

LES PRATIQUES DE GESTION

EN MATIERE DE VIEILLISSEMENT

REÇU

PAR

AVR 10 1991

GILLES GUERIN

RELATIONS INDUSTRIELLES  
AVRIL 1991 DE M.

DOCUMENT 91-01

113624

Le texte reproduit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité de l'auteur. La diffusion de ce document a été rendue possible grâce à une subvention du fonds FCAR dans le cadre de son programme "Rapports et mémoires de recherche".



## ABSTRACT

After a brief discussion of the strategy of deliberately eliminating older employees, we analyse the reasons for the success of such an organizational strategy in the past and detail the factors justifying its present decline. We then elaborate on new practices aimed at prolonging the work life and better utilizing the older employee's potential.

Next an analysis of 12 recent surveys shows how this new strategy is slowly being implemented in the organizational life through such practices as part-time work, phased retirement, flexible work schedules, reassignment with lesser responsibilities and recall of annuitants which are increasing substantially.

Finally the necessity of a personalized and flexible approach is emphasized in the last section. Described practices must be combined in such an individualized manner as to permit the realization of the planned end-of-career progression. Although other forms are possible, end-of-career movements occur in one of the five following patterns : fast disengagement, partial disengagement, second career, agreed plateauing and continued growth.

## RESUME

Après avoir décrit brièvement le contenu de la stratégie d'élimination des employés vieillissants, nous analysons les raisons qui ont assuré le succès de cette stratégie organisationnelle au cours des années 70 et 80 ainsi que les facteurs qui font qu'elle ne pourra plus, dans l'avenir être considérée comme une stratégie satisfaisante. Sont ensuite décrites, d'une manière plus approfondie, les nouvelles pratiques tournées vers la meilleure utilisation du potentiel humain vieillissant et la prise en considération des aspirations de cette catégorie de main d'oeuvre.

L'analyse d'une douzaine d'enquêtes récentes montre ensuite que le degré d'implantation de ces pratiques dans la réalité organisationnelle est encore modéré. Malgré tout des pratiques comme le travail à temps partiel, le désengagement progressif, l'horaire flexible, le transfert dans des emplois moins exigeants et le rappel des retraités connaissent un essor important.

Finalement la conclusion met en valeur l'importance d'une approche individualisée et flexible qui s'appuie sur les pratiques nécessaires à la réalisation du cheminement de fin de carrière prévu conjointement par l'individu et l'organisation. Quoiqu'il puisse prendre les formes les plus variables, ce cheminement se rapproche généralement de l'un ou l'autre des cinq modèles suivants : le désengagement à court terme, le désengagement partiel, la deuxième carrière, le plafonnement accepté et la croissance continue.

## LA GESTION DU VIEILLISSEMENT: UN BILAN

### 1. INTRODUCTION

Un tour d'horizon de la littérature de la dernière décennie 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 première moitié de la dernière décennie alors que 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; Sum et Fogg, 1990; Doeringer, 1990); 3°) depuis ces dernières années, un fort courant remet en cause cette pratique, met l'emphase sur ses effets négatifs, insiste sur la nécessité d'implanter de nouvelles pratiques plus appropriées aux besoins 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 le prolongement de la vie active des employés plus âgés, 3) une appréciation du degré d'implantation de ces nouvelles pratiques dans la réalité organisationnelle.

### 2. STRATÉGIE D'ÉLIMINATION DES EMPLOYÉS VIEILLISSANTS

Ce terme "stratégie d'élimination" est emprunté 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 en autant qu'ils souhaitaient le faire et en étaient capables.

### 2.1. Contenu

La stratégie d'élimination, qui est celle qui nous intéresse dans cette section, est caractérisée par des politiques et pratiques qui visent à acheter le départ anticipé 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 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'impact des autres déterminants du départ, par exemple la sécurité sociale, la santé ou les pressions morales (Ruhm, 1990). Selon Hewitt et associés (cité par Dennis, 1988b), trois travailleurs sur quatre qui quittent le marché du travail le font prématurément sous la pression des incitatifs financiers. 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 travaillant dans des conditions physiques astreignantes ou à des cadences élevées (chaîne de montage, mines, sidérurgie, ...) (Gaulhier, 1988; David et Pilon, 1989). Pourtant la plupart des études (AARP, 1986b; Beehr, 1986; Sonnenfeld, 1988; Yankelovich et associés, 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 l'âge de 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 retraite et de la faiblesse, des systèmes de gestion actuels, notamment de l'absence d'évaluations valides 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). De nombreuses conventions collectives et de nombreux 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 (Benoit, 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 le biais de counselling de carrière 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 l'employé 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) 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 des responsabilités de 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 développement 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 de rush, ... est une autre attitude qui trahit le manque de considération que l'organisation manifeste à sa main-d'oeuvre âgée, et qui pousse ces employés vers la sortie tout aussi sûrement que les stimulants financiers.

## **2.2. 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; Burkhauser 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 des décennies précédentes (Akyeamong, 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 rations développées et la hausse spectaculaire des régimes de retraites anticipés (Rhine, 1984; Herz et Ronces, 1989; CCMTTP, 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). Ceci 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 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 des politiques qui poussent au départ anticipé dans 43% des cas et qui sont neutres (ne favorisent ni le départ précoce ni l'extension de la vie professionnelle) dans 50% des cas.

Au Québec, les tendances, quoique moins documentées, sont les mêmes que celles observées dans la plupart des pays occidentaux (Casey, 1987; CCMTTP, 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.

### **2.3. 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'oeuvre (Rhines, 1984). Les employés âgés, aux salaires plus élevés, se retrouvent alors plus souvent victimes des restructurations, faillites et 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 leur grande majorité, les employés âgés ne posséderaient pas (Gauillier, 1988; Guérin et Hébert, 1990). Le changement et la compétition 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, démunies des systèmes de gestion appropriés, à acheter des départs qu'ils seraient bien incapables de justifier en l'absence d'évaluations valides de la performance de leur 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 quasiment tout seul du point de vue managérial. 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 qu'il s'agit d'une stratégie très rentable en terme 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 Gaullier, 1988). Une telle estimation s'explique en partie par le fait que les préretraites sont, en France, supportées par la protection sociale et non par l'entreprise. 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; CCMTTP, 1990; Côté, 1990) et pour proposer de nouvelles alternatives pour gérer le vieillissement (AARP, 1986a; AARP, 1988; Meier, 1988; Hale 1990; Lewis et McLaverty, 1991).

### 3. LES 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. Avant d'entreprendre la description des différentes mesures qui prolongent la vie professionnelle de ces employés, nous présenterons les raisons à la base de ce changement d'orientation.

#### 3.1. Raisons du changement

Selon les auteurs consultés, les raisons sont de cinq ordre: 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 s'expriment,

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 supportés par les acteurs. Pour de nombreux individus, la perte d'un emploi, à moins qu'il ne soit particulièrement ingrat, exigeant ou monotone, représente souvent une expérience personnelle traumatisante même lorsqu'elle s'accompagne d'une certaine forme d'aide financière (CCCEI, 1985; Yankelovich et associés, 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). A 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'emploi, le perfectionnement. Enfin pour l'organisation, le caractère aveugle et dommageable des pratiques d'élimination se ressent sur les salariés et le capital de compétences qu'ils représentent. La perte de savoir-faire professionnels ou la transmission insuffisante de ceux-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 la littérature (Mutschler et al., 1984; Meier, 1986; Meier, 1988; Axel, 1989; CCMT, 1990). Comme l'indique Thierry (1990), une gestion de l'emploi attaché trop exclusivement à réduire les effectifs nuit à une bonne gestion des compétences ... et à la motivation des employés, aurions-nous tendance à ajouter.

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) alors que ses "baby-boomers" se transforment en "papy-boomers"

## Tableau 1

Les coûts de la stratégie d'éliminationA) Coûts pour l'employé:

- devient physiquement et mentalement inactif
- 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:

- augmente les déboursés à cause des programmes d'aide
- augmente les coûts d'hospitalisation, 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 (régimes de retraite)

C) Coûts pour l'organisation:

- manque d'adaptation à une situation qui ne fait que démarrer
- 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 des investissements effectués dans le personnel
- mauvaise image de l'organisation dans la communauté
- perte d'expertise et de potentiel (les meilleurs partent, les autres restent)

et ses "yuppies" en "woopies" ("well-off older people"). Même si la croissance de la population active ne devrait pas dépasser le 1% dans les années 90, il reste qu'il y aura de moins en moins de jeunes disponibles et que la contribution des travailleurs âgés à la croissance économique sera de plus en plus sollicitée (Grenier, 1989). D'ailleurs la main-d'oeuvre dans son ensemble devient de plus en plus diverse (femmes, minorités visibles, handicapés, 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 les compétences 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 industries du génie, des ordinateurs, du nursing et du fast food (Rosen et Jerdee, 1989b). Qu'on le veuille ou pas il faudra donc faire appel à la main-d'oeuvre vieillissante (Johnson, 1988).

Les personnes vieillissantes s'expriment aussi de plus en plus ouvertement soit par le biais d'enquêtes soit par le biais d'associations de défense de leurs intérêts (Harris et associés, 1981; AARP, 1986b; Rosen et Jerdee, 1986; Yankelovich et associés, 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 de 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 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 oeuvrer comme bénévole et que 77% anticipent la poursuite d'activités particulières, incluant notamment le retour à l'école dans 20% des cas. Plus qu'un emploi, le retraité

souhaite donc avoir un portefeuille d'activités incluant en première place le travail (Yankelovich et associés, 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 trois sur quatre 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 un impact significatif sur leur décision de prolonger leur vie professionnelle.

Les recherches qui se multiplient apportent également plus de lumière sur les caractéristiques spécifiques des travailleurs âgés et leurs comportements au travail. En bonne place se trouvent les études sur les mythes et clichés couramment entretenus à l'égard des travailleurs âgés (Rosen et Jerdee, 1976; Rosen et Jerdee, 1985a; AOA, 1986). Les mythes et 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, généralement les moins qualifiées, la relation pourrait être de type curvilinéaire avec un plateau aux alentours des âges de 30 à 40 ans (Avolio et al., 1990). Ceci confirmerait l'opinion, fréquemment émise, que c'est

Tableau 2

Principaux mythes et clichés entretenus à l'égard des travailleurs âgés  
(AOA, 1986; Hale, 1990)

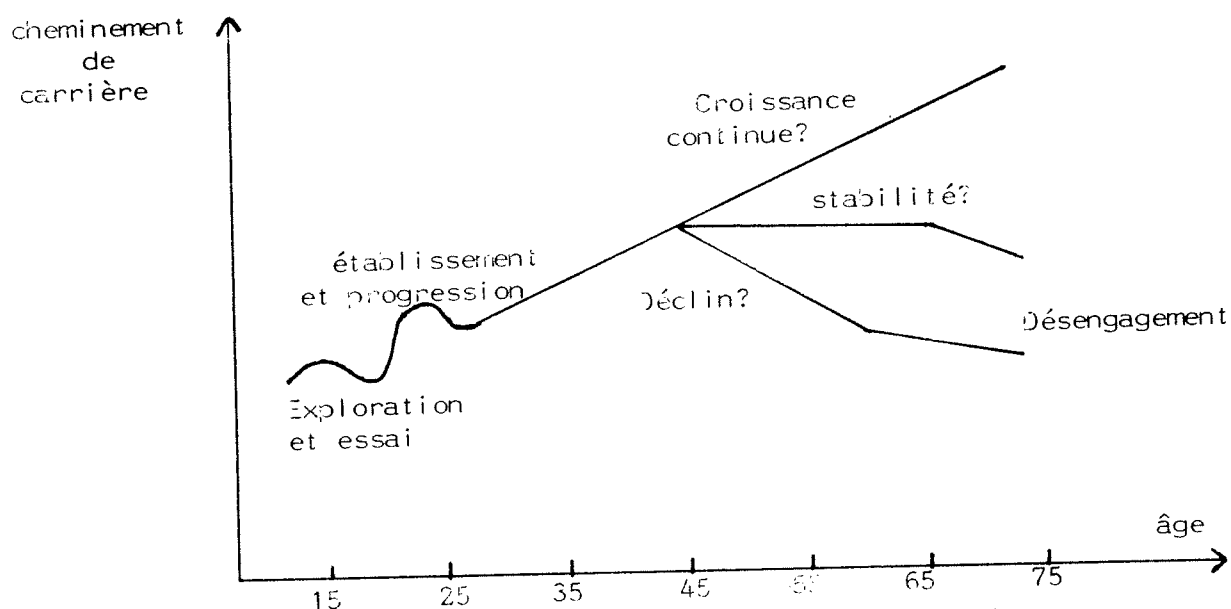
- 1) Déclin de la performance avec l'âge
- 2) Formation pas rentable
- 3) Avantages sociaux plus élevés
- 4) Faibles aptitudes à développer des relations interpersonnelles
- 5) Attitude de laissez-aller avant la retraite
- 6) Tendance aux accidents et à l'absentéisme
- 7) Sécurité financière

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 les différences 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; Cailloux-Teiger, 1989). Voilà pourquoi il faut parler de vieillissement différentiel pour éliminer cette habitude que l'on a d'identifier l'individu à partir de 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; de Vries, 1986). La théorie du cycle de 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 mi-carrière, située aux alentours de 40 à 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 suite à la démotivation, à des problèmes de santé ou à une obsolescence de leur compétences (Rosen et Jerdee, 1988). Comme on le voit il est irréaliste de

vouloir parler des travailleurs âgés comme d'un bloc homogène. Malgré ces résultats il y a encore d'importants besoins de recherches sur les travailleurs âgés, notamment les facteurs influençant leur désir de rester au travail, les impacts 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 dus à l'âge et au sexe sont également nécessaires (Shaw, 1988; Hale, 1990; Guérin et Hébert, 1990).

### Figure 1 - Le cycle de carrière

(London et Stumpf, 1982)



Enfin les attitudes des gestionnaires changent avec le temps. Elles changent bien sûr à cause des quatre premières raisons mentionnées mais aussi par crainte des poursuites légales pour pratiques discriminatoires<sup>1</sup> (Rosen et Jerdee 1985a; Lequin, 1986; Coutu, 1989) et surtout parce que la main-d'oeuvre âgée est vue maintenant d'un oeil nouveau. Plutôt que de s'attarder aux faiblesses, les gestionnaires découvrent les avantages de cette main-d'oeuvre (qualifications, expérience, loyauté, assiduité, meilleur équilibre travail-vie, importance du travail bien fait, sens de l'éthique, préoccupation croissante

<sup>1</sup>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).



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 d'extension des heures de service (Hale, 1990), l'avantage de disposer d'une main-d'oeuvre âgée pour s'imposer auprès d'une clientèle âgée de plus en plus importante (Paul, 1987), l'avantage d'utiliser les employés plus âgés dans des rôles (formateur, consultant interne, coordonnateur, mentor, négociateur), et des emplois<sup>2</sup> (soins de santé, services à la clientèle, ventes, enseignement, ...) où leurs caractéristiques spécifiques les poussent à être plus efficaces que les plus jeunes (Humble et Lyons, 1983; Lewis et McLaverty, 1991), l'avantage d'innover dans la gestion de la main-d'oeuvre 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), 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), etc....

### 3.2. 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 âgés (Rosen et Jerdee, 1985a; Nusberg, 1986). 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 cinq. 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). Une troisième section de cette partie sera consacrée

---

<sup>2</sup>Ce sont les emplois du "hi-tough" qui exigent de nombreux contacts avec les clients et qu'on oppose aux emplois du "hi-tech" qui exigent la maîtrise des nouvelles 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 lui permettent de travailler plus efficacement et plus confortablement dans le "hi-tough" (Hale, 1990).

aux actions d'appui qui doivent être considérées au moment de l'implantation d'une telle stratégie car elles en assurent l'efficacité.

### 3.2.1. 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 de ressources humaines de l'employeur et donc les opportunités de carrière qu'il offre (Wils et Guérin, 1990). Le plafonnement, l'iniquité dans les affectations et 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 plus âgés avec leurs besoins pour une main-d'oeuvre plus compétente, mobilisée et productive (Rosen et Jerdee, 1988; Feldman, 1988; Rosen et Jerdee, 1990). Nous distinguerons les pratiques de planification de carrière, de développement de carrière et de gestion des mouvements.

#### PLANIFICATION DE CARRIERE

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 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'impliquer dans cette démarche car cela leur permet 1°) d'avoir affaire par la suite à des employés beaucoup plus informés et conscients de ce qu'ils veulent et peuvent devenir dans le futur 2°) d'influencer les projets de développement à long terme de ces employés pour les aligner avec les intérêts organisationnels (Guérin et Charette, 1983). Cette implication peut alors prendre la forme d'ateliers de carrière, de centres d'information sur les carrières, de programme d'entretiens de carrière avec le supérieur, de counselling de carrière, 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 de carrière (femmes, minorités visibles et travailleurs âgés notamment) et risquent de ne pas performer aussi bien qu'ils le pourraient à cause de facteurs personnels ou organisationnels. Dans le cas particulier des travailleurs âgés, Rosen et Jerdee (1988) montrent l'impact positif de ces pratiques sur les problèmes de burn-out, plafonnement et obsolescence. Les mêmes auteurs avaient déjà montré dans une enquête précédente que 20% des cadres âgés seraient prêts à repousser 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 carrière, est d'autant plus facile avec les travailleurs âgés que ceux-ci, suite à la fameuse crise de mi-carrière, se connaissent beaucoup mieux, ont pris conscience de leurs besoins ou lacunes personnels et admettent volontiers la nécessité de certains réalignements. 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 de carrière que chez les jeunes (Rosen et Jerdee, 1985a). La deuxième phase, la recherche des opportunités, devrait permettre à l'organisation d'informer les employés de ses projets de développement, des opportunités nouvelles qui en découlent, des nouveaux rôles que les employés vieillissants peuvent jouer, des nouvelles pratiques que l'organisation entend mettre en place 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 de carrière devrait être l'occasion, par le biais du supérieur ou des conseillers du service du personnel, de s'assurer de la solidité et du réalisme du plan d'action (cohérence avec les évaluations de l'employé par l'organisation, intégration aux opportunités 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°) une implication dans le développement de carrière et 2°) une gestion cohérente des mouvements de carrière.

### DÉVELOPPEMENT DE CARRIERE

Avant d'aller plus loin, il est important de préciser que l'action organisationnelle est rarement philanthropique. Bien que les organisations puissent développer 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 de carrière de leurs employés. La planification de carrière est un premier effort impliquant 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 impliquent des allocations de ressources et se heurtent à des limites en terme d'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 eux 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 d'identifier les déséquilibres anticipés, tant quantitatifs et qualitatifs, et d'orienter les systèmes organisationnels (par exemple la planification de 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 d'identifier les employés ayant des problèmes de 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 d'identifier les employés qui pourraient être développés et occuper des emplois plus exigeants. La gestion des carrières (développement et mouvements) se personnalise donc pour tenir compte des différentes opportunités 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 main-d'oeuvre. Symétriquement obliger un employé âgé, susceptible d'apporter une contribution positive, à se retirer est un gaspillage inacceptable pour l'organisation autant qu'une marque de mépris pour l'individu (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 de carrière (Nusberg, 1989).

Il est donc payant de former la main-d'oeuvre 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), de développer 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, démobilité, coûts de recrutement et de formation du remplaçant, ...). 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'organisation<sup>1</sup> (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 certaines réorientations de carrière, soit pour enrichir son emploi actuel (Dychtwald, 1989). Le développement qui doit se faire en harmonie avec le 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

---

<sup>1</sup>L'expression de "Staying Power" se développe à cet égard dans la littérature nord-américaine.

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 spécifiques de cette catégorie de personnel. Trois dimensions notamment doivent être prises en considération: 1°) la construction d'un climat de confiance (tolérance des fautes, ambiance relaxante et confortable, encouragements, refus de juger, ...) pour lutter contre la gêne des travailleurs plus âgés, leur peur de ne pas réussir et leur besoin d'empathie, 2°) l'utilisation de techniques et méthodes qui permettent de compenser la perte possible de certaines facultés (par exemple moins d'emphase sur les supports 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 flexible du temps permettant à chacun de prendre son temps et de progresser à son rythme personnel (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 CARRIERE**

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

Les transferts 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 programmeurs, 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 transferts vers des emplois physiquement moins exigeants ou à charge mentale moins forte sont également des alternatives 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 repousseraient leur retraite si de tels transferts étaient possibles dans leur organisation. Malheureusement, comme le note Gaullier (1988), la compétition 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'oeuvre et se sont évitées 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 (Whittemore, 1990).

Les rétrogradations qui peuvent s'apparenter aux transferts vers des emplois moins exigeants, sont des solutions que certains cadres préfèrent à la retraite anticipée (Rosow, 1981). D'ailleurs les entreprises de certains pays (Danemark<sup>4</sup>, Japon<sup>5</sup>) utilisent cette pratique à grande échelle. Une telle pratique est néanmoins mal perçue en Amérique du Nord où la mobilité descendante est souvent assimilée à une punition ou à un échec. Quelques organisations (Maremont, Kellogg) l'ont néanmoins expérimentée sur une petite échelle (Rosow, 1981). 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).

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

---

<sup>4</sup>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).

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



entreprendre une action appropriée de restauration. Le départ doit évidemment être aussi envisagé pour l'employé qui a un rendement satisfaisant mais qui veut partir pour raisons personnelles<sup>6</sup> ou doit le faire faute de place dans l'organisation (licenciements économiques). L'organisation 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 les replacer dans des organisations de taille plus modeste où leurs compétences sont généralement bienvenues (Rosow, 1981). 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 d'IBM qui encouragerait les retraités de cette organisation à envisager une deuxième carrière dans des organismes à buts non lucratifs. S'ils acceptaient de leur faire à temps plein, une partie de leur salaire continuerait à leur être versée en plus de leur retraite. Dans le deuxième cas d'aménagement de la sortie du marché du travail, nous retrouvons les programmes de préparation à la retraite qui peuvent supporter 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 extension en Amérique du Nord (Siegel, 1986; Dumont, 1989) car ils répondent aux attentes des employés et améliorent leur moral (Dennis, 1988b).

### 3.2.2. 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 flexibilité accrue à l'organisation. Elles s'intègrent fort bien à cette gestion de la fin du 20ème 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 des aménagements du poste de travail. Les premiers sont généralement préférés aux seconds parce que plus

---

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

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 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 3 sur 4 des employés 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 productivité 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 progressive de la semaine de travail à quatre, puis à trois et à deux jours. Les salaires sont généralement réduits et peuvent être complétés ou non par une rente partielle<sup>1</sup>. 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;

---

<sup>1</sup>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 actuarielles de 6% par année et le salaire ne doit pas dépasser le montant de la rente annuelle à 65 ans (7,259 \$ en 1991).

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 employé 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 (Gauillier, 1988).

Le rappel temporaire de retraités est une pratique de gestion qui connaît un essor spectaculaire (Paul, 1987; AARP, 1989; Meier, 1988). Les services du retraité sont souvent retenus à titre de consultant interne 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'oeuvre 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 spécifiques et les conditions qu'ils mettent à leur retour sur le marché du 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 monétaire qu'ils peuvent toucher au cours d'une année (AARP, 1986b). Quelquefois les entreprises réengagent leur propres retraités par le biais 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 âgés de 63 ans et plus indiquent qu'ils repousseraient leur retraite si une telle pratique existait dans leur organisation (AARP, 1986b) alors que 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 congés sabbatiques sont plus rarement décrits (Rosow, 1980; Meier, 1988).

#### AMÉNAGEMENTS DU POSTE DE TRAVAIL

L'OCDE préconise cette solution comme 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, ....) 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 doivent manipuler de petits objets. Une organisation 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'extension des tâches peut être envisagée 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 période<sup>1</sup> (Avolio et al., 1990). Pourtant les employeurs répugnent à envisager de telles pratiques uniquement pour les employés vieillissants et ils 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 monétaire 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 monétaires (gadgets informatiques, voyages, trophées, remerciements publics) tellement appréciées, semble-t-il, par cette catégorie de personnel. La possibilité de contribuer au fond 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). 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;

---

<sup>1</sup>Chez Volvo par exemple et dans un certain nombre d'entreprises françaises (Marbach, 1968).

Dumont, 1989) et des programmes d'amélioration ou de maintien de la santé (Coberly, 1985; Levin, 1987).

### 3.2.3. Actions d'appui

Pour favoriser le succès d'une stratégie de maintien en emploi de 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 vis-à-vis 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 l'extension 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 le biais de déclarations publiques 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 Traveller's, ...) 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'organisation. Elles sont également orientées vers le futur et conscientes que le virage qu'elles sont en train de prendre les placeront 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, généralement à cause des raisons mentionnées dans la section 3.1, 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 au niveau de la mise en évidence des problèmes et de l'évaluation des alternatives. Dans le premier cas l'analyse de la structure des âges, l'audit des pratiques organisationnelles en matière de gestion des employés plus âgés, le sondage des opinions des employés vieillissants sont des exemples d'analyses qui permettent à l'organisation d'identifier les problèmes et obstacles spécifiques qui s'opposent à la réalisation des objectifs généraux et ainsi de se mettre sur la piste des solutions les plus appropriées (Vermod-Gaud, 1987; Côté, 1990). A ce niveau 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 développement. Parmi les moyens retenus pour atteindre les finalités stratégiques, elle relève la planification de carrière, le développement de carrière, l'utilisation des travailleurs âgés dans des nouveaux rôles (mentors, formateurs), leur accessibilité à la formation externe ainsi que le développement d'une culture débarassée 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 flexible 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 se développer 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 confronter 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 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 besoins qui s'y rattachent, 4) une étude de cas réels qui se sont produits dans l'organisation (démobilisation, stress, discrimination, obsolescence, conflits) ainsi que des compétences qui sont nécessaires à la résolution des problèmes, 5) l'établissement d'un plan d'action spécifique de la part de chaque participant pour répondre aux problèmes spécifiques auxquels il est confronté dans son environnement 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 à qui on doit donner des chances égales d'apporter une contribution positive mais surtout pas comme un individu dont on doit prolonger la vie professionnelle à tout prix (Dennis, 1988a).

#### **4. DEGRÉ D'IMPLANTATION DES NOUVELLES PRATIQUES**

Tout ce que nous avons présenté dans la section 3 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 redesign d'emploi) et d'autres plus récentes (par exemple le rappel de retraités), sont-elles suivies par les organisations? Le nouveau "discours" en faveur de la mise en place de pratiques favorisant l'extension 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 des changements.

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 elles sont 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, Unon 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, Lockheed, Tektronix, Levi Strauss, Wells Fargo, Tenneco, Walt Disney, Andy Frain, Builders Emporium, Varian, Polaroid, etc., etc. De tels exemples existent également au Québec, par exemple Aciers Inoxydables Atlas, Hydro-Quebec, Université Laval (Blouin et al., 1991) mais ils sont rarement mentionnés dans la littérature. Les programmes les plus décrits dans ces cas sont ceux 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'oeuvre et le fort désir des retraités à vouloir 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 notamment) sont également rapportées assez régulièrement. Par contre les cas de redesign d'emploi, counselling de carrière et rétrogradation positive sont rares.

Un certain nombre d'enquêtes sur les pratiques organisationnelles en matière de gestion de la main-d'oeuvre 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 dans les organisations québécoises ne semble avoir été effectuée à date; 2°) l'existence d'une pratique peut être déduite d'un jugement qui est porté soit par un spécialiste des 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 questionnement sur la présence ou non de chacune des pratiques dans l'organisation, elles interrogent l'employé sur la perception qu'il a de la volonté organisationnelle de s'impliquer 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 concentrent par exemple sur les programmes de préparation la retraite (Siegel, 1988), 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; ceci peut s'expliquer bien sûr par l'évolution historique mais aussi très souvent par le type de main-d'oeuvre concernée par les pratiques: ainsi Rosen et 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 mi-carrière et les adaptations ultérieures (40 ans et plus). Il est alors normal que certaines pratiques (par exemple l'évaluation du rendement) apparaissent 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 et de préparation à la retraite puisqu'aux environs du milieu de la décennie 80, entre 30% et 50% des entreprises questionnées 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

Tableau 3

Résultats d'enquêtes sur les pratiques organisationnelles  
en matière de gestion de la main-d'oeuvre vieillissante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planification de carrière												
Counselling de carrière									23%	27%	74%	4%
Évaluation du rendement								9%	76% <sup>c</sup>		88%	
Évaluation du potentiel												
Évaluation médicale								10% <sup>b</sup>				
Encouragements à rester								7%			60%	
Encouragements à quitter									18%		67%	
Développement de carrière												
Évaluation des besoins									38%		88%	
Programme de formation									29%		77%	16%
Remboursement frais de scolarité									88%		76%	
Mouvements												
Transferts améliorer compétences										46%	71%	
Transferts emplois moins épuisants				33%				7%				22%
Transferts nouveaux rôles								16%	13% <sup>d</sup>		60%	
Stimulants à rester (promotion)									12%		60% <sup>d</sup>	
Recrutements employés plus âgés												
Rétrogradations												
Retraite anticipée						41%						
Aménagement temps de travail												
Temps partiel	19%	12%						5% <sup>a</sup>				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 vacances et congés sabbatiques	6%											
Aménagement du poste de travail												
Redesign d'emploi		1%						4%	20%		74%	15%
Rémunération et avantages sociaux												
Stimulants à rester (rémunération)									12% <sup>d</sup>		60% <sup>d</sup>	
Pension plus élevée après 65 ans								24%			48%	
Possibilité de contribution au fonds de retraite après 65 ans								53%			75%	
Compensation pour réductions actuarielles du régime public								22%			49%	
Retraite anticipée à 55 ans avec plein bénéfice								23% <sup>f</sup>			39%	
Retraite partielle + travail à temps partiel						7%						
Programme de préparation à la retraite							50% <sup>e</sup>	31%				

## Tableau 3 (suite)

## Références

- 1 Copperman cité par Rosow (1980): pratiques de 1636 entreprises américaines pour étendre la vie professionnelle.
  - 2 Copperman cité par Rosow (1980): pratiques de 256 grandes entreprises américaines pour étendre la vie professionnelle.
  - 3 Paul (1983): pratiques de 400 employeurs.
  - 4 Rhines (1984): enquête du conférence Board auprès de ses membres sur les pratiques organisationnelles, et Morrisson (1984).
  - 5 Coberly (1985): pratiques de 2382 employeurs.
  - 6 Enquête ASPA/CCH citée par Meier (1988) sur les pratiques organisationnelles auprès de ses membres.
  - 7 Siegel (1988): pratiques des 500 entreprises de Fortune.
  - 8 Rosen et Jerdee (1989a): pratiques de 600 entreprises américaines sur les pratiques de planification de la retraite.
  - 9 Rosen et Jerdee (1990): pratiques de 600 entreprises américaines sur la gestion des carrières des employés vieillissants.
  - 10 Lewis et McLaverty (1991): perceptions de 3000 employés anglais vieillissants sur les pratiques de gestion des employés vieillissants.
  - 11 Rosen et Jerdee (1989a et 1990): perceptions de 600 spécialistes RH sur les BESOINS de pratiques.
  - 12 Rosen et Jerdee (1986): perceptions de 897 cadres sur la VOLONTÉ organisationnelle d'implanter ces pratiques.
- 3 Permet à l'employé âgé de passer de temps plein à demi-temps.  
 4 Évaluation dans le cadre restreint de la planification du désengagement.  
 5 Évaluation et feedback dans le cadre de la carrière actuelle.  
 6 Les stimulants incluent promotion et rémunération.  
 7 Mais 10% en 1972, 33% en 1979 et 75% en 1989 (estimation).  
 8 Cette fréquence monte à 56%, (Business Week, 1985), si l'employé peut prendre sa retraite après 62 ans (et non pas 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).

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 le counselling de carrière, l'évaluation des besoins de formation, la formation, le transfert vers des emplois moins épuisants, le temps partiel pour les employés plus âgés, le désengagement progressif, le partage d'emploi, l'horaire flexible et certains avantages monétaires favorisant la retraite flexible (pension plus élevée après 65 ans, compensations pour pertes au régime public, possibilités de retraite anticipée avec pleins bénéfiques) peuvent être considérées comme des pratiques occasionnelles ou en développement 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 transfert vers des emplois moins épuisants, le travail à temps partiel, le désengagement progressif, le partage d'emploi et les horaires flexibles. Dans un troisième groupe, des pratiques comme l'utilisation dans de nouveaux rôles, la mise en place de stimulants pour rester (promotions, rémunération,...), la semaine comprimée, le travail à domicile, l'augmentation des vacances et congés sabbatiques apparaissent plus marginales puisqu'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 le redesign d'emploi, apparaissent impossibles à classer puisque leur utilisation peut aussi bien se faire 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 le redesign d'emploi et dans 76% pour l'évaluation du rendement). A un autre niveau, 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 de ressources humaines. Avec des écarts de l'ordre de 45 à 53 points, le counselling de carrière, les encouragements à rester, les encouragements à quitter, l'évaluation des besoins de formation, les programmes de formation, les transferts dans de nouveaux rôles, le redesign d'emploi et les stimulants pour rester (promotion, rémunération, ...) montrent les plus grosses différences entre ce qui devrait être et ce qui est. Une enquête plus ancienne

de ces mêmes auteurs (Rosen et Jerdee, 1986), montre également clairement la volonté organisationnelle d'implanter des pratiques telles le désengagement progressif et surtout le travail à temps partiel de préférence au redesign d'emploi, au travail à domicile, au partage d'emploi et au counselling de carrière.

## 5. CONCLUSION

Il se dégage donc de ce bilan de la littérature moderne 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 flexible tenant compte simultanément des besoins de l'organisation et des caractéristiques individuelles de ces employés (aspirations, évaluations, disponibilités financières, ...).

Pour ce qui est du compromis entre les besoins de l'organisation et les besoins 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'oeuvre vieillissante sont aussi et peut être principalement dictées (comme ce fut souvent le cas historiquement) par l'évolution des contextes démographiques et économiques. Les pénuries de main-d'oeuvre qualifiée et les impératifs de la "guerre économique" (flexibilité, mobilisation, coûts réduits) font redécouvrir la valeur stratégique de la main-d'oeuvre vieillissante plus sûrement que la considération des coûts sociaux ou les questions d'éthique. L'implication 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 nombreuses 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'un individu à l'autre, les recherches montrant d'ailleurs que cette variance s'accroît avec l'âge. Une approche flexible 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 carrière de l'individu (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, le statu quo 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 carrière, de counselling de carrière, d'évaluation du rendement, d'évaluation du potentiel, d'évaluation médicale, de préparation à la retraite et de formation des cadres. A 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 carrière des employés. En second lieu, 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 le plus approprié à leur cas 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 apparaissent pourtant plus populaires que d'autres; par exemple le travail à temps partiel, le désengagement progressif, l'horaire flexible, les nouveaux rôles et de plus en plus le rappel des retraités. Ceci s'explique bien souvent par l'équation coûts-bénéfices plus favorables de ces programmes. Ainsi les programmes mentionnés apparaissent souvent peu coûteux

Tableau 4

## Pratiques supportant les différents cheminements de fin de carrière

Désengagement à court terme	Désengagement partiel	Deuxième carrière	Statu quo	Croissance qui continue
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulants à quitter</li> <li>• Retraite anticipée</li> <li>• Placement externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps partiel</li> <li>• Partage d'emploi</li> <li>• Transfert vers des emplois moins épuisants</li> <li>• Rétrogradation</li> <li>• Désengagement progressif</li> <li>• Travail à domicile</li> <li>• Redesign d'emploi</li> <li>• Réengagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert</li> <li>• Placement externe</li> <li>• Nouveaux rôles</li> <li>• Réengagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Stimulants à rester</li> <li>• Horaire flexible</li> <li>• Redesign d'emploi (+de responsabilités)</li> <li>• Nouveaux rôles</li> <li>• Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement</li> <li>• Promotions</li> <li>• Transferts pour acquérir des compétences</li> <li>• Stimulants à rester</li> </ul>

et faciles à implanter. Les bénéfices par contre apparaissent 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 montre que l'absentéisme le plus fort serait chez 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 organisations où existent des pratiques flexibles de gestion de la fin de 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 besoins spécifiques.

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. A quelques exceptions près, l'enjeu n'est pas de mettre en place des pratiques de gestion spécifiques à la main-d'oeuvre vieillissante, mais de donner accès à cette catégorie d'employés aux mêmes ressources et aux mêmes possibilités que les autres employés. Vue sous cet angle, la gestion du vieillissement se rapproche singulièrement de la gestion de la féminisation, de la gestion des minorités ethnique ou de la gestion de la main-d'oeuvre handicapée. Plutôt que de laisser croire qu'il faut mettre en place des pratiques spécifiques 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 carrière, de formation et rémunération personnalisées, d'aménagement flexible du temps de travail, de redéfinition souple des contenus de travail, permettent en fait de modeler le travail (emploi, conditions de travail, carrière) pour l'adapter aux caractéristiques (connaissances, aptitudes, motivations) particulières de chaque employé. Historiquement le processus d'adaptation s'est toujours fait dans l'autre sens; il faut maintenant parler d'influence réciproque: c'est le prix à payer pour la meilleure utilisation du potentiel humain et la mobilisation d'une main-d'oeuvre 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, 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., WALDMAN D. et McDANIEL M. (1990) "Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type", Academy of Management Journal, 33(2), 407-422.
- AXEL H. (1989) Job Banks for Retirees. New York: The Conference Board.
- BEEHR T. (1986) "The Process of Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation", Personnel Psychology, 39, 31-55.
- BENOIT C. (1982) "Travailleurs âgés et prise de retraite hâtive", Le marché du travail, mai, 63-66.
- BERKOWITZ M. (1988) "Functioning Ability and Job Performance as Workers Age", dans: Borus H., Parnes H., Sandell S. et Seidman B. (éds) The Older Worker. Madison: IRRA.
- BERTHELETTE D. (1989) "Condition de travail, vieillissement et retraite", dans: David H. (éd) Le vieillissement du travail: une question de jugement! Actes du colloque. Montréal: IRAT.
- BLOUIN R., FERLAND G., LAROCQUE A., RONDEAU C. et POULIN-SIMON L. (1991) (éds) Vieillir en emploi: a-t-on le choix? Actes du 46ème congrès des relations industrielles. Québec: Département des relations industrielles (Université Laval).
- BOLLES R. (1988) The 1988 What Color Is your Parachute? Berkeley: Ten Speed.
- BRUNET Y. (1989) "L'émergence du pouvoir gris", dans: David H. (éd) Le vieillissement au travail: une question de jugement! Actes du colloque. Montréal: IRAT.
- BURACK E. et MATHYS N. (1980) Career Management in Organizations. Lake Forest: Brace-Park.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (1984) Travailleurs âgés et retraités. Genève.
- BURHAUSER R. et QUINN J. (1990) "Economic Incentives and the Labor Force Participation of Older Workers", Labor Economics and Public Policy, 11, 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, 134-136.
- BUSINESS WEEK (1988) "Needed Human Capital", 19 septembre, 100-108.

- CAILLOUX-TEIGER C. (1989) ""Travailleurs vieillissants" et formation: gageure ou enjeu?", dans: David H. (éd) Le vieillissement au travail: une question de jugement! Actes au colloque. Montréal: IRAT.
- CANNON J. (1979) Cost-effective Personnel Decisions. Londres: IPM.
- CASEY B. et BRUCHE G. (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, 4, 371-394.
- CASEY B. (1989) "La retraite anticipée et les transferts de coûts entre les régimes privés et publics", dans: David H. (éd) 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'oeuvre. Ottawa.
- CHARNESS N. (1985) (éd) Aging and Human Performance Toronto: Wiley.
- CHRISTENSEN K. (1990) "Bridges over Troubled Water: How Older Workers View the Labor Market", dans: Doeringer P. (éd) Bridges to Retirement. Ithaca: ILR Press.
- CHUSMIR L. (1990) "A Shift in Values is Squeezing Older People", Personnel Journal, janvier, 48-52.
- COBERLY S. (1985) "Keeping Older Workers on the Job", Aging, 349, 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, 65(6), 52-60.
- COPPERMAN L. et KEAST F. (1983) Adjusting to an Older Workforce. New York: Van Nostrand Reinhold.
- CÔTÉ M. (1981) (éd) Le vieillissement. Montréal: Agence d'Arc.
- CÔTÉ M. (1982) "Gérer le vieillissement", Gestion, février, 33-39.
- CÔTÉ M. (1990) "La gestion des personnes vieillissantes", dans: Blouin R. (éd) Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec. Cowansville: Yvon Blais.
- CÔTÉ M. (1991) "La main-d'oeuvre vieillissante: une gestion à repenser", Gestion, février, 9-16.
- COUTU M. (1989) "Les chartes des droits et le vieillissement au travail", dans: David H. (éd) Le vieillissement au travail: une question de jugement! Actes du colloque. Montréal: IRAT.
- CREEDON M. et MAGID R. (1990) "Prescription for the 90s: The Older Worker as a Valuable Resource", Human Resources Forum, décembre, 1-4.
- CRONIN C. (1988) "Resources for Managers of an Aging Workforce", dans: Dennis H. (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce. Lexington: Lexington.
- DAVID H. et PILON A. (1989) "Les politiques d'entreprises manufacturières à l'égard de leur main-d'oeuvre vieillissante", dans: David H. (éd) Le vieillissement au travail: une question de jugement! Actes du colloque. Montréal: IRAT.
- DENNIS H. (1988a) "Management Training", dans: Dennis H. (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce. Lexington: Lexington.
- DENNIS H. (1988b) "Retirement Planning" dans: Dennis H. (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce. Lexington: Lexington.
- DENNIS H. et PETERSON (1983) "Training Managers of Older Workers: Implications for Industrial Gerontology", Gerontology and Geriatrics Education, 4(1), 53-60.
- DE VRIES 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. (éd) 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 2ème cycle. Montréal: École de relations industrielles (Université de Montréal).
- DUNN G. (1985) Older Worker Study, texte minéographié. Ottawa: Emploi et immigration Canada (Special Groups and Affirmative Action).
- DYCHTWARD 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 FOTTLER M. (1985) "Flexible Retirement: Slowing Early Retirement of Productive Older Employees", Human Resource Planning, 8(3), 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, 114-121.
- 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 CHARETTE A. (1983) "La planification des carrières", dans: Tarrab G. (éd) Psychologie organisationnelle au Québec. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- GUÉRIN G. et HÉBERT H. (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 HÉBERT M. (1990) "Les obstacles rencontrés par les personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi", Relations industrielles, 45(2), 235-267.
- HALE N. (1990) The Older Worker: Effective Strategies for Management and Human Resource Development. San Francisco: Jossey-Bass.
- HALLOWELL C. (1985) "New Focus on the Old", New York Times Magazine, mars, 48-50, 109-111.
- HARRIS L. et associés (1981) Aging in the Eighties: America in Transition. Washington: National Council on the Aging.
- HERZ D. et RONES P. (1989) "Institutional Barriers to Employment of Older Workers", Monthly Labor Review, avril, 14-21.
- HUDSON INSTITUTE (1989) Workforce 2000. Washington: US Department of Labor.
- HUMPLE C. et LYONS M. (1983) Management and the Older Workforce. New York: American Management Association.
- JOHNSON H. (1988) "Recruitment: Older Workers Help Meet Employment Needs", Personnel Journal, mai, 100-105.
- KAMINSKI-DA-ROZA V. (1984) "A Workshop that Optimizes the Older Worker's Productivity", Personnel, 61, 47-56.
- KELLY J. (1990) "Employers Must Recognize that Older People Want to Work", Personnel Journal, janvier, 44-47.

- KRAUT A. (1988) "Retirees: A New Ressource for Flexible Industries", Human Resource Planning, 11(4), 317-319.
- KUZMITS F. et SUSSMAN L. (1988) "Early Retirement or Forced Resignation: Policy Issues for Downsizing Human Resources", SAM Advanced Management Journal, 53, 28-32.
- LAVILLE A. (1989) "Viellissement des fonctions physiologiques et cognitives du travail", dans: David H. (éd) Le vieillissement du travail: une question de jugement! Actes du colloque. Montréal: IRAT.
- LAWRIE J. (1990) "Subtle Discrimination Pervades Corporate America", Personnel, janvier, 53-55.
- LAZARUS J. et LAUER H. (1985) "Working Past Retirement: Pratical and Motivational Issues", dans: Butler R. (éd) Productive Aging. New York: Springer.
- LEE P. (1983) The Complete Guide to Job Sharing. New York: Walker.
- LEFEBVRE S. et DELISLE M.A. (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, 24-30.
- LEVIN R. (1987) Wellness Programs for Older Workers and Retirees. Washington: Business Group on Health.
- LEWIS J. et McLAVERTY C. (1991) "Facing Up to the Needs of the Older Manager", Personnel Management, janvier, 32-35.
- LEWIS N. (1979) Les travailleurs âgés: examen de la littérature. Québec: Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail.
- LIEBIG P. (1988) "The Work Force of Tomorrow: Its Challenge to Management", dans: Dennis H (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force. Lexington: Lexington.
- LONDON M. et STUMPF S. (1982) Managing Careers. Reading: Addison Wesley.
- MANDELL B. et KOHLER-GRAY S. (1990) "Management Development that Values Diversity", Personnel, 67(3), 41-47.
- MARBACH G. (1968) Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés. Paris: OCDE.
- McEVOY G. et CASCIO W. (1989) "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance", Journal of Applied Psychology, 74(1), 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., Parnes H., Sandell S. et Seidman B. (éds) 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. (éd) Le vieillissement au travail: une question de jugement! Actes du Colloque. Montréal: IRAT.
- MORRISSON M. (1984) "Retirement and Human Resource Planning for an Aging Workforce", Personnal Administration, juin, 151-159.
- MUTSCHLER P., SCHULTZ J. et LEAVITT T. (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, 7-25.
- NUSBERG C. (1989) "Des mesures qui prolongent la vie professionnelle", dans: David H. (éd) 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, 19-22.
- PARNES H. et SANDELL S. (1988) "Introduction and Overview", dans: Borus M., Parnes H., Sandell S. et Seidman B. (éds) The Older Worker. Madison (WI): 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. (éd) 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. (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force. Lexington: Lexington.
- RAMIREZ A. (1989) "Making Better Use of Older Workers", Fortune, 30 janvier, 179-187.
- RHINE S. (1984) Managing Older Workers: Company Policies and Attitudes, rapport no 860. New York: The Conference Board.
- RHODES S., SHUSTER M. et DOERING M. (1981) "The Implications of an Aging Workforce", Personnel Administrator, octobre, 19-22.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1976) "The Nature of Job-Related Age Stereotypes", Journal of Applied Psychology, 61, 428-432.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1985a) Older Employees: New Roles for Valued Resources. Homewood: Dow-Jones.
- ROSEN B. et JERDEE J. (1985b) "A Model Program for Combatting Employee Obsolescence", Personnel Administrator, 30(3), 86-92.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1986) "Retirement Policies for the 21st Century", Human Resource Management, 25(3), 405-420.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1988) "Managing Older Worker's Careers", Research in Personnel and Human Resources Management, 6, 37-74.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1989a) "Retirement Policies: Evidence of the Need for Change", Human Resource Management, 28(1), 87-103.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1989b) "Investing in the Older Worker", Personnel Administrator, avril, 70-74.
- ROSEN B. et JERDEE T. (1990) "Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs", Human Resource Planning, 13(1), 59-70.
- ROSOV J. (1980) The Future of Older Workers in America: New Options for an Extended Working Life. Scarsdale: Work in America Institute.
- RUHM C. (1990) "Déterminants of the Timing of Retirement", dans: Doeringer P. (éd) 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., Parnes H., Sandell S. et Seidman B. (éds) The Older Worker. Madison: IRRA.

- SIEGEL R. (1986) "Preretirement Programs in the 80's", Personnel Administrator, février, 77-83.
- SLOCUM J., CRON W., HANSEN R. et RAWLINGS R. (1985) "Business Strategy and the Management of Plateaued Employees", Academy of Management Journal, 28, 133-154.
- SONNENFELD J. (1979) "De l'utilité des travailleurs âgés", Harvard-L'expansion, janvier, 91-102.
- SONNENFELD J. (1988) "Continued Work Contributions in Late Career", dans: Dennis H. (éd) 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, 125(3), 363-383.
- STERNS H. et ALEXANDER R. (1988) "Performance Appraisal and the Older Worker", dans: Denis H. (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force. Lexington: Lexington.
- STERNS H. et DOVERSPIKE D. (1988) "Training and Developing the Older Worker", dans: Dennis H. (éd) Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force. Lexington: Lexington.
- SUM A. et FOGG N. (1990) "Profile of the Labor Market for Older Worker", dans: Doeringer P. (éd) Bridges to Retirement. Ithaca: ILR Press.
- SUPER D. et HALL D. (1978) "Career Development: Exploration and Planning", Annual Review of Psychology, 29, 300-351.
- SWANK C. (1984) "Workers and Companies Benefit From Phased Retirement in Europe", Business and Health, juillet-août, 54-55.
- TAYLOR S. (1989) "The Aging of America", Training and Development Journal, octobre, 44-50.
- THE AGING WORK FORCE (1987) "The Aging Work Force", 1(1), 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, 11-16.
- WALL STREET JOURNAL (1984) "As Early Retirement Grows in Popularity, Some Have Misgivings", 24 avril.
- WHITTMORE M. (1990) "Retired and Back at Work", Nation's Business, avril, 37-40.
- WILS T. et GUÉRIN G. (1990) "La gestion du système de carrière", dans: Blouin R. (éd) Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec. Cowansville: Yvon Blais.
- YANKELOVICH D. et associés (1988) Aging in America: Current Trends and Future Directions. New York: Markle Foundations.
- ZETLIN L. (1989) "Help Wanted: Life Experience Preferred", Management Review, janvier, 51-55.