision d'âge limite).

Sources :

1 COPPERMAN, cité par ROSOW (1980) : pratiques de 1 636 entreprises américaines pour prolonger la vie professionnelle.

2 COPPERMAN, cité par ROSOW (1980) : pratiques de 256 grandes entreprises américaines pour prolonger la vie professionnelle.

3 PAUL (1983) : pratiques de 400 employeurs.

4 RHINE (1984) : enquête du Conference Board auprès de ses membres sur les pratiques organisationnelles ; MORRISON (1984).

5 COBERLY (1985) : pratiques de 2 382 employeurs.

6 Enquête ASPA/CCH, citée par MEIER (1988), sur les pratiques organisationnelles auprès de ses membres.

7 SIEGEL (1986) : pratiques des 500 entreprises de *Fortune*.

8 ROSEN et JERDEE (1989a) : pratiques de 600 entreprises américaines en matière de planification du désengagement.

9 ROSEN et JERDEE (1990) : pratiques de 600 entreprises américaines pour ce qui est de la gestion des carrières des employés vieillissants.

10 LEWIS et McLAVERTY (1991) : perceptions de 3 000 employés anglais vieillissants relativement aux pratiques de gestion des employés vieillissants.

11 ROSEN et JERDEE (1989a et 1990) : perceptions de 600 spécialistes en RH quant aux besoins de pratiques.

12 ROSEN et JERDEE (1986) : perceptions de 897 cadres quant à la volonté organisationnelle d'implanter ces pratiques.

Jerdee (1990) ont-ils distingué, dans leur analyse des pratiques, celles qui visent les employés en âge de se désengager (55 ans et plus) et celles qui concernent les employés aux prises avec les problèmes de la mi-carrière et les adaptations ultérieures (40 ans et plus). Il est alors normal que certaines pratiques (par exemple, l'évaluation du rendement) paraissent beaucoup plus courantes dans le cadre élargi de la seconde population que dans celui de la première.

Les résultats de ces enquêtes confirment les perceptions des études de cas. Les programmes les plus fréquents sont ceux de rappel des retraités, de préparation à la retraite et de mutation dans des emplois mieux adaptés puisque vers le milieu de la décennie 80, entre 30 % et 50 % des entreprises interrogées avaient implanté une telle pratique (Paul, 1983 ; Coberly, 1985 ; Meier, 1988 ; Rosen et Jerdee, 1989a). Il est à noter qu'à la même époque les programmes de retraite anticipée étaient encore très fréquents (41 %) (Meier, 1988). Dans leur enquête un peu plus récente, Rosen et Jerdee (1989a et 1990) rapportent que des pratiques plus secondaires comme le remboursement des frais de scolarité (88 % des cas) et la possibilité de contribuer au fonds de retraite après 65 ans (53 % des cas) sont des pratiques encore plus populaires. Dans un deuxième groupe, des pratiques comme l'orientation des carrières, l'évaluation des besoins de formation, la formation, la création de nouveaux rôles, le temps partiel pour les employés plus âgés, le désengagement progressif, le partage d'emploi, l'horaire flexible et certains avantages pécuniaires favorisant la retraite flexible (pension plus élevée après 65 ans, compensations pour pertes au régime public, possibilités de retraite anticipée avec pleins avantages) peuvent être considérées comme occasionnelles ou en expansion puisque certaines enquêtes constatent qu'une entreprise sur quatre ou sur cinq (selon les cas) les a implantées. Il faut néanmoins noter le manque de consistance des résultats, certaines enquêtes, notamment celle de Rosen et Jerdee (1989a), affichant des fréquences beaucoup plus faibles pour le travail à temps partiel, le désengagement progressif, le partage d'emploi et les horaires flexibles. Dans un troisième groupe, des pratiques comme la mise en place de stimulants pour rester (promotions, rémunération, etc.), la semaine comprimée, le travail à domicile, l'augmentation des vacances et des congés sabbatiques apparaissent plus marginales puisque implantées dans seulement 12 à 15 % des organisations pour les deux premières pratiques et dans 2 % à 8 % pour les suivantes. Deux pratiques, l'évaluation du rendement et la restructuration d'emplois, semblent impossibles à classer puisqu'on peut aussi bien les utiliser dans le cadre d'une meilleure planification de la retraite (l'utilisation est alors marginale) ou d'une meilleure gestion des carrières (l'utilisation est alors importante, soit dans 20 % des cas pour la restructuration d'emplois

et dans 76 % pour l'évaluation du rendement). Sur un autre plan, l'enquête de Rosen et Jerdee (1989a et 1990) permet de comparer la fréquence d'implantation de chaque pratique avec le besoin perçu par les spécialistes des ressources humaines. Avec des écarts de l'ordre de 45 à 53 points, l'orientation des carrières, les encouragements à rester, les incitations à quitter, l'évaluation des besoins de formation, les programmes de formation, les mutations dans de nouveaux rôles, la restructuration d'emplois et les stimulants pour rester (promotion, rémunération, etc.) montrent les plus grosses différences entre ce qui devrait être et ce qui est. Une enquête plus ancienne de ces mêmes auteurs (1986) montre également clairement la volonté de l'entreprise d'implanter des pratiques telles que le désengagement progressif et, surtout, le travail à temps partiel de préférence à la restructuration d'emplois, au travail à domicile, au partage d'emploi et à l'orientation des carrières.

Conclusion

Il se dégage donc de ce bilan des études modernes sur la gestion du vieillissement un consensus assez généralisé sur la nécessité pour les organisations d'abandonner leur stratégie d'élimination systématique des employés vieillissants et de lui substituer une approche beaucoup plus souple tenant compte simultanément des besoins de l'organisation et des caractéristiques individuelles de ces employés (aspirations, évaluations, disponibilités financières, etc.).

Pour ce qui est du compromis entre les besoins de l'organisation et ceux des individus, il est clair que des attitudes et une philosophie de gestion plus sociale des dirigeants auront tendance à mettre de l'avant des pratiques plus favorables aux employés vieillissants. Néanmoins, il est encore plus clair que ces attitudes à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante sont aussi, et peut-être principalement, dictées (comme ce fut souvent le cas historiquement) par l'évolution des contextes démographiques et économiques (Gauillier, 1982). Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée et les impératifs de la « guerre économique » (souplesse, mobilisation, coûts réduits) font redécouvrir la valeur stratégique de la main-d'œuvre vieillissante plus sûrement que la considération des coûts sociaux ou les questions d'éthique. L'engagement de l'organisation dans la gestion du vieillissement sera à la mesure des avantages que les employés plus âgés peuvent représenter. La mise en évidence de ces avantages et leur substitution aux préjugés généralement entretenus à l'égard des employés vieillissants est donc une démarche dans laquelle s'engage la société actuelle. De nombreux organismes ou associations de défense des personnes vieillissantes, telle l'AARP, aux États-

Unis, ou l'Association des retraités et préretraités, au Québec, s'emploient à cette tâche. Néanmoins, ces avantages sont variables d'une personne à l'autre, les recherches montrant d'ailleurs que cette variance s'accroît avec l'âge. Une approche souple signifie dans ce cas une approche personnalisée, c'est-à-dire des pratiques adaptées à la situation de chaque employé vieillissant. Les besoins de l'organisation, les évaluations de l'employé, son état de santé et ses aspirations à se désengager ou à poursuivre sa vie professionnelle sont les principaux facteurs que la gestion devra prendre en considération afin de décider de l'allure qu'aura la fin de la carrière de l'employé (Ford et Fottler, 1985). Bien que ces cheminements puissent varier à l'infini, ils peuvent être ramenés à cinq grands modèles : le désengagement à court terme, le désengagement partiel, la deuxième carrière, la stabilité et la croissance continue.

Pour qu'une telle approche « individualisée » soit possible, il faut que des pratiques appropriées existent dans l'organisation. En premier lieu, certaines pratiques doivent favoriser l'émergence d'un consensus entre l'organisation et l'employé à propos de ce que sera sa fin de carrière ; ce sont notamment les programmes de planification de la carrière, d'orientation des carrières, d'évaluation du rendement, du potentiel, d'évaluation médicale, de préparation à la retraite et de formation des cadres. À ce titre, un minimum de programmes de ce premier groupe, ne serait-ce que l'évaluation du rendement de l'employé, est nécessaire à la planification de la fin de la carrière des employés. Ensuite, d'autres pratiques relatives à la formation et au développement, à la gestion des mouvements, à l'aménagement du temps de travail, à l'aménagement du travail et aux différents stimulants, doivent être implantées et rendues accessibles aux employés vieillissants afin que le cheminement planifié puisse se concrétiser (tableau 4).

Certains employeurs ont commencé à offrir aux travailleurs plus âgés une ou plusieurs de ces options, les études de cas et les enquêtes américaines le prouvent. Certaines pratiques s'avèrent pourtant plus populaires que d'autres, par exemple le travail à temps partiel, le désengagement progressif, l'horaire flexible, l'utilisation dans de nouveaux rôles et, de plus en plus, le rappel des retraités. Ceci s'explique bien souvent par l'équation coûts-bénéfices plus favorable de ces programmes. Ainsi les programmes mentionnés paraissent souvent peu coûteux et faciles à implanter. Les avantages par contre semblent nombreux et variés, allant de la meilleure utilisation du potentiel humain disponible à l'amélioration du climat de travail en passant par un roulement et un absentéisme à la baisse. Sur ce dernier point, des enquêtes françaises montrent que l'absentéisme le plus fort serait chez

TABLEAU 4
Différents cheminements de fin de carrière

Désengagement à court terme	Désengagement partiel	Deuxième carrière	Stabilité	Croissance qui continue
- Stimulants à quitter	- Temps partiel	- Mutation	- Formation	- Développement
- Retraite anticipée	- Partage d'emploi	- Placement externe	- Stimulants à rester	- Promotions
- Placement externe	- Mutation vers des emplois moins épuisants	- Nouveaux rôles	- Horaire flexible	- Mutations pour acquérir des compétences
	- Rétrogradation	- Réengagement	- Restructuration de l'emploi (plus de responsabilités)	- Stimulants à rester
	- Désengagement progressif		- Nouveaux rôles	
	- Travail à domicile		- Mentoring	
	- Restructuration de l'emploi			
	- Réengagement			

les hommes de moins de 25 ans, les femmes de moins de 35 ans et les travailleurs âgés de plus de 50 ans, sauf dans les entreprises où existent des pratiques souples de gestion de la fin de la carrière, notamment le désengagement progressif. Des chercheurs suédois ont également montré que la santé (et donc la performance au travail) déclinait moins vite chez les employés vieillissants travaillant à temps partiel que chez les retraités ou les employés de la même catégorie d'âge travaillant à temps plein (Swank, 1984). Chaque organisation se doit donc d'examiner et de comparer les équations coûts-bénéfices des différents programmes (Spencer, 1986) et d'implanter ceux qui apparaissent les plus rentables selon ses particularités et ses besoins précis.

Enfin, la gestion du vieillissement telle que nous venons de la décrire nous semble devoir s'inscrire dans un cadre plus large, celui de la gestion de la diversité ou de la gestion individualisée qui prend de plus en plus d'ampleur. 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. Vue sous cet angle, la gestion du vieillissement se rapproche singulièrement de la gestion de la féminisation, de la gestion des minorités ethniques ou de celle de la main-d'œuvre handicapée. Plutôt que de laisser croire qu'il faut mettre en place des pratiques particulières dans chaque cas, ce qui serait bien sûr d'un coût exorbitant, il faut s'attacher à montrer comment les mêmes pratiques d'évaluation de l'employé, de planification de la carrière, de formation et de rémunération personnalisées, d'aménagement flexible du temps de travail, de redéfinition souple des contenus de travail, permettent en fait de modeler celui-ci (emploi, conditions, carrière) pour l'adapter aux caractéristiques (connaissances, aptitudes, motivations) de chaque employé. Historiquement, le processus d'adaptation s'est toujours fait dans l'autre sens ; il faut maintenant parler d'influence réciproque, car c'est le prix à payer pour la meilleure utilisation du potentiel humain et la mobilisation d'une main-d'œuvre de plus en plus éduquée, diversifiée et exigeante (Gélinier, 1986).

BIBLIOGRAPHIE

- ADMINISTRATION ON AGING (AOA) (1986), *Older Workers : Myths and Reality*, Washington : US Department of Health and Human Services.
- AKYEAMPONG, E. (1987), « Les travailleurs âgés sur le marché du travail canadien », *La population active*, novembre, p. 85-120.
- AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP) (1986a), *Managing a Changing Work Force*, Washington.

- AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP) (1986b), *Work and Retirement : Employees over 40 and their Views*, Washington.
- AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP) (1988), *Using the Experience of a Lifetime*, Washington.
- AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP) (1989), *Business and Older Workers : Current Perceptions and New Directions for the 1990's*, Washington.
- ARCHIBALD, O. (1986), « Grandma High on Climbing : Mountain Kneels to 90-Year Old », *USA Today*, 8 avril.
- AVOLIO, B., D. WALDMAN et M. MCDANIEL (1990), « Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs : The Effects of Experience and Occupational Type », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, p. 407-422.
- AXEL, H. (1989), *Job Banks for Retirees*, New York : The Conference Board.
- BEEHR, T. (1986), « The Process of Retirement : A Review and Recommendations for Future Investigation », *Personnel Psychology*, n° 39, p. 31-55.
- BENOÎT, C. (1982), « Travailleurs âgés et prise de retraite hâtive », *Le marché du travail*, mai, p. 63-66.
- BERKOWITZ, M. (1988), « Functioning Ability and Job Performance as Workers Age », dans : BORUS, H., H. PARNES, S. SANDELL et B. SEIDMAN (dir.), *The Older Worker*, Madison : IRRA.
- BERTHELETTE, D. (1989), « Condition de travail, vieillissement et retraite », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement du travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- BLOUIN, R., G. FERLAND, A. LAROCQUE, C. RONDEAU et L. POULIN SIMON (1991) (dir.), *Vieillir en emploi ?*, Actes du XLVI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec : Presse de l'Université Laval.
- BOLLES, R. (1988), *The 1988 What Color Is your Parachute ?*, Berkeley : Ten Speed.
- BROUCKER, P. DE (1988), « Vieillissement et gestion du personnel au Japon », *Futuribles*, novembre, p. 25-40.
- BRUNET, Y. (1989), « L'émergence du pouvoir gris », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- BURACK, E. et N. MATHYS (1980), *Career Management in Organizations*, Lake Forest : Brace-Park.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (1984), *Travailleurs âgés et retraités*, Genève.
- BURHAUSER, R. et J. QUINN (1990), « Economic Incentives and the Labor Force Participation of Older Workers », *Labor Economics and Public Policy*, vol. 11, p. 159-180.
- Business Week* (1984), « Why Late Retirement is Getting a Corporate Blessing », 14 janvier.
- Business Week* (1985), « Packing it in Before 65 », 24 juin, p. 134-136.
- Business Week* (1988), « Needed Human Capital », 19 septembre, p. 100-108.
- CAILLOUX-TEIGER, C. (1989), « « Travailleurs vieillissants » et formation : gageure ou enjeu ? », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.

- CANNON, J. (1979), *Cost-effective Personnel Decisions*, Londres : IPM.
- CASEY, B. et G. BRUCHE (1983), *Work or Retirement ?*, Aldershot : Gower.
- CASEY, B. (1987), « Retraite anticipée, les problèmes de la substitution des systèmes et du transfert des coûts et leurs conséquences sur le mécanisme des retraites », *Revue internationale de sécurité sociale*, n° 4, p. 371-394.
- CASEY, B. (1989), « La retraite anticipée et les transferts de coûts entre les régimes privés et publics », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ (CCMTP) (1990), *Stratégie de la mise en valeur de la main-d'œuvre*, Ottawa.
- CHARNESS, N. (1985) (dir.), *Aging and Human Performance*, Toronto : Wiley.
- CHRISTENSEN, K. (1990), « Bridges over Troubled Water : How Older Workers View the Labor Market », dans : DOERINGER, P. (dir.), *Bridges to Retirement*, Ithaca : ILR Press.
- CHUSMIR, L. (1990), « A Shift in Values is Squeezing Older People », *Personnel Journal*, janvier, p. 48-52.
- COBERLY, S. (1985), « Keeping Older Workers on the Job », *Aging*, n° 349, p. 23-26.
- CONSEIL CONSULTATIF CANADIEN DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION (CCCEI) (1985), *Les travailleurs âgés : crise imminente sur le marché du travail*, Ottawa : Approvisionnement et Services Canada.
- COPELAND, L. (1988), « Valuing Diversity : Making the Most of Cultural Differences at the Workplace », *Personnel*, vol. 65, n° 6, p. 52-60.
- COPPERMAN, L. et F. KEAST (1983), *Adjusting to an Older Workforce*, New York : Van Nostrand Reinhold.
- CÔTÉ, M. (1981) (dir.), *Le vieillissement*, Montréal : Agence d'Arc.
- CÔTÉ, M. (1982), « Gérer le vieillissement », *Gestion*, février, p. 33-39.
- CÔTÉ, M. (1990), « La gestion des personnes vieillissantes », dans : BLOUIN, R. (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- CÔTÉ, M. (1991), « La main-d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser », *Gestion*, février, p. 9-16.
- COUTU, M. (1989), « Les chartes des droits et le vieillissement au travail », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- CREEDON, M. et R. MAGID (1990), « Prescription for the 90s : The Older Worker as a Valuable Resource », *Human Resources Forum*, décembre, p. 1-4.
- CRONIN, C. (1988), « Resources for Managers of an Aging Workforce », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, Lexington : Lexington.
- DAVID, H. et A. PILON (1989), « Les politiques d'entreprises manufacturières à l'égard de leur main-d'œuvre vieillissante », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- DENNIS, H. (1988a), « Management Training », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, Lexington : Lexington.

- DENNIS, H. (1988b), « Retirement Planning », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, Lexington : Lexington.
- DENNIS, H. et D. PETERSON (1983), « Training Managers of Older Workers : Implications for Industrial Gerontology », *Gerontology and Geriatrics Education*, vol. 4, n° 1, p. 53-60.
- DEVRIES, H. (1986), *Fitness After 50*, New York : Charles Scribner's Sons.
- DOERINGER, P. (1990), « Economic Security, Labor Market Flexibility and Bridges to Retirement », dans : DOERINGER, P. (dir.), *Bridges to Retirement*, Ithaca : ILR Press.
- DUMONT, A. (1989), « Les caractéristiques des programmes de préparation à la retraite offerts dans les organisations québécoises », mémoire de 2^e cycle, Montréal : École de relations industrielles (Université de Montréal).
- DUNN, G. (1985), *Older Worker Study*, texte miméographié, Ottawa : Emploi et Immigration Canada (Special Groups and Affirmative Action).
- DYCHTOWALD, 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.
- FIZ-END, J. (1984), *How to Measure Human Resource Management*, New York : McGraw-Hill.
- FORD, R. et M. FOTTLER (1985), « Flexible Retirement : Slowing Early Retirement of Productive Older Employees », *Human Resource Planning*, vol. 8, n° 3, p. 147-156.
- FOWLER, E. (1984), « The Early Retirement Programs », *New York Times*, 25 avril.
- FREY, L. (1990), « New Technologies and Aged Workers », *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, avril, p. 114-121.
- GAULLIER, X. (1982), *L'avenir à reculons : chômage et retraite*, Paris : Éditions ouvrières.
- GAULLIER, X. (1988), *La deuxième carrière*, Paris : Seuil.
- GÉLINIER, O. (1986), *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*, Paris : Hommes et techniques.
- GRENIER, G. (1989), *Les travailleurs âgés dans une société vieillissante : tendances, théories et politiques*, Ottawa : Santé et Bien-être Canada (Section de la politique du vieillissement).
- GUÉRIN, G. et A. CHARETTE (1983), « La planification des carrières », dans : TARRAB, G. (dir.), *Psychologie organisationnelle au Québec*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- GUÉRIN, G. et H. HÉBERT (1988), *La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail au Québec*, Montréal : Emploi et Immigration Canada (Direction des services économiques de la région du Québec).
- GUÉRIN, G. et M. HÉBERT (1990), « Les obstacles rencontrés par les personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi », *Relations industrielles*, vol. 45, n° 2, p. 235-267.
- HALE, N. (1990), *The Older Worker : Effective Strategies for Management and Human Resource Development*, San Francisco : Jossey-Bass.

- HALL, D. et L. ISABELLA (1985), « Downward Movement and Career Development », *Organizational Dynamics*, n° 14, p. 3-23.
- HALLOWELL, C. (1985), « New Focus on the Old », *New York Times Magazine*, mars, p. 48-50, 109-111.
- HARRIS, L. et al. (1981), *Aging in the Eighties : America in Transition*, Washington : National Council on the Aging.
- HERZ, D. et P. RONES (1989), « Institutional Barriers to Employment of Older Workers », *Monthly Labor Review*, avril, p. 14-21.
- HUDSON INSTITUTE (1989), *Workforce 2000*, Washington : US Department of Labor.
- HUMPLE, C. et M. LYONS (1983), *Management and the Older Workforce*, New York : American Management Association.
- JOHNSON, H. (1988), « Recruitment : Older Workers Help Meet Employment Needs », *Personnel Journal*, mai, p. 100-105.
- KAMINSKI-DA-ROZA, V. (1984), « A Workshop that Optimizes the Older Worker's Productivity », *Personnel*, n° 61, p. 47-56.
- KELLY, J. (1990), « Employers Must Recognize that Older People Want to Work », *Personnel Journal*, janvier, p. 44-47.
- KOHLI, M. (1989), « Réorganiser le processus de retraite : les entreprises, les syndicats et l'État », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- KRAUT, A. (1988), « Retirees : A New Resource for Flexible Industries », *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 4, p. 317-319.
- KUZMITS, F. et L. SUSSMAN (1988), « Early Retirement or Forced Resignation : Policy Issues for Downsizing Human Resources », *SAM Advanced Management Journal*, n° 53, p. 28-32.
- LAVILLE, A. (1989), « Vieillesse des fonctions physiologiques et cognitives du travail », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement du travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- LAWRIE, J. (1990), « Subtle Discrimination Pervades Corporate America », *Personnel*, janvier, p. 53-55.
- LAZARUS, J. et H. LAUER (1985), « Working Past Retirement : Practical and Motivational Issues », dans : BUTLER, R. (dir.), *Productive Aging*, New York : Springer.
- LEE, P. (1983), *The Complete Guide to Job Sharing*, New York : Walker.
- LEFEBVRE, S. et M.A. DELISLE (1990), *Le rappel des aînés*, Québec : Centre de recherche sur les services communautaires (Université Laval).
- LEQUIN, J. (1986), « Discrimination selon l'âge et politique de gestion des ressources humaines », *Gestion*, novembre, p. 24-30.
- LEVIN, R. (1987), *Wellness Programs for Older Workers and Retirees*, Washington : Business Group on Health.
- LEWIS, J. et C. McLAVERTY (1991), « Facing Up to the Needs of the Older Manager », *Personnel Management*, janvier, p. 32-35.
- LEWIS, N. (1979), *Les travailleurs âgés : examen de la littérature*, Québec : Centre de recherche et de statistique sur le marché du travail.

- LIEBIG, P. (1988), « The Work Force of Tomorrow : Its Challenge to Management », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*, Lexington : Lexington.
- LONDON, M. et S. STUMPF (1982), *Managing Careers*, Reading : Addison Wesley.
- MANDELL, B. et S. KOHLER-GRAY (1990), « Management Development that Values Diversity », *Personnel*, vol. 67, n° 3, p. 41-47.
- MARBACH, G. (1968), *Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés*, Paris : OCDE.
- McEVOY, G. et W. CASCIO (1989), « Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 1, p. 11-17.
- MEIER, E. (1980), *Employment of Older Workers : Disincentives and Incentives*, Washington : President's Commission on Pension Policy.
- MEIER, E. (1986), *Early Retirement Incentive Programs : Trends and Implications*, Washington : American Association of Retired Persons.
- MEIER, E. (1988), « Managing an Older Work Force », dans : BORUS, M., H. PARNES, S. SANDELL et B. SEIDMAN (dir.), *The Older Worker*, Madison : Industrial Relations Research Association.
- MELCHERS, R. (1989), « Les enjeux soulevés par l'aménagement de la sortie de la vie de travail », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du Colloque, Montréal : IRAT.
- MORRISON, M. (1984), « Retirement and Human Resource Planning for an Aging Workforce », *Personnel Administration*, juin, p. 151-159.
- MUTSCHLER, P., J. SCHULTZ et T. LEAVITT (1984), *What Price Retirement ? A Study of Early Retirement Incentive Programs*, Washington : American Association of Retired Persons.
- NAISBITT, J. (1986), *Megatrends*, New York : Warner.
- NATIONAL COUNCIL ON THE AGING (NCA) (1981), *Aging in the Eighties : America in Transition*, Washington.
- NUSBERG, C. (1986), « Measures that Prolong Work Life », *Ageing International*, automne-hiver, p. 7-10, 12-15, 17-25.
- NUSBERG, C. (1989), « Des mesures qui prolongent la vie professionnelle », dans : DAVID, H. (dir.), *Le vieillissement au travail : une question de jugement !*, Actes du colloque, Montréal : IRAT.
- ODIORNE, G. (1984), *Strategic Management of Human Resources*, San Francisco : Jossey-Bass.
- OSAKO, M. (1988), « « Downward Mobility » as a Form of Phased Retirement in Japan », *Ageing International*, décembre, p. 19-22.
- PARNES, H. et S. SANDELL (1988), « Introduction and Overview », dans : BORUS, M., H. PARNES, S. SANDELL et B. SEIDMAN (dir.), *The Older Worker*, Madison : Industrial Relations Research Association.
- PAUL, C. (1983), *A Human Resource Management Perspective on Work Alternatives for Older Workers*, Washington : National Commission for Economic Policy.

- 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.
- RAMIREZ, A. (1989), « Making Better Use of Older Workers », *Fortune*, 30 janvier, p. 179-187.
- RHINE, S. (1984), *Managing Older Workers : Company Policies and Attitudes*, rapport n° 860, New York : The Conference Board.
- RHODES, S., M. SHUSTER et M. DOERING (1981), « The Implications of an Aging Workforce », *Personnel Administrator*, octobre, p. 19-22.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1976), « The Nature of Job-Related Age Stereotypes », *Journal of Applied Psychology*, n° 61, p. 428-432.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1985a), *Older Employees : New Roles for Valued Resources*, Homewood : Dow-Jones.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1985b), « A Model Program for Combatting Employee Obsolescence », *Personnel Administrator*, vol. 30, n° 3, p. 86-92.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1986), « Retirement Policies for the 21st Century », *Human Resource Management*, vol. 25, n° 3, p. 405-420.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1988), « Managing Older Worker's Careers », *Research in Personnel and Human Resources Managements*, n° 6, p. 37-74.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1989a), « Retirement Policies : Evidence of the Need for Change », *Human Resource Management*, vol. 28, n° 1, p. 87-103.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1989b), « Investing in the Older Worker », *Personnel Administrator*, avril, p. 70-74.
- ROSEN, B. et T. JERDEE (1990), « Middle and Late Career Problems : Causes, Consequences, and Research Needs », *Human Resource Planning*, vol. 13, n° 1, p. 59-70.
- ROSOW, J. (1980), *The Future of Older Workers in America : New Options for an Extended Working Life*, Scarsdale : Work in America Institute.
- RUHM, C. (1990), « Determinants of the Timing of Retirement », dans : DOERING, P. (dir.), *Bridges to Retirement*, Ithaca : ILR Press.
- SERIEYX, H. (1984), *L'entreprise du troisième type*, Paris : Seuil.
- SHAW, L. (1988), « Special Problems of Older Women Workers », dans : BORUS, M., H. PARNES, S. SANDELL et B. SEIDMAN (dir.), *The Older Worker*, Madison : Industrial Relations Research Association.
- SIEGEL, R. (1986), « Preretirement Programs in the 80's », *Personnel Administrators*, vol. 31, n° 2, février, p. 77-83.
- SLOCUM, J., W. CRON, R. HANSEN et R. RAWLINGS (1985), « Business Strategy and the Management of Plateaued Employees », *Academy of Management Journal*, n° 28, p. 133-154.
- SONNENFELD, J. (1979), « De l'utilité des travailleurs âgés », *Harvard-L'expansion*, janvier, p. 91-102.

- SONNENFELD, J. (1988), « Continued Work Contributions in Late Career », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*, Lexington : Heath.
- SPENCER, L. (1986), *Calculating HR Costs and Benefits*, New York : Wiley.
- STANDING, G. (1986), « La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés : pour une nouvelle stratégie », *Revue internationale du travail*, vol. 125, n° 3, p. 363-383.
- STERNS, H. et R. ALEXANDER (1988), « Performance Appraisal and the Older Worker », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*, Lexington : Lexington.
- STERNS, H. et D. DOVERSPIKE (1988), « Training and Developing the Older Worker », dans : DENNIS, H. (dir.), *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*, Lexington : Lexington.
- SUM, A. et N. FOGG (1990), « Profile of the Labor Market for Older Worker », dans : DOERINGER, P. (dir.), *Bridges to Retirement*, Ithaca : ILR Press.
- SUPER, D. et D. HALL (1978), « Career Development : Exploration and Planning », *Annual Review of Psychology*, n° 29, p. 300-351.
- SWANK, C. (1984), « Workers and Companies Benefit from Phased Retirement in Europe », *Business and Health*, juillet-août, p. 54-55.
- TAYLOR, S. (1989), « The Aging of America », *Training and Development Journal*, octobre, p. 44-50.
- THE AGING WORK FORCE (1987), « The Aging Work Force », vol. 1, n° 1, p. 1-8.
- THIERRY, D. (1990), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences*, Paris : L'Harmattan.
- VERMOT-GAUD, C. (1987), *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Paris : Éditions d'organisation.
- WAGEL, W. (1990), « On the Horizon : Human Resources in the 1990s », *Personnel*, janvier, p. 11-16.
- Wall Street Journal* (1984), « As Early Retirement Grows in Popularity, Some Have Misgivings », 24 avril.
- WHITTEMORE, M. (1990), « Retired and Back at Work », *Nation's Business*, vol. 78, avril, p. 37-40.
- WILS, T. et G. GUÉRIN (1990), « La gestion du système de carrière », dans : BLOUIN, R. (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- YANKELOVICH, D., et al. (1988), *Aging in America : Current Trends and Future Directions*, New York : Markle Foundations.
- ZETLIN, L. (1989), « Help Wanted : Life Experience Preferred », *Management Review*, janvier, p. 51-55.

