

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors

Par Mutsumi Wilhelmy

École des relations industrielles
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences
en relations industrielles (M.Sc.)

Avril 2008

© Mutsumi Wilhelmy, 2008



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en
emploi et le recrutement des seniors**

Présenté par :
Par Mutsumi Wilhelmy

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Brahim Boudarbat
Président-rapporteur

Tania Saba
Directrice de recherche

Delphine Van Hoorebeke
Codirectrice de recherche

Stéphane Renaud
Membre du jury

Sommaire

On assiste depuis plusieurs années au vieillissement de la population, phénomène qui occasionne d'importantes répercussions sur le marché du travail et de nombreux experts prévoient l'arrivée de pénuries de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs d'activité. Certains employeurs ont donc décidé de revoir leurs pratiques de gestion afin de chercher à retenir leurs travailleurs plus âgés et de bénéficier davantage de leur expertise et de leur expérience en plus de pallier d'éventuelles pénuries.

Cette recherche porte sur l'effet des pratiques de gestion des seniors sur la rétention et le recrutement de ces derniers et elle s'adresse aux cadres âgés de 50 ans et plus. Plus précisément, la présente étude vise à déterminer si ces pratiques et si des perceptions de discrimination exercent une influence sur les décisions de départs à la retraite des travailleurs vieillissants et sur leur recrutement en entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé les données issues de l'enquête de Tania Saba, Gilles Guérin et Jean M. Trudel (2005) qui visait les cadres oeuvrant dans les établissements de Santé et de Services Sociaux de Montréal-Centre et avons constitué un échantillon de 380 répondants.

Il ressort de nos analyses statistiques que la mise en place de certaines pratiques de gestion, soit celles relatives à l'employabilité et aux aménagements de retraite, ont pour effet de prolonger la vie professionnelle des seniors et que les perceptions de discrimination limitent le recrutement de ces derniers. Toutefois, nos résultats n'ont pu relever de liens significatifs entre les perceptions de discrimination et le maintien en emploi et entre les pratiques de gestion et le recrutement des seniors, phénomènes qui avaient été très peu abordés dans la littérature.

Notre recherche a ainsi contribué à établir les pratiques de gestion qui permettent de favoriser le maintien en emploi et le recrutement des travailleurs âgés de 50 ans et plus.

Mots clés : vieillissement, pénurie de main-d'œuvre, retraite, pratiques de gestion, maintien en emploi, ressources humaines, recrutement, discrimination, seniors

Summary

For several years, we have noticed that the aging population has continuously increased, a phenomenon causing important consequences on labour and workforce shortages. Some employers have decided to revise their management practices to retain their workers for a longer period of time in order to benefit from employees' experience and expertise. Retaining seniors also helps employers avoid personnel shortages.

This research demonstrates the effects of the management practices pertaining to retention as well as recruitment. This research concerns a population composed of members from the managerial group, aged 50 years and older. Therefore, this study helps to determine whether these managerial practices and discrimination's perceptions influence the decision of elderly workers to retire and to be recruited late in life. The data used in this study come from Tania Saba, Gilles Guérin and Jean M. Trudel (2005) inquiry which examines managerial workers in healthcare and social services institutions of the Montreal-Centre. This study constitutes a sample of 380 respondents.

Our results indicate that the management practices, employability and retire arrangement practices, can extend seniors' professional life. Discrimination's perceptions restrict the recruitment of those workers. However, our results don't reveal significant relationship between discrimination's perceptions and retention, and between seniors' recruitment and management practices.

Then, our research has contributed to establish the management practices that allow the retention and the recruitment of workers aged 50 years and older

Key words: ageing, shortage workforce, retire, management practices, retention, human resources, recruitment, discrimination, seniors

Remerciement

Je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, Tania Saba pour ses précieux conseils et commentaires, pour son support, pour sa grande disponibilité et pour la confiance qu'elle m'a accordée. De plus, je désire remercier Delphine Van Hoorebeke, ma codirectrice, qui m'a aidé à amorcer mon projet de mémoire, qui m'a permis de clarifier mes idées et qui m'a apporté son soutien tout au long de notre collaboration.

Mes remerciements vont également à messieurs Brahim Boudarbat et Stéphane Renaud, membres du jury, pour leurs merveilleux commentaires et suggestions.

Je saisis cette occasion pour remercier le Centre patronal de santé et sécurité au travail du Québec pour m'avoir accordé une bourse me permettant d'accomplir cette recherche.

Enfin, je remercie mes parents pour leur appui et leur support tout au long de la rédaction de ce mémoire. Leurs encouragements continus m'ont permis de conserver ma motivation et de mener ce projet à terme. Je désire exprimer plus particulièrement ma gratitude à ma mère, Thérèse Paquette, qui m'a inspiré le sujet de cette recherche.

Table des matières

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Revue de la littérature	4
1.1 Contexte.....	4
1.1.1 Économie et marché.....	5
1.1.2 Technologique.....	5
1.1.3 Social et démographique.....	6
1.1.4 Organisationnel	6
1.2 Notions d'âge.....	7
1.3 Théories explicatives.....	8
1.3.1 Théories d'exclusion.....	8
1.3.2 Théories de la motivation.....	8
1.4 Causes de départ à la retraite.....	9
1.5 Conséquences des départs prématurés à la retraite	10
1.6 Discrimination et préjugés	12
1.6.1 Recrutement et sélection	12
1.6.2 Licenciements et mises à la retraite	13
1.6.3 Formation	13
1.6.4 Santé et capacités physiques	14
1.7 Pratiques organisationnelles.....	15
1.7.1 Valorisation du travail.....	17
1.7.2 Aménagement du poste de travail.....	19
1.7.2 Aménagement du temps de travail.....	20
1.7.4 Recyclage professionnel.....	22
1.8 Recrutement des seniors.....	26
CHAPITRE 2 : Problématique, question de recherche, modèle conceptuel et opératoire, hypothèses	28
2.1 Problématique.....	28
2.2 Question de recherche.....	33
2.3 Modèle conceptuel de recherche.....	35

2.4	Modèle opératoire	37
2.4.1	Variables indépendantes.....	37
2.4.1.1	Les pratiques de gestion des seniors	37
2.4.1.2	Les perceptions de discrimination.....	40
2.4.2	Variables dépendantes.....	41
2.4.2.1	Âge de retraite	41
2.4.2.2	Recrutement des seniors.....	42
2.4.3	Variables de contrôle	42
2.5	Hypothèses.....	45
CHAPITRE 3 : Méthodologie		52
3.1	Type de recherche	52
3.1.1	Recherche interdisciplinaire.....	52
3.1.2	Recherche appliquée	52
3.1.3	Recherche hypothético-déductive	53
3.2	Plan d'observation.....	53
3.2.1	Structure de la preuve.....	53
3.2.2	Méthode de collecte de données	53
3.2.3	Instrument d'observation et échantillonnage	54
3.2.4	Validité de la recherche.....	55
3.2.5	Plan d'analyse	55
CHAPITRE 4 : Présentation et analyse des résultats		57
4.1	Analyse descriptive	57
4.1.1	Caractéristiques et profil des répondants	57
4.1.2	Pratiques de gestion et perceptions de discrimination	64
4.1.3	Âge de retraite et recrutement des seniors	70
4.2	Analyse statistique des données	72
4.2.1	Analyse bivariée.....	72
4.2.2	Analyse multivariée	73

CHAPITRE 5 : Discussion	80
5.1 Vérification des hypothèses et retour sur la question de recherche	80
5.1.1 Vérification des hypothèses	80
5.1.1.1 L'influence des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur la rétention des seniors	80
5.1.1.1.1 Les pratiques visant le développement de l'employabilité..	82
5.1.1.1.2 L'offre de nouveaux rôles.....	83
5.1.1.1.3 Une rémunération avantageuse	83
5.1.1.1.4 Les possibilités d'aménagement de la retraite	84
5.1.1.1.5 La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail	84
5.1.1.1.6 Les possibilités de mouvements de carrière.....	85
5.1.1.2 L'influence des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur le recrutement.....	87
5.1.2 Retour sur la question de recherche	89
5.2 Principaux constats	90
5.2.1 Théorie du « bridge employment »	90
5.2.2 Catégories de seniors	91
5.2.3 Impacts des caractéristiques personnelles sur les départs à la retraite	91
5.2.4 Impacts de la culture d'entreprise sur les départs à la retraite.....	92
5.2.5 Retour des retraités.....	93
CHAPITRE 6 : Conclusion	94
6.1 Contribution de la recherche	94
6.2 Limites de la recherche	95
6.3 Recommandations pour des recherches futures	96
BIBLIOGRAPHIE	98
ANNEXE.....	i

Liste des tableaux

Tableau I : Typologie des modes de gestion des seniors	17
Tableau II : Taux d'activité par âge, Québec, 1976-2003	30
Tableau III : Âge de la retraite, Canada, 1976-2003 (moyenne et médiane).....	32
Tableau IV : Variables indépendantes – pratiques de gestion des seniors.....	39
Tableau V : Variables indépendantes – perceptions de discrimination	41
Tableau VI : Variables dépendantes	42
Tableau VII : Variables de contrôle:.....	43
Tableau VIII : Distribution des répondants selon l'âge	58
Tableau IX : Distribution des répondants selon le sexe.....	58
Tableau X : Distribution des répondants selon le niveau de scolarité	59
Tableau XI : Distribution des répondants selon la présence d'un conjoint.....	59
Tableau XII : Distribution des répondants selon l'âge de retraite du conjoint	60
Tableau XIII : Distribution des répondants selon le revenu personnel annuel actuel.....	60
Tableau XIV : Distribution des répondants selon l'ancienneté sur le marché du travail...61	
Tableau XV : Distribution des répondants selon leur état de santé	62
Tableau XVI : Distribution des répondants selon leur situation financière à la retraite ...	62
Tableau XVII : Distribution des répondants selon leur attachement au travail	63
Tableau XVIII : Distribution des répondants selon leurs perceptions de préjugés.....	64
Tableau XIX : Les pratiques de gestion.....	66
Tableau XX : Indice composé de l'« employabilité »	67
Tableau XXI : Indice composé des « nouveaux rôles ».....	68
Tableau XXI : Indice composé de « rémunération »	68
Tableau XXIII : Indice composé de l'« aménagement du temps de travail ».....	69
Tableau XXIV : Indice composé de l'« aménagement de la retraite »	69
Tableau XXV : Indice composé des « mouvements de carrière »	70
Tableau XXVI : Distribution des répondants selon l'âge souhaité de départ	70
Tableau XXVII : Distribution des répondants selon l'âge effectif de départ	71
Tableau XXVIII : Distribution des répondants selon l'âge de recrutement.....	71
Tableau XXIX : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de retraite	74

Tableau XXX : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de retraite – 2 étapes	76
Tableau XXXI : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de recrutement	77
Tableau XXXII : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de recrutement – 2 étapes	79

Liste des figures

Figure 1 : Pyramide des âges, Québec, 1 ^{er} juillet 2006.....	29
Figure 2 : Modèle conceptuel.....	35

INTRODUCTION

Le vieillissement de la population active, phénomène quelque peu marginal avant les années 2000, occupe désormais une place importante dans les préoccupations des employeurs et au sein de la société. En effet, on ne peut nier le fait que la structure démographique des pays industrialisés s'est grandement modifiée au cours des dernières décennies. Alors que les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient moins de 5 % de la population canadienne en 1921 (McDaniel, 1986; Statistique Canada), elles atteignaient 13,4 % en 2006 (Institut de la statistique du Québec, 2007). De plus, le taux d'activité des seniors canadiens a repris depuis 1998 jusqu'à dépasser les 30 % en 2006 selon les données de Statistique Canada (2006) et ce, à l'instar du taux d'activité de 1976. Cette reprise de l'activité des travailleurs âgés de 55 ans et plus depuis ces dernières années indique un retour d'intérêt des entreprises pour cette catégorie de salariés et appuie l'importance d'étudier les pratiques de gestion des seniors. Toutefois, au Québec, des prévisions concernant le taux d'activité de la province laissent présager une importante diminution de ce taux, passant de 63,4 % en 2010 à 56,0 % en 2050 (Grenier, 1999). De ce fait, la population augmente, mais de façon moins rapide qu'auparavant en raison de la baisse des natalités.

Plusieurs facteurs sont à l'origine d'un tel phénomène et tendent à expliquer l'ampleur de ces effets sur le marché du travail. Ainsi, on assiste à une augmentation de l'espérance de vie, à une diminution du taux de natalité et à la stabilité du taux d'immigration. Advenant la continuité de ces changements, le Québec risque d'être confronté à un déficit démographique en 2031 et d'un déclin de la population en âge de travailler (Audet, 2004). Ces tendances se reflètent également dans les milieux de travail. Le départ prochain d'un grand nombre de baby-boomers et les programmes de retraites anticipées ne font qu'amplifier ces changements démographiques, ce qui laisse présager des pénuries de main-d'œuvre (Audet, 2004). Le manque de planification de la relève de plusieurs organisations et le manque de préparation face au vieillissement des travailleurs risquent donc de ralentir l'émergence de solutions.

Or, dans un contexte de mondialisation de l'économie et de compétition accrue, les organisations n'ont d'autres choix que de revoir leurs pratiques et leurs stratégies de ressources humaines. Pour ce faire, elles doivent chercher à conserver et à attirer leur main-d'œuvre vieillissante, soit les travailleurs âgés de 50 ans et plus. À cet égard, les recherches mentionnent et développent différentes pratiques visant à favoriser leur maintien en emploi et leur épanouissement dans leur milieu de travail. Ces pratiques peuvent être réparties en quatre catégories, soit la valorisation du travail, le recyclage professionnel, l'aménagement du poste de travail ainsi que l'aménagement du temps de travail.

Toutefois, quelques interrogations subsistent : Qu'en est-il réellement sur le terrain où les vagues de départs à la retraite sont encore imminentes ? Quelles sont les principales pratiques et stratégies de gestion des ressources humaines utilisées en entreprise ? Lesquelles s'avèrent les plus efficaces pour favoriser le recrutement et le maintien en emploi des seniors ? En plus de répondre à ces questions et d'établir une revue de la littérature, notre recherche consiste, au travers de l'étude de huit établissements de Santé et de Services Sociaux de Montréal-Centre, à décrire les différentes actions managériales adoptées par ces établissements en matière de gestion des seniors dans le but de retarder leur départ à la retraite et de recruter des travailleurs âgés de 50 ans et plus.

Plus précisément, il sera question, dans le cadre du premier chapitre, de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations, de décrire les différentes formes de discrimination et les différents préjugés auxquels sont confrontés les seniors dans leur environnement de travail, les conséquences de leur exclusion ainsi que les diverses pratiques mises en place par les entreprises pour favoriser leur rétention et leur recrutement. Dans le cadre du second chapitre, nous présenterons la problématique, les approches théoriques privilégiées, la question de recherche, les modèles conceptuel et opératoire ainsi que les hypothèses rattachées à ces modèles. Le troisième chapitre décrira le type de recherche privilégié et le plan d'observation utilisé alors que le plan d'analyse où tous les résultats sont présentés et analysés, sera présenté dans le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre sera destiné à la vérification des hypothèses, au retour

sur la question de recherche ainsi qu'à l'énoncé des principaux constats découlant de notre étude. Enfin, la contribution de la recherche, les limites et les recommandations de recherches futures seront présentées dans le dernier chapitre.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Avec les pénuries de main-d'œuvre annoncées dans plusieurs secteurs d'activité suite au vieillissement général de la population et aux départs prématurés d'un grand nombre de travailleurs plus âgés, les organisations n'ont d'autres choix que de se préoccuper de la gestion des âges de leur personnel afin de pallier aux prochains départs d'employés. De ce fait, l'analyse du contexte s'avère essentielle à toute planification des mouvements de main-d'œuvre, puisque les contextes économique, technologique, social, démographique et organisationnel, dans lesquels évoluent les organisations, influencent grandement le recrutement et le maintien en emploi des seniors.

De plus, nous présenterons dans ce chapitre la notion d'âge afin de mieux cerner les individus à l'étude dans cette recherche, les différentes théories explicatives qui permettent de comprendre davantage les comportements et décisions des travailleurs vieillissants, les causes de départs à la retraite ainsi que les conséquences individuelles et organisationnelles qui sont associées à ces départs. Pour terminer, nous aborderons les différentes formes de discrimination et de préjugés présents dans plusieurs milieux de travail, les pratiques organisationnelles et les efforts de recrutement qui sont mis en place par les entreprises afin d'assurer une meilleure gestion des âges.

1.1 CONTEXTE

Les contextes économique, technologique, social, démographique et organisationnel exercent une grande influence sur les travailleurs âgés affectant ainsi leurs attitudes et comportements au travail. Par conséquent, le contexte dans lequel ils évoluent pourrait agir sur leur attraction et sur leur intention de quitter ou de demeurer au sein de leur organisation.

1.1.1 Économie et marché

Le marché du travail québécois a connu de multiples pressions financières et formes de concurrence au cours des dernières années qui ont eu pour effet de modifier les caractéristiques et les comportements des consommateurs et des travailleurs, notamment la fragilisation de leur loyauté et la modification de leurs valeurs. Plus précisément, le marché du travail s'est grandement transformé suite aux récessions qui sont survenues au début des décennies 80 et 90, aux efforts d'assainissements des finances publiques et à la prolifération des changements technologiques. Ces phénomènes ont été amplifiés par la déréglementation de certains secteurs, la globalisation (Ulrich, 2000) et l'ouverture des marchés aux autres pays ainsi que par l'importance accordée au secteur des services et au développement de l'économie du savoir (Emploi-Québec, 2003). Selon D'Amours et Lesemann (1999), le marché favorise les sorties anticipées des employés plus âgés, notamment par les licenciements et les retraites anticipées. En effet, le contexte, la domination des impératifs de court terme ainsi que les politiques macro-économiques ont encouragé les organisations à réduire leurs différents coûts de main-d'œuvre et à rajeunir leur personnel (D'Amours et Lesemann, 1999). On assiste toutefois, depuis le milieu des années 90, à une remontée du taux d'activité des travailleurs âgés de 55 ans et plus (Statistique Canada, 2006)

1.1.2 Technologique

Les entreprises se doivent, en effet, de gérer rapidement les bouleversements technologiques, notamment l'émergence d'Internet, la production automatisée ainsi que le partage de l'information entre les divers travailleurs pour ainsi faire face à la vitesse des changements organisationnels qui en résultent (Ulrich, 1997). Ces changements technologiques permettent également un accès plus facile et plus rapide à l'information, en facilitent le partage et peuvent avoir une influence sur le style de leadership adopté par l'organisation pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée (Ulrich, 2000). L'introduction massive des nouvelles technologies peut toutefois avoir un effet un peu plus pervers et contribuer à faire disparaître certains emplois et entraîner des modifications au niveau du travail, des modes de production et du contenu des tâches.

Qui plus est, elles peuvent affecter l'environnement économique et commercial des organisations, rendre obsolètes les compétences des travailleurs et nécessiter de nouveaux apprentissages (D'Amours et Lesemann, 1999).

1.1.3 Social et démographique

Le contexte social et démographique a également été modifié par l'accroissement de la féminisation, la plus grande scolarisation de la main-d'œuvre, l'émergence de nouvelles valeurs des travailleurs, la diversification ethnique et le vieillissement de la population active. De plus, l'environnement de travail et la culture des retraites anticipées ont favorisé l'exclusion des travailleurs plus âgés. On retrouve chez ces mêmes travailleurs un taux de chômage relativement élevé et de plus longue durée, une plus grande proportion d'emplois atypiques et de travail autonome ainsi que des difficultés relatives au maintien en emploi ou de réintégration dans certains emplois (Emploi-Québec, 2003). On assiste donc à un retrait prématuré d'un grand nombre de travailleurs qui résultent des politiques publiques, pratiques organisationnelles et cultures issues de chaque pays (D'Amours et Lesemann, 1999)

1.1.4 Organisationnel

Afin de faire face aux pressions exercées par les marchés, de nombreuses organisations n'ont eu d'autres choix que de chercher à s'aligner aux objectifs d'affaires en procédant à des rationalisations et à des restructurations pour demeurer compétitives (Emploi-Québec, 2003). Au niveau de la gestion des ressources humaines, ces divers bouleversements ont eu différents impacts sur les activités de recrutement, de rémunération et d'avantages sociaux, de formation, de perfectionnement et de développement et de communications internes (Ulrich, 2003). Ainsi, dans un contexte de rareté de compétences clés et d'expertise de certains travailleurs, les organisations se doivent d'user d'originalité pour attirer, recruter et retenir leurs ressources humaines. On peut donc assister à des comportements de solidarité entre les entreprises ou plutôt de cannibalisation où chacune d'elles tente de ravir les meilleurs employés de ses concurrents. Cette volatilité du marché du travail amène également plusieurs d'entre

elles à se responsabiliser davantage en cherchant à conserver leur main-d'œuvre par la formation et le développement de carrière (Audet, 2004). De plus, un grand nombre d'entreprises tentent de se relever des vagues de retraites anticipées qui ont résulté des cultures de départs rapides à la retraite des dernières années en modifiant leur culture et les mentalités qui y sont rattachées (Saba et Guérin, 2003).

1.2 NOTION D'ÂGE

Même si les termes de l'âge et du vieillissement sont largement répandus dans la littérature, peu d'auteurs offrent une seule définition de ces concepts. En effet, en France, on fait fréquemment référence au terme «quinquas» pour qualifier les individus les travailleurs âgés de 45 ans et plus. D'autres encore utilisent les notions de travailleurs vieillissants ou de seniors (Bellini et al., 2004). Néanmoins, Marbot et Peretti (2004) soulignent le fait que le seuil des 50 ans et plus demeure le plus utilisé dans la littérature. Nous retenons donc le terme senior proposé par Bellini et al. (2004) pour désigner les travailleurs âgés de 50 ans et plus puisqu'il nous semble neutre et univoque. L'âge demeure un construit social important en milieu de travail et il est fréquemment associé à l'âge chronologique. Ainsi, il contribue à cristalliser les représentations sociales à l'égard des seniors puisque de nombreuses mesures et politiques organisationnelles sont structurées en fonction de l'âge chronologique, mesuré par l'échelle du temps (Pijoan, 2003). L'âge biologique existe également, mais il est fréquemment créé par les sociétés qui influencent les catégories d'âge et leur traitement. Le vieillissement des individus varie donc en fonction d'une multitude de facteurs, notamment l'organisation du travail, la nature des tâches à effectuer et les histoires de vie des employés.

De façon générale, D'Amours et Lesemann (2005) ont quelque peu modifié la typologie de Dubet (2003) et ont ainsi identifié quatre catégories de seniors, soit les compétitifs, les précaires, les protégés et les aspirants à la retraite. Tout d'abord, les travailleurs *compétitifs*, que l'on retrouve en moins grand nombre, demeurent en emploi ou retournent dans des emplois dits post-carrière même s'ils ont des revenus suffisants pour prendre leur retraite. Les *précaires*, pour leur part, retournent sur le marché du travail

après leur retraite parce qu'ils ne peuvent subvenir à leurs besoins autrement. Les employés *protégés* correspondent à ceux qui prennent leur retraite et qui ne retournent plus jamais sur le marché du travail. Enfin, la catégorie des *aspirants à la retraite* est constituée de l'ensemble des salariés qui aspirent à quitter leur emploi dès qu'ils en auront les moyens.

1.3 THÉORIES EXPLICATIVES

Plusieurs théories, telles que les théories de la discrimination statique et de la motivation, peuvent être utilisées pour comprendre davantage les différents comportements et décisions des seniors quant à leur intention de rester ou de quitter leur entreprise et les facteurs d'exclusion de ces derniers sur le marché du travail.

1.3.1 Théories d'exclusion

Les instigateurs de la théorie de la discrimination statique, soit Arrow (1972, 1973), McCall (1972) et Phelps (1972), croient en l'existence d'une aversion d'un groupe démographique pour un autre groupe, ce qui peut également s'appliquer aux formes de discrimination fondées sur l'âge. Plus précisément, ils soumettent l'hypothèse selon laquelle les employeurs perçoivent imparfaitement la productivité des candidats lors de leur embauche (Petit, 2003). Cette pratique discriminatoire se manifeste principalement lors du processus de recrutement et de sélection des candidats et survient généralement lorsque les recruteurs sont confrontés à une situation d'incertitude et d'information imparfaite. Selon la théorie des coûts fixes d'embauche, les travailleurs plus âgés sont défavorisés à l'embauche parce que les organisations amortissent ces coûts sur une période relativement courte.

1.3.2 Théories de la motivation

Enfin, les apports des théories de la motivation ne sont pas non plus à négliger et peuvent influencer l'intention des seniors de demeurer ou de quitter l'entreprise. En

effet, selon la théorie de l'équité (Adams, 1963), qui relève des théories de contenu, les travailleurs évaluent leurs contributions en fonction de leur organisation du travail et des avantages qu'ils retirent de leur emploi et lorsque la comparaison entre ces deux facteurs s'équivaut, ils perçoivent un sentiment d'équité. La théorie des processus (Vroom, 1964) fait plutôt référence aux forces motivationnelles qui incitent les individus à effectuer leur travail. Elle peut également être reliée à la perception des travailleurs plus âgés quant à leurs capacités professionnelles : «ainsi, plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer des efforts en vue de faire ce que l'on attend d'elle, c'est-à-dire, plus elle sera motivée» (Roussel, 1996, p. 72). Même si l'âgisme ne constitue pas une théorie en soit, il s'avère important de l'aborder. De ce fait, l'âgisme se traduit par le vieillissement très rapide de la population laquelle est encouragée à quitter le marché du travail à un âge de plus en plus jeune (Bellemare et Poulin, 1993).

1.4 CAUSES DE DÉPART À LA RETRAITE

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à la compréhension et à l'explication des départs des seniors pour leur retraite. Selon Rosow (1990), des causes organisationnelles et structurelles sont fréquemment à l'origine de tels départs, notamment les restrictions et les coupures de personnel, les perceptions de pratiques discriminatoires en matière d'âge, les préjugés et les stéréotypes à l'égard des travailleurs plus âgés, les coûts plus élevés de la main-d'œuvre âgée et l'absence de politiques ou de pratiques d'aménagement de fin de carrière. Des sources d'insatisfaction, telles que le manque de formation, le manque de reconnaissance au travail et le ralentissement de carrière peuvent aussi favoriser les départs des seniors (Falcoz, 2004). De plus, la vision hédoniste de la retraite, les projets rattachés à la retraite, tels que le repos et les loisirs, la santé, le déclin de la carrière, le niveau de revenu actuel et projeté (Côté, 1991), l'éligibilité à un programme de retraite ainsi que le départ prochain du conjoint à la retraite sont autant de causes individuelles qui peuvent contribuer à un départ accéléré des seniors (Lagacé, 2003).

1.5 CONSÉQUENCES DES DÉPARTS PRÉMATURÉS À LA RETRAITE

Une panoplie de conséquences sont associées au maintien ou à l'exclusion des travailleurs plus âgés en milieu de travail et elles se présentent principalement sous la forme de deux principales catégories, soit les conséquences individuelles qui affectent les employés personnellement et les conséquences organisationnelles qui touchent les entreprises directement.

Un grand nombre de seniors sont confrontés à diverses formes de discrimination et de préjugés fondés sur leur âge avancé. De façon générale, les seniors font fréquemment face à des barrières à l'embauche et à un accès limité aux programmes de formation. En effet, on leur attribue diverses caractéristiques, telles que la résistance au changement et les difficultés d'adaptation, qui font en sorte que les organisations sont réticentes à former ou à recruter ces travailleurs. Lorsque les seniors se retrouvent sans emploi, ils font face à une durée moyenne de chômage équivalente à 14 mois, compromettant ainsi leur retour sur le marché du travail (Côté, 1991). Le chômage de longue durée entraîne également du stress, des problèmes de détresse psychologique, l'endettement et la perte de leur statut (D'Amours et Lesemann, 1999).

Outre les effets négatifs pour les travailleurs vieillissants, ces diverses pratiques organisationnelles peuvent également affecter les entreprises. Ainsi, un départ précoce des seniors peut créer une surcharge de travail pour les employés restants et entraîner une perte des savoirs et une perte de la mémoire organisationnelle ainsi que des problèmes au niveau de la transmission proprement dite des savoirs (Bellini et al., 2004). De plus, les organisations peuvent être confrontées à des tensions ou à des conflits intergénérationnels puisque les travailleurs issus de générations différentes possèdent généralement des valeurs, des croyances et des attentes différentes (Saba et Guérin, 2004). Il existe présentement trois principales générations sur le marché du travail, soit les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Tout d'abord, la cohorte des baby-boomers (1946-1961) tend davantage à se réaliser par le travail et prône des valeurs telles que la loyauté, le respect de l'autorité et la reconnaissance des institutions sociales.

Ces derniers cherchent à se valoriser à travers la sécurité d'emploi, les promotions, la retraite et les avantages sociaux (Jurkeiwicz, 2000). Les individus issus de la génération X (1961-1981) perçoivent plutôt la reconnaissance personnelle à travers la satisfaction de leurs besoins personnels. Ils sont également perçus comme étant davantage individualistes puisqu'ils ont évolué dans un contexte d'insécurité financière, familiale et sociale et par un manque de traditions. Finalement, les membres provenant de la génération Y (1982 et plus) partagent des valeurs quelque peu différentes de ceux qui les ont précédés. En fait, ils accordent une grande importance à l'équilibre travail-famille et à la flexibilité, ils sont moins préoccupés par leur retraite et ils sont à l'aise avec la diversité culturelle et les nouvelles technologies (Jurkeiwicz, 2000). Ils recherchent également l'indépendance et l'autonomie, la liberté d'expression, le sentiment d'accomplissement et la volonté de développer des interactions sociales (Audet, 2004). Devant ces diverses valeurs et caractéristiques communes à chaque génération, il faut éviter de laisser place aux stéréotypes, de généraliser et de les cataloguer uniquement en fonction de leur dépendance générationnelle.

Cependant, il existe peu d'études qui ont analysé les relations qu'entretiennent les travailleurs issus de différentes catégories d'âge au sein de leur milieu de travail. Certaines recherches (Bellemare et coll., 1998) montrent que les plus jeunes employés reprochent à leurs collègues plus âgés leur faible cadence de travail alors que d'autres études, comme celle effectuée dans le cadre de l'Enquête santé, travail et vieillissement en France, font état de solidarité entre ces différents travailleurs. L'écart au niveau de la formation (Alexandre-Bailly, 2004), la répartition du travail, les formes de reconnaissance, les concours de reclassement et les procédures de régularisation d'emploi constituent quelques unes des pratiques de gestion mises en place par les organisations qui peuvent favoriser l'émergence de tensions intergénérationnelles (Campeau et al., 2002).

1.6 DISCRIMINATION ET PRÉJUGÉS

Il existe de nombreux préjugés associés aux travailleurs plus âgés, notamment en ce qui a trait à la fréquence de l'absentéisme, aux problèmes reliés à la santé et sécurité au travail, à l'analphabétisation technologique ainsi qu'aux difficultés d'apprentissage et de mobilité (Audet, 2004). Les stéréotypes (Crew, 1976 :15), les structures d'âge présentes au sein des organisations ainsi que la nature du travail (Taylor et Walker, 1994) correspondraient aux trois facteurs susceptibles d'expliquer la discrimination fondée sur l'âge. Certains de ces préjugés pourraient s'expliquer par une méconnaissance des employés et plusieurs employeurs attribuent des caractéristiques positives et négatives aux jeunes travailleurs et aux seniors concernant leurs compétences et leurs qualités personnelles. Il est tout de même important de préciser que plusieurs employeurs considèrent positivement les travailleurs plus âgés (Pijoan, 2003), principalement en période de pénurie réelle ou appréhendée d'employés (David, 1997). Ainsi, les principales caractéristiques positives qui leur sont attribuées correspondent notamment à l'assiduité, la ponctualité, la loyauté, leur durée de vie dans l'entreprise et leur expérience (D'Amours et Lesemann, 2003).

1.6.1 Recrutement et sélection

Selon une étude effectuée par Brunet (2002) portant sur les raisons qui motivent les employeurs à embaucher ou non des seniors, il ressort que leur moins grande adaptation aux nouvelles technologies et leur moins grande adaptation aux changements ainsi que les difficultés liées à leur gestion à long terme, constituent les principaux critères expliquant leur plus faible recrutement. Toutefois, leur plus grande expérience, la moindre nécessité de les former et leurs compétences spécifiques sont tout de même reconnues par les employeurs interrogés. Les seniors peuvent être confrontés à des barrières explicites, tels que des profils ou des offres d'emploi qui ciblent spécifiquement les jeunes travailleurs et le rejet systématique de certains recruteurs qui refusent de considérer les candidatures des employés de plus de 45 ans. Ils peuvent également faire face à des barrières implicites à l'embauche qui se traduisent, par exemple, par des exigences de diplômes que ne détiennent pas nécessairement les

seniors (Beausoleil, 1998) ou encore lors des entrevues. L'accumulation de plusieurs expériences associées au refus d'être recrutés par les entreprises peut se refléter, pour les seniors, par des problèmes matériels au niveau de leurs revenus et de leur niveau de vie ou encore par des problèmes d'ordre psychosociaux, tels que l'isolement, la perte d'estime de soi et la perte de l'identité professionnelle (D'Amours, 2002).

1.6.2 Licenciements et mise à la retraite

Bien qu'il n'existe pas d'âge légal pour la retraite, près des deux tiers des conventions collectives québécoises le fixe à 65 ans, ce qui correspond au seuil qui est généralement accepté (Campeau et al., 2002). Selon Brunet (2002), les organisations se départissent plus rapidement des seniors lors des licenciements économiques en raison de leur qualification jugée inadaptée et de leur rémunération plus élevée plutôt que pour leur âge avancé. Il existe tout de même plusieurs pratiques pour inciter les seniors à quitter leur organisation plus rapidement. En fait, l'intimidation, les impératifs de court terme, la rentabilité financière, la fermeture d'usines, les indemnités de licenciement qui leur sont versées ainsi que les primes de départs volontaires sont autant de méthodes utilisées par les entreprises qui désirent se départir de leur main-d'œuvre plus âgée. D'autres inégalités peuvent survenir lors des restructurations et des fluctuations des cycles économiques où l'on tente de réduire la masse salariale par l'exclusion des seniors.

1.6.3 Formation

Selon les constats de Beausoleil (1998), les organisations, qui entretiennent des perceptions négatives à l'égard des seniors seraient plus enclines à privilégier la formation des plus jeunes travailleurs que celle des plus âgés ; en 2000, le taux d'accès à de tels programmes correspondait à 22 % pour les travailleurs âgés entre 50 et 59 ans alors qu'il était de 34 % pour les 15-24 ans (Jolivet, 2003). En fait, cet accès limité aux programmes de formation s'expliquerait par le fait que certaines entreprises perçoivent les dépenses de formation pour les employés de fin de carrière comme étant inutiles compte tenu de leur prochain départ. Certains employeurs soutiennent également qu'il s'avère plus difficile de les former et qu'ils sont moins aptes à acquérir et à développer

de nouvelles compétences. D'autres encore croient que les attentes et l'intérêt des seniors pour le développement de leur carrière sont moindres que ceux de leurs plus jeunes collègues (Bellini et al., 2004). Outre les stéréotypes des organisations, il semble que les seniors eux-mêmes contribuent à consolider ces représentations négatives en soutenant que les plus jeunes travailleurs apprennent plus facilement qu'eux. Bien que certains auteurs puissent affirmer que les travailleurs vieillissants connaissent un rythme d'apprentissage plus lent que leurs plus jeunes congénères, Charness et al., (2001) ainsi que Sterns et Miklos (1995) proposent que la mise en place de méthodes de formation adaptées aux seniors contribueraient à pallier les limites cognitives de ces derniers jusqu'à ce qu'ils atteignent 70 ans. Les capacités d'apprentissage des seniors sont également dépendantes de leur niveau de scolarité initial et des occasions antérieures de formation. Par conséquent, c'est la pratique qui affecte et détermine le niveau d'apprentissage des travailleurs et non leur âge en tant que tel (Lagacé, 2003).

1.6.4 Santé et capacités physiques

On reproche fréquemment aux travailleurs plus âgés le fait qu'ils ont plus de difficultés à tenir certains postes de travail et qu'ils sont perçus comme étant plus fragiles, ce qui limite grandement leurs possibilités d'affectation au sein des organisations (Bellini et al., 2004). On associe également le vieillissement des travailleurs à un déclin de leur performance sans tenir compte du fait que l'état de santé général des individus et leur longévité se sont accrus au cours des dernières années (Lesemann et Ulysse, 1997). Bien que le vieillissement des employés entraîne certaines pertes au niveau de leurs capacités sensorielles et cardio-respiratoires ainsi qu'une diminution de leurs forces et de leur résistance physique, ces détériorations sont modérées, progressives et varient en fonction des individus (Lagacé et al., 2005). De plus, Warr (1994) soutient qu'aucun lien entre l'âge et la performance des employés n'a été établi; d'autant plus que les seniors, de par leur expérience, réussissent à compenser leurs pertes et à réduire leurs difficultés en développant de nouvelles façons de faire (Lagacé, 2003).

Plusieurs statistiques montrent que, même si leurs capacités physiques peuvent se détériorer avec le temps, les travailleurs plus âgés sont en mesure d'exercer la plupart

des professions (Duchesne, 2002). Toutefois, certains emplois exigeants une formation spécialisée comme les nouvelles technologies risquent d'être moins occupés par les seniors (Saba et Guérin, 2004). Selon Lagacé (2003), les employés âgés entre 55 et 64 ans s'absentent généralement dans les mêmes proportions que les plus jeunes, mais ils sont davantage absents pour cause de maladie. Ces derniers sont également moins confrontés à des accidents que les plus jeunes travailleurs (Nadeau et Bellevance, 2001). De façon générale, le rythme du vieillissement varie d'un individu à l'autre (Volkoff, 2000) et ce sont le contexte et les conditions de travail difficiles, tant sur le plan physique que psychologique, qui accélèrent le processus de vieillissement (Volkoff, 1996, Lagacé et al., 2005).

1.7 PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Le fait de se concentrer sur les seniors permettrait de retenir le personnel compétent et de limiter l'ampleur des pénuries de main-d'œuvre annoncées (Saba et Guérin, 2004). Pour ce faire, les entreprises devront revoir leurs politiques et pratiques de ressources humaines en effectuant davantage de plans de relève et en gérant le parcours professionnel de catégories d'employés hétérogènes (Guerfel-Henda, 2003). Bien que certaines tensions entre les employés issus de diverses générations puissent émerger, de nombreux avantages peuvent tout de même en découler. Les organisations peuvent donc opter pour le maintien en emploi des seniors afin de mieux comprendre les exigences et les attentes de leurs clients appartenant à cette catégorie d'âge (Saba et Guérin, 2004), leur permettant ainsi de redorer leur image corporative et de bénéficier d'un important avantage concurrentiel (D'Amours et Lesemann, 1999).

Les coûts reliés au recrutement et à la formation devraient également encourager les organisations à privilégier le maintien en emploi des seniors dans lesquels elles ont investis (Jolivet, 1999). En effet, malgré une augmentation du taux d'activité des seniors, les mises à la retraite ou les renvois massifs de salariés restent de mise et peuvent amputer une grande partie du personnel et nécessiter le recrutement de consultants retraités pour pallier les pénuries créées. Ces départs peuvent également

engendrer des pertes d'un personnel qualifié et expérimenté, de savoirs et de mémoire organisationnelle. Les difficultés à transmettre la culture d'entreprise, les coûts rattachés aux départs assumés en partie par les organisations, la pression pour la productivité pour les travailleurs encore présents, la démotivation des employés et le déséquilibre de la pyramide des âges sont autant d'impacts négatifs auxquels peuvent s'attendre les entreprises qui se séparent de leurs seniors (D'Amours et Lesemann, 1999). De plus, même si les programmes de préretraite permettent des économies importantes à court terme, ils sont très coûteux à plus long terme (Côté, 1991). Selon les prévisions d'Olson (1981), il semble que les contributions provenant des seniors américains ont permis d'accroître le PNB des États-Unis de près de 18 milliards en 1985, de 45 milliards en 1990 et de 200 milliards en 2005.

Bellini et al. (2004) ont dressé une typologie des modes de gestion des seniors en distinguant six grandes catégories réparties en fonction des pratiques et des politiques. Ainsi, les pratiques réfèrent aux mesures ponctuelles, prises au cas par cas et qui répondent à des problèmes soulevés alors que les politiques sont davantage orientées, formelles et décidées de manière proactive. Les auteurs font également une distinction entre les effectifs, les compétences et les conditions de travail pour aborder les différentes actions qui peuvent être menées. Le prochain tableau résume les principaux éléments de cette typologie.

Tableau I : Typologie des modes de gestion des seniors

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

Source : Tiré de l'étude de Bellini et al. (2004)

Les organisations se doivent donc de développer de nouvelles pratiques et politiques en matière de gestion d'emploi et de compétences et de déployer de nouvelles stratégies. Ainsi, il ressort de la littérature quatre principales pratiques pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs plus âgés, soit le recyclage professionnel, la valorisation au travail, les aménagements du poste de travail et les aménagements du temps de travail.

1.7.1 Valorisation du travail

Il existe de nombreux stimulants pécuniaires qui peuvent être utilisés par les organisations pour favoriser la performance des travailleurs plus âgés et pour les maintenir en emploi. Ainsi, des reclassifications, des statuts hors échelle, des bonus et toutes autres formes non pécuniaires sont autant de façons de retarder leur départ et de conserver leur motivation. L'offre de divers avantages sociaux peut également favoriser le prolongement de la vie professionnelle des seniors, notamment par la possibilité de contribuer à leur fonds de pension et d'accroître leur rente de retraite (Saba et Guérin,

2003). La littérature révèle également que des régimes d'avantages sociaux incluant des avantages relatifs à la santé des travailleurs répondraient davantage aux besoins spécifiques des seniors (Smith, 2001). En somme, la rémunération demeure une importante stratégie de maintien en emploi des seniors puisque la majorité des travailleurs vieillissants qui prolongent leur vie active sur le marché du travail le font par nécessité plutôt que par choix (Guérin, 1996). Il faut cependant noter que cet effet a été peu vérifié dans la littérature empirique (Institut de la statistique du Québec, 2005).

Diverses formes de reconnaissance non monétaires ont aussi pour effet de favoriser le maintien en emploi des employés plus âgés. En fait, la reconnaissance au travail peut se manifester de différentes façons, notamment par des remerciements publics (Wellner, 2002) et l'attribution de plaques de reconnaissance (Stokes, 1995). En outre, Cardinal (2004) soutient que les incitations non pécuniaires peuvent encourager davantage les seniors à poursuivre leur carrière que ne le fait la rémunération. Guérin et Saba (2001) indiquent, pour leurs parts, que les travailleurs vieillissants ressentent un très fort besoin de reconnaissance; il peut donc s'avérer nécessaire de leur rappeler leur utilité et leur importance au sein de l'entreprise.

Les employés vieillissants considèrent comme étant important le fait d'être traités avec respect, dignité et équité par leur employeur et les autres travailleurs (Peretti, 2002). Un manque de perspectives d'accomplissement dans leur emploi peut entraîner un sentiment d'ennui et de stress ainsi qu'une diminution de leur motivation et de leur productivité au travail (Côté, 1991). Le maintien en emploi des travailleurs plus âgés nécessite donc une véritable volonté organisationnelle de respecter leur décision de demeurer en emploi en implantant une culture de valorisation de ces travailleurs. Par conséquent, elles doivent définir un ensemble de politiques, de pratiques et de stratégies ressources humaines pour éviter l'émergence de préjugés à l'égard des seniors (Côté, 1991). Qui plus est, elles seront à même, par l'utilisation de critères pertinents, d'analyser les tâches, de mettre en place des systèmes d'évaluation de la performance et de former les gestionnaires pour les aider à mieux gérer le vieillissement en entreprise (Bentell, 1983).

De plus, l'entreprise doit s'assurer de développer une philosophie qui prône la libre circulation de l'information, les formations adaptées et les mobilités internes et ce, pour l'ensemble des employés. Les pratiques de communication qui permettent aux seniors d'exprimer leurs besoins et leurs émotions influencent également leurs perceptions et leurs décisions de carrière (Saba et Guérin, 2003). La création de comités réunissant des employés issus de toutes les catégories d'âge pourrait aussi permettre de limiter l'émergence de conflits intergénérationnels et de favoriser les communications puisque tous les membres seraient encouragés à exprimer leurs attentes, leurs besoins et leurs idées dans le respect (Séguin et Pommerville, 1988).

Le fait de sensibiliser les travailleurs à l'éthique et à la justice en milieu de travail par l'élimination des préjugés et de toutes formes de discrimination constitue d'autres alternatives pour valoriser les seniors (Saba et Guérin, 2004). Concrètement, les entreprises peuvent instaurer un accord de non-discrimination fondé sur l'âge. Un tel accord consiste à s'assurer que l'âge ne constituera pas un facteur d'exclusion des seniors dans leur milieu de travail, à promouvoir leurs compétences et à encourager le transfert de leurs connaissances (Bellini, 2004). Les entreprises pourraient ensuite analyser les décisions qui ont été prises au cours des mois précédents en matière de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles respectent le nouvel accord ainsi créé (Côté, 1991). Il est également important de sensibiliser les gestionnaires et les superviseurs aux impacts humains, financiers et légaux rattachés au phénomène du vieillissement. Pour ce faire, ils devront apprendre à justifier légalement leurs décisions concernant les seniors et les encourager à adopter de nouveaux rôles, notamment comme parrains, formateurs et conseillers. (Kaminski-da-Roza, 1984).

1.7.2 Aménagement du poste de travail

Le rendement au travail des seniors peut être affecté par des contraintes organisationnelles (travail répétitif, bruit, posture) et des changements physiques (baisse de la vision et de l'ouïe, perte de force musculaire) qui surviennent avec l'âge à moins de modifier et d'adapter leur environnement de travail de façon à tenir compte de ces modifications (Lagacé, 2003). En effet, «un environnement moins exigeant sur les plans

physique et psychologique pourrait aider à garder plus longtemps au travail les travailleurs âgés» (Schetagne, 2001, p.19) et pourrait accroître leur productivité. Il faut donc commencer par identifier les contraintes physiques et les dangers pour la santé des travailleurs vieillissants, permettant ainsi une réduction des risques d'accidents et de blessures graves (Lagacé et al., 2005). La souplesse au niveau du type de travail correspond également à une pratique de maintien en emploi des seniors. Ainsi, les organisations peuvent modifier leurs affectations ou encore restructurer leur emploi afin de limiter l'ennui ou le mécontentement relié à leur poste.

Les entreprises peuvent aussi recourir à la réduction des tâches nuisibles physiquement et mentalement, dits «postes doux», à la conception de stations de travail davantage ergonomiques, à la fourniture d'équipements de travail adaptables, à l'isolation au bruit excessif, à un meilleur éclairage, etc. Il est également possible de promouvoir un style de vie sain (Malatest, 2003). La gestion prévisionnelle du travail s'avère être une pratique efficace puisqu'elle consiste à évaluer les difficultés reliées à chaque tâche et à les adapter aux capacités déclinantes des travailleurs (Campeau et al., 2002). Cette stratégie préventive est perçue par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme étant la mieux adaptée aux travailleurs. Toutefois, les coûts rattachés aux études ergonomiques, le matériel nécessaire, la perturbation de l'équipe de travail et les difficultés reliées à l'affectation des seniors vers des postes adaptés font en sorte qu'elle est rarement utilisée par les organisations (Gaulhier, 1988).

1.7.3 Aménagement du temps de travail

Une des principales raisons qui expliquent les départs anticipés des travailleurs âgés pour leur retraite provient de leur désir d'obtenir plus de contrôle sur leur gestion du temps pour leurs réalisations personnelles, leur santé ou leurs obligations familiales. Par conséquent, le fait de mettre en place des aménagements du temps de travail pour ces employés pourrait favoriser leur rétention au sein de leur entreprise (Malatest, 2003). Afin de respecter les décisions et choix personnels des seniors tout en assurant un transfert des connaissances, la retraite progressive peut s'avérer une option intéressante pour les organisations. Toutefois, il faut s'assurer d'effectuer une planification de la

retraite avant le moment du départ des travailleurs plus âgés pour faciliter la période de transition. Cette alternative permet aux seniors de réduire progressivement leur temps de travail et de conserver un peu plus longtemps leur emploi. Or, cette pratique est rarement utilisée puisque les entreprises qui désirent maintenir le niveau salarial de leurs préretraités la trouve quelque peu coûteuse (Saba et Guérin, 2004).

Les entreprises peuvent aussi avoir recours au travail à temps partiel permettant ainsi le transfert de l'expertise des seniors. Cette méthode s'avère peu coûteuse et simple à implanter et elle permet d'augmenter la productivité des seniors (Paul, 1988) en plus de favoriser le maintien en emploi des professionnels (Guérin et al., 1996a). Cependant, il devient quelque peu difficile de coordonner les différents horaires des employés, un plus grand taux de roulement risque de se produire et les travailleurs sont confrontés à une perte partielle de leur rémunération (Saba et Guérin, 2003). D'autres mesures peuvent être adoptées telles que l'accumulation d'heures supplémentaires en prévision d'une future réduction de travail ainsi que l'offre de congés supplémentaires. Le partage d'un emploi, qui peut permettre de jumeler un ancien et un jeune employé, le travail intermittent et le travail à contrats constituent d'autres formes de travail plus souples qui peuvent être offertes aux employés.

Les organisations peuvent également avoir recours au travail à domicile, pratique qui est désormais possible grâce aux progrès technologiques et qui permet aux travailleurs d'allier plus facilement leur travail et leur vie privée. Toutefois, cette option ne permet pas de surveiller de près le travail des employés (Malatest, 2003), réduit les occasions de partage des connaissances et peut entraîner l'isolement des travailleurs. Enfin, l'établissement d'horaires flexibles est aussi possible et permet aux employés d'effectuer leurs heures de travail sans horaire préétabli. Pour l'ensemble de ces pratiques, il faut s'assurer que les conditions de rémunération demeurent suffisantes et que les tâches soient équivalentes aux réductions du temps de travail pour ne pas créer de surcharge et du stress. De façon générale, elles permettent une réduction du taux d'absentéisme, une meilleure transition entre le travail et la retraite, l'amélioration du climat de travail et le maintien en emploi (Lagacé, 2003).

De fréquents changements de tâches ou de postes, notamment au niveau de la cadence de travail et des modifications des compétences, risquent d'affecter les employés plus âgés et de mener à leur exclusion (David et al., 2001). Les bienfaits ou les aspects négatifs découlant de la polyvalence et de la rotation des tâches varient en fonction des auteurs. De ce fait, certains soutiennent qu'elles permettent le maintien d'une bonne condition physique et mentale alors que d'autres affirment qu'elles entraînent l'accumulation de petits troubles à la suite de chaque nouveau poste qui peuvent se traduire par des maladies ou de longues absences (David et al., 2002).

Malgré l'étendue des avantages reliés aux pratiques d'aménagement du poste et du temps de travail, le fait qu'elles puissent parfois s'adresser de manière trop spécifique aux travailleurs plus âgés peut entraîner une démobilisation. En fait, dans cette perspective, les seniors, qui sont moins sollicités par leur emploi, seraient moins engagés envers leur entreprise. De plus, suite à cette discrimination positive, des effets pervers pourraient s'ensuivre : cela pourrait avoir pour conséquence de créer une certaine marginalisation et causer des tensions intergénérationnelles (Gauillier, 1994).

1.7.4 Recyclage professionnel

Le prolongement de la vie professionnelle des seniors peut être favorisé par une entente personnalisée conclue avec ces derniers dans le but de planifier leur carrière en fonction de leurs attentes et des besoins organisationnels (Saba et Guérin, 2004). Il appert également que l'investissement dans la formation des seniors n'engendre pas des coûts supérieurs à celui des autres employés et que la période du rendement de cet investissement dans la formation est plus courte (Développement des ressources humaines Canada, 2002). Il est également rentable de former les seniors afin de limiter les problèmes de rendement rattachés à l'obsolescence des connaissances et à l'évolution des pratiques de travail (Cailloux-Teiger, 1989). Qui plus est, les coûts de ces formations sont grandement inférieurs aux coûts qui peuvent résulter de l'obsolescence des connaissances, notamment l'insatisfaction de la clientèle, la démobilisation et les coûts de recrutement des nouveaux employés (Coberly, 1985 ; Rosen et Jerdee, 1985b, 1989).

Bien que certains puissent avoir des préjugés à l'endroit des travailleurs âgés concernant la formation, il ressort qu'ils ont également la capacité d'apprendre de nouvelles technologies aussi efficacement que leurs plus jeunes collègues ; il suffit d'adapter les méthodes de formation à ces derniers (Malatest, 2003). Pour ce faire, on peut utiliser des méthodes qui permettent d'identifier et de tenir compte des différentes particularités cognitives et comportementales qui les différencient des jeunes employés (Paumès et Marquié, 1996) en s'assurant qu'elles sont rattachées aux expériences antérieures des seniors (D'Amours et Lesemann, 1999). De plus, le fait d'énoncer clairement les objectifs de formation et leurs impacts sur le travail des participants, le caractère progressif et régulier des séances de formation, les modalités d'enseignement qui permettent l'expression des hésitations et des questionnements ainsi que la mise en place d'une période de retour au travail après la formation, constituent d'autres conditions propices au bon déroulement des apprentissages des seniors (Paumès et Laville, 1995). Ainsi, il existe deux écoles de pensée concernant le choix des moyens de formation dispensés aux travailleurs plus âgés, soit l'uniformité dans la façon d'offrir la formation, soit l'adaptation de la formation au rythme et aux besoins spécifiques de ces derniers (Saba et Guérin, 2004).

Les seniors peuvent également constituer de bons formateurs auprès des plus jeunes employés et agir à titre de mentor et ou de tuteur. Le mentorat et le tutorat permettent donc de valoriser la fin de carrière des travailleurs vieillissants en leur offrant l'occasion de transmettre leurs savoirs aux plus jeunes employés. Ces différentes méthodes de transmission des savoirs permettent de prévenir l'usure professionnelle, de revaloriser les seniors et de favoriser le maintien potentiel en emploi (Lagacé, 2003). Par conséquent, leurs compétences peuvent devenir une source d'avantages concurrentiels pour les organisations (Robson et BNAC, 2001). Il faut donc faire la promotion d'un meilleur accès à la formation pour ces travailleurs et éliminer les préjugés qui s'y rattachent.

La formation et le développement des travailleurs impliquent l'établissement d'un climat de confiance, l'utilisation de techniques et de méthodes qui permettent de satisfaire les

différents besoins des seniors et de compenser les pertes de leurs facultés ainsi qu'une organisation du temps de travail plus souple afin de respecter leur rythme d'apprentissage (Sterns et Doverspike, 1988 ; Rosen et Jerdee, 1989). Des études montrent également que les organisations qui ne peuvent offrir un plan de carrière attrayant à leurs employés éprouvent davantage de difficulté à les fidéliser et à les retenir (Curti, 2003). Bien que peu d'organisations procèdent à l'élaboration de plans de carrière pour leurs seniors, il semble qu'au Québec, les entreprises soient plus sensibles et susceptibles d'aider leurs travailleurs âgés à planifier leur carrière (Campeau et al., 2002). En aidant les seniors dans cette démarche, les organisations sont en mesure de les informer et de les guider en fonction des besoins organisationnels (Saba et Guérin, 2003). Il est donc possible d'offrir aux seniors des ateliers de carrière, des centres d'information concernant leur carrière, des entretiens avec les supérieurs ou encore des counselling de carrière (Otte et Hutcheson, 1992). Plus précisément, Guérin (1992) propose un processus de planification de carrière en trois étapes, soit apporter une aide à l'autoévaluation de l'employé, l'inciter à rechercher des opportunités de carrière et l'encourager à établir un projet personnel de carrière.

Selon plusieurs études, il appert que le plafonnement de carrière demeure la principale inquiétude des salariés vieillissants et que certains préfèrent même quitter l'entreprise plutôt que d'avoir le sentiment de stagner dans leur emploi et de ne pouvoir évoluer professionnellement (Rosen et Jerdee, 1986; Lewis et McLaverty, 1991). Afin d'éviter le plafonnement de carrière, il est donc possible de modifier le contenu des emplois des employés. La diminution ou l'élargissement des tâches et des responsabilités, l'offre de nouvelles responsabilités et l'attribution de nouveaux projets sont également des moyens qui peuvent être utilisés par les entreprises pour redynamiser les fins de carrières des seniors (Saba et Guérin, 2003). En fait, il faut s'assurer d'instaurer des dispositifs adaptés aux travailleurs plus âgés afin de prévenir les plafonnements de carrière et de développer leur employabilité et ce, tout au long de leur vie professionnelle (Falcoz, 2004). Selon Rosen et Jerdee (1986), 20 % des cadres plus âgés seraient enclins à retarder le moment de leur retraite si des pratiques similaires étaient implantées dans leur entreprise. Le fait de gérer la carrière des seniors peut comporter plusieurs avantages

pour les organisations, tels qu'optimiser et développer le potentiel des travailleurs, prévoir et organiser les mobilités, préparer la relève, renforcer la culture organisationnelle et l'adhésion à la stratégie ainsi que stimuler l'attachement et l'implication (Falcoz, 2004).

Outre la formation et le développement de carrière, les organisations peuvent aussi recourir aux mouvements de carrière. Pour ce faire, elles doivent s'assurer que les employés sont admissibles aux mouvements internes et d'humaniser les départs le cas échéant (Saba et Guérin, 2003). Le fait d'utiliser les mouvements latéraux peut permettre aux seniors désirant obtenir une promotion, de compléter leur expérience ou encore de jouer de nouveaux rôles, tels que devenir coordonnateur ou médiateur. Toutefois, il faut s'assurer que les décisions relatives aux affectations soient prises en fonction des compétences des employés et non de leur âge. La rétrogradation vers des postes moins exigeants peut également constituer une autre alternative aux retraites anticipées (Rosow, 1980).

Toutefois, il faut préciser que certains employés à l'aube de leur retraite n'aspirent pas à poursuivre leur vie professionnelle plus longtemps. En effet, ces travailleurs préfèrent conserver leurs acquis sans chercher à relever de nouveaux défis et préfèrent consacrer leur temps libre à des loisirs et à leur famille. Les travailleurs plus âgés peuvent également percevoir les changements associés à la formation avec appréhension et préférer quitter l'organisation plutôt que de se soumettre à de nouveaux apprentissages (Guérin et Saba, 2001). Advenant le départ d'un travailleur plus âgé, l'organisation peut l'aider à se réorienter dans une autre entreprise, à préparer sa retraite ou à partir à son propre compte (Saba et Guérin, 2003). Ainsi les programmes de préparation à la retraite sont grandement appréciés par les seniors et leur permettent de quitter en douceur l'organisation en plus d'accroître leur moral (Dumont, 1989). Des mesures telles que la possibilité de contribuer au fonds de pension et l'augmentation de la rente de retraite à partir d'un certain âge peuvent être envisagées (Guérin, 1992).

1.8 RECRUTEMENT DES SENIORS

Après la tendance massive des retraites anticipées, un grand nombre de retraités retournent sur le marché du travail. En effet, 60 % des travailleurs âgés entre 50 et 54 ans ayant pris leur retraite entre 1993 et 1997 ont trouvé un nouvel emploi à temps plein deux ans plus tard alors qu'un peu moins du tiers des employés âgés de 55 à 59 ans ont repris un travail dans ce même laps de temps (Saba et Guérin, 2004). Ainsi, le rappel des seniors représente une très bonne alternative pour pallier les manques de relève dans plusieurs secteurs d'activités. De nombreux seniors sont recrutés principalement dans les domaines de la construction, des transports et des services immobiliers où leur expérience et leur conscience professionnelle sont valorisées (Brunet, 2002). Les domaines de la vente, des soins aux personnes, des emplois de bureau routiniers, du nettoyage, de la cuisine et de la sécurité correspondent au nombre limité d'emplois qui sont jugés, par plusieurs entreprises, comme étant convenables aux seniors (Beausoleil, 1998). Même si les travailleurs plus âgés possèdent d'autres compétences, ces emplois ne sont établis que sur la base des représentations négatives des employeurs à l'égard de ces derniers (D'Amours et Lesemann, 1999) et ces biais affectent également les décisions relatives au recrutement de ces travailleurs (Perry et al., 1996).

Il semble que peu d'entreprises recourent au recrutement de seniors et que la proportion de jeunes recrutés serait de quatre à cinq fois supérieure à celles des travailleurs vieillissants (D'Amours et Lesemann, 1999). Il faut donc chercher à multiplier les actions de communication en plus de diffuser les expériences positives qui en résultent pour éliminer les représentations négatives à l'égard des seniors. Dès le début du processus de recrutement, il faut chercher à réviser les critères de sélection, les méthodes et les mécanismes de sélection afin de permettre un traitement équitable de tous les candidats, quelque soit leur âge. Il faut également revoir les outils de sélection utilisés et s'assurer que la composition du jury de sélection est représentative des employés issus de tous les groupes d'âge (Côté, 1982). Bien qu'il existe des entreprises qui engagent des seniors, elles ne leur offrent généralement que des emplois atypiques et à temps partiel, ce qui peut être perçu comme une forme d'exploitation de ces employés

(Campeau et al., 2002) puisqu'ils sont confrontés à des pertes de salaires et à une protection sociale et légale inférieure (D'Amours et Lesemann, 2005).

Il faut donc prévoir de nouvelles méthodes de recrutement pour rejoindre plus facilement les travailleurs plus âgés et les stratégies de recrutement risquent d'être plus innovatrices et agressives en raison du fait que l'on s'attend à de nombreuses pénuries de main-d'œuvre (Malatest, 2003). Des pratiques efficaces de recrutement des seniors peuvent correspondre aux réseaux non traditionnels, tels que l'affichage de poste dans des centres pour aînés, des publications et des sociétés professionnelles ainsi que l'établissement d'une réputation d'employeur de choix et de recruteur de travailleurs plus âgés (Robson et BNAC, 2001). Par ailleurs, selon le Développement des ressources humaines Canada (2002), les seniors ont généralement un taux de roulement inférieur à celui des plus jeunes, ce qui pourrait inciter les organisations à privilégier leur recrutement. Même si le recrutement de travailleurs plus âgés peut s'avérer plus coûteux, il permet d'équilibrer la pyramide des âges et d'éviter des problèmes de relève à long terme. De plus, les entreprises qui font appel à leurs retraités bénéficient de leur expérience en plus d'économiser sur les frais rattachés à la formation et au recrutement d'une main-d'œuvre temporaire (Saba et Guérin, 2003).

Chapitre 2 : Problématique, question de recherche, modèles conceptuel et opératoire et hypothèses

Le prochain chapitre se compose des parties suivantes : dans un premier temps, nous exposerons la problématique rattachée à la gestion des âges, principalement celle des seniors, et ce, en nous appuyant sur les éléments relevés dans notre revue de la littérature. Dans un deuxième temps, nous présenterons la question de recherche de notre étude et les modèles conceptuels et opératoires qui en découlent et finalement, nous élaborerons nos quatre hypothèses de recherche.

2.1 PROBLÉMATIQUE

Jusqu'à tout récemment, la gestion des âges au sein des organisations n'occupait qu'une place marginale dans les préoccupations des employeurs, mis à part les retraites anticipées. Toutefois, ces dernières années, à l'aube des pénuries de main-d'œuvre qualifiée annoncées dans plusieurs secteurs, il appert que la prise en considération du vieillissement des travailleurs dans l'élaboration de stratégies en ressources humaines s'avère non négligeable (Saba et Guérin, 2003). La fonction ressources humaines qui est confrontée à un défi de taille, soit de combler les carences en personnel, n'a d'autres choix que de développer de nouvelles façons de faire pour favoriser le maintien en emploi des employés plus âgés. En effet, elle doit faire face à un vieillissement global de la population qui se reflète sur la structure de la pyramide des âges des organisations, principalement lors du départ des baby-boomers, cohorte née entre 1946 et 1961 et qui atteindra un poids démographique de 37 % en 2016 (Létourneau, Thibault, 2005). Les impératifs économiques et la nécessité de constamment améliorer la performance des organisations peuvent toutefois freiner l'émergence de nouvelles politiques de gestion des âges puisque plusieurs tendent à croire que le vieillissement de la main-d'œuvre s'accompagne d'une baisse de leur productivité (Lagacé, 2005).

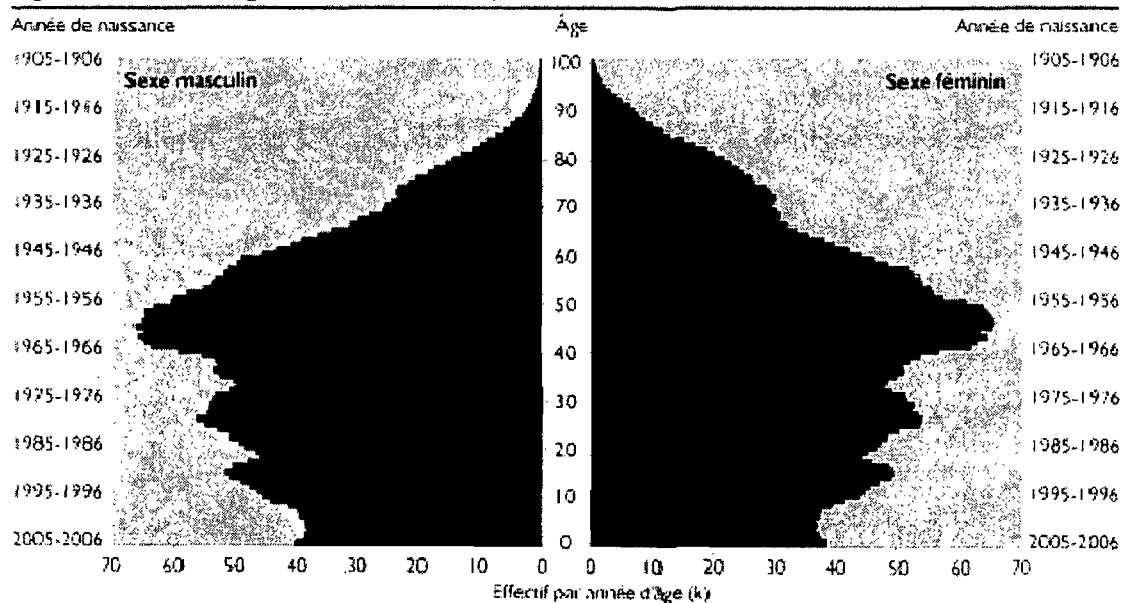
La stabilité du taux de fécondité qui oscille autour de 1,5 enfant par femme, un taux d'immigration insuffisant pour pallier les manques d'effectifs (Létourneau, Thibault,

2005), une relève qui se fait de plus en plus rarissime, une entrée sur le marché du travail de plus en plus tardive (Lagacé, 2003; Volkoff et al., 2000) et une culture de départs rapides pour la retraite, complexifient la gestion des âges pour les organisations qui ne peuvent ignorer les prévisions des prochaines pénuries de main-d'œuvre (Pelchat et al., 2003).

Selon les données de Statistique Canada, il existe un fort contraste entre les données démographiques du groupe des 20-64 ans au Québec, particulièrement dans le sud de la province où le déclin projeté est le plus élevé. Même si les régions périphériques bénéficieront d'un court répit, la croissance de la population totale québécoise cessera vers 2020 et celle en âge de travailler déclinera à partir de 2006. L'âge médian de la population active poursuit sa progression ; il était de 38,7 ans chez les hommes en 2006 et de 41,0 ans chez les femmes (Institut de la statistique du Québec, 2006), une hausse de 2,3 ans et 4,8 ans respectivement par rapport à 1991.

Figure 1

Pyramide des âges, Québec, 1^{er} juillet 2006



Source : Statistique Canada, Estimations de la population.
Dernière mise à jour le 9 novembre 2006.

Même s'il subsiste des disparités entre les secteurs, l'âge moyen s'est également accru pour la majorité des catégories professionnelles lesquelles sont définies en fonction de la classification type des professions, principalement dans les domaines de la gestion, des sciences sociales, de l'enseignement, de l'administration publique et de la religion (Gauthier, 2006).

Ainsi, on assiste à un vieillissement accéléré des individus puisque la proportion des personnes âgées entre 45 et 64 ans correspond à plus du tiers de la population, contrairement au quart dans les années 80. L'allongement de l'espérance de vie n'est pas non plus à négliger en ce qui a trait au portrait des changements démographiques; elle est passée de 60 ans en 1930 à plus de 78 ans en 2003. Le rapport de dépendance démographique se verra lui aussi modifié et pourrait même atteindre 77 en 2026 contrairement à 59 en 2001, ce qui pourrait avoir pour effet de perturber la solidarité intergénérationnelle. Un tel rapport fait référence au fait que «les bénéficiaires des soins de santé et des services d'éducation devront s'en remettre en grande partie à une population active qui diminuera» (Audet, 2004, p.23). De plus, le taux d'activité des Québécois âgés de 45 ans et plus est passé de 43,7 % en 1976 à 49,3 % en 2003 comme l'indique le tableau II.

Tableau II : Taux d'activité par âge, Québec, 1976-2003, pourcentages annuels moyens

	25-44 ans ^a	45 ans et plus	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
1976	71,6	43,7	65,6	62,6	54,8	40,9
1981	77,2	43,2	70,6	65,5	54,4	39,4
1986	80,8	40,5	74,3	64,9	52,4	31,5
1991	82,5	42,3	79,7	71,6	53,9	29,6
1996	82,7	43,4	80,7	72,8	53,9	26,0
2001	85,5	46,1	84,8	77,1	55,3	29,8
2003	87,4	49,3	85,6	81,5	62,3	35,2

^a Plutôt que l'ensemble de la population d'âge actif, nous avons choisi la catégorie 25-44 ans comme base de comparaison, parce que l'on sait que les jeunes et les plus âgés ont des taux de participation beaucoup plus faibles, ce qui fait baisser les taux moyens.

Source : Statistique Canada (2004), Revue chronologique de la population active, CD-ROM.

On assiste également à une chute du poids démographique au Québec par rapport à l'ensemble du Canada en raison de sa faible performance en matière de croissance démographique (Audet, 2004). De plus, l'accroissement naturel et total de la population québécoise diminue depuis plusieurs années et cette baisse peut s'expliquer par un faible taux de natalité et un solde migratoire nul. Toutefois, en 2006, l'indice de fécondité a atteint 1,62 enfant par femme au Québec; c'est la première fois de la décennie que l'on assiste à une telle hausse. Le Québec a également enregistré une hausse des naissances en 2006, atteignant les 82 100, soit plus de 8 % de plus qu'en 2005 (Institut de la statistique du Québec, 2006).

Par ailleurs, les retraites anticipées ne cessent de se multiplier depuis les années 60 et 70 chez les travailleurs âgés entre 55 et 64 ans. De plus, selon Légaré (2004), depuis 2001, 12 personnes sortent du marché du travail pour 10 qui y entrent et la population en âge de travailler devrait diminuer de 5 % d'ici 2030. Comme l'indique le tableau III, l'âge de la retraite ne cesse de décroître, passant de 64,9 ans en 1979 à 61,7 ans en 2003. Plusieurs observateurs expliquent l'accroissement des retraites anticipées par l'augmentation des exigences de productivité, les nombreuses restructurations et les fermetures d'usines qui ont entraîné d'importantes réductions d'effectifs sans compter les pressions économiques exercées par le marché du travail (Guérin et Saba, 1997). Les régimes de retraites anticipées, de par leurs offres généreuses, et les politiques d'exclusion des travailleurs plus âgés ont également contribué à accélérer les retraites précoces des travailleurs (Saba et Guérin, 2004). Toutefois, D'Amours et Lesemann (2005) soutiennent que selon des statistiques récentes, les tendances de mises à l'écart des seniors tendent à quelque peu diminuer.

Tableau III : Âge de la retraite, Canada, 1976-2003 (moyenne et médiane).

	Moyenne	Médiane
1979	64,9	65,0
1981	64,6	64,9
1986	63,7	64,6
1991	62,7	62,8
1996	61,8	62,3
2003	61,7	61,8

Source : Statistique Canada (2004), Revue chronologique de la population active, CD-ROM

Même si les enjeux reliés à l'âge sont encore méconnus, plusieurs employeurs nourrissent quelques inquiétudes quant à ses possibles conséquences. À cet effet, certains craignent que l'approche de l'âge de la retraite pour les baby-boomers n'engendre une perte de savoirs au sein de leur organisation, alors que d'autres se préoccupent plutôt des possibles déclin de performance liés au vieillissement des travailleurs (Volkoff, 2000). Le vieillissement en emploi est aussi fréquemment accompagné de discrimination ou d'exclusion à l'endroit des travailleurs plus âgés, ce qui peut engendrer des tensions et conflits entre les générations et peut rendre laborieux le maintien en emploi de ces employés en raison de la méconnaissance de ce phénomène (Pijoan, 2003).

Il faut toutefois nuancer cette problématique par le fait que le retrait des baby-boomers, bien que massif, ne sera pas nécessairement immédiat et surviendra probablement sur une base sectorielle, régionale et/ou occupationnelle (Saba et Guérin, 2003; D'Amours et Lesemann, 2005). Le taux d'approche de la retraite, qui se traduit par «le pourcentage de travailleurs qui sont à 10 ans ou moins de l'âge médian de la retraite» (D'Amours et Lesemann, 2005, p.11), est plus prononcé dans le secteur public que privé et risque de toucher davantage les professions liées à l'administration publique, la santé et l'éducation. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2004), certaines régions, telles que la Gaspésie-Îles de la Madeleine, le Bas St-Laurent et la Mauricie, devraient être les plus affectées par les réductions de main-d'œuvre. De plus, si l'on exclut les membres de la génération X, les plus jeunes travailleurs issus des baby-boomers n'ont que 44 ans

et leur vie professionnelle est encore jeune. Le volume de la population active n'est pas uniquement déterminé par les enjeux démographiques puisqu'un grand nombre de facteurs, tels que la durée des études, le nombre de retraites et le chômage peuvent l'influencer (Lagacé et al., 2005).

Enfin, il est important de préciser qu'il existe peu d'études empiriques et d'analyses qui portent sur la relation entre l'âge des travailleurs et leur travail. Il semble y avoir davantage de littérature dite normative qui décrivent ce qui devrait être fait que de littérature dite descriptive qui relate réellement ce qui est fait au sein des organisations (D'Amours et Lesemann, 2005). De nombreuses dimensions sont également ignorées dans les enquêtes effectuées par les chercheurs et le rapport subjectif des employés pour leur travail est peu étudié exception faite de quelques études, telle l'étude de Saba et Guérin (2003) qui porte sur l'efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. C'est donc parce que la gestion des âges et plus particulièrement celle des seniors est peu étudiée et qu'il n'existe pas non plus beaucoup de littérature concernant les pratiques ressources humaines les plus efficaces en cette matière, que nous recherchons dans cette étude à déterminer l'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors. Ainsi, nous procéderons à une recherche en deux temps, soit une phase exploratoire des pratiques RH au travers de la littérature suivi d'une phase descriptive tendant à valider les hypothèses émises.

2.2 QUESTION DE RECHERCHE

Afin de mener notre étude, nous avons donc élaboré la question de recherche suivante :

Quel est l'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors ?

Étant donné les changements démographiques auxquels les organisations sont confrontées, les nombreuses barrières rencontrées par les seniors en entreprise et la

reprise du taux d'activité des travailleurs de 55 ans et plus, il s'avère important d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines les plus efficaces pour ces organisations, soit retarder l'âge de la retraite d'une part et encourager le recrutement d'une main-d'œuvre plus âgée, d'autre part.

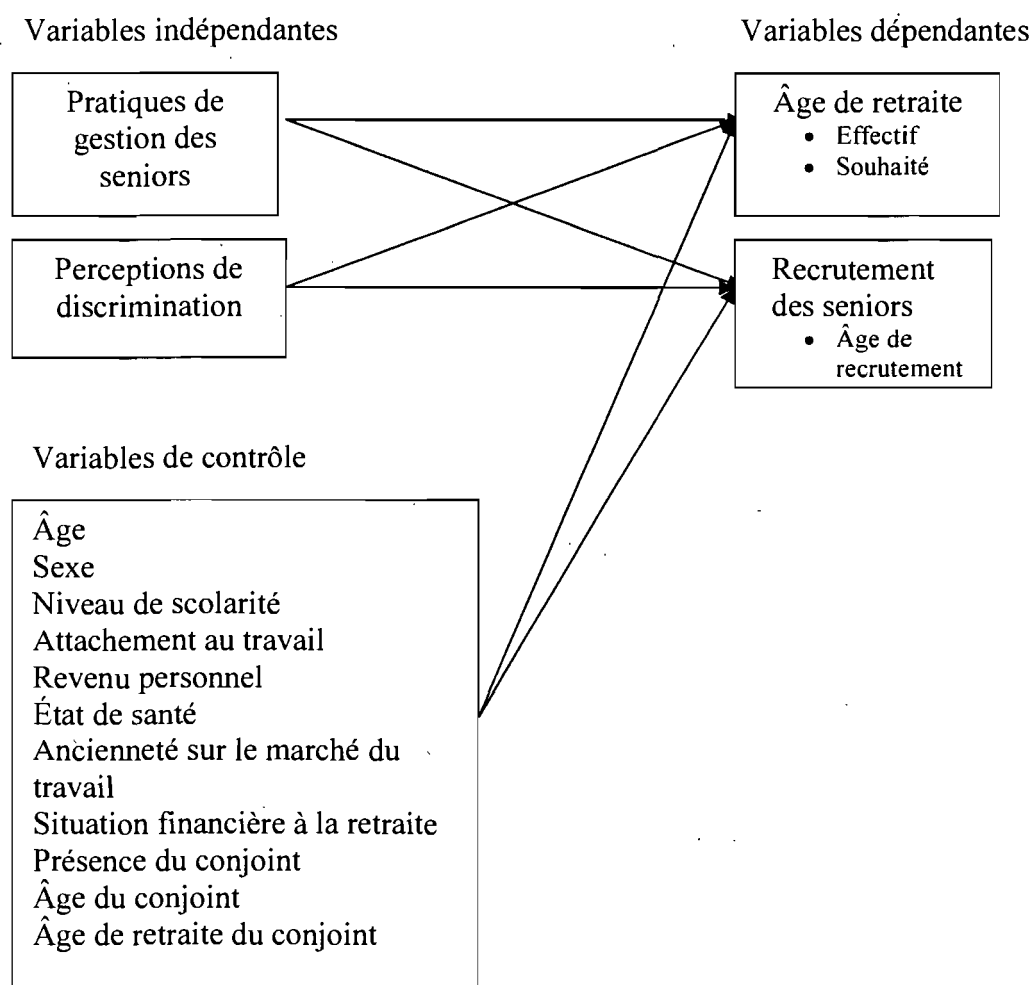
Notre question de recherche est pertinente en relations industrielles puisqu'elle relève des sciences sociales et permet d'expliquer plusieurs phénomènes reliés à ce domaine d'étude. Elle est donc rattachée aux relations industrielles puisqu'elle est influencée par l'environnement externe et interne des organisations. En effet, les stratégies ressources humaines qu'elles adoptent doivent tenir compte de l'aspect économique lequel peut comprendre les impératifs financiers associés aux décisions basées sur le court terme. Il faut également considérer l'aspect technologique qui peut modifier la nature et les conditions du travail des salariés, l'aspect politique qui comprend les programmes sociaux et qui permet divers avantages à ces derniers, l'aspect social qui peut englober la réduction de la natalité, le chômage et les pénuries de main-d'œuvre ainsi que l'aspect légal qui détermine les différentes lois qu'il faut respecter dans le cadre de l'établissement de ces stratégies.

De plus, il est important de prendre en considération l'influence que peuvent exercer les valeurs, la culture, le pouvoir et l'histoire de l'entreprise. Notre question de recherche touche aussi les acteurs présents au sein des organisations et les mécanismes d'interaction qu'ils mettent en œuvre, tels que les comités, les discussions intergénérationnelles et la négociation collective. L'ensemble de ces facteurs peut conduire, entre autres, à une augmentation du taux de roulement et de l'absentéisme ou à une baisse de la productivité, résultats qu'il faut prendre en considération dans l'établissement des pratiques liées à la gestion des seniors.

2.3 MODÈLE CONCEPTUEL DE RECHERCHE

Le modèle conceptuel suivant nous permet de répondre à notre question de recherche de manière théorique grâce à l'identification des prochains concepts, dimensions et indicateurs.

Figure 2 Modèle conceptuel



Tout d'abord, notre étude vise à mesurer l'efficacité perçue des pratiques ressources humaines, soit la capacité des organisations à retenir et à recruter une main-d'œuvre plus âgée. En fait, selon notre réflexion et analyse de la littérature, la gestion des seniors peut être induite de différentes pratiques de ressources humaines. Une première stratégie poursuit l'objectif de retenir les seniors et une seconde stratégie a pour but d'attirer et de recruter les seniors, celles-ci menant indirectement à une stratégie intermédiaire de cumul des deux premières. De ce fait, notre modèle conceptuel présente les pratiques de gestion des seniors et les perceptions de discrimination, qui constituent les variables indépendantes, et l'effet de ces variables sur l'âge de retraite et le recrutement des seniors, lesquels représentent les variables dépendantes de ce modèle théorique. De plus, onze variables de contrôle ont été identifiées lesquelles sont reliées aux deux variables dépendantes énumérées précédemment, soit l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'attachement au travail, le revenu personnel actuel, l'état de santé, l'ancienneté sur le marché du travail, la situation financière à la retraite et la présence, l'âge et l'âge de retraite du conjoint.

2.4 MODÈLE OPÉRATOIRE

Rappelons que notre modèle vise à étudier l'effet des pratiques de gestion des seniors et des perceptions de discrimination au sein des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre sur leur recrutement et leur maintien en emploi.

2.4.1 Variables indépendantes

Cette section est composée de deux parties : les pratiques de gestion des seniors, soit l'employabilité, les nouveaux rôles, la rémunération, l'aménagement de la retraite, l'aménagement du temps de travail et les mouvements de carrière, et les perceptions de discrimination en milieu de travail.

2.4.1.1 Les pratiques de gestion des seniors

Plus précisément, il existe de multiples façons de présenter les travailleurs plus âgés, certains auteurs préfèrent utiliser la notion de quinquas (Pijoan, 2003), d'autres, celle de travailleurs vieillissants (Saba et Guérin, 2004) ou encore celle de seniors (Bellini et al., 2004). Nous opterons justement pour cette dernière appellation. De plus, même s'il existe différentes définitions concernant ce concept et que l'âge de référence pour les identifier varie quelque peu parmi les auteurs, nous privilégierons le seuil des 50 ans et plus puisqu'il constitue l'âge le plus fréquemment retenu (Marbot et Peretti, 2004). De plus, le concept de la gestion des seniors se compose de six dimensions, soit l'employabilité, les nouveaux rôles, la rémunération, l'aménagement de la retraite, l'aménagement du temps de travail ainsi que les mouvements de carrière. Les dimensions de ce concept sont quelque peu différentes des groupes de pratiques de gestion identifiées dans la littérature puisque nous désirions nous conformer aux catégories utilisées dans le questionnaire. Nous désirons, par la mesure de ce concept, déterminer si les organisations qui ont mis en place des pratiques de gestion des seniors sont en mesure de favoriser le maintien en emploi de ces derniers et si elles favorisent leur recrutement. Ce concept sera donc mesuré à partir de plusieurs indicateurs provenant de différents auteurs (Saba et Guérin, 2003, D'Amours et Lesemann, 1999).

L'employabilité fait référence aux pratiques de ressources humaines qui sont adoptées afin de permettre aux seniors de développer leurs compétences et leur carrière, notamment par l'élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière, l'accès à des programmes de développement en gestion et l'évaluation périodique des besoins de formation et de développement. Les nouveaux rôles correspondent plutôt aux pratiques de gestion mises en place par l'organisation pour accroître la polyvalence des employés et éviter l'obsolescence de leurs connaissances. La possibilité de jouer un rôle de formateur(trice) ou d'être affecté à des projets spéciaux peut donc être offerte à ces derniers.

Des opportunités de mouvements de carrière au sein de l'organisation tels que les pratiques de rappel de cadres et la possibilité de promotion à des postes supérieurs peuvent également être possibles. La rémunération, quant à elle, a trait aux efforts qu'effectue l'entreprise pour s'assurer que les travailleurs vieillissants demeurent productifs et qu'ils se sentent considérés par une rémunération appropriée. Ensuite, les conditions de retraite offertes aux seniors leur permettent de mieux se préparer et d'envisager leur prochain départ. Enfin, les aménagements du temps de travail permettent de prendre en considération les différents besoins des seniors concernant leurs horaires de travail et leurs activités et de leur permettre de retrouver une meilleure qualité de vie. Ainsi, l'offre de travail à temps partiel, de retraite progressive, d'horaires flexibles et de congés avec ou sans solde sont autant de pratiques qui permettent à ces derniers de bénéficier de meilleures conditions de vie.

Tableau IV		
VARIABLES INDÉPENDANTES		
CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
Pratiques de gestion des seniors .	Employabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Feed-back sur le rendement par le supérieur - Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière - Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière - Accès à des programmes de développement en gestion - Évaluation périodique des besoins de formation et de développement - Activités de maintien des compétences managériales - Formation adaptée aux besoins personnels - Accès à des programmes de formation en informatique
	Nouveaux rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'avoir des mandats de consultant interne - Possibilité de jouer un rôle de formateur(trice) - Possibilité d'affectation à des projets spéciaux
	Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite) - Rémunération liée en partie aux résultats - Droit à des gratifications salariales hors classe

	Aménagement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de faire le même travail à temps partiel - Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge - Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre - Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible) - Possibilité d'effectuer une partie ou la totalité du travail à domicile - Droit à des congés pour raisons personnelles - Possibilité de congés sans solde - Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge
	Aménagement de la retraite	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite - Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite - Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge
	Mouvements de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de recrutement interne de cadres - Pratique de rappel de cadres retraités - Possibilité de promotion à des postes supérieurs - Politique de mobilité dans l'organisation - Pratique de recrutement externe de cadres

2.4.1.2 Les perceptions de discrimination

Les perceptions de discrimination à l'égard des seniors peuvent être présentes dans les milieux de travail et contribuer à accélérer leur départ à la retraite. Il existe donc différents préjugés auxquels sont fréquemment associés les travailleurs plus âgés, notamment le fait d'être moins performants dans leur travail, plus susceptibles de s'absenter, plus coûteux ou moins rentables à former et ayant des difficultés à apprendre.

Tableau V VARIABLES INDEPENDANTES		
CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
Perceptions de discrimination		<ul style="list-style-type: none"> - Moins performants - Peu flexibles - Ayant des difficultés à apprendre - Plus difficiles à mobiliser - «Se laissant aller» jusqu'à l'âge de la retraite - Plus susceptibles de s'absenter - Plus coûteux/moins rentables à former - Moins compétitifs - Moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres - Ayant peur des nouvelles technologies

2.4.2 Variables dépendantes

Dans cette section seront présentées les deux variables dépendantes de notre modèle de recherche. Ainsi, nous débuterons par décrire l'âge de retraite, lequel est composé de l'âge effectif de départ à la retraite et de l'âge souhaité de départ à la retraite et nous terminerons par le recrutement des seniors qui se traduit par l'âge de recrutement.

2.4.2.1 Âge de retraite

Avant d'opter pour la retraite, les travailleurs vieillissants tiennent compte des implications des différentes conséquences qui y sont rattachées. L'intention de rester en emploi ou de partir à la retraite est donc tributaire des attitudes personnelles et des pressions provenant de l'environnement. Ce concept n'est composé d'aucune dimension, mais de deux indicateurs, soit l'âge effectif de retraite et l'âge souhaité de retraite. Selon Christine (2006), les principaux facteurs qui influencent l'intention de rester au sein de l'entreprise correspondent aux ressources financières détenues par les seniors, à leur état de santé, à leur sexe et à leur âge. En fait, ils peuvent ainsi décider de partir au plus tôt, ce qui fait référence à l'atteinte du nombre d'annuités légales ou encore quitter au plus tard correspondant ainsi à la mise à la retraite par l'employeur.

2.4.2.2 Recrutement des seniors

Certains auteurs mentionnent la possibilité d'attirer et de recruter des seniors pour pallier aux pénuries de main-d'œuvre, mais peu d'études développent ce concept en profondeur. En effet, les recherches semblent accorder plus d'importance aux pratiques de maintien en emploi des seniors qu'aux stratégies de recrutement de ces derniers. Néanmoins, il nous semble essentiel de l'aborder et de déterminer si les pratiques de gestion des seniors l'influencent. Une étude réalisée à Hong-Kong révèle que le rappel des retraités et le recrutement de travailleurs plus âgés constituaient des solutions réalistes dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Saba et Guérin, 2004), ce qui montre l'importance de ce phénomène. Un seul indicateur est donc associé à ce concept, soit l'âge de recrutement des seniors au sein de leur entreprise et il permet de déterminer si les seniors ont été recrutés alors qu'ils étaient déjà seniors.

Tableau VI VARIABLES DÉPENDANTES	
CONCEPTS	INDICATEURS
Âge de la retraite	Âge effectif de départ
	Âge souhaité de départ
Recrutement des seniors	Âge de recrutement

2.4.3 Variables de contrôle

Nous exposerons dans cette section les onze variables de contrôle qui ont été utilisées dans cette recherche et qui ont permis de limiter l'étendue des résultats obtenus. En effet, il s'avère important d'isoler les variables de contrôle afin de mieux contrôler l'influence des pratiques de gestion des seniors et des perceptions de discrimination sur les deux variables dépendantes.

Ainsi, trois variables sociodémographiques ont été identifiées, soit l'âge des répondants, leur sexe et le niveau de scolarité. Ensuite, nous avons relevé huit variables de contrôle également utilisées par Jean M. Trudel, Gilles Guérin et Tania Saba dans leur questionnaire portant sur les attentes professionnelles des cadres dans les établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre (Trudel, 2005), soit l'attachement au travail pour les seniors, leur revenu personnel actuel, leur état de santé, leur ancienneté sur le marché du travail, leur situation financière à la retraite, la présence d'un conjoint, l'âge du conjoint ainsi que l'âge de retraite du conjoint.

Il ressort de la littérature que les seniors davantage scolarisés sont plus susceptibles que leurs collègues moins scolarisés de demeurer au sein de leur organisation et de continuer à travailler au-delà de l'âge « normal » de retraite. En effet, il s'avère que les seniors occupent des emplois présentant moins de risques pour la santé et offrant une meilleure rémunération (Saba et Guérin, 2004). La présence du conjoint qui part à la retraite, les problèmes de santé ainsi qu'une situation financière insuffisante pour maintenir un niveau de vie adéquat sont autant de raisons évoquées par les travailleurs pour expliquer leur départ à la retraite (Lagacé et al., 2005). Selon ces mêmes auteurs, le revenu personnel ainsi que l'attachement au travail constituent les principaux motifs de maintien en emploi. En somme, toutes ces variables se retrouvent dans la littérature et s'avèrent importantes pour contrôler les variables dépendantes et indépendantes.

Tableau VII	
VARIABLES DE CONTRÔLE	
CONCEPTS	INDICATEURS
Âge	Question directe
Sexe	Masculin Féminin
Revenu personnel actuel	Moins de 40 000 \$ De 40 000 \$ à 54 999 \$ De 55 000 \$ à 69 999 \$ De 70 000 \$ à 84 999 \$ De 85 000 \$ à 99 999 \$ De 100 000 \$ à 114 999 \$ De 115 000 \$ à 129 000 \$ De 130 000 \$ et plus

Niveau de scolarité	<ul style="list-style-type: none"> · Secondaire · Collégial · Certificat universitaire · Baccalauréat · Maîtrise · Doctorat
Attachement au travail	<ul style="list-style-type: none"> · Je serais très heureux(euse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail · J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur · Je considère que les problèmes que je rencontre dans mon travail sont aussi les miens · Je crois que je pourrais développer un sentiment d'identification aussi grand pour un autre genre de travail qui est le mien · Je n'ai pas l'impression d'être un « vrai » cadre · Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon travail · Mon travail a pour moi une signification très importante · Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre
Situation financière à la retraite	<ul style="list-style-type: none"> · Très difficile · Difficile · Assez difficile · Assez saine · Saine · Très saine
État de santé	<ul style="list-style-type: none"> · J'ai été plein(e) d'entrain et d'énergie · J'ai eu des problèmes de santé · Il m'a été facile de maîtriser mes émotions · Ma vie a été plutôt ennuyeuse · Mon moral a été plutôt bas · J'ai été tendu(e), sur les nerfs · J'ai été de bonne humeur · Je me suis senti(e) passablement seul(e), isolé(e) · Il s'est passé des tas de choses intéressantes · Je me suis fait du souci à propos de sa santé · Je me suis senti(e) aimé(e) et apprécié(e) · Je me suis senti(e) épuisé(e), usée(e), à bout · Je me suis senti(e) détendu(e)
Ancienneté sur le marché du travail	Question directe
Présence du conjoint	Question directe
Âge du conjoint	Question directe
Âge de retraite du conjoint	Question directe

2.5 HYPOTHÈSES

Les différentes études tirées de la littérature concernant le vieillissement de la population et les pratiques de gestion mises en place par les organisations pour freiner l'exode de leurs employés nous permettent de tirer certaines hypothèses lesquelles sont présentées dans la prochaine section.

Hypothèse 1 : Les pratiques de gestion favorisant les seniors incitent ces derniers à demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise.

De façon générale, la gestion des seniors, de par ses nombreuses pratiques de ressources humaines, devrait encourager les seniors à demeurer au sein de leur organisation. En effet, une organisation qui ne valorise pas les départs précoces de ses travailleurs vieillissants devrait diminuer l'effet persuasif qu'engendrent les primes de départ. Qui plus est, les théories de la motivation devraient contribuer à mieux comprendre et à expliquer le départ précoce ou la rétention des seniors auprès de leur employeur. Ainsi, des études ont démontré que les travailleurs qui atteignent l'âge de la retraite vont préférer quitter l'entreprise à moins qu'elle ne leur offre des changements dans leurs conditions de travail ou un stimulant financier attrayant (Saba et Guérin, 2004). Bien que des caractéristiques personnelles (Saba et Guérin, 2003) et des programmes de retraites anticipées puissent inciter les seniors à quitter le marché du travail pour la retraite, nous croyons que les facteurs énumérés précédemment auront tout de même pour effet de les inciter à demeurer au sein de leur entreprise.

Sous-hypothèse 1.1 : Les pratiques visant le développement de l'employabilité retardent le départ à la retraite.

Même si la capacité d'assimilation se dégrade avec l'âge, les seniors qui œuvrent dans des contextes où l'apprentissage et la formation sont favorisés, seront davantage enclins à poursuivre leurs apprentissages (Saba et Guérin, 2004). Ainsi, les seniors devraient être disposés à demeurer dans des entreprises où ils peuvent maintenir leurs compétences et améliorer leur employabilité. En effet, Rosen et Jerdee (1988) ont

montré que près de 20 % des cadres âgés seraient disposés à retarder le moment de prendre leur retraite si leur entreprise possédait des pratiques de planification de carrière. Les possibilités de progression dans leur carrière et le fait de se réaliser au travail constituent d'autres facteurs qui incitent les travailleurs plus âgés à conserver leur emploi (Saba et Guérin, 2003). Walker et Taylor (1998) soutiennent également que la formation, le développement et la promotion de travailleurs vieillissants favorisent la rétention des seniors puisqu'ils ont la possibilité d'enrichir leur emploi et de réorienter leur carrière.

Sous-hypothèse 1.2 : L'offre de nouveaux rôles retarde le départ à la retraite.

Selon Saba et Guérin (2003), l'affectation à des projets spéciaux, la participation à des comités stratégiques et la possibilité de jouer un rôle de formateur auprès des autres employés sont autant de pratiques qui favorisent l'extension de la vie professionnelle et encouragent ainsi les seniors à retarder leur départ pour la retraite. En effet, de telles offres au sein de l'organisation permettent aux seniors d'apprendre de nouvelles tâches en modifiant le contenu de leur emploi et de développer leurs compétences.

Sous-hypothèse 1.3 : Une rémunération avantageuse retarde le départ pour la retraite.

Les stimulants financiers s'avèrent également importants pour encourager les travailleurs plus âgés à prolonger leur vie professionnelle (Lewis et McLaverty, 1991). Plus précisément, la mise en place de programmes permettant la reclassification, les statuts hors échelles et les bonus est fort recommandée pour encourager les seniors à demeurer à l'emploi de leur employeur. L'offre d'avantages sociaux tels que la possibilité pour les travailleurs plus âgés de contribuer à leur fonds de pension et l'augmentation de leur rente de retraite sont autant de pratiques qui contribuent au recul de la retraite (Saba et Guérin, 2003). En somme, Lewis et McLaverty (1991) soutiennent qu'il est essentiel de proposer une rémunération de base appropriée si l'on désire motiver et retenir les seniors.

Sous-hypothèse 1.4 : La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail retarde le départ à la retraite.

Les employés plus âgés désirant terminer leur vie professionnelle de façon moins abrupte ou qui cherchent à réduire leur temps de travail seront favorables aux pratiques d'aménagement du temps de travail. Ces aménagements encourageraient ces derniers à demeurer au service de leur entreprise. En effet, l'aménagement du temps de travail constitue la pratique qui favorise le plus les seniors à poursuivre leur carrière professionnelle (Guérin et al., 1996a). Cette pratique contribue également à réduire les sources de stress chez les seniors leur permettant une plus grande autonomie et une meilleure gestion de leur temps (Christine et Colle, 2006). L'offre d'horaires flexibles et de travail à domicile favorisant ainsi un meilleur équilibre au niveau du travail et de la vie privée inciterait plusieurs seniors à retarder leur retraite si de telles pratiques existaient dans leur entreprise (Rosen et Jerdee, 1986). Selon Saba et Guérin (2003), les programmes de partage de travail, de réduction graduelle de la semaine de travail et de travail à domicile constituent les formes d'aménagements les plus prisées parmi les cadres âgés de 50 ans et plus et favorisent le maintien en emploi. Beausoleil (1998) soutient également que le travail à temps partagé peut contribuer à la rétention des employés plus âgés.

Sous-hypothèse 1.5 : Les possibilités d'aménagement de la retraite retardent le départ à la retraite.

Les employés qui avancent en âge sont davantage résolus à préparer leurs plans pour la retraite et formulent des attentes plus spécifiques quant à leur intention de demeurer ou de quitter leur organisation pour leur retraite (Rosen et Jerdee, 1989). Ainsi, les entreprises qui mettent en place des conditions de retraite flexibles et adéquates pour leurs seniors contribuent à prolonger leur vie active puisqu'elles leur permettent de mieux planifier leur retraite et de quitter graduellement le marché du travail.

Sous-hypothèse 1.6 : Les possibilités de mouvements de carrière retardent le départ à la retraite.

Les seniors qui cherchent à poursuivre une deuxième carrière et ainsi demeurer au sein de leur organisation apprécient les opportunités de mouvements internes tels que les promotions et les transferts d'emploi. De ce fait, ces possibilités de mobilité auront un effet positif sur l'intention de rester chez leur employeur pour ceux qui souhaitent progresser dans la hiérarchie ou diversifier leurs tâches.

Hypothèse 2 : Les perceptions de discrimination incitent les seniors à prendre leur retraite plus tôt.

Les organisations qui développent une culture de respect et qui instaurent des politiques et des pratiques de ressources humaines pour éviter toute forme de discrimination à l'égard des seniors sont susceptibles de voir leurs seniors retarder leur départ pour la retraite. En effet, ces derniers, conscients de l'importance et de l'impact des valeurs prônées par l'entreprise, se sentiront davantage appréciés et percevront un sentiment d'équité à leur égard. Même si l'impact de la discrimination en lien avec l'âge de retraite ne semble pas avoir été encore démontré, nous croyons que les perceptions de discrimination incitent les seniors à prendre leur retraite plus tôt.

Hypothèse 3 : Les pratiques de gestion favorisant les seniors encouragent le recrutement de ces derniers.

La gestion des seniors, de par ses pratiques, favoriserait le recrutement des seniors, principalement par une meilleure compréhension et une plus grande sensibilisation face aux problèmes et aux préjugés que peuvent rencontrer les seniors qui sont à la recherche d'un emploi (Beausoleil, 1998). Ainsi, les théories d'exclusion permettent de mieux comprendre les risques de discrimination rattachés au processus de dotation et aident les recruteurs à adopter des comportements justes et équitables à l'égard de tous les employés. Par conséquent, les entreprises seraient plus favorables à implanter des pratiques qui correspondent aux besoins des seniors et à les recruter pour éviter les

pénuries de main-d'œuvre ou rééquilibrer leur pyramide des âges. Des recherches montrent également un important décalage entre les possibilités d'emplois des individus âgés de 45 ans et plus et celles des plus jeunes, elles seraient mêmes de quatre à cinq fois plus élevées (D'Amours et Lesemann, 1999). Les seniors devraient donc être plus attirés vers les organisations conscientes de leurs besoins et prêtes à les accueillir.

Sous-hypothèse 3.1 : Les pratiques visant le développement de l'employabilité influencent positivement le recrutement des seniors.

Même si l'employabilité semble davantage rattachée au maintien en emploi qu'à leur recrutement, nous croyons que ce type de pratique peut l'influencer. Cependant, la littérature ne permet pas de prédire son degré d'influence sur le recrutement des travailleurs vieillissants. Néanmoins, à l'instar des autres pratiques de gestion des seniors, la perception des seniors de cette dernière pourrait contribuer à les attirer davantage.

Sous-hypothèse 3.2: L'offre de nouveaux rôles influence positivement le recrutement des seniors.

Bien que cette pratique soit peu documentée dans la littérature quant à son influence sur le recrutement des seniors, elle demeure, selon nous, une option à ne pas négliger. Ainsi, le fait d'offrir de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités aux travailleurs plus âgés amènerait ces derniers à privilégier les entreprises qui disposent de tels programmes.

Sous-hypothèse 3.3 : Une rémunération avantageuse influence positivement le recrutement des seniors.

Selon nous, les différents stimulants pécuniaires offerts par les organisations devraient contribuer à favoriser le recrutement des seniors. Ainsi, les programmes de retraites bonifiés et la refonte des échelles salariales constituent entre autres des pratiques de

gestion susceptibles d'attirer ces derniers. Toutefois, aucune étude ne semble étudier le lien direct entre la rémunération avec le recrutement des seniors.

Sous-hypothèse 3.4 : La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail influence positivement le recrutement des seniors.

Les aménagements du temps de travail qui offrent la possibilité aux travailleurs plus âgés de recourir au travail à temps partiel permettent d'attirer les meilleurs seniors provenant de l'extérieur (Saba et Guérin, 2003). En effet, la grande flexibilité qu'offrent ces aménagements incite les candidats potentiels à postuler puisqu'ils seront en mesure d'allier travail et vie privée.

Sous-hypothèse 3.5 : Les possibilités d'aménagement de la retraite influencent positivement le recrutement des seniors.

Même si aucune étude ne semble aborder l'influence des aménagements de la retraite sur le recrutement des seniors, nous croyons que ces derniers, lorsqu'ils sont à la recherche d'un nouvel emploi, tendent à joindre une entreprise qui offre de tels programmes. En fait, nous supposons que ces mesures créent une vision positive de l'organisation puisque les postulants sont conscients qu'ils pourront bénéficier de conditions spécifiques les aidant à mieux prévoir et gérer leur retraite lorsqu'ils atteindront l'âge de leur retraite.

Sous-hypothèse 3.6 : Les possibilités de mouvements de carrière retardent le départ à la retraite.

Nous supposons que les pratiques relatives aux mouvements de carrière au sein de l'entreprise favorisent le recrutement des seniors puisque ces derniers y voient une opportunité de poursuivre leur carrière ou encore de mettre à contribution leurs compétences dans divers emplois.

Hypothèse 4 : Les perceptions de discrimination empêchent le recrutement des seniors.

En favorisant la justice en milieu de travail et en éliminant les préjugés à l'égard des seniors, les organisations seront en mesure de recruter davantage cette catégorie de travailleurs. Ainsi, les seniors qui constatent que leur contribution est valorisée par leur employeur seront plus portés à y demeurer (Saba et Guérin, 2004). Une organisation qui développe une culture d'entreprise et qui est favorable à l'intégration des travailleurs plus âgés devrait attirer les seniors désireux de se trouver un emploi. Ainsi, les organisations conscientes des barrières implicites et explicites qui limitent le recrutement des seniors adopteront des pratiques mieux adaptées à leur situation. En effet, la recension des recherches effectuées par Beausoleil (1998), montre que l'étude du processus de recrutement et de sélection des employés vieillissants au sein des organisations améliore la compréhension de la relation âge/travail. Les entreprises qui tiennent compte des différents besoins et attentes des seniors à l'égard de leur travail seraient plus aptes à favoriser leur recrutement. Qui plus est, elles seraient en mesure de limiter les pratiques discriminatoires qui sont susceptibles de survenir lors du processus de recrutement et de sélection des candidats et ainsi réduire les effets négatifs qui en découlent (théorie de la discrimination statique). Le fait d'identifier les différentes catégories de seniors présents dans leurs entreprises, soit les compétitifs, les précaires, les protégés et les aspirants à la retraite, permettrait également aux employeurs, en se basant sur la typologie de D'Amours et Lesemann (2005), d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour les attirer plus facilement.

CHAPITRE 3 : Méthodologie

3.1 TYPE DE RECHERCHE

3.1.1 Recherche interdisciplinaire

La portée de notre recherche est interdisciplinaire puisqu'elle intègre plusieurs théories à portée moyenne en effectuant des liens entre plusieurs disciplines. En effet, on peut aborder la gestion des seniors sous l'angle des ressources humaines, car elle implique le recrutement, les droits, la formation, la gestion de carrière, la rémunération et la santé des travailleurs âgés. Le vieillissement de la population peut aussi s'étudier à travers le courant démographique qui étudie la répartition par âge de la population active passée, actuelle et future au travers de ses liens avec l'évolution de l'ensemble de la population. Elle est toutefois peu étudiée au niveau des entreprises. Il est également possible d'analyser les modalités de fixation des salaires et l'évolution de la productivité des seniors par la micro-économie. De plus, divers aménagements peuvent être utilisés pour favoriser le maintien en emploi des seniors par une modification de l'aménagement des postes de travail et de la motivation, qui découle de la psychologie industrielle. Elle peut être utilisée pour déterminer les facteurs qui font en sorte que les travailleurs âgés continuent de travailler plus longtemps (Monti, 2003).

3.1.2 Recherche appliquée

Dans ce mémoire, notre recherche est appliquée puisqu'elle se concentre sur des préoccupations concrètes des employés face à leur carrière et qu'elle est directement liée à la problématique des prochaines pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs, principalement dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la fonction publique (D'Amours et Lesemann, 2005). Par conséquent, en vérifiant l'efficacité des pratiques existantes perçue par les seniors sur le terrain, et donc, de l'efficacité des pratiques ressources humaines utilisées par les établissements étudiés, les organisations seront davantage en mesure de maintenir plus longtemps en emploi les travailleurs plus âgés et

de les recruter dans un bassin d'employés plus âgés freinant ainsi les pénuries de main-d'œuvre.

3.1.3 Recherche hypothético-déductive

Cette étude s'inscrit dans un mode de raisonnement hypothético-déductif. En effet, nous avons effectué une revue de la littérature avant d'analyser les données issues du terrain afin de mieux orienter notre analyse ; nous n'avons donc pas entamé notre étude sans bagage théorique au préalable (Charreire et Durieux, 2003). Plus précisément, cette approche permet «d'isoler certaines variables et ainsi d'expliquer la simultanéité des relations entre les variables» (Trudel, 2005, p.99).

3.2. PLAN D'OBSERVATION

3.2.1 Structure de la preuve

Notre recherche étant quantitative, l'utilisation de données secondaires s'avère un choix judicieux puisqu'elles nous permettent de réaliser notre étude dans des délais raisonnables. Ainsi, pour répondre à notre question de recherche, nous utiliserons l'enquête par questionnaires pour constater l'efficacité perçue des pratiques de gestion des seniors et l'impact des perceptions de discrimination sur les variables dépendantes.

3.2.2 Méthode de collecte de données

L'enquête par questionnaires ne requiert pas d'interaction avec les participants et elle permet de rejoindre un plus grand nombre de répondants. L'utilisation d'une telle méthode a également pour avantage de traiter de nombreuses données et d'effectuer ensuite diverses analyses statistiques. Le questionnaire utilisé respecte les normes établies en ce qui a trait aux procédures de collectes de données et aux considérations éthiques. Des rencontres sous formes de discussions ont donc été organisées afin de recueillir les commentaires et opinions des cadres et un pré-test a été effectué une fois le questionnaire développé (Trudel, 2005).

3.2.3 Instrument d'observation et échantillonnage

Ces données secondaires ont été recueillies grâce à un questionnaire portant sur les attentes professionnelles des cadres des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre. Ce questionnaire a été développé par les chercheurs Tania Saba, Gilles Guérin et Jean M. Trudel et distribué en 2001. Le questionnaire ainsi créé comprend sept grandes sections, soit les attentes professionnelles, l'emploi et la carrière, la retraite, les opinions et perceptions personnelles, les pratiques de gestion, le profil du répondant et le profil de l'organisation.

Dans le cadre de notre étude, l'unité d'analyse choisie pour ce mémoire correspond à l'ensemble des établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre. Quant au niveau d'analyse de cette recherche, il fait référence aux individus présents dans ces différents établissements. La collecte des données primaires a été effectuée au cours des mois de mars et avril 2001 auprès de 3 492 cadres œuvrant au sein de ces mêmes établissements. Une fois l'enquête réalisée, le taux de réponse a été de 26 %, soit 980 cadres, ce qui constitue l'échantillon. Les auteurs ont décidé de porter leur étude sur les cadres principalement parce que ces derniers semblent avoir été les plus touchés par les changements organisationnels survenus au cours des dernières années et parce qu'ils seraient davantage engagés envers leur entreprise que les employés non cadres (Trudel, 2005).

Afin de respecter les différentes normes de confidentialité et d'obtenir le plus grand nombre de réponses possibles, les représentants en ressources humaines des divers établissements à l'étude ont activement participé à l'enquête favorisant ainsi la participation des cadres interrogés. Les questionnaires ont ensuite été distribués en prenant soin de préciser les objectifs de l'enquête aux répondants et des enveloppes de retour pré-affranchies leur ont été remis. Enfin, la saisie des données colligées a été assurée par une firme spécialisée afin d'assurer un minimum d'erreurs.

Bien que nous disposions d'une banque de données qui contient l'ensemble des répondants et qui comprend tous les indicateurs dont nous avons fait mention dans la

section sur l'opérationnalisation des variables, nous avons choisi de nous concentrer sur un seul segment de cette banque, ce qui correspond à un échantillon de 380 cadres.

3.2.4 Validité de la recherche

En évaluant la validité interne et la validité externe des résultats de notre recherche, nous serons en mesure de nous positionner sur la pertinence et la rigueur des résultats obtenus. En ce qui a trait à la validité interne, nous devons nous assurer que les résultats découlant de notre recherche sont pertinents et cohérents entre eux. Le fait de créer des modèles conceptuel, opérationnel et d'analyse adéquats, bien construits et fondés sur une solide littérature permettra d'augmenter la validité interne de notre étude. De plus, en prenant soin d'expliquer l'origine de nos hypothèses et de faire en sorte quelles soient vérifiables et falsifiables offrent le même avantage. La structure de la preuve et plus précisément la constitution de l'échantillon, la collecte des données et l'absence de biais sont autant de facteurs qui auront pour effet d'accroître la validité interne et permettront d'obtenir de meilleures conclusions. Afin de limiter les biais qui pourraient se glisser dans notre recherche, nous prendrons soin de prendre les précautions nécessaires pour les éviter, notamment en ce qui a trait au contexte de l'étude, l'effet de sélection et l'effet d'instrumentation (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

3.2.5 Plan d'analyse

Dans cette section, nous présentons les différentes analyses statistiques effectuées à l'aide de notre banque de données et les résultats qui en découlent afin de déterminer si ces résultats confirment ou infirment nos hypothèses et ainsi répondre à notre question de recherche. Les principaux résultats et les relations particulières existantes entre les variables de notre modèle, soit les pratiques de gestion des seniors, les perceptions de discrimination, l'âge de retraite, le recrutement des seniors ainsi que les onze variables de contrôle utilisées, seront présentés au prochain chapitre.

Nous avons donc utilisé le logiciel SPSS afin de faciliter la manipulation et l'analyse de nos données quantitatives et de visualiser les liens entre les différentes variables. Afin d'assurer la fiabilité et la cohérence interne de certaines de nos mesures, notamment en ce qui a trait aux dimensions des pratiques de gestion des seniors et de leurs indicateurs, nous avons eu recours à l'alpha de Cronbach. En effet, cette méthode permet de réduire le nombre d'indicateurs associés à chaque dimension en fonction de la valeur du coefficient alpha. La valeur de l'alpha doit se rapprocher le plus possible de 1 afin de déterminer la cohérence des échelles utilisées. Ainsi, si elle atteint une valeur de 0,7 et plus, on pourra affirmer que cette mesure est fiable. De façon générale, cette méthode comporte de nombreux avantages, notamment le fait qu'elle soit précise et qu'elle permette une grande rigueur méthodologique. Cependant, les faits étudiés ne sont pas tous quantifiables et ces outils ne permettent pas d'interpréter les résultats obtenus, cette tâche revient donc au chercheur (Quivy et Campenhoudt, 2006).

Enfin, pour mesurer l'effet des variables entre elles, nous avons utilisé différents indicateurs statistiques. Ainsi, nous avons effectué des régressions hiérarchiques avec les variables de contrôle dans un premier temps et avec les pratiques de gestion et les perceptions de discrimination, dans un deuxième temps. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode dite « enter » et le traitement des erreurs manquantes s'est effectué à l'aide de la méthode de type « listwise ».

CHAPITRE 4 : Présentation et analyse des résultats

Le présent chapitre porte sur la présentation et l'analyse des résultats statistiques obtenus. Tout d'abord, nous présenterons le plan d'analyse de notre recherche en prenant soin d'identifier les caractéristiques et le profil des répondants, les variables indépendantes et les variables dépendantes lors de l'analyse descriptive. Ensuite, nous procéderons à l'analyse bivariée des résultats et nous terminerons ce chapitre en présentant les relations statistiques qui découlent de l'analyse multivariée.

4.1 Analyse descriptive

Nous présenterons dans cette section les différentes variables de contrôle qui ont été utilisées dans notre étude et nous exposerons ensuite les variables indépendantes et dépendantes en effectuant diverses statistiques descriptives. Rappelons que ces variables sont tirées de l'étude de Gilles Guérin, Tania Saba et Jean M. Trudel portant sur les établissements de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre.

4.1.1. Caractéristiques et profil des répondants

Nous débuterons par l'observation des données colligées pour dresser un portrait des caractéristiques organisationnelles de ces établissements et pour obtenir une vision globale de ces derniers, notamment par l'utilisation de calculs statistiques de base, tels que la moyenne et l'écart-type. Plus précisément, le fait de présenter les diverses pratiques de gestion identifiées et les données démographiques de notre étude, telles que l'âge, le sexe et l'ancienneté des répondants et ce, sous forme de tableaux, s'avère fort intéressant. En effet, l'élaboration de tels outils permettra d'illustrer plus facilement les résultats obtenus en plus d'en faciliter la compréhension.

Le tableau VIII portant sur la distribution des répondants en fonction de l'âge révèle le fait que la majorité des cadres interrogés sont âgés entre 50 et 54 ans, soit 69,21 % d'entre eux, alors que ceux âgés de 55 à 59 ans représentent 26,84 % des cadres et ceux

âgés de 60 à 65 ans, 3,95 %. De plus, la moyenne d'âge des répondants se situe à 53 ans et le groupe modal correspond au groupe des 50 à 54 ans.

Tableau VIII: Distribution des répondants selon l'âge

Groupes d'âge	Nombre	Pourcentage
50 à 54 ans	263	69,21 %
55 à 59 ans	102	26,84 %
60 à 65 ans	15	3,95 %
Total	380	100,00 %

À la lecture du tableau IX, on constate que, sur un échantillon de 380 répondants, le groupe est majoritairement féminin puisque 228 des cadres sont des femmes, soit 60 % de la distribution alors que 152 des cadres sont des hommes pour un total de 40 %.

Tableau IX : Distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	152	40,00 %
Femme	228	60,00 %
Total	380	100,00 %

Le tableau suivant présente la distribution des cadres en fonction de leur plus niveau de scolarité atteint. Ainsi, on remarque que 5 cadres détiennent un diplôme d'études secondaires (1,32 %), 38 (10,00 %), un diplôme d'études collégiales, 45 (11,84 %), un certificat universitaire et 130 (34,21 %), un baccalauréat. La majorité des personnes interrogées, soit 139 (36,58 %), déclarent posséder une maîtrise. Enfin, seulement 13 (3,42 %) répondants ont un doctorat et 10 (2,63 %) cadres ont omis de répondre à cette question. Ce groupe de répondants est donc très fortement scolarisé puisque 86,05 % d'entre eux affirment détenir un diplôme universitaire.

Tableau X : Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Nombre	Pourcentage
Secondaire	5	1,32 %
Études collégiales (CEGEP)	38	10,00 %
Certificat	45	11,84 %
Baccalauréat	130	34,21 %
Maîtrise	139	36,58 %
Doctorat	13	3,42 %
Pas de réponse	10	2,63 %
Total	380	100,00 %

À l'aide du tableau XI, il est possible de constater que la plupart des cadres interrogés partagent leur vie avec un conjoint, soit 287 (75,53 %) d'entre eux. Une seule (0,26 %) personne n'a pas fourni de réponse à cette question.

Tableau XI : Distribution des répondants selon la présence d'un conjoint

Partage de vie avec un conjoint	Nombre	Pourcentage
Présence d'un conjoint	287	75,53 %
Absence d'un conjoint	92	24,21 %
Pas de réponse	1	0,26 %
Total	380	100,00 %

Le tableau portant sur l'âge de retraite du conjoint révèle que seulement 10 (2,63 %) répondants partagent leur vie avec un conjoint qui prévoit prendre sa retraite avant l'âge de 55 ans. De plus, le conjoint de 73 (19,22 %) cadres prévoit prendre sa retraite entre 55 et 59 ans, celui de 89 (23,42 %) cadres, entre 60 et 64 ans, celui de 39 (10,26 %) cadres, entre 65 et 69 ans et celui de 7 (1,84 %) cadres, entre 70 et 75 ans. Toutefois, le tableau illustre que près de la moitié des répondants n'ont pas répondu à cette question, ce qui s'explique en partie par le fait que 92 cadres ont affirmé à la question précédente ne pas partager leur vie avec un conjoint.

Tableau XII : Distribution des répondants selon l'âge de retraite du conjoint

Âge de retraite du conjoint	Nombre	Pourcentage
Moins de 50 ans	3	0,79 %
50 à 54 ans	7	1,84 %
55 à 59 ans	73	19,22 %
60 à 64 ans	89	23,42 %
65 à 69 ans	39	10,26
70 à 75 ans	7	1,84 %
Pas de réponse	162	42,63 %
Total	380	100,00 %

Le tableau XIII fait état du revenu personnel actuel des répondants. Seulement deux (0,53 %) cadres gagnent un revenu inférieur à 40 000 \$ par année. Toutefois, on note que 34 (8,95 %) répondants gagnent entre 40 000 \$ et 54 999 \$, 93 (24,47 %) entre 70 000 \$ et 84 999\$, 19 (5,00 %) entre 85 000 \$ et 99 999 \$ et 20 (5,26 %) obtiennent un revenu supérieur à 100 000 \$ annuellement. De plus, la majorité des personnes interrogées ont un revenu se situant entre 55 000 \$ et 84 999 \$ par année et seulement 3 (0,79 %) personnes ont préféré ne pas répondre à cette question.

Tableau XIII : Distribution des répondants selon le revenu personnel actuel

Revenu personnel actuel	Nombre	Pourcentage
Moins de 40 000 \$	2	0,53 %
40 000 \$ à 54 999 \$	34	8,95 %
55 000 \$ à 69 999 \$	209	55,00 %
70 000 \$ à 84 999 \$	93	24,47 %
85 000 \$ à 99 999 \$	19	5,00 %
100 000 \$ et plus	20	5,26 %
Pas de réponse	3	0,79 %
Total	380	100,00 %

L'analyse du prochain tableau permet de dégager le fait que la plupart des répondants ont entre 30 et 34 ans d'expérience sur le marché du travail, soit 196 (51,58 %) d'entre eux. En outre, 4 (1,05 %) répondants déclarent posséder entre 15 et 19 ans une ancienneté sur le marché du travail, 74 (19,47 %) une ancienneté entre 25 et 29 ans et 91 (23,95 %) une ancienneté de plus de 35 ans. Il appert qu'une seule personne ne possède que de 10 à 14 ans (0,26 %) d'expérience et 3 (0,79 %) cadres ont omis de répondre à

cette question. En somme, le nombre moyen d'années d'ancienneté sur le marché du travail de ce groupe correspond à 31 ans et l'écart-type de la distribution se situe à 4.

Tableau XIV : Distribution des répondants selon l'ancienneté sur le marché du travail

Ancienneté sur le marché du travail	Nombre	Pourcentage
10 à 14 ans	1	0,26 %
15 à 19 ans	4	1,05 %
20 à 24 ans	11	2,90 %
25 à 29 ans	74	19,47 %
30 à 34 ans	196	51,58 %
35 et plus	91	23,95 %
Pas de réponse	3	0,79 %
Total	380	100,00 %

Treize indicateurs ont été utilisés pour mesurer l'état de santé des répondants et les résultats présentés dans le tableau ci-dessous sont relativement élevés. Les répondants devaient donc préciser leur état de santé selon une échelle de mesure de 7 points (1 = Totalement en désaccord; 7 = Totalement en accord). Ainsi, la moyenne de ces différents indicateurs s'élève à 4,88, ce qui signifie que les répondants sont un peu d'accord avec le fait qu'ils sont en bonne santé et l'alpha de Cronbach se situe à 0,874, ce qui est largement supérieur au seuil recherché de 0,70. Ainsi, l'indicateur V215 – *Ma vie a été plutôt ennuyeuse* - obtient le premier rang de ce tableau avec une moyenne de 5,76 tandis que l'indicateur V224 – *Je me suis senti(e) détendu(e)* - termine au dernier rang avec une moyenne de 3,85. Il faut toutefois préciser que les indicateurs V213, V215, V216, V217, V219, V221 et V223 ont été inversés afin de prendre en considération le sens différent de ces derniers. Les écarts-types de cette distribution varient entre 1,22 pour l'indicateur V218 – *J'ai été de bonne humeur* – et 2,10 pour l'indicateur V213 – *J'ai eu des problèmes de santé*.

Tableau XV : Distribution des répondants selon leur état de santé

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Alpha
Moyenne globale de l'indice	4,88		0,874
V212 J'ai été plein(e) d'entrain et d'énergie	5,14	1,72	
V213 J'ai eu des problèmes de santé <u>R</u>	5,05	2,10	
V214 Il m'a été facile de maîtriser mes émotions	4,68	1,67	
V215 Ma vie a été plutôt ennuyeuse <u>R</u>	5,76	1,58	
V216 Mon moral a été plutôt bas <u>R</u>	5,08	1,84	
V217 J'ai été tendu(e), sur les nerfs <u>R</u>	4,27	1,89	
V218 J'ai été de bonne humeur	5,47	1,22	
V219 Je me suis senti(e) passablement seul(e), Isolé(e) <u>R</u>	4,51	1,93	
V220 Il s'est passé des tas de choses intéressantes	5,03	1,54	
V221 Je me suis fait du souci à propos de ma santé <u>R</u>	4,37	2,01	
V222 Je me suis senti(e) aimé(e), apprécié(e)	5,16	1,43	
V223 Je me suis senti(e) épuisé(e), usée(e), à bout <u>R</u>	4,46	1,90	
V224 Je me suis senti(e) détendu(e)	3,85	1,61	

À la lecture du prochain tableau, on constate que 64 (16,84 %) personnes interrogées prévoient vivre une situation financière à la retraite difficile, très difficile ou assez difficile alors que plus de 80 % d'entre elles ont une vision plus positive de leur situation financière ultérieure. En effet, 163 (42,89 %) cadres envisagent une situation financière à la retraite assez saine, 122 (32,11 %) une situation saine et 23 (6,05 %) une situation très saine. Seuls 8 (2,11 %) répondants ont préféré ne pas répondre à cette question.

Tableau XVI : Distribution des répondants selon leur situation financière à la retraite

Situation financière à la retraite	Nombre	Pourcentage
Très difficile	2	0,53 %
Difficile	14	3,68 %
Assez difficile	48	12,63 %
Assez saine	163	42,89 %
Saine	122	32,11 %
Très saine	23	6,05 %
Pas de réponse	8	2,11 %
Total	380	100,00 %

Tel qu'indiqué au tableau suivant, la moyenne globale de la distribution des répondants en fonction de leur attachement au travail est relativement élevée et se situe à 5,38 sur une échelle de 7. De plus, 6 indicateurs plutôt que 8 comme dans le questionnaire original ont été utilisés pour mesurer l'attachement au travail. Ainsi, nous avons écarté les indicateurs V116 – *Je considère que les problèmes que je rencontre dans mon travail sont aussi les miens* – et V117 – *Je pourrais développer un sentiment d'identification aussi grand pour un autre genre de travail* – afin d'améliorer le niveau de cohérence interne et d'obtenir un alpha de Cronbach plus près du seuil admissible de 0,70. Le tableau suivant nous apprend donc que l'indicateur V120 – *Mon travail a pour moi une signification très importante* - représente celui qui a obtenu la moyenne la plus élevée alors que l'indicateur V115 – *J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur* - a obtenu la moyenne la plus faible de cette distribution. Notons que trois indicateurs, soit le V118 – *Je n'ai pas l'impression d'être un «vrai» cadre* -, le V119 – *Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon travail* – et le V121 – *Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre* - ont été inversés en raison de la formulation différente des questions.

Tableau XVII : Distribution des répondants selon leur attachement au travail

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Alpha
Moyenne globale de l'indice	5,38		0,673
V114 Je serais très heureux(euse) de terminer ma carrière en faisant le même genre de travail	5,10	1,86	
V115 J'aime parler de mon travail avec les gens de l'extérieur	5,04	1,64	
V118 Je n'ai pas l'impression d'être un « vrai » cadre <i>R</i>	5,29	1,97	
V119 Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon travail <i>R</i>	5,51	1,72	
V120 Mon travail a pour moi une signification très importante	6,03	1,64	
V121 Je ne m'identifie pas pleinement à mon travail de cadre <i>R</i>	5,33	1,83	

4.1.2 Pratiques de gestion et perceptions de discrimination

Deux variables indépendantes ont été retenues dans notre modèle théorique, soit les pratiques de gestion des seniors et les perceptions de discrimination, lesquelles sont présentées dans la prochaine section.

Les perceptions de discrimination ont été mesurées à l'aide de onze indicateurs et les différents résultats de cette distribution sont présentés au prochain tableau. Pour ce faire, les cadres interrogés devaient effectuer leur choix parmi une échelle de sept points (1 = Très faible importance; 7 = Très forte importance). L'alpha de Cronbach associé à cette distribution est très élevé et se situe à 0,946. L'indicateur V107- *Ayant des difficultés à s'adapter aux changements* - est celui qui a obtenu le rang le plus élevé tandis que l'indicateur V112 - *Moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres* - a connu le rang le plus faible. Le fait que les écarts-types se situent entre 1,36 pour l'indicateur V112 - *Moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres* - et 1,68 pour l'indicateur V108 - *« se laisser aller » jusqu'à l'âge de la retraite* - signifie que les répondants perçoivent une «très faible importance» à une «faible importance» des préjugés dans leur milieu de travail.

Tableau XVIII : Distribution des répondants selon leurs perceptions de discrimination

Indicateur	Moyenne	Écart-type	Alpha
Moyenne globale de l'indice	3,20		0,946
V103 Moins performants	2,80	1,51	
V104 Peu flexibles	3,24	1,59	
V105 Ayant des difficultés à apprendre	3,09	1,54	
V106 Plus difficiles à mobiliser	3,64	1,66	
V107 Ayant des difficultés à s'adapter aux changements	3,76	1,64	
V108 « se laisser aller » jusqu'à l'âge de la retraite	3,29	1,68	
V109 Plus susceptibles de s'absenter	2,91	1,56	
V110 Plus coûteux (ou moins rentables) à former	3,07	1,55	
V111 Moins compétitifs	3,28	1,57	
V112 Moins sociables et ayant des difficultés à nouer des relations avec les autres	2,52	1,36	
V113 Ayant peur des nouvelles technologies	3,55	1,64	

Le tableau XIX fait état des pratiques de gestion présentes dans les différents établissements étudiés. Notons que nous n'avons choisi que 30 pratiques sur les 44 utilisées dans le questionnaire original puisque ces dernières correspondaient davantage à notre modèle théorique. Lors de cette question, les répondants devaient indiquer si les pratiques énumérées étaient présentes ou absentes dans leur organisation; il s'agit donc de variables dichotomiques.

Il ressort de ce tableau que seules trois pratiques ont obtenu un score de plus de 75 %, soit l'indicateur V194 - *Accès à des programmes de formation en informatique* -, l'indicateur V193 - *Activités de maintien des compétences managériales* - et l'indicateur V182 - *Possibilité de congés sans solde* -. Ensuite, on constate que 10 pratiques de gestion sont présentes dans le cas de 60 à 75 % des répondants, 8 pratiques entre 30 et 60 % et enfin, 9 pratiques obtiennent un taux de présence inférieur à 30 %. Selon les données obtenues, on remarque que 14 pratiques sont plus présentes qu'absentes dans les établissements à l'étude. De plus, 6 pratiques énoncées connaissent un score inférieur à 15 %, soit la possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre, la rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement, la possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite, la rémunération liée en partie aux résultats, l'élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière ainsi que le droit à des gratifications salariales hors classe.

Il faut également relever le fait que deux indicateurs présentent un taux de réponse inférieur à la moyenne qui se situe autour de 7 réponses manquantes par variable. En effet, l'indicateur V190 - *Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge* - et l'indicateur V191 - *Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite* - ont obtenu un plus faible taux de réponse.

Tableau XIX : Les pratiques de gestion

Code	Rang	Indicateur	Oui	%	Non	%	N
V194	1	Accès à des programmes de formation en informatique	346	91,1 %	31	8,2 %	380
V193	2	Activités de maintien des compétences managériales	337	88,7 %	38	10 %	375
V182	3	Possibilité de congés sans solde	287	75,5 %	86	22,6 %	380
V161	4	Accès à des programmes de développement en gestion	284	74,7 %	85	22,4 %	369
V170	5	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	283	74,5 %	87	22,9 %	380
V182	6	Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge	264	69,5 %	90	23,7 %	380
V178	7	Droit à des congés pour des raisons personnelles	256	67,4 %	116	30,5 %	380
V197	8	Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	252	66,3 %	116	30,5 %	368
V172	9	Pratique de recrutement interne de cadres	249	65,5 %	122	32,1 %	380
V183	10	Possibilité de jouer un rôle de formateur(trice)	236	62,1 %	134	35,3 %	370
V199	11	Pratique de recrutement externe de cadres	236	62,1 %	129	33,9 %	365
V157	12	Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)	234	61,6 %	139	36,6 %	380
V196	13	Formation adaptée aux besoins personnels	229	60,3 %	139	36,6 %	368
V160	14	Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière	201	52,9 %	173	45,5 %	374
V163	15	Évaluation périodique des besoins de formation et de développement	190	50,0 %	185	48,7 %	375
V171	16	Aménagement possible du temps de travail	169	44,5 %	201	52,9 %	370
V176	17	Possibilité de mobilité dans l'organisation	159	41,8 %	210	55,3 %	369
V177	18	Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	156	41,1 %	211	55,5 %	367
V180	19	Possibilité de promotion à des postes supérieurs	152	40,0 %	220	57,9 %	372
V190	20	Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge	128	33,7 %	228	60,0 %	356
V168	21	Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	125	32,9 %	244	64,2 %	369
V175	22	Pratique de rappel de cadres retraités	88	23,2 %	280	73,7 %	368
V173	23	Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	83	21,8 %	291	76,6 %	374
V167	24	Possibilité de faire le même travail à temps partiel	71	18,7 %	301	79,2 %	372
V169	25	Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	52	13,7 %	319	83,9 %	371
V174	26	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement	45	11,8 %	330	86,8 %	375
V191	27	Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite	43	11,3 %	275	72,4 %	318
V166	28	Rémunération liée en partie aux résultats	38	10,0 %	334	87,9 %	372
V159	29	Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière	37	9,7 %	331	87,1 %	368
V179	30	Droit à des gratifications salariales hors classe	33	8,7 %	336	88,4 %	369

Nous avons ensuite décidé de répartir les différentes pratiques de gestion en fonction des dimensions proposées dans le modèle opératoire afin d'en faciliter l'analyse et la compréhension. Nous avons également privilégié les réponses confirmant la présence de ces pratiques de gestion dans les divers établissements en plus de calculer un indice non pondéré afin de déterminer l'importance de ces dernières. Ainsi, le premier indice fait référence à l'employabilité et affiche la note la plus élevée avec 68,47 %. On peut donc affirmer que les pratiques reliées à l'employabilité sont très présentes dans les établissements étudiés. Plus précisément, les pratiques d'accès à des programmes de formation en informatique et les activités de maintien des compétences managériales sont celles qui se retrouvent le plus souvent dans les organisations tandis que l'évaluation périodique des besoins de formation et de développement est moins présente.

Tableau XX : Indice composé de l'« employabilité »

Code	Indicateur	Oui	%	N	Indice
					68,47 %
V157	Feed-back sur le rendement par le(la) supérieur(e)	234	61,6 %	380	
V160	Aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière	201	52,9 %	374	
V161	Accès à des programmes de développement en gestion	284	74,7 %	369	
V163	Évaluation périodique des besoins de formation et de développement	190	50,0 %	375	
V193	Activités de maintien des compétences managériales	337	88,7 %	375	
V196	Formation adaptée aux besoins personnels	229	60,3 %	368	
V194	Accès à des programmes de formation en informatique	346	91,1 %	380	

Le tableau présentant les pratiques associées aux nouveaux rôles offerts aux cadres indique que cet indice s'élève au deuxième rang, avec un taux de présence de 56,50 % et est mesuré à partir de trois indicateurs, notamment la possibilité d'avoir des mandats de consultation interne et la possibilité d'affectation à des projets spéciaux. Cette analyse nous permet donc de constater que plus de 55 % des cadres interrogés soutiennent que ces pratiques sont présentes dans leur établissement.

Tableau XXI : Indice composé des « nouveaux rôles »

Code	Indicateur	Oui	%	N	Indice
					56,50 %
V177	Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne	156	41,1 %	367	
V183	Possibilité de jouer un rôle de formateur(trice)	236	62,1 %	370	
V197	Possibilité d'affectation à des projets spéciaux	252	66,3 %	368	

Le prochain tableau nous apprend que les pratiques rattachées à l'indice composé de la «rémunération» sont rarement présentes, soit dans 10,17 % des établissements à l'étude. Cet indice est mesuré à partir de trois indicateurs : la rémunération liée en partie à l'évaluation au rendement, la rémunération liée en partie aux résultats et le droit à des gratifications salariales hors classe.

Tableau XXII : Indice composé de la « rémunération »

Code	Indicateur	Oui	%	N	Indice
					10,17 %
V174	Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement	45	11,8 %	375	
V166	Rémunération liée en partie aux résultats	38	10,0 %	372	
V179	Droit à des gratifications salariales hors classe	33	8,7 %	369	

Le prochain indice porte sur les aménagements du temps de travail et est formé de huit indicateurs. Cet indice obtient une note relativement faible avec 38,53 %, ce qui signifie que les cadres interrogés signalent la présence de pratiques liées à l'aménagement du temps de travail dans un peu plus de 35 % des cas. L'indicateur faisant référence à la possibilité de congés sans solde demeure celui qui obtient le taux de présence le plus élevé (75,5 %) alors que l'indicateur rattaché à la possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre obtient le taux le plus faible (13,7 %).

Tableau XXIII : Indice composé de l'« aménagement du temps de travail »

Code	Indicateur	Oui	%	N	Indice
					38,53 %
V182	Possibilité de congés sans solde	287	75,5 %	380	
V178	Droit à des congés pour des raisons personnelles	256	67,4 %	380	
V171	Aménagement possible du temps de travail	169	44,5 %	370	
V190	Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge	128	33,7 %	356	
V168	Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge	125	32,9 %	369	
V173	Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	83	21,8 %	374	
V167	Possibilité de faire le même travail à temps partiel	71	18,7 %	372	
V169	Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre	52	13,7 %	371	

On constate à la lecture du prochain tableau que plus de 50 % des cadres interrogés soutiennent que des pratiques portant sur l'aménagement de la retraite sont offertes dans leur établissement. Plus précisément, la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite et la possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge sont présentes dans 74,5 % et 69,5 % des établissements alors que la possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite ne survient que dans 11,3 % des cas.

Tableau XXIV : Indice composé de l'« aménagement de la retraite »

Code	Indicateur	Oui	%	N	Indice
					51,77 %
V170	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	283	74,5 %	380	
V191	Possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite	43	11,3 %	318	
V182	Possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge	264	69,5 %	380	

Le tableau qui suit présente les différentes pratiques qui composent l'indice de «mouvements de carrière». Ainsi, 46,52 % des répondants affirment que des pratiques de gestion relatives aux mouvements de carrière sont présentes dans leur établissement. Les pratiques de recrutement interne de cadres et les pratiques de recrutement externe sont celles qui ont obtenu les taux les plus élevés, soit 65,5 % et 62,1 % respectivement.

Tableau XXV : Indice composé des « mouvements de carrière »

Code	Indicateur	Oui	%	N	Indice
					46,52 %
V172	Pratique de recrutement interne de cadres	249	65,5 %	380	
V199	Pratique de recrutement externe	236	62,1 %	365	
V176	Possibilité de mobilité dans l'organisation	159	41,8 %	369	
V180	Possibilité de promotion à des postes supérieurs	152	40,0 %	372	
V175	Pratique de rappel de cadres retraités	88	23,2 %	280	

4.1.3 Âge de retraite et recrutement des seniors

Nous présentons dans la prochaine section les deux variables dépendantes de notre modèle théorique. Tout d'abord, l'âge de départ à la retraite des seniors, variable qui se présente sous la forme de deux indicateurs, soit l'âge souhaité et l'âge effectif de la retraite et ensuite l'âge auquel les seniors ont été recrutés chez leur employeur actuel.

L'analyse de l'âge de départ souhaité (tableau XXVI) permet de dégager le fait que la majorité des répondants, soit 205 (53,95 %) cadres souhaiteraient prendre leur retraite entre 55 et 59 ans. De plus, 29 (7,63 %) cadres soutiennent vouloir partir pour la retraite entre 50 et 54 ans, 101 (26,58 %) préféreraient quitter entre 60 et 64 ans, 24 (6,32 %) cadres entre 65 et 69 ans et enfin, 10 (2,63 %) cadres entre 70 et 75 ans. Enfin, 11 (2,89 %) répondants ont préféré ne pas se prononcer sur cette question.

Tableau XXVI : Distribution des répondants selon l'âge souhaité de départ

Âge souhaité de départ	Nombre	Pourcentage
50 à 54 ans	29	7,63 %
55 à 59 ans	205	53,95 %
60 à 64 ans	101	26,58 %
65 à 69 ans	24	6,32 %
70 à 75 ans	10	2,63 %
Pas de réponse	11	2,89 %
Total	380	100,00 %

La distribution selon l'âge effectif de retraite (tableau XXVII), nous apprend que l'âge effectif de départ pour la retraite des cadres est quelque peu différent de l'âge souhaité. Néanmoins, plus de 80 % des cadres interrogés souhaitent et prévoient prendre leur retraite entre 55 et 64 ans. Plus précisément, 8 (2,11 %) répondants envisagent de quitter

leur organisation et prendre leur retraite entre 50 et 54 ans, 181 (47,62 %) répondants entre 55 et 59 ans, 134 (35,26 %) entre 60 et 64 ans et 43 (11,32 %) entre 65 et 69 ans. On observe également que seulement 9 (2,37 %) répondants pensent quitter après 70 ans et plus. Enfin, 5 (1,32 %) cadres n'ont pas répondu à cette question.

Tableau XXVII : Distribution selon l'âge effectif de départ

Âge effectif de retraite	Nombre	Pourcentage
50 à 54 ans	8	2,11 %
55 à 59 ans	181	47,62 %
60 à 64 ans	134	35,26 %
65 à 69 ans	43	11,32 %
70 à 74 ans	5	1,32 %
75 à 80 ans	4	1,05 %
Pas de réponse	5	1,32 %
Total	380	100,00 %

Selon les données obtenues relativement à l'âge de recrutement des cadres interrogés, on constate qu'une faible proportion de cadres à l'emploi est recrutée après 50 ans. En effet, 56 (14,74 %) répondants affirment avoir été recrutés entre 50 et 60 ans alors que 323 (85 %) d'entre eux ont été choisis à un âge inférieur. Ainsi, 8 (2,11 %) répondants ont été recrutés avant l'âge de 20 ans, 58 (15,26 %) entre 20 et 24 ans, 56 (14,74 %) entre 25 et 29 ans et 31 (8,16 %) entre 30 et 34 ans. La majorité (55,78 %) des personnes interrogées ont entamé leur carrière chez leur employeur actuel entre l'âge de 35 et 54 ans. Une seule personne a omis de répondre à cette question.

Tableau XXVIII : Distribution des répondants selon leur âge de recrutement

Âge de recrutement	Nombre	Pourcentage
Moins de 20 ans	8	2,11 %
20 à 24 ans	58	15,26 %
25 à 29 ans	56	14,74 %
30 à 34 ans	31	8,16 %
35 à 39 ans	57	15,00 %
40 à 44 ans	55	14,47 %
45 à 49 ans	58	15,26 %
50 à 54 ans	42	11,05 %
55 à 60 ans	14	3,69 %
Pas de réponse	1	0,26 %
Total	380	100,00 %

4.2 Analyse statistique des données

Nous procéderons dans cette section à l'analyse des données en s'appuyant sur l'inférence statistique. Ainsi, nous utiliserons les corrélations pour vérifier l'existence d'associations bivariées entre les différentes variables à l'étude et l'analyse de régressions multivariées afin de mettre notre modèle théorique à l'épreuve.

Enfin, nous aurons recours à la régression linéaire pour confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons formulées dans la section 2.5. Pour ce faire, nous devons établir une relation statistique entre les variables dépendantes et indépendantes pour ainsi déterminer l'impact des pratiques de gestion des seniors utilisées par les entreprises et des perceptions de discrimination sur le maintien en emploi et le recrutement des employés âgés de 50 ans et plus.

4.2.1 Analyse bivariée

Nous présentons dans cette section les différents résultats rattachés aux calculs de corrélations qui visent à déterminer l'influence des variables dépendantes, indépendantes et de contrôle entre elles.

Certaines tendances émergent du tableau XXXIII présenté à l'annexe 1. En effet, on observe une corrélation positive et significative à 0,01, notamment entre le niveau de scolarité et le revenu personnel actuel (0,434), entre la santé et l'attachement (0,334), entre l'employabilité et les perceptions de discrimination (0,249) et entre l'employabilité et l'aménagement de la retraite (0,218) ainsi qu'entre l'attachement et le revenu personnel actuel (0,198). On peut également constater que l'aménagement du temps de travail est significativement corrélé avec les nouveaux rôles (0,350), l'employabilité (0,244) et l'aménagement de la retraite (0,250) et le recrutement des seniors, avec l'âge de départ souhaité (0,391) et l'âge de départ effectif (0,352).

Par ailleurs, on note, à la lecture de ce même tableau, une relation positive et significative à 0,05 entre l'âge et la santé (0,112), entre l'âge et l'attachement (0,112), entre l'attachement et l'âge du conjoint (0,147) entre la rémunération et les perceptions

de discrimination (0,136) et entre l'employabilité et la rémunération (0,131). Enfin, on observe une corrélation négative et significative à 0,01 entre les aménagements du temps de travail et l'âge souhaité de départ à la retraite (-0,159), entre les nouveaux rôles et l'âge de départ souhaité pour la retraite (-0,155) et entre les perceptions de discrimination et l'âge de recrutement (-0,199).

4.2.2 Analyse multivariée

Dans cette section du chapitre, nous exposerons les principaux résultats découlant de nos analyses statistiques effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Pour ce faire, nous allons observer l'existence et l'importance des relations entre les différentes variables en plus d'évaluer l'influence des variables indépendantes, soit les pratiques de gestion et les perceptions de discrimination, ainsi que les onze variables de contrôle, sur l'âge de départ à la retraite ainsi que sur le recrutement des seniors, lesquelles constituent les variables dépendantes.

Afin de vérifier notre première hypothèse, qui a été formulée de la manière suivante : *les pratiques de gestion favorisant les seniors incitent ces derniers à demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise*, nous avons procédé à des régressions, lesquelles sont présentées dans le prochain tableau. À la lecture des résultats obtenus, on observe que deux pratiques de gestion des seniors sont significativement liées à l'âge effectif de retraite alors qu'une seule l'est avec l'âge souhaité de départ à la retraite. Plus précisément, plus les cadres interrogés perçoivent la présence de pratiques d'employabilité ($\beta = 0,180$) au sein de leur établissement, plus ils ont tendance à quitter leur employeur à un âge élevé.

Par ailleurs, moins les répondants perçoivent la présence de nouveaux rôles ($\beta = -0,197$), plus ils prolongent leur vie active. Il ressort également de ce tableau que plus les cadres perçoivent une absence de nouveaux rôles ($\beta = -0,128$), moins l'âge souhaité de départ à la retraite est élevé. De façon générale, les pratiques de gestion expliquent 5,7 % de l'âge de départ effectif à la retraite ($R^2 = 0,057$) et 3,1 % de l'âge souhaité de départ ($R^2 = 0,031$). La valeur F est significative à 10 % en ce qui a trait à l'âge effectif ($F = 2,121$).

À la lecture de la deuxième hypothèse, soit *les perceptions de discrimination incitent les employés à prendre leur retraite plus tôt*, on remarque dans le tableau XXIX, que la variable - *perceptions de discrimination* - n'est pas significative avec l'âge effectif de départ ni avec l'âge souhaité de départ à la retraite.

Tableau XXIX : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de retraite

	Âge de départ effectif	Âge de départ souhaité
Variables indépendantes	Bêta	Bêta
1. Employabilité	0,180*	0,106
2. Nouveaux rôles	-0,197**	-0,128*
3. Rémunération	-0,008	-0,023
4. Aménagement de la retraite	0,036	0,035
5. Mouvements de carrière	0,089	0,056
6. Aménagement du temps de travail	-0,080	-0,105
7. Perceptions de discrimination	-0,011	-0,019
R²	0,057	0,031
F	2,121*	1,133

*** Régression significative à 0,001

** Régression est significative à 0,01

* Régression est significative à 0,1

Nous avons ensuite introduit les variables de contrôle aux variables indépendantes afin de mieux contrôler et limiter les résultats obtenus précédemment en procédant en deux étapes. En premier lieu, nous avons introduit les variables de contrôle dans le modèle, soit l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'ancienneté sur le marché du travail, la situation financière à la retraite, le revenu personnel actuel, l'état de santé, l'attachement au travail, l'âge de retraite du conjoint et l'âge du conjoint. Il faut toutefois noter que la variable de contrôle «présence d'un conjoint» a été éliminée de l'équation en raison du fait qu'elle présente des corrélations manquantes et qu'elle constitue une constante. En second lieu, nous avons inséré les deux variables indépendantes à l'équation; les pratiques de gestion des seniors et les perceptions de discrimination. Les résultats relatifs à l'âge de retraite sont présentés dans le tableau XXX.

Les résultats présentés dans le tableau XXX indiquent que les variables de contrôle expliquent 25,7 % ($R^2 = 0,257$) de la variance de l'âge effectif de départ et 21,5 % ($R^2 = 0,215$) de l'âge souhaité de départ à la retraite lors de la première étape. La valeur F est significative à 0,001 % en ce qui a trait à l'âge effectif de départ et à l'âge de recrutement ($F = 4,210$ et $3,292$ respectivement). Ainsi, il est possible de constater que plus les cadres interrogés sont âgés, plus leur âge de départ effectif ($\beta = 0,287$) et leur âge souhaité de départ est élevé ($\beta = 0,324$). On remarque également que moins la situation financière à la retraite est élevée ($\beta = -0,157$), plus leur attachement au travail est faible ($\beta = -0,177$) et plus l'âge du conjoint est élevé ($\beta = 0,206$), plus les répondants quittent leur employeur à un âge élevé. De même, plus le revenu personnel actuel des cadres interrogés est élevé ($\beta = 0,180$ et $\beta = 0,172$), moins l'âge de retraite du conjoint est élevé ($\beta = -0,172$ et $\beta = -0,154$) et plus ces derniers sont en bonne santé ($\beta = 0,213$ et $\beta = 0,258$), plus l'âge effectif et l'âge souhaité de départ pour la retraite est élevé.

Lors de la deuxième étape, les résultats obtenus sont demeurés sensiblement les mêmes en ce qui a trait à l'âge ($\beta = 0,282$ et $\beta = 0,353$), au revenu personnel actuel ($\beta = 0,185$ et $\beta = 0,191$), à l'état de santé ($\beta = 0,230$ et $\beta = 0,250$) et à l'âge de retraite du conjoint. ($\beta = -0,191$ et $\beta = -0,157$). Toutefois, la situation financière à la retraite et l'âge du conjoint ne sont plus significatifs avec les variables dépendantes et seule la relation entre l'âge du conjoint et l'âge effectif de départ est significative. La valeur F est significative à 0,001 % avec l'âge effectif de départ et à 0,1 % avec l'âge souhaité de retraite ($F = 2,910$ et $F = 2,388$ respectivement). Lors de la seconde étape, les variables de contrôle et les variables indépendantes expliquent 30,1 % de la variance de l'âge effectif de départ à la retraite pour une variation du R^2 de 4,4 % et 26,4 % de la variance de l'âge souhaité de départ pour une variation du R^2 de 4,9 %.

L'introduction des variables de contrôle au modèle de régressions a grandement réduit l'étendue des pratiques de gestion des seniors. En effet, seuls l'employabilité et les aménagements de la retraite demeurent significatifs à 10 %. Plus précisément, lorsque les pratiques relatives à l'employabilité ne sont pas présentes dans l'établissement des répondants, ces derniers souhaitent quitter leur employeur à un âge plus tardif ($\beta = -$

0,220). De plus, lorsqu'il y a présence de pratiques d'aménagement de la retraite ($\beta = 0,175$), les cadres interrogés retardent la fin de leur carrière. Par conséquent, seule la première hypothèse, soit *les pratiques de gestion favorisant les seniors incitent ces derniers à demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise*, s'applique et ce, en partie.

Tableau XXX : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de retraite – 2 étapes

Liste des variables	Âge de départ effectif		Âge de départ souhaité	
	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 2
VARIABLES DE CONTRÔLE	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
1. Âge	0,287**	0,282**	0,324***	0,353***
2. Sexe	-0,115	-0,078	-0,047	-0,053
3. Niveau de scolarité	-0,065	-0,115	-0,026	-0,049
4. Ancienneté sur le marché du travail	0,005	0,011	-0,070	-0,086
5. Situation financière à la retraite	-0,157*	-0,098	-0,080	-0,104
6. Revenu personnel actuel	0,180*	0,185*	0,172*	0,191*
7. État de santé	0,213*	0,230*	0,258**	0,250*
8. Attachement au travail	-0,177*	-0,192*	-0,138	-0,152
9. Présence d'un conjoint	n/a	n/a	n/a	n/a
10. Âge de retraite du conjoint	-0,172*	-0,191*	-0,154*	-0,157*
11. Âge du conjoint	0,206*	0,215*	0,002	-0,015
VARIABLES INDÉPENDANTES				
1. Employabilité		0,000		-0,220*
2. Nouveaux rôles		-0,143		0,098
3. Rémunération		0,027		0,132
4. Aménagement de la retraite		0,175*		0,143
5. Mouvements de carrière		0,087		0,028
6. Aménagement du temps de travail		0,016		-0,062
7. Perceptions de discrimination		0,071		0,084
R²	0,257	0,301	0,215	0,264
ΔR^2		0,044		0,049
F	4,210***	2,910***	3,292***	2,388**

*** Régression significative à 0,001

** Régression significative à 0,01

* Régression significative à 0,1

La troisième hypothèse stipule que *les pratiques de gestion favorisant les seniors encouragent le recrutement de ces derniers*. Suite à l'analyse du tableau XXXI, il est possible de constater, qu'une seule pratique est significativement reliée au recrutement des seniors, soit l'aménagement du temps de travail et elle explique 5,9 % de la variance du recrutement des seniors ($R^2 = 0,059$). On peut donc affirmer que moins les cadres perçoivent l'existence de pratiques d'aménagement du temps de travail ($\beta = -0,117$), plus ils ont été recrutés à un âge tardif. La valeur F de l'âge effectif est significative à 10 % ($F = 2,224$).

La lecture du tableau XXXI, nous permet également de noter le fait que la variable - *perceptions de discrimination* - est significativement liée au recrutement des travailleurs vieillissants relativement à la quatrième hypothèse qui propose que *les perceptions de discrimination empêchent le recrutement des seniors*. Moins il y a de formes de discrimination ($\beta = -0,170$) au sein des établissements, plus on a procédé à des recrutements de personnes à un âge avancé.

Tableau XXXI : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de recrutement

	Âge de recrutement
Variables indépendantes	Bêta
1. Employabilité	0,044
2. Nouveaux rôles	-0,037
3. Rémunération	-0,053
4. Aménagement de la retraite	0,105
5. Mouvements de carrière	0,018
6. Aménagement du temps de travail	-0,117*
7. Perceptions de discrimination	-0,170**
R²	0,059
F	2,224**

*** Régression significative à 0,001

** Régression est significative à 0,01

* Régression est significative à 0,1

À la lecture du prochain tableau, on peut dégager le fait que les variables de contrôle expliquent 18,6 % ($R^2 = 0,186$) de la variance de la variable dépendante lors de la première étape. En fait, moins la situation financière à la retraite des répondants est bonne, plus ils ont été recrutés à un âge élevé ($\beta = -0,169$). Il ressort également de ce tableau que plus la santé des cadres interrogés est bonne ($\beta = 0,320$) et plus leur attachement au travail est faible ($\beta = -0,174$), plus l'âge auquel ils sont recrutés est élevé. Lors de la seconde étape, on constate que les variables de contrôle et les variables indépendantes expliquent 24,3 % de la variance de la variable dépendante, soit une variation de 5,7 % en comparaison avec la première étape. De plus, la valeur F de l'âge de recrutement est significative à 0,1 % ($F = 2,635$) lors de la première étape et de 1 % ($F = 2,072$) au cours de la deuxième étape. Les résultats entourant les variables de contrôle sont assez semblables à ceux de la première étape en ce qui a trait à l'état de santé et à l'attachement au travail ($\beta = 0,287$ et $\beta = -0,186$ respectivement). Enfin, avec l'introduction de ces variables au modèle de régressions, seule la discrimination est significative et ce, à 10 %. Ainsi, moins il y a de perceptions de discrimination au sein des établissements des cadres, plus ces derniers sont recrutés à un âge élevé chez leur employeur ($\beta = 0,165$). Ainsi, seule la quatrième hypothèse, *soit les perceptions de discrimination empêchent le recrutement des seniors*, est confirmée.

Tableau XXXII : Régressions hiérarchiques examinant l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur l'âge de recrutement – 2 étapes

Liste des variables	Âge de recrutement	
	Étape 1	Étape 2
Variables de contrôle	Bêta	Bêta
1. Âge	0,063	0,123
2. Sexe	0,079	0,105
3. Niveau de scolarité	0,070	0,063
4. Ancienneté sur le marché du travail	-0,130	-0,138
5. Situation financière à la retraite	-0,169*	-0,148
6. Revenu personnel actuel	0,024	0,041
7. État de santé	0,320***	0,287**
8. Attachement au travail	-0,174*	-0,188*
9. Présence d'un conjoint	n/a	n/a
10. Âge de retraite du conjoint	0,041	0,059
11. Âge du conjoint	0,051	0,038
Variables indépendantes		
1. Employabilité		-0,107
2. Nouveaux rôles		0,095
3. Rémunération		0,089
4. Aménagement de la retraite		0,062
5. Mouvements de carrière		-0,013
6. Aménagement du temps de travail		0,135
7. Perceptions de discrimination		-0,165*
R²	0,186	0,243
ΔR²		0,057
F	2,635***	2,072**

*** Régression significative à 0,001

** Régression est significative à 0,01

* Régression est significative à 0,1

Chapitre 5 : Discussion

5.1 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons les principales conclusions rattachées aux résultats obtenus précédemment que nous traduisons sous forme de discussion. Cette partie s'articule essentiellement autour de la vérification des hypothèses formulées dans la section portant sur la méthodologie ce qui nous permettra de répondre à notre question de recherche. Nous terminerons par la présentation des principaux constats qui découlent de notre recherche.

5.1.1 Vérification des hypothèses

Cette partie de la recherche vise à déterminer si nos hypothèses de départ sont confirmées ou infirmées. Pour ce faire, nous analyserons les résultats ainsi obtenus en les comparant avec les écrits scientifiques portant sur le vieillissement en emploi et sur les pratiques de gestion des seniors. Ainsi, nous serons en mesure de déterminer si les pratiques de gestion des seniors retardent l'âge de départ à la retraite, si les perceptions de discrimination encouragent les seniors à quitter plus tôt leur entreprise, si les pratiques de gestion des seniors permettent de recruter les travailleurs à un âge plus élevé et si les perceptions de discrimination empêchent leur recrutement.

5.1.1.1 L'influence des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur la rétention des seniors

Notre première hypothèse proposait l'idée que *les pratiques de gestion favorisant les seniors incitent ces derniers à demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise*. Plus précisément, nous avons suggéré le fait que l'employabilité, les nouveaux rôles, la rémunération, l'aménagement du temps de travail, l'aménagement de la retraite et les

mouvements de carrière retardaient le départ à la retraite des seniors. Nous avons donc procédé à des corrélations et élaboré un modèle de régressions afin de valider ou d'invalider notre hypothèse.

Après l'analyse statistique de nos résultats, nous sommes à même de constater que notre première hypothèse est partiellement confirmée. Tout d'abord, les corrélations révèlent une relation significative et négative entre l'offre de nouveaux rôles et l'âge souhaité de retraite et entre l'aménagement du temps de travail et l'âge souhaité de départ à la retraite. Ensuite, on constate à la lecture des résultats des régressions que les pratiques visant le développement de l'employabilité influencent positivement l'âge de départ effectif des cadres interrogés mais non l'âge souhaité. L'offre de nouveaux rôles influence négativement l'âge effectif et l'âge souhaité de départ à la retraite, mais dans des proportions différentes. Toutefois, l'introduction des variables de contrôle dans le modèle de régressions affecte les résultats et modifie les pratiques de gestion significatives. Ainsi, il ressort du tableau XXXII que les possibilités d'aménagement de la retraite influencent positivement l'âge de départ effectif alors que les pratiques visant le développement de l'employabilité influencent négativement l'âge souhaité. Il est toutefois curieux de constater que les résultats présentent l'employabilité comme ayant un effet positif sur le maintien en emploi des seniors avant l'introduction des variables de contrôle alors qu'elle ne le favorise plus après l'introduction de ces mêmes variables.

En résumé, la première hypothèse est partiellement confirmée puisque la sous-hypothèse 1.5 – *les possibilités d'aménagement de la retraite retardent le départ à la retraite* – montre que cette pratique a un effet de rétention alors que la sous-hypothèse 1.1 – *les pratiques visant le développement de l'employabilité retardent le départ à la retraite* – montre que l'employabilité ne retarde pas le départ à la retraite et que les autres sous-hypothèses n'ont pu être vérifiées avec cette recherche. Toutefois, il faut souligner le fait que les pratiques d'employabilité ont tout de même une influence positive sur le maintien en emploi des seniors si l'on considère l'ensemble des répondants sans égard à leurs caractéristiques personnelles.

5.1.1.1.1 Les pratiques visant le développement de l'employabilité

L'obtention de tels résultats s'avère quelque peu surprenant puisqu'elle ne corrobore qu'une partie des pratiques de gestion identifiées dans la littérature pour favoriser la rétention des seniors. En effet, les pratiques visant à favoriser l'employabilité des seniors sont présentes dans de nombreuses études et elles sont perçues comme ayant une forte influence sur la rétention de ces derniers. Cependant, dans notre étude, elle a un effet positif que lorsqu'on ne tient pas compte des caractéristiques personnelles des répondants. Comme le souligne Campeau et al. (2004), l'établissement d'un plan de carrière leur permet de faire face à un parcours professionnel différent et leur permet de bien se préparer. Plusieurs auteurs mentionnent également l'importance de concevoir des programmes de formation adaptés aux travailleurs vieillissants. En effet, Schmidt (1995) affirme que les formations sont perçues par les employeurs comme étant des outils essentiels au maintien en emploi des seniors. Il appert, selon des recherches européennes, qu'il existe une forte corrélation entre les niveaux d'emploi des seniors et les efforts de formation et que le taux d'activité de ces derniers est plus élevé lorsque l'organisation instaure une politique d'entretien des compétences et de l'employabilité (Guillemard, 2001).

Walker et Taylor (1998) soutiennent pour leurs parts que les bonnes pratiques associées à la formation devraient faire en sorte que les seniors ne soient pas négligés au cours de leur carrière, qu'ils puissent profiter de plusieurs opportunités d'apprentissage et que des gestes soient posés pour compenser la discrimination qu'ils ont pu subir au fil des ans. Il s'avère donc essentiel d'offrir des possibilités de formation et de développement aux seniors afin d'éviter l'atrophie de leur capacités intellectuelles (Côté, 1991). Certains employeurs, voyant la retraite de leurs employés les plus âgés approcher, perçoivent la formation de ces derniers comme un investissement non rentable en raison de leur âge avancé. Il ne faut pas non plus négliger le fait que certains travailleurs plus âgés s'excluent eux-mêmes des programmes de formation (D'Amours et al., 1999). De façon générale, le fait que les seniors soient sous-représentés dans les programmes de formation en cours d'emploi pourrait expliquer la raison pour laquelle la formation semble avoir peu d'influence, voire même une influence négative, sur leur maintien en

emploi. Cette situation peut également s'expliquer par le fait que les cadres issus du domaine de la santé et des services sociaux évoluent dans un milieu relativement traditionnel et que le changement d'orientation n'est pas nécessairement considéré comme étant une pratique de maintien en emploi. Ainsi, certains cadres considèrent les pratiques d'employabilité comme ayant un effet bénéfique sur leur carrière leur permettant ainsi de demeurer sur le marché du travail alors que d'autres préfèrent prendre leur retraite pour ne pas y avoir recours.

5.1.1.1.2 L'offre de nouveaux rôles

Selon Saba et Guérin (2003), la modification du contenu de l'emploi des seniors, notamment par l'attribution de projets spéciaux, l'ajout de nouvelles responsabilités et l'offre de nouveaux rôles, permet d'éviter le plafonnement professionnel de ces derniers tout en permettant de redynamiser leur fin de carrière. Contrairement aux écrits présents dans la littérature, nos résultats indiquent que l'offre de nouveaux rôles ne retarde pas le départ à la retraite comme nous l'avions préalablement prévu. Cette conclusion pourrait s'expliquer par la théorie du «bridge employment» (Ulrich, L.B., 2003), qui propose l'existence de diverses mesures ou emplois transitoires en milieu de travail qui permettent aux seniors de quitter progressivement leur emploi. Ainsi, les nouveaux rôles, tels que l'offre de mandats et de projets spéciaux, correspondent à des mesures temporaires et ponctuelles qui permettent aux seniors d'enrichir leurs tâches à court terme. Cependant, elles ne sont pas destinées à développer leurs compétences ou leur employabilité à plus long terme, elles ne possèdent donc pas d'effet de maintien en emploi sur ces derniers.

5.1.1.1.3 Une rémunération avantageuse

Selon nos analyses statistiques, il n'est pas possible de déterminer l'influence des pratiques de rémunération sur le maintien en emploi des seniors et de confirmer notre sous-hypothèse. Selon Saba et Guérin (2003), les formes de rémunération pécuniaires et non pécuniaires contribuent fortement à retarder les départs à la retraite, notamment les gratifications hors classes, les avantages sociaux ainsi que les régimes de retraite complémentaires. Toutefois, notre étude n'a pas révélé une telle importance. En effet,

les pratiques associées à la rémunération n'étaient pas significatives, ce qui laisse supposer qu'elles ne représentent pas toujours une incitation à retarder la retraite. De plus, rappelons que les employés interrogés occupent tous un emploi de cadre au sein de leur établissement et que, selon les résultats obtenus lors de l'analyse descriptive, la plupart d'entre eux prévoient une situation financière à la retraite satisfaisante et disposent d'un revenu personnel très élevé. Par conséquent, les formes de rémunération qui leur sont proposées peuvent ne pas être suffisamment attirantes pour ces derniers.

5.1.1.1.4 Les possibilités d'aménagement de la retraite

L'adoption de conditions de retraite davantage individualisées qui prennent en considération les besoins individuels et organisationnels des seniors peut contribuer à favoriser leur maintien en emploi. En fait, la mise en place de telles conditions leur permettent de se désengager graduellement et de quitter progressivement le marché du travail (Côté, 1991). Saba et Guérin (2003) notent également que l'augmentation de la rente de retraite et les programmes de préparation à la retraite sont grandement appréciés par les travailleurs qui prolongent leur carrière. Ainsi, nos résultats vont de pairs avec les recherches présentes dans la littérature et confirment le fait que les possibilités d'aménagement de la retraite contribuent à retarder les départs à la retraite.

5.1.1.1.5 La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail

Les résultats obtenus lors de notre recherche ne permettent pas de vérifier si les aménagements du temps de travail prolongent réellement la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. Il existe cependant une relation significative et négative entre ces deux variables selon notre analyse bivariée. Selon la littérature, les aménagements du temps de travail comportent de nombreux avantages pour les travailleurs qui approchent de leur retraite, notamment le fait de concilier leur travail et leur vie personnelle, encourager la transition entre leur emploi et leur retraite ainsi que favoriser leur maintien en emploi (D'Amours et al., 1999). Plus précisément, la possibilité de recourir à une retraite progressive leur permet de prolonger leur vie professionnelle tout en réduisant graduellement leur présence au travail et en prenant en considération les contraintes associées au vieillissement des travailleurs. À titre d'exemple, le Japon,

depuis la mise en place d'un programme de retraite graduelle, a obtenu un taux record d'activité des travailleurs âgés et ce, en dépit du fait qu'il est confronté à un vieillissement démographique important. D'autres pratiques associées à la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail, telles que le partage du travail, l'offre de diverses options de congés et le travail à domicile constituent d'autres actions tout aussi efficaces au maintien en emploi des travailleurs plus âgés (Malatest, 2003). D'Amours et al., (1999) soulignent également le fait que le travail à temps partiel peut contribuer à retarder le départ à la retraite de certains employés et limiter le recours aux programmes de retraite anticipée. Des risques de dévalorisation des travailleurs et une réticence de la part des syndicats sont toutefois associés à ce type d'aménagement. Selon ces mêmes auteurs, les modalités d'aménagements du temps de travail, telles que la réduction du temps de travail et le partage de travail sont peu utilisées dans les milieux de travail. Il est possible que ce faible taux d'utilisation soit rattaché à un manque de communication et de diffusion de la part de la direction des programmes offerts aux seniors. On peut ainsi supposer que les faibles résultats obtenus lors des régressions et des corrélations résultent de cet état de fait. De plus, selon le tableau XV, les cadres interrogés soutiennent être en bonne santé, ce qui laisse supposer que des aménagements du temps de travail ne leur sont peut-être pas nécessaires pour poursuivre leur carrière.

5.1.1.1.6 Les possibilités de mouvements de carrière

À la lumière de nos résultats, nous ne sommes pas en mesure de vérifier cette sous-hypothèse et de déterminer si les possibilités de mouvements de carrière représentent un incitatif intéressant pour les seniors. Selon les écrits, les mouvements de carrière, notamment le rappel des retraités et les promotions, sont évoqués par plusieurs auteurs comme étant de bonnes alternatives aux pénuries de main-d'œuvre annoncées dans plusieurs secteurs. Plusieurs employeurs sont aujourd'hui conscients de l'apport des seniors à leur organisation et cherchent à profiter de leurs nombreuses compétences. Ainsi, Saba et Guérin (2003) soutiennent que les seniors doivent être admissibles aux programmes de mouvements de carrière, tels que les promotions, les mutations et les recrutements et que ces mouvements doivent être cohérents avec les plans de carrière de ces travailleurs pour être en mesure d'assurer le prolongement de leur vie

professionnelle. Selon l'étude de Boerlijst (1994), il semble que la mobilité des travailleurs âgés de plus de 40 ans soit plutôt faible comparativement à celle de leurs plus jeunes collègues, ce qui peut expliquer le fait que cette pratique ne s'avère pas significative. Qui plus est, l'évaluation de leur supérieur révèle le fait que, selon ces derniers, les travailleurs vieillissants ne possèdent pas toujours les capacités, la formation et la volonté de changer, facteurs nécessaires pour être promus à des emplois de niveau hiérarchique supérieur. Ces supérieurs tendent également à percevoir leurs employés comme étant limités dans l'étendue de leurs compétences et privilégient les mouvements latéraux aux mouvements verticaux pour ces derniers. La perception des supérieurs hiérarchiques peut donc influencer sur les mouvements de carrières offerts aux seniors et expliquer les faibles résultats obtenus dans cette recherche à cet égard.

La deuxième hypothèse, qui stipulait que *les perceptions de discrimination incitent les employés à prendre leur retraite plus tôt*, ne peut être vérifiée puisque cette variable ne s'est avérée significative lors des calculs de régressions et de corrélations. L'effet des perceptions de discrimination sur le maintien en emploi des seniors étant peu exploité dans la littérature, il nous est difficile de bien développer cette variable. D'Amours et al., (1999) soutiennent toutefois que les pratiques discriminatoires à l'embauche, les préjugés à l'effet que la jeunesse est garante d'innovation et de dynamisme et les divers stéréotypes, reliés notamment, à l'état de santé et à la performance des travailleurs plus âgés, favorisent le départ des seniors. Il demeure que les stratégies visant l'extension de la vie professionnelle doivent être accompagnées d'une culture valorisant le respect des travailleurs plus âgés dans leur décision de prolonger leur carrière (Saba, 2003) et de l'élimination des pratiques discriminatoires (Côté, 1991). De ce fait, il importe de sensibiliser les gestionnaires des différents niveaux hiérarchiques au vieillissement et aux conséquences négatives qui découlent des préjugés en milieu de travail, conséquences qui risquent d'influer fortement sur leur décision de demeurer ou de quitter leur entreprise (Côté, 1991). Notons que les caractéristiques personnelles des répondants peuvent influencer davantage la décision de départ à la retraite que ne le font les perceptions de discrimination.

De façon générale, D'Amours et al., (1999) soutiennent que le manque de volonté des organisations à modifier l'organisation du travail de façon à soulager les seniors, notamment en ce qui a trait au contenu de l'emploi, aux conditions et au temps de travail, incitent ces derniers à quitter prématurément leur employeur parce qu'ils ne sont plus aptes à supporter les difficultés croissantes liées à leurs conditions de travail. De plus, l'octroi de formation et la flexibilité dans les aménagements du temps de travail semblent représenter, selon un grand nombre d'auteurs, les deux pratiques de gestion les plus efficaces pour prolonger la vie professionnelle des employés (Pijoan, 2004, D'Amours et al., 1999).

5.1.1.2 L'influence des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur la rétention des seniors

Lors de la troisième hypothèse, nous avons postulé que *les pratiques de gestion favorisant les seniors encourageaient le recrutement de ces derniers*. Cette hypothèse était donc formée de six sous-hypothèses, lesquelles suggéraient que les pratiques de gestion, soit les pratiques visant le développement de l'employabilité, l'offre de nouveaux rôles, une rémunération avantageuse, la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail, les possibilités d'aménagement de la retraite et les possibilités de mouvements de carrière, favorisaient le recrutement des seniors. Toutefois nos résultats de régressions et de corrélations ne nous permettent pas de nous prononcer officiellement sur cette hypothèse. Ainsi, il semble que seul l'aménagement du temps de travail influence le recrutement des cadres âgés de 50 ans et plus. Qui plus est, cette relation est négative et elle n'est plus significative après l'introduction des variables de contrôle. Il est toutefois important de souligner que les aménagements du temps de travail n'encouragent pas l'emploi des seniors, mais plutôt leur transition vers la retraite. Nous ne notons aucune autre relation entre les différentes pratiques de gestion à l'étude et le recrutement des seniors dans ces établissements, nous ne pouvons donc pas vérifier l'influence des autres sous-hypothèses sur le maintien en emploi des seniors.

Il existe peu d'études portant sur l'effet des pratiques de gestion sur le recrutement des seniors en entreprise. Néanmoins, D'Amours et al., (1999) présentent les bonnes

pratiques existantes en matière de recrutement à l'égard des travailleurs plus âgés, notamment l'élimination des limites d'âges, la discrimination positive et les programmes de formation pour apporter du soutien aux politiques d'embauche. Ces pratiques, pour être efficaces, doivent assurer aux seniors un accès égal aux emplois disponibles au sein de l'organisation et éliminer toute forme de discrimination. Bien que peu d'entreprises aient jusqu'à maintenant ciblé les seniors dans leur recherche de candidats potentiels, on prévoit une intensification du recrutement actif de ces travailleurs au cours des prochaines années. En effet, l'utilisation de stratégies plus efficaces, notamment par le recrutement auprès de réseaux non traditionnels, l'établissement d'une réputation d'employeur de choix en matière de recrutement de seniors ainsi que la prestation d'aménagements de travail plus souples devraient contribuer à accroître leur recrutement. Il existe encore peu d'employeurs qui recrutent des seniors au sein de leur organisation et cette réalité pourrait expliquer le fait que cette hypothèse n'ait pu être vérifiée lors de nos analyses statistiques.

Enfin, la dernière hypothèse, soit *les perceptions de discrimination empêchent le recrutement des seniors*, est confirmée. De plus, les résultats obtenus sont demeurés sensiblement les mêmes après l'introduction des variables de contrôle. D'Amours et al., (1999), mentionnent le fait qu'il est important d'assurer un accès égal à tous les travailleurs, quelque soit leur âge, aux emplois disponibles au sein des entreprises. Qui plus est, il s'avère essentiel d'éviter toute forme de barrière implicite ou explicite à l'embauche, tels que les limites d'âges, la discrimination et la présence de préjugés dans les offres d'emplois, pour favoriser le recrutement des seniors. Une modification de la culture d'entreprise pour tenir compte des seniors et réduire les préjugés en milieu de travail et ce, en sensibilisant davantage les employés et la direction, permettrait également de réduire les obstacles à l'embauche des travailleurs plus âgés (Malatest, 2003).

5.1.2 Retour sur la question de recherche

Nous tenterons, dans cette section, de répondre à notre question de recherche et ce, en résumant les principaux résultats de nos hypothèses et en rappelant l'effet des caractéristiques personnelles des répondants à l'étude sur leur âge de départ à la retraite et leur recrutement.

Ainsi, notre question de recherche se présentait de la façon suivante : **Quel est l'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors ?**

Tel que nous l'avons montré dans le chapitre précédent, l'hypothèse 1 - *Les pratiques de gestion favorisant les seniors incitent ces derniers à demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise* a été partiellement confirmée. Nos analyses statistiques ne nous ont pas permis de vérifier l'hypothèse 2 - *Les perceptions de discrimination incitent les seniors à prendre leur retraite plus tôt* – puisque aucune variable ne s'est avérée significative. L'hypothèse 3 - *Les pratiques de gestion favorisant les seniors encouragent le recrutement de ces derniers* – n'a pas non plus été vérifiée puisque aucune pratique de gestion ne s'est avérée significative après l'introduction des variables de contrôle. Enfin, l'hypothèse 4 - *Les perceptions de discrimination empêchent le recrutement des seniors* - a été confirmée par nos analyses.

Il s'avère également important de tenir compte des caractéristiques personnelles et du profil des répondants dans le cadre de cette étude. Selon les résultats que nous avons obtenus, les cadres plus âgés possédant un revenu personnel actuel élevé, étant en bonne santé et vivant avec un conjoint ayant un âge élevé sont susceptibles de demeurer plus longtemps chez leur employeur alors que ceux disposant d'une situation financière à la retraite précaire, étant moins attachés à leur travail et dont l'âge du conjoint est élevé quitteraient leur emploi plus rapidement. De plus, il est possible de constater que les répondants étant en bonne santé sont recrutés à un âge élevé tandis que ceux disposant d'une situation financière à la retraite plus faible et étant moins attachés à leur travail sont recrutés par leur employeur à un âge moins élevé.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer qu'il existe certaines pratiques de gestion, soit celles relatives à l'employabilité et aux aménagements de retraite, qui ont pour effet de retarder les départs à la retraite des seniors et que les perceptions de discrimination limitent le recrutement de ces derniers.

5.2 PRINCIPAUX CONSTATS

L'analyse de la revue de la littérature nous a permis d'établir différents constats relatifs au vieillissement des travailleurs et aux pratiques de gestion mises en place pour freiner l'exode des seniors. En fait, dans cette section, nous aborderons la théorie du «bridge employment», les différentes catégories de retraités, l'effet des caractéristiques personnelles et de la culture organisationnelle sur les départs à la retraite et enfin, le retour de plusieurs retraités sur le marché du travail.

5.2.1 Théorie du « bridge employment »

Selon la théorie du « bridge employment » (Ulrich, L. B., 2003), les travailleurs plus âgés trouvent souvent difficile le fait de rompre brutalement et rapidement leur lien d'emploi. Ils cherchent donc à réduire progressivement leurs tâches tout en conservant une certaine routine de travail afin d'éviter un trop grand choc émotionnel. De plus, plusieurs retraités décident d'y retourner pour poursuivre une deuxième carrière après s'être retirés du marché du travail. Ainsi, les employés qui ont développé un fort sentiment d'appartenance, qui sont satisfaits de leur emploi et qui s'identifient fortement à leur carrière, chercheront à poursuivre leur carrière à temps partiel, à agir à titre de consultant ou encore à occuper un emploi temporaire. Des caractéristiques personnelles, telles que l'état de santé des travailleurs et le statut familial peuvent toutefois constituer des contraintes au prolongement de leur vie professionnelle alors que le désir de conserver des relations sociales avec ses collègues peut au contraire favoriser leur maintien en emploi. De façon générale, le « bridge employment » ou encore l'emploi de transition, est influencé par le désir de maintenir des contacts sociaux avec les autres, l'identification à la carrière, la volonté de poursuivre une carrière et tend à faciliter la

transition des seniors vers leur retraite en réduisant les sources de stress qui y sont associées.

5.2.2 Catégories de seniors

Tel que nous l'avons mentionné dans notre revue de la littérature, D'Amours et Lesemann (2005) ont relevé quatre catégories de seniors, soit les compétitifs, les précaires, les protégés et les aspirants à la retraite. Ainsi, la typologie créée par ces auteurs nous permet de cibler et d'adapter les pratiques de gestion des seniors à chaque type de travailleur identifié. Par conséquent, les travailleurs dits *compétitifs* demeurent à l'emploi de l'organisation par intérêt même si leur revenu personnel leur permettrait de prendre leur retraite. Il serait alors important de choisir des pratiques correspondant à leurs besoins, telles que l'offre de nouveaux rôles ou le développement de leur employabilité. Les *précaires*, pour leurs parts, ne disposent pas de revenus suffisants pour subvenir à leurs besoins, le fait de leur offrir des formes de rémunération attrayantes pourrait les inciter à retarder leur départ. Les employés *protégés* correspondent à ceux qui prennent leur retraite définitivement et qui ne cherchent pas à retourner sur le marché du travail. Il n'est donc pas vraiment possible de modifier leur décision étant donné que leur motivation est hors du contrôle de l'organisation. Enfin, la catégorie des *aspirants à la retraite* est constituée des travailleurs qui aspirent à quitter leur emploi le plus tôt possible. Pour ces derniers, il pourrait être judicieux de leur communiquer tous les programmes mis en place par l'entreprise, tels que les aménagements du temps de travail et de retraite, les mouvements de carrière et les pratiques d'employabilité, afin de les courtiser et de les convaincre de prolonger leur carrière professionnelle.

5.2.3 Impacts des caractéristiques personnelles sur les départs à la retraite

Il ressort de la littérature que plusieurs caractéristiques personnelles influencent la décision de départ à la retraite des travailleurs plus âgés. Comme en témoigne l'étude effectuée par Saba et Guérin (2003), les caractéristiques personnelles ont une influence très importante sur le prolongement de la vie professionnelle des employés. En effet, il

existe plusieurs facteurs personnels, notamment l'état de santé, le revenu personnel et la situation financière à la retraite, qui sont hors du contrôle de l'employeur et qui peuvent modifier la décision des seniors. Selon Bettache (2007), plusieurs recherches soulignent le fait que les travailleurs plus âgés tendent à demeurer plus longtemps au sein de leur organisation, mais qu'ils ont une plus forte aspiration à partir pour la retraite. Qui plus est, cette tendance s'intensifie lorsque ces derniers jouissent d'une bonne santé ou lorsqu'ils disposent de revenus suffisants. Il est donc plus ardu de retenir les travailleurs plus âgés en raison de leur plus grande propension à quitter leur entreprise que leurs plus jeunes collègues (Guérin et al. 1996 a).

L'impact du niveau de scolarité sur les départs des seniors peut s'expliquer de différentes façons, notamment par le fait que les attentes des employés davantage scolarisés sont plus grandes et qu'ils se voient offrir de nouvelles alternatives d'emploi, ce qui les poussent à quitter leur organisation plus tôt. Cependant, les seniors dont le niveau de scolarité est plus élevé peuvent également désirer partir plus tard à la retraite lorsque leur travail leur procure une source importante de gratification et lorsqu'ils sont fortement attachés à leur travail (Guérin et al., 1996 a). De nombreuses études soulignent le fait que les employés mariés présentent une plus grande propension à demeurer dans l'organisation (Porter et coll. 1974) puisque les responsabilités familiales qui en découlent les incitent à retarder leur départ afin de préserver leurs avantages et ainsi subvenir aux besoins familiaux. (Krau, 1981; Cotton et Tuttle, 1986). L'âge du conjoint exerce aussi une influence importante sur les intentions de départs à la retraite des travailleurs. En fait, plus l'âge du conjoint est élevé, plus les seniors sont enclins à raccourcir leur vie professionnelle (Guérin et al., 1996 a).

5.2.4 Impacts de la culture d'entreprise sur les départs à la retraite

Les formes de discrimination ou encore les cultures d'entreprises qui favorisent les départs à la retraite sont également présentes dans de nombreuses organisations. Les départs prématurés pour la retraite varient selon les secteurs d'emplois et les pays, mais il demeure que la participation des seniors au marché du travail tend de plus en plus à décroître. Bien que les licenciements touchent l'ensemble des salariés, les seniors sont

particulièrement vulnérables à cette forme de retraite anticipée. Que ce soit pour des raisons de politiques publiques, d'impératifs économiques, de réduction d'effectifs ou encore de décisions individuelles, les travailleurs plus âgés sont fréquemment encouragés à quitter l'entreprise. Ces départs occasionnent d'importantes conséquences pour les organisations, notamment une perte de mémoire organisationnelle et une perte de compétences et d'expertise de ces travailleurs (D'Amours et al., 1999). L'émergence de préjugés et de stéréotypes en milieu de travail découle principalement d'un manque de connaissances des processus du vieillissement. Par ailleurs, les entreprises, principalement celles issues du secteur public et parapublic, qui offrent d'alléchantes primes de départs aux employés qui devancent leur retraite, créent d'importants incitatifs financiers pour ces derniers. Même si les entreprises sont de plus en plus conscientisées à ce phénomène, il n'en demeure pas moins qu'un grand nombre de travailleurs n'attendent que ne soit arrivée leur date d'éligibilité à la retraite pour quitter leur emploi et profiter de leur rente de retraite.

5.2.5 Retour des retraités

À la lecture de plusieurs écrits scientifiques (Saba et Guérin, 2003), il est possible de constater que de nombreux retraités prévoient retourner sur le marché du travail. Même si une grande proportion des travailleurs retardent leur retraite ou réintègrent le marché du travail par nécessité, il demeure que de plus en plus de seniors y retournent par intérêt. Que ce soit pour maintenir leurs relations interpersonnelles ou tisser de nouveaux liens, pour relever de nouveaux défis ou tout simplement pour combler l'ennui, on assiste de plus en plus au retour des retraités. Il appert que ces derniers sont fréquemment confrontés à des emplois précaires et à un éventail limité d'emplois (D'Amours et al., 1999), mais une meilleure compréhension de leur importance sur le marché du travail pourrait contribuer à élargir l'éventail des postes qui leur sont offerts. Qui plus est, la population vieillit au même rythme que ces travailleurs, ce qui aurait pour avantage que les seniors demeurant ou retournant au travail seraient à même de mieux comprendre et de peut-être mieux répondre aux besoins de cette catégorie de consommateurs.

Chapitre 6 : Conclusion

6.1 CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

Notre recherche vise à mesurer l'efficacité perçue par les cadres des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par les entreprises en matière de gestion des seniors. Plus précisément, elle consiste à déterminer si ces pratiques ont une influence positive sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors. Ainsi, nous aborderons dans ce chapitre les principales contributions de notre recherche au domaine scientifique en prenant soin d'identifier les limites qui en découlent et les pistes de recherches futures.

Les nombreux départs associés au vieillissement de la population et aux pratiques de retraites anticipées, le faible taux de fécondité, la rareté de la relève et l'entrée tardive sur le marché du travail correspondent aux principaux constats des praticiens en gestion des ressources humaines et de certains employeurs. Ces projections démographiques supposent une rareté de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs et montrent l'importance de renouveler les pratiques de gestion de façon à limiter ces pénuries, notamment par le maintien en emploi des seniors et leur recrutement.

Les résultats obtenus n'ont peut-être pas été aussi concluants que nous l'aurions souhaité - puisque certaines hypothèses n'ont pu être vérifiées - mais ils offrent néanmoins une contribution intéressante. De ce fait, notre recherche a permis d'identifier l'effet des pratiques de gestion relevées dans la littérature et des perceptions de discrimination sur le maintien en emploi et le recrutement des travailleurs plus âgés. Ainsi, les employeurs qui mettent en place des pratiques de gestion visant à favoriser l'employabilité des seniors et qui recourent à des aménagements de leur retraite seraient en mesure de retenir leurs seniors plus longtemps. Il ressort également de notre étude que, contrairement à plusieurs écrits scientifiques, l'offre de nouveaux rôles, une rémunération avantageuse, les possibilités de mouvements de carrière et la flexibilité

dans les aménagements du temps de travail ne sont pas nécessairement à même de prolonger la vie professionnelle des seniors. De plus, les résultats découlant de notre recherche ont permis de montrer l'effet négatif des perceptions de discrimination sur le recrutement de ces derniers, phénomène qui avait été très peu abordé dans la littérature. En outre, le fait d'ajouter à notre modèle de recherche une variable relative au recrutement des seniors permet d'apporter un élément nouveau et différent aux autres études qui ont déjà été effectuées. Enfin, les résultats obtenus pourront probablement aider les praticiens en gestion des ressources humaines et les employeurs à adopter des décisions un peu plus éclairées à l'égard des seniors en plus de limiter l'étendue des départs annoncés au cours des prochaines années.

6.2 LIMTES DE LA RECHERCHE

Il s'avère important de recourir à une analyse critique de notre recherche et de relever les limites éventuelles qui auraient pu en découler. Par conséquent, il est possible de constater que notre étude porte uniquement sur les cadres et que les employés de niveaux hiérarchiques différents n'ont pas participé à cette étude. Ainsi, ces derniers pourraient présenter des perceptions face aux pratiques de gestion quelque peu différentes de leurs collègues gestionnaires, ce qui aurait pour effet de modifier les pratiques identifiées. De plus, on ne peut généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des travailleurs vieillissants puisqu'ils ont été tirés d'un questionnaire portant sur les établissements de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre; les secteurs privé et public n'ont donc pas été soumis à cette étude. Qui plus est, la population sur laquelle a porté notre recherche repose uniquement sur le personnel hospitalier et ne tient pas compte des autres professions existantes.

Par ailleurs, la formulation des questions a permis de mesurer les perceptions des répondants face à ces pratiques de gestion et non la présence réelle de ces pratiques dans leur établissement, par conséquent, nous ne pouvons confirmer leur présence ou leur absence au sein des organisations. Il faut également noter que les questionnaires ont été distribués en 2001, il est donc possible que les attentes et les perceptions des répondants

se soient quelque peu modifiées depuis cette période de référence. En outre, d'autres variables de contrôle auraient pu être utilisées, notamment le statut d'emploi des cadres, leur revenu familial actuel et le nombre de personnes à charge.

Certaines pratiques citées dans la littérature n'étaient pas présentes dans le questionnaire. À titre d'exemples, la section portant sur les perceptions de discrimination ne mentionne pas les barrières implicites et explicites à l'embauche et les pratiques de mises à la retraite et la partie sur les pratiques de gestion ne contient aucune question relativement à l'aménagement du poste de travail. De plus, la construction du questionnaire est telle qu'elle est quelque peu différente de notre sujet de recherche puisqu'elle visait initialement à mesurer la problématique des cadres et non celle du vieillissement. Il faut également noter que la variable – *recrutement des seniors* – tel que mesurée dans notre recherche comporte certaines lacunes. En effet, nous avons uniquement soustrait le nombre d'années effectuées par les seniors chez leur employeur actuel de leur âge, ce qui ne permet pas une grande fiabilité des résultats obtenus. Nous devons aussi préciser le fait que les coefficients obtenus lors de nos analyses demeurent faibles puisque le seuil de signification est de 0,1 %. Enfin, des problèmes relatifs aux variables dichotomiques ont été soulevés lors de l'analyse des pratiques de gestion, puisque les répondants ne pouvaient exprimer une opinion se situant entre ces deux variables.

6.3 RECOMMANDATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES

Notre étude révèle les différentes pratiques de gestion des seniors qui influencent le maintien en emploi et le recrutement des travailleurs âgés de 50 ans et plus. Néanmoins, nous pouvons proposer des pistes de réflexions pour les études futures portant sur les stratégies de rétention et de recrutement des seniors.

Tout d'abord, d'autres études pourraient chercher à mesurer l'effet des pratiques de gestion sur les travailleurs plus âgés en interrogeant les employés de niveaux

hiérarchiques différents afin de déterminer si leurs attentes et leurs perceptions sont les mêmes que celles des gestionnaires. En effet, il est possible de constater que les études qui ont été effectuées concernant les pratiques et les relations qu'entretiennent les différents groupes d'acteurs entre eux demeurent rares et que les acteurs qui sont directement impliqués par ces études, soit les employés eux-mêmes, en sont quasi absents.

Il serait également intéressant de tester notre modèle de recherche auprès de populations issues d'environnements de travail différents de celui utilisé dans cette recherche (secteurs public et privé), notamment pour déterminer si leur réalité ou leur vision de ces pratiques sont les mêmes que celles présentes dans le milieu de la santé.

Des recherches futures pourraient aussi effectuer une étude qualitative pour aborder la réalité du vieillissement en emploi d'une manière différente en recueillant les perceptions des employés et en validant auprès de la direction des ressources humaines ou encore présenter la variable dépendante - *recrutement des seniors* - différemment de façon à obtenir des résultats plus éloquentes et plus précis.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. S. (1963) « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no. 5.

Alexandre-Bailly, F, Gautié, J. Guillemard, A.-M., Jolivet, A. (2004), « Gestion des âges intergénérationnels dans les entreprises : études de cas », *ACI, Travail, Temps, Trajectoires et Transitions*, 77 p.

Arrow, Kenneth (1973), « The theory of discrimination », dans O. A. Ashenfelter et A. Rees, eds., « Discrimination in labor markets ». Princeton, NJ. : Princeton University Press, p. 3-33

Audet, M. (2004), « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 20-26

Beausoleil, J. sous la direction de M.-A. Denigrer, F. Lesemann et E. Shragge (1998), « Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante », *INRS-Culture et société*, 147 p.

Bellemare, D. Poulin, L. et Tremblay, D.-G. (1993), « L'environnement économique, les attitudes sociales et la gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises canadiennes », Rapport de recherche remis au Bureau de la main-d'œuvre féminine, Ottawa : Travail Canada.

Bellemare, D. Poulin, L. et Tremblay, D.-G. (1998), « Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux politiques, défis et de gestion », Sainte-Foy, Université de Montréal, Télé-université, Éditions Saint-Martin, 265 p.

Bellemare, D., Poulin Simon, L. et Tremblay, D.-G. (2006), « Vieillesse, emploi, préretraite : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante », Télé-université de (UQAM), 28 p.

Bellini, S., Duyck, J.-Y., Laval, F., Renaud, E., Vauclin, S., (2004), « Une typologie des pratiques de gestion des senior s », *CEREGE – IAE de POITIERS*, 18 p.

Bentell, N. J. (1983), « Managing the Older Worker », *Personnel Administration*, p.31-38.

Bettache, M. (2007), « Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en relations industrielles. 558 p.

Boerlijst, J. G. (1994), « The neglect of Growth and Development of Employees Aged Over 40: A Managerial and Training Problem » in J. Snel et R. Cremer (ed.), *Work and Aging. An European Perspective*. London : Taylor and Francis. P. 251-271.

Brunet, F. (2002), « Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ? », Insee, *Données sociales*, p.193-198.

Cailloux-Teiger, C. (1989), « Travailleurs vieillissants et formation : gageure ou enjeu ? », *Le vieillissement au travail : une question de jugement ! Actes du colloque*. H. David, dir. Montréal : IRAT.

Campeau, A., Bradette, J., Pelchat, Y., et Vézina, M. (2002), « Relation âge/travail et pratiques des ressources humaines ». *Recension des écrits*, Gouvernement du Québec, Secrétariat du conseil du Trésor.

Cardinal, L. (2004), « Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention », Cahier de recherche de l'ESG 17-2004.

Carrière, L. (2005), « La planification de la relève chez ABC », *Projet de mémoire*, Université de Montréal, 66 p.

Charness, N. Kelley, E.A., Bosman, M. Et Mottram, M. (2001), « Word-processing Training and Retraining : Effects of Adult Age, Experience, and Interface », *Psychology and Aging*, 16, 1, p.110-127.

Charreire, S. et Durieux, F. (2003), « Explorer et tester » in THIETART Raymond-Alain et coll., *Méthodes de recherche en Management*, 2^e édition, Dunod, Paris, p. 57-80

Christin, J. (2006), « L'intention de départ à la retraite des cadres français », *Reseau iae*, projet de recherche.

Christin, J. et Colle, R. (2006), « Partir ou rester : le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la décision de départ à la retraite des cadres quinquas », *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, 33 p.

Coberly, S. (1995), « Keeping Older Worker on the Job », *Aging*, no. 349, p. 23-26.

Côté, M. (1982), « Gérer le vieillissement », *Gestion*, février, p.33-39.

Côté, M. (1991), « La main-d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser », *Gestion*, février, p. 9-16.

Cotton, J. L. et J. M. Tuttle. (1986), « Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research », *Academy of Management Review*, 11(01), 55-70.

Crew, J. (1984), « Age stereotypes as function of race », *Academy of Management Journal*, vol. 27, Iss, 2, p. 431-435.

Curti, A. (2003), « La rétention de personnel : principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998. Turnover excessif, comment gérer ? », Rapport de stage, GRH. Genève, Suisse.

D'Amours, M. et Lesemann, F. avec la collaboration de Crespo, S. et Beausoleil, J. (1999), « La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Cadre d'analyse et principaux résultats », Montréal, *INRS-CULTURE ET SOCIÉTÉ*, 50 p.

D'Amours, M. et Lesemann, F. avec la collaboration de Crespo, S. et Beausoleil, J. (1999), « La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Fiches techniques », présenté au Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus, *INRS-CULTURE ET SOCIÉTÉ*, 149 p.

D'Amours, M. avec la collaboration de Lachance, É., Crespo, S. et Lesemann, F. (2002), « Diversification et fragmentation du travail. Le passage de l'emploi salarié typique à des formes de travail atypique chez les travailleurs de plus de 45 ans », Montréal, *INRS Urbanisation, culture et société/CRISES*, 91 p.

D'Amours, M. et Lesemann, F. (2005), « Clés de lecture de l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre québécoise », Groupe de recherche Transpol, 30 p.

David, H. (1997), « Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents », *Lien social et politiques*, no. 38, p. 51-61.

David, H. (2002), « La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre », Communication présentée au 57^e Congrès des Relations industrielles de l'Université de Laval. Québec 29 et 30 avril 2002, 11 p.

Développement des ressources humaines Canada (2002), « Les travailleurs âgés sur le marché du travail : défis d'emploi, programmes et implications stratégiques », <http://www.hrhc-drhc.gc.ca/common/news/dept/020715x.shtml>

Diepois, G. (2005), « L'emploi des seniors : enjeux et propositions », Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 26 p.

Doeringer, P. B. et Piore, M. J. (1971), « Internal Labor Markets and Manpower Analysis », Lexington, Health Lexington Books.

Drucker-Godard, C, Ehlinger, S. Et Grenier, C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherche » in THIETART Raymond-Alain et coll., *Méthodes de recherche en Management*, 2^e édition, Dunod, Paris, p. 257-287.

- Dubet, F. (2003), « Que faire des classes sociales ? », *Lien social et Politiques*, no. 49, p. 71-80.
- Duchesne, L. (2002) « La situation démographique au Québec. Bilan 2002 », Québec, *Institut de la statistique du Québec*, 330 p.
- Duchesne, L. (2006), « La situation démographique au Québec. Bilan 2006 », Québec, *Institut de la statistique du Québec*, 18 p.
- Dumont, A. (1989), « Les caractéristiques des programmes de préparation à la retraite offerts dans les organisations québécoises », *Mémoire de 2e cycle, Montréal : École de relations industrielles*, Université de Montréal.
- Durivage, A. (2004), « La gestion des compétences et la dotation du personnel », *Gestion*, vol. 29, no 1, p.10-18.
- Emploi-Québec (2003), « Stratégies d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus ».
- Falcoz, C. (2004), « Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques », Rapport final de recherche, *ANACT*, 70 p.
- Gaullier, X. (1988), « Qu'est-ce qu'un salarié âgé ? », *Gérontologie et Société*, no. 45, p.115-127.
- Gaullier, X. (1994), « Emploi, politiques sociales et gestion des âges », *Revue française des affaires sociales*, vol. 48, no. 1, p. 11-44.
- Gauthier, B. (2003), « Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données », 4^e édition
- Gauthier, H. (2006), « Données sociodémographiques », *Institut de la statistique du Québec*, vol. 11, no 1.
- Girard, C., Létourneau, E., Thibault, N. (2004), « Données sociodémographiques », *Institut de la statistique du Québec*, vol. 8, no 2.
- Grenier, A. (1999), « Le marché du travail après 45 ans ; un milieu en mutation », *Emploi-Québec*, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.
- Guerfel-Henda, S. (2003), « La gestion des âges et les effets sur la GRH », *CEREGE – IAE de POITIERS*; 12 p.
- Guérin, G. (1992), « La gestion du vieillissement : un bilan », Montréal, Université de Montréal, no 2, décembre 1991-janvier 1992.

Guérin, G., Wills, T., Saba, T. et St-Jacques, N. (1996a), « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Les cahiers québécois de démographie*, vol. 24, no. 2, p. 245-284.

Guérin, G., Wils, T. et T. Saba. 1996. « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », dans *Performance et gestion des ressources humaines*, Paris, Économica.

Guérin, G., Wills, T., Saba, T. (1997), « Retraite avancée ou prolongement de la vie professionnelle ? », *Gestion*, vol. 22, no 4, 5 p.

Guérin, G. et T. Saba. (2001), « L'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre », Rapport de recherche, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Guillemard, A.-M. et G. Cornet (2001), « Relever le taux d'activité des salariés âgés : les enseignements de la comparaison des cas néerlandais et finlandais », Rapport présenté au Conseil d'orientation des retraites, Paris, *Centre d'études des Mouvements sociaux*, EHESS, 52 p.

Howell, D. C. (1998), « Méthodes statistiques en sciences humaines », *De Boeck Université*, 6 p.

Institut de la statistique du Québec. (2005), « Connaître, débattre et décider : la contribution d'une enquête socioéconomique et de santé intégrée et longitudinale », *Santé et bien-être*. www.stat.gouv.qc.ca

Jolivet, A. (1999), « Entreprise et gestion de la main-d'œuvre vieillissante : organisation, discrimination », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Jolivet, A. (2003), «Partir en retraite plus tôt ou au plus tard : quelle implication d'une ouverture des marges de choix individuel ?», *La revue de l'IREES*, no. 43, p.38-47.

Jurkeiwicz, C. (2000), « Generation X and the public employee », *Public Personnel Management*, Washington, spring.

Kaminski-da-Roza, V. (1984), « A Workshop that Optimizes the Older Worker Productivity », *Personnel*, no. 61, mars-avril, p. 47-56.

Krau, E. (1981), « Turnover Analysis and Prediction from a Career Development Point of View », *Personnel Psychology*, 34(4), Durham.

Lagacé, C. (2003), « Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante », Groupe Transpol, INRS Urbanisation, Culture et Société, 144 p.

Lagacé, C., Tourville, Y., Robin-Brisebois, A., avec la collaboration Crespo, S., (2005), « Vieillesse de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques :

développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir », Rapport de recherche. Groupe Transpol, INRS Urbanisation, Culture et Société, 202 p.

Lamoureux, A (2000), « Recherche et méthodologie en sciences humaines », 2^e édition, Montréal, Éditions Études Vivantes, 352 p.

Légaré, J. (2004), « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Gestion*, vol. 29, no 3, p.13-19.

Létourneau, E., Thibault, N. (2005), « Données sociodémographiques », *Institut de la statistique du Québec*, vol. 9.

Lewis, J. et McLaverty, C. (1991), « Facing Up to the Needs of the Older Manager », *Personnel Management*, janvier, p.32-35.

Malatest, R. A. et Associated Ltd (2003), « Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les conseils sectoriels », Ottawa : Alliance des Conseils sectoriels, février, p. 29-40.

Marbot, E. et Peretti, J.M. (2004), « Les seniors dans l'entreprise », *Village Mondial*, 170 p.

McCall, J.J. (1972), « The simple mathematics of information, job search, and prejudice, dans A.H. Pascal, ed., «Racial discrimination in economic life », Lexington Mass.: Lexington Books, p. 205-224

McDaniel, S. A. (1986) «Canada's Aging Population», *Butterworths*, 106 p.

Monti, R. (2003), « La gestion prospective des âges des populations larges : construction d'un modèle d'analyse et développement d'une méthodologie », thèse de doctorat (LIPS), 296 p.

Nadeau et Bellevance (2001), « Mythes et réalité en regard des travailleuses et des travailleurs d'expérience », Rapport-bilan de lectures et de recherche, Sherbrooke, Société de mise en valeur et de développement des ressources humaines.

Olson, L. (1981), « Policy for Elderly and the Economy », Washington DC, Data Resources, Inc.

Otte, F. et Hucheson, P. (1992), « Helping Employees Manage Careers », *Englewood Cliffs : Prentice Hall*.

Paul, C. (1988), « Implementing Alternative Work arrangements for Older Workers », *Forteen Steps in Managing an Aging Work Force*, H. Dennis, dir. Lexington : Lexington.

- Paumès, D. et Laville, A. (1995), « Apprentissages et âge », *Santé et Travail*, vol. 13, no. 14, p.61-67.
- Paumès, D. et Marquié, J. C. (1996), « Travailleurs vieillissants, apprentissages et formation professionnelle » in J. C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (éd.), *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octarès éditions, p. 391-410.
- Pelchat, Y., Campeau, A., Vézina, M., Bradette, J. (2004), « Vieillissement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion ». *Rapport synthèse*, Gouvernement du Québec, Secrétariat du conseil du Trésor.
- Peretti, J.-M. (2002), « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique RH », *Ressources humaines et management*, no. 7, p.20-21.
- Perry, E., Kulik, C. Et Bouhis, A. C. (1996), « Moderating effects of personal in contextual factors in age discrimination », *Journal of Applied psychology*, vol. 81, no. 6.
- Petit, P. (2003), « Discrimination à l'embauche : étude d'audit par couples dans le secteur financier », Université de Paris, 82 p.
- Phelps, E. S. (1972), « The Statistical Theory of Racism and Sexism », *American Economic Review*, vol. 62, p. 659-661
- Pijoan, N. (2003), « Gérer la relation âge/travail : La représentation du vieillissement des salariés », *CREGO – IAE, Université de Montpellier 2*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T et P. Boulian. (1974), «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turn over among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, no 59, 603-609.
- Pyper, W. et Giles P. (2002), « À l'approche de la retraite », L'emploi et le revenu en perspective, vol. 3, no. 9, *Statistique Canada*, catalogue no. 75-001-XIF.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2006), « Manuel de recherche en sciences sociales », 3^e édition, *Dunod*, 253 p.
- Robson, William, B. P. & BNAC (2001), « Aging populations and the Workforce : Challenges for Employers », *British-North American Committee*, Winnipeg, Manitoba. http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf
- Rosen, B et Jerdee, T. (1985b), « A Model Program for Combatting Employee Obsolescence », *Personnel Administrator*, vol. 30, no. 3, p. 86-92.
- Rosen, B et Jerdee, T. (1986), « Retirement Policies for the 21st Century », *Human Resource Management*, vol. 25, no. 3, p. 405-420.

Rosen, B. et Jerdee, T. (1988), « Managing Older Worker's Careers », *Research in personnel and Human Resources Management*, no. 6, p.37-74.

Rosen, B et Jerdee, T. (1989), « Investing in the Older Worker », *Personnel Administrator*, avril, p. 70-74.

Rosow, J. (1980), « The Future of Older Worker in America: New Options for an Extended Working Life », Scarsdale: Work in America Institute.

Roussel, P. (1996), « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », *Paris: Éditions Economica*, collection Recherche en Gestion.

Saba, T. et Guérin, G. (2004), « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 54-63.

Saba, T. et Guérin G. (2003), « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles*, vol. 58, no. 4, p. 590-618.

Schetagne, S. (2001), « Construire un pont entre les générations au travail », Ottawa, *Conseil canadien de développement social*, Columbia Fondation, 31 p.

Séguin, F. et Pommainville, R. (1988), « La démographie organisationnelle : l'émergence de nouveaux défis », *Gestion*, vol. 13, no. 1, février, p.1-9.

Statistique Canada (2004), « Revue chronologique de la population active », CD-ROM.

Sterns, H. et Doverspike, D. (1988), « Training and Developing the Older Worker », *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*. H. Dennis, dir. Lexington : Lexington.

Sterns, H. et Miklos, M. (1995), « The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues », *Journal of Vocational Behavior*, 47, p. 248-168.

Smith, G. P. (2001), « Here Today, Here Tomorrow », Chicago, Dearborn Trade Publishing.

Schmith, G. (1995). « Les logiques d'actions des entreprises à l'égard de l'âge. Analyse monographique de six établissements », *Travail et emploi*, no. 63, p.41-57.

Stokes, S. L. Jr. (1995), « Rewards and Recognition for Teams », *Information Systems Management*, 12(3), 61-65.

Taylor, P. et Walker A. (1994), « The ageing workforce: Employer's attitudes toward older worker », *Work, Employment and Society*, vol. 8, no. 4, p. 595-591.

Taylor, P. et Walker A. (1998), « Policies and Practices towards older workers: a

framework for comparative research », *Human Resource Management Journal*, vol. 8, Iss. 3, p. 61-76.

Trudel, J. M. (2005), « L'engagement organisationnel des cadres en contexte de rationalisation d'effectifs », *Thèse de doctorat*, École des relations industrielles, Université de Montréal, 315 p.

Ulrich, D. (1997), « Judge me more by my future than by my past », *Human Resource Management*, spring 1997.

Ulrich, D. (2000), « From Business to eHR », *Human Resource Planning*.

Ulrich, D. (2003), « HR: what's next ? » Congrès 2003, Maîtriser le changement !, Ordre des Conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Ulrich, L. B. (2003), « Older workers and bridge employment: an exploratory study », *Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University for Doctor of philosophy*, 141 p.

Ulysse, P.-J., Lesemann, F. (1997), « On ne vieillit plus aujourd'hui de la même façon qu'hier », *Lien social et politiques*, no. 38, p. 31-51.

Vandenberghe, C. (2004), « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, vol. 29, no 3, p.64-71.

Volkoff, S. Molinié, A.-F., Jolivet, A (2000). « Efficaces à tout âge ? » *Vieillesse démographique et activité de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier no 16, 126 p.

Vroom, V. (1964), « Work and Motivation », New York, John and Sons.

Warr, P. (1994), « Age and Job Performance »: in Snel and Cremer, R. (eds), *Work and Ageing : A European Perspective*, London : Taylor and Francis, p.309-322.

Wellner, A. S. (2002), « Tapping a Silver Mine », *HR Magazine*, 47(3), 26-32.

Annexe

Tableau XXXV : Corrélations des variables dépendants, indépendantes et de contrôle

Corrélations	1	2	3	4	5	6	7
1. Âge	1,000						
2. Sexe	-0,013	1,000					
3. Niveau de scolarité	0,040	-0,024	1,000				
4. Situation financière à la retraite	-0,079	0,151**	0,071	1,000			
5. Ancienneté sur le marché travail	-0,397**	-0,009	-0,237**	-0,008	1,000		
6. Revenu personnel actuel	0,223**	0,274**	0,434**	0,188**	0,029	1,000	
7. Âge du conjoint	0,339**	-0,336**	0,056	-0,015	0,155**	-0,005	1,000
8. Âge de retraite du conjoint	0,133*	-0,195**	0,005	-0,083	0,095	-0,106	0,296**
9. Présence du conjoint	0,143**	-0,300**	-0,035	-0,190**	0,133**	-0,033	-0,468**
10. État de santé	0,112*	0,036	0,143**	0,120*	-0,036	0,115*	0,078
11. Attachement au travail	0,112*	0,003	0,075	0,226**	-0,016	0,198**	0,147*
12. Employabilité	-0,062	-0,102	-0,033	-0,231*	-0,002	-0,083	0,016
13. Nouveaux rôles	-0,118*	0,011	-0,155**	-0,121*	-0,029	-0,126*	-0,042
14. Rémunération	-0,076	-0,013	0,082	0,008	-0,062	0,010	0,093
15. Aménagement de la retraite	-0,084	-0,172**	0,055	-0,163**	-0,024	-0,087	0,121
16. Aménagement du temps travail	-0,152**	-0,050	-0,029	0,001	-0,070	0,018	0,037
17. Mouvements de carrière	-0,078	0,017	-0,101	-0,120*	-0,024	-0,128*	-0,036
18. Perceptions de discrimination	-0,023	0,022	-0,031	-0,128*	0,043	-0,022	0,081
19. Âge effectif de départ	0,404**	0,042	0,136**	-0,220**	0,001	0,202**	0,033
20. Âge souhaité de départ	0,409**	0,058	0,164**	-0,123*	0,003	0,257**	-0,018
21. Âge de recrutement	0,198**	0,008	0,157**	-0,161**	-0,114*	0,085	0,007

** Corrélation significative à 0,01

* Corrélation significative à 0,05

a Ne peut être calculé car il y a au moins une variable constante

Corrélations	8	9	10	11	12	13	14
1. Âge							
2. Sexe							
3. Niveau de scolarité							
4. Situation financière à la retraite							
5. Ancienneté sur le marché travail							
6. Revenu personnel actuel							
7. Âge du conjoint							
8. Âge de retraite du conjoint	1,000						
9. Présence du conjoint	^a	1,000					
10. Etat de santé	-0,077	-0,041	1,000				
11. Attachement au travail	-0,068	-0,046	0,334**	1,000			
12. Employabilité	0,119	0,096	-0,237**	0,351**	1,000		
13. Nouveaux rôles	0,024	0,045	-0,215**	-0,305**	0,455**	1,000	
14. Rémunération	0,051	-0,056	-0,052	0,022	0,131*	0,023	1,000
15. Aménagement de la retraite	0,084	0,005	-0,029	-0,074	0,218**	0,236**	0,063
16. Aménagement du temps travail	0,040	-0,004	-0,166**	-0,111*	0,244**	0,350**	0,051
17. Mouvements de carrière	0,105	0,005	-0,133*	0,155**	0,436**	0,416**	0,082
18. Perceptions de discrimination	-0,018	-0,113*	-0,343**	-0,184**	0,249**	0,138*	0,136*
19. Âge effectif de départ	0,185**	0,103*	0,172**	-0,063	0,074	-0,090	-0,066
20. Âge souhaité de départ	0,064	0,116*	0,232**	-0,002	-0,026	-0,155**	-0,057
21. Âge de recrutement	0,084	0,067	0,180**	-0,036	-0,016	-0,080	-0,092

** Corrélation significative à 0,01

* Corrélation significative à 0,05

^a Ne peut être calculé car il y a au moins une variable constante

Corrélations	15	16	17	18	19	20	21
1. Age							
2. Sexe							
3. Niveau de scolarité							
4. Situation financière à la retraite							
5. Ancienneté sur le marché travail							
6. Revenu personnel actuel							
7. Âge du conjoint							
8. Âge de retraite du conjoint							
9. Présence du conjoint							
10. Etat de santé							
11. Attachement au travail							
12. Employabilité							
13. Nouveaux rôles							
14. Remunération							
15. Aménagement de la retraite	1,000						
16. Aménagement du temps travail	0,250**	1,000					
17. Mouvements de carrière	0,277**	0,238**	1,000				
18. Perceptions de discrimination	-0,061	0,098	0,142**	1,000			
19. Âge effectif de départ	0,035	-0,097	0,025	-0,018	1,000		
20. Âge souhaité de départ	0,035	-0,159**	-0,017	-0,064	0,698**	1,000	
21. Âge de recrutement	0,091	-0,091	0,011	-0,199**	0,391**	0,352	1,000

** Corrélation significative à 0,01

* Corrélation significative à 0,05

a Ne peut être calculé car il y a au moins une variable constante