

L'EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE DES TRAVAILLEURS VIEILLISSANTS REPOSE-T-ELLE SUR DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES?

Revue internationale sur le travail et la société

Mustapha Bettache¹, Ph. D., Aziz Rhnima², Ph. D.

Année : 2010
Volume : 8
Numéro : 2
Pages : 1-49
ISSN : 1705-6616
Sujet : Pratiques de gestion des ressources humaines, travailleurs vieillissants

Cette recherche a examiné les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus. Il a été également testé l'effet modérateur, sur ces liens, de l'âge (travailleurs de 50 ans et plus versus ceux de moins de 50 ans) et du sexe (les hommes versus les femmes de 50 ans et plus). Dix (10) catégories de pratiques de gestion des ressources humaines et huit (8) pratiques individuelles de gestion des ressources humaines ont été répertoriées suivant des analyses en composantes principales. Les données ayant servi au test de nos hypothèses de recherche proviennent d'une population de 1043 cadres, répartie sur plusieurs échantillons, en fonction de nos questions de recherche. Au terme des analyses de régression hiérarchiques multivariées, l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants semble influencée par les possibilités de congés sans solde, l'aménagement de l'emploi et la planification de carrières. Par contre, la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite et l'accès à des programmes de développement en gestion apparaissent influencer négativement sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. S'agissant de l'effet modérateur de l'âge, il génère un intérêt plus marqué chez les travailleurs vieillissants envers l'aménagement de l'emploi et la rencontre de nouveaux défis. L'effet modérateur du sexe parmi les travailleurs de 50 ans et plus aboutit au même résultat que celui de l'âge. Des implications académiques et pratiques ont été mises en exergue, à la lumière des résultats obtenus.

¹ Mustapha Bettache, Ph. D., Professeur adjoint, Université Laval

² Aziz Rhnima, D., Ph. D., CRHA, Professeur agrégé, Université de Sherbrooke

Introduction

Le vieillissement de la main-d'œuvre au Québec représente aujourd'hui un sujet de grande préoccupation, tant du côté des employeurs, des pouvoirs publics que des travailleurs eux-mêmes. Le dernier quart de siècle a été marqué par une stigmatisation accrue des travailleurs en « fin de carrière » et leur inadaptation aux exigences du travail pour faire face à la compétitivité, dans un contexte de concurrence accrue et d'innovations technologiques (Volkoff Molinie, 2000). Selon des données rendues publiques par Statistique Canadaⁱ (Statistique Canada, 2002), la population du Québec vieillit et, par ricochet, la population active, le tout s'accompagnant d'un ralentissement de la croissance démographique; ce qui présage d'une pénurie de main-d'œuvre sans précédent, et ce, suite à des départs massifs à la retraite. On avance que la proportion des individus âgés de 65 ans et plus au Québec passera, depuis il y a trente ans, de 12 % à 24 % vers 2030 (Légaré, 2004), vieillissement qui ne va pas sans conséquence sur le profil de la population active (CCTM, 2002), alors qu'on se dirige vers un vieillissement de la main-d'œuvre et une forte croissance de la population de retraités (Légaré, 2004). Cette situation est d'autant plus préoccupante que les départs à la retraite peuvent s'effectuer avant même l'âge traditionnel de départ à la retraite (65 ans), considérant les politiques gouvernementales en vigueurⁱⁱ et plus particulièrement l'abolition de la retraite obligatoire, votée en 1982 au Québec, la possibilité offerte aux travailleurs, dès 1984 au Québec (1987 au Canada) de retirer des prestations du RRQ/RPC (Régime des rentes du Québec, Régime des pensions du Canada) à partir de 60 ans « moyennant une réduction de 0,5 % par mois qui précède le 65^{ème} anniversaire (Pozzebon, 2004 : 31). Cela dit, ces politiques demeurent favorables aux départs hâtifs à la retraite. Il en témoigne certaines pratiques adoptées par les organisations dont, à titre d'exemple, les programmes d'incitation à la retraite, les primes de départ, le plafonnement de carrière, l'absence d'aménagements spéciaux, etc. (Guérin et coll. 1994; Beausoleil, 1998; D'Amours, 2002). Selon certaines sources, environ 21000 employés permanents de la Fonction publique seraient appelés à quitter dans les dix prochaines années (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2003), alors que près de 50 000 employés (qualifiés), œuvrant dans les petites et moyennes entreprises, viennent déjà à manquer. Tout cela nous mène à la problématique du maintien en emploi des travailleurs vieillissants, ou la réintégration de ceux ayant déjà quitté, particulièrement dans un contexte caractérisé par de nouveaux défis qui nécessitent de tirer profit des compétences du

personnel qui représentent un atout compétitif majeur et donc, à poser la question de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés, et ce, sans prétendre ignorer les effets du vieillissement de la population active et de leur inadéquation avec ces nouvelles exigences de travail (Damasse et Doyon, 2000), en lien avec l'avancée en âge qui peut s'accompagner d'une diminution des capacités fonctionnelles et cognitives (Laville, 1998).

La recherche actuelle

Trois concepts sont évoqués dans cette recherche, soit le maintien en emploi, le vieillissement de la main-d'œuvre et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Le maintien en emploi est entendu généralement comme un processus, mis en place par les organisations, à l'effet de retenir leurs employés, bien souvent et depuis fort longtemps étudié à travers le concept de roulement du personnel (Morse, 1968). De très nombreuses recherches sont consacrées à ce thème, compte tenu des coûts élevés relatifs aux remplacements des employés, notamment parmi les plus qualifiés (Curti, 2003), qui ont permis de mieux cerner le phénomène et ont mis l'accent sur deux déterminants majeurs du maintien en emploi, soit : la satisfaction au travail qui, selon Paillé (2003 : 63) désigne « le sentiment de satisfaction au travail éprouvé par un individu [...] diminue son intention de quitter son entreprise (Lauver et Kristof-Brown, 2001) » et les alternatives d'emploi (Ryan, 2000), arguant que le maintien en emploi des individus peut être d'autant plus difficile que ces derniers ont des opportunités d'obtenir un emploi. Elles ont également permis d'identifier des facteurs de rétention des employés, notamment la méta-analyse de Griffeth et coll. (2000) ayant mis en exergue un nombre relativement élevé d'antécédents du roulement du personnel se rapportant tant à l'environnement du travail (contenu du travail, stress, autonomie, leadership, justice distributive, opportunités de promotion) qu'à des caractéristiques démographiques (ancienneté, nombre d'enfants) ou comportementales (absentéisme, performance au travail). S'agissant plus particulièrement des travailleurs vieillissants et des facteurs susceptibles de produire un effet positif sur leur maintien en emploi, les études mettent notamment en relief l'implication au travail (Guérin et coll. 1999) et l'absence de plafonnement de carrière (Marbot et Peretti), qui ressortent parmi les plus importants. L'absence d'instrument de mesure du concept de maintien en emploi (ou rétention)

validé empiriquement dans la littérature nous mènera à utiliser l'outil proposé par Guérin et Saba (2002) qui ont créé une mesure synthétique par addition de quatre indicateurs (nous y reviendrons plus loin).

S'agissant du concept de vieillissant, évoqué sous d'autres appellations dans le langage (aînés, travailleurs âgés, fins de carrière, quinquas, etc.), il ne semble pas y avoir de seuil d'âge pour le qualifier, celui utilisé habituellement pour identifier la notion de travailleur vieillissant étant fixé à 50 ans (Chabert, 2003). Ainsi, le Conseil consultatif national sur le troisième âge fixe la barre à 45 ans et plus, alors que Statistique Canadaⁱⁱⁱ (1998) à 55 ans et plus. Il n'y a apparemment pas de consensus sur la définition du travailleur vieillissant eu égard à l'âge chronologique, d'autant que la limite d'âge, s'agissant de la retraite, peut varier d'un pays à l'autre. De plus, il est coutume de désigner le travailleur vieillissant en recourant à l'âge chronologique plutôt que fonctionnel, bien que ce dernier renvoie davantage, en accord avec Côté (1982), à l'étude des aptitudes réelles d'un individu. Au plan scientifique, de nombreuses études mettent l'accent sur les transformations physiologiques atteignant les personnes âgées, qui s'expriment par un déclin des capacités fonctionnelles : mobilité réduite, diminution des performances de l'appareil sensoriel, etc. et cognitives : ralentissement des temps de réaction et du traitement de l'information, réduction de la performance de la mémoire, etc. (Davezies et coll. 1993). De telles affirmations font l'objet de controverse, les uns les nuancant quelque peu, arguant que le déclin des capacités physiques et cognitives peut varier d'un individu à l'autre (Laville, 1994) et, les autres, les confirmant mais soutenant du même coup que ces transformations physiologiques ne deviennent apparentes qu'au-delà d'un certain âge, estimé à 70 ans (Sterns et Mikles, 1995). Qui plus est, certains auteurs soutiennent que dans certains cas, il n'est pas impossible que les travailleurs vieillissants affichent des capacités plus élevées, comparativement aux plus jeunes, telles que la compréhension verbale, l'attitude positive vis-à-vis du travail (Warr, 1994), la discipline, la fiabilité (Lesemann, 2003), de même que l'expérience accumulée par le travailleur pourrait constituer une valeur ajoutée (Lagacé, 2003). À cela viennent s'ajouter les stéréotypes à l'égard de l'âge, soulignés par de nombreuses études qui ont montré que les travailleurs vieillissants sont généralement perçus comme moins productifs, moins aptes à acquérir de nouvelles connaissances, moins flexibles, moins enclins à s'adapter aux nouvelles technologies, etc. (Casey^{iv}, 1998), stéréotypes ayant servi, dans une certaine mesure, à justifier l'exclusion des

travailleurs vieillissants du marché de l'emploi (Ulysse, 1997) et qu'il y a lieu d'abandonner à partir du moment où les organisations perdraient à vouloir s'en passer (Lesemann, 2003).

Pour ce qui est des pratiques de gestion des ressources humaines, plusieurs modèles théoriques sous-tendent des liens qu'elles seraient susceptibles d'avoir avec l'extension de la vie professionnelle, y compris dans le contexte du vieillissement. Parmi eux, les modèles proposés par Pettman (1975) et March et Simon (1991, qui paraissent complémentaires, se présentent parmi les plus cités dans la littérature, sont l'un et l'autre axés sur des pratiques (ou grappes de pratiques) de gestion des ressources humaines et des facteurs produisant un effet positif sur la rétention du personnel. Hormis ces modèles, la littérature abonde de typologies qui s'avèrent, parfois, intéressantes pour catégoriser des ensembles complexes de déterminants du maintien en emploi.

Le modèle de Pettman (1975) s'articule autour des pratiques de gestion des ressources humaines se rapportant à la rémunération, la communication, la participation et l'« appartenance au groupe », dont l'effet sur la rétention du personnel est étroitement associé à l'intervention d'autres facteurs : la satisfaction au travail et les alternatives d'emploi. S'agissant des pratiques de gestion des ressources humaines, l'auteur met en exergue l'importance de l'effet synergique et complémentaire entre-elles, tel que suggéré par son modèle. De nombreuses études ont mis l'accent, à l'instar Pettman (1975), sur le lien positif entre la rémunération et la rétention des employés : « *Organizations that pay higher than average wages seem best able to attract and retain high quality labour* » (Lawler, 1971 : 187). En ce qui a trait à la communication et à sa contribution à la rétention du personnel, de nombreux écrits le confirment aussi, la communication, produisant chez l'employé un sentiment d'utilité et le faisant se sentir plus concerné, en étant mieux informé, par ce qui se passe dans l'organisation, encouragé ainsi à y demeurer (Tremblay, 2002). La participation à la gestion occupe, quant à elle, une place de plus en plus importante dans les théories et les modèles contemporains de gestion, Wagar (2003) ayant montré, par exemple, que la participation à la gestion a un effet important sur la satisfaction des employés et, par ricochet, sur leur maintien en emploi. À l'instar des pratiques de gestion des ressources humaines contenues dans le modèle de Pettman (1975), l'appartenance au groupe, qui se manifeste à travers les possibilités d'échanges multiples entre les employés, contribue aussi à accroître la fidélité des employés à l'organisation : « *A major need satisfier is likely to be that of belonging to a cohesive and rewarding group, and if this need is not satisfied, the worker will*

very likely fail to adjust to the work situation and will therefore more readily withdraw from it » (Pettman, 1975 : 60). La satisfaction au travail et les alternatives d'emploi, déjà évoqués, représentent, là aussi, des variables intermédiaires entre les pratiques citées et le maintien en emploi.

Le modèle de March et Simon (1991), plus comportementaliste, s'articule autour de deux facteurs, soit l'« attraction ressentie d'un changement » et la « facilité perçue de quitter l'organisation ». Référant implicitement à des pratiques de gestion des ressources humaines, ce modèle s'inspire de la théorie dite de l'équilibre organisationnel « *Organizational Equilibrium Theory* », qui suggère qu'un employé demeure dans l'organisation dans la mesure où l'organisation récompense ses contributions : « *Organizational equilibrium theory states that an employee will stay in a job as long as the incentive to stay is equal to or greater than the contributions the employee makes (March et Simon, 1958)* » (Research Report^v, 2001 : 4). Selon March et Simon (1991), le besoin ressenti d'un changement peut être influencé par la conformité de l'emploi à l'image de soi et la compatibilité de l'emploi avec les autres fonctions. Ainsi le « le mécontentement surgit d'une disparité entre la réalité et l'idéal personnel entretenu par l'individu. Plus grande est la disparité, plus prononcé sera le désir d'échapper à la situation » (March et Simon, 1991 : 93). Nous retiendrons cette explication, s'agissant des travailleurs vieillissants, à l'effet de vérifier si le maintien en emploi, pour cette catégorie de travailleurs, ne serait pas lié à une nouvelle idée de concevoir, en fin de carrière, le travail qui procure satisfaction. Par ailleurs, il est avancé que : « *Le participant d'une organisation aura tendance à choisir son appartenance à des groupes, de façon à maintenir au niveau le plus bas les conflits qui surgissent des différences d'exigences dont il est l'objet* » (March et Simon, 1991 : 94), soulignant toute l'importance de la qualité des relations à l'intérieur de l'organisation et leur influence sur le maintien en emploi, Vanderberghe (2004) affirmant dans ce cadre, dans une approche attitudinale, que la force du lien entre l'employé et son organisation est un important facteur de fidélité à l'organisation. Le modèle de March et Simon (1991) préconise également que la facilité perçue d'un changement, bien souvent liée à l'accessibilité à des emplois à l'extérieur de l'organisation actuelle, peut fortement contribuer à inciter les employés à quitter leur organisation. Abondant dans ce sens, (Paillé, 2003 : 34) soutient que : « *La satisfaction d'une personne à l'égard de son travail est la fonction inverse d'un comportement de quête pour l'acquisition d'une meilleure situation professionnelle. Lorsque cette personne éprouve un degré*

élevé de satisfaction à l'égard de son travail, on observe une diminution sensible de sa propension pour la recherche d'alternatives professionnelles ».

S'agissant des typologies, nous avons retenu principalement celle proposée par Poulin (2000) et Tanguay (2004). La typologie suggérée par Poulin (2000) est bâtie sur une recension d'écrits se rapportant au maintien en emploi et a permis de mettre en exergue l'ordre d'influence des différentes pratiques agissant sur la rétention des employés. Ainsi, les pratiques de rémunération (salaire au-dessus de la moyenne du marché, options d'achats d'actions, incitatifs de groupe) et de développement (formation, possibilité d'évoluer dans l'entreprise et de s'y développer, liberté de changer de projet, équipements à la fine pointe de la technologie, défis offerts par le travail) en premier lieu, suivies de la qualité de vie au travail (i.e horaires de travail flexibles, équilibre vie personnelle/travail, localisation géographique, environnement de collaboration/implication, partenariat avec les supérieurs, reconnaissance du travail bien fait par les supérieurs, insistance sur ce qui est bien fait plutôt que sur les erreurs), la qualité du travail offert par l'entreprise (défis stimulants) et enfin la communication (bidirectionnelle) dans l'entreprise. Quant à celle suggérée par Tanguay (2004), son intérêt majeur réside dans le fait qu'elle se présente beaucoup plus comme un processus de fidélisation des employés articulé dans le temps, soit en quatre étapes : identification des besoins mutuels, établissement d'un plan de carrière, mise en place de conditions de travail adaptées et attribution des responsabilités, le tout appuyé par une bonne communication au sein de l'organisation, en tant que condition d'accompagnement. Dans une première étape, l'auteur préconise l'identification des attentes des deux parties (employeur et employés), axée sur une évaluation du rendement, faite dans un esprit constructif. Dans une seconde étape, il est suggéré l'établissement d'un plan de carrière, incluant la mise en place d'affectations temporaires, l'octroi de responsabilités plus larges, le mentorat ou le parrainage. La mise en place de conditions de travail adaptées constitue une troisième étape axée sur la flexibilité (congés mobiles, absences sans traitement, rémunération fixe variable, etc.). Enfin, dans une quatrième étape, il est préconisé la responsabilisation des employés, entendue dans le sens d'octroyer à ces derniers l'opportunité d'accéder à des échelons supérieurs.

44 pratiques de gestion des ressources humaines ayant un effet positif sur l'extension de la vie professionnelle ont, au total, été identifiées au départ, après avoir été identifiées dans la littérature pour être, ensuite, regroupées en 8 catégories, soit :

1) Planification des carrières, composée de six pratiques : entretien périodique des carrières conjointement avec le (la) supérieur(e); élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière; aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail-famille, etc.); évaluation formelle du rendement; évaluation formelle du potentiel; évaluation périodique des besoins de formation et de développement. Nombre de recherches ont validé l'influence positive des pratiques de planification de carrière sur le maintien en emploi des travailleurs âgés (Dibble, 1999), arguant que « la compréhension des attentes à l'égard du travail [...] sont des traits essentiels à prendre en compte pour bâtir des fins de carrière adaptées » (MASTS, 2003 : 3). Il est avancé que, dès lors qu'un employeur accepte une réorientation de carrière au profit de travailleurs vieillissants, ces derniers préfèrent alors poursuivre leur carrière (Siegenthaler et Brenner, 2000). Dans cette optique, Guérin (1992) suggère un processus de planification de carrière pour les travailleurs vieillissants en trois étapes : aide à l'autoévaluation (étape 1), recherche d'opportunités de carrière (étape 2) et établissement d'un projet personnel de carrière (étape 3).

Hypothèse 1 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) relatives à la planification des carrières auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

2) Mouvements de carrière, avec six pratiques : pratique de recrutement interne de cadres; pratique de rappel de cadres retraités; politique de mobilité dans l'organisation; possibilité de promotion à des postes supérieurs; politique de mobilité à l'intérieur du réseau; pratique de recrutement externe de cadres. Bien qu'il soit fortement souligné que les attentes des travailleurs vieillissants peuvent varier à l'égard de la mobilité, allant de l'acceptation du plafonnement de leur carrière, du désengagement précoce jusqu'à la recherche d'opportunités de développement de carrière (Guérin, 1991), de nombreuses recherches soulignent que les mouvements de carrière permettent aussi de répondre à de fortes attentes des travailleurs vieillissants qui recherchent des emplois ayant en général des charges de travail plus allégées et moins de responsabilités, voire une phase de « désengagement progressif » (Dychtwald, 1990) ou encore des nouveaux rôles qui les encouragent fortement à prolonger leur vie professionnelle dans l'organisation : « *With greater maturity and interpersonal skills, older workers are better suited to jobs requiring extensive social contact than are younger employees* » (Nusberg, 1984 : 30), et ce, pour autant

que l'on s'appuie sur les habiletés spécifiques des travailleurs vieillissants, à l'effet de faire profiter l'organisation et, par là-même, de motiver ces derniers.

Hypothèse 2 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) liées aux mouvements de carrières auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

3) Nouveaux rôles et participation renfermant six pratiques : possibilité d'avoir des mandats de consultation interne; possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »; possibilité d'affectation à des projets spéciaux; possibilité de participation à des comités stratégiques; possibilité de participation au choix des subordonnés syndiqués; possibilité de pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (i.e., alliance, partenariat). Plusieurs études mettent en relief l'effet positif produit par l'aménagement du contenu des emplois sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Rosen et Jerdee, 1988), aménagement pouvant s'apparenter, par exemple, à l'octroi à ces derniers de nouveaux rôles requérant plus d'autonomie et de participation aux décisions stratégiques de l'organisation (Guérin et Saba, 2001), voire de nouveaux défis (Lauzon, 2003). L'incidence positive sur la satisfaction au travail et, par ricochet, le maintien en emploi des travailleurs vieillissants produite par l'implantation, au sein des organisations, de pratiques de participation « *Empowerment* » est manifeste dans de nombreux écrits (Lesemann, 2003). L'aménagement des emplois peut aussi revêtir d'autres aspects, tels que l'allègement des responsabilités et des charges liées aux postes de travail occupés par les travailleurs âgés (Jolicoeur, 2002), voire la réduction des « effets néfastes de la répétitivité, en favorisant la rotation des tâches entre postes de travail voisins, etc. » Lesemann (2003 : 25).

Hypothèse 3 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) se rapportant aux nouveaux rôles et à la participation auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

4) La formation et le développement professionnel, comprenant cinq pratiques : accès à des programmes de développement en gestion; frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur; activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.); accès à des programmes de formation en informatique; formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.). L'importance de la formation dans le processus de maintien en emploi des travailleurs

vieillissants a fait l'objet de nombreux écrits (Maurer et Rafuse, 2001), mettant l'accent sur l'actualisation des connaissances et/ou l'acquisition de nouvelles, à l'effet d'éviter que les connaissances deviennent obsolètes, ce que redoutent les travailleurs âgés qui craignent de ne plus pouvoir se placer sur le marché du travail (Jolicoeur, 2002), ni améliorer leur employabilité (OECD, 2005). Lesemann (2003) met en exergue que le maintien en emploi d'un salarié âgé passe par une politique d'entretien permanent des compétences, qui seule permet aux travailleurs vieillissants d'entrer dans une « deuxième carrière » : « *Dans la construction de cette "deuxième carrière", le rôle de la formation continue est considérable, particulièrement si la démarche de formation prend en compte et intègre les acquis de l'expérience et les apprentissages reliés au travail (Volkoff, Molinie et Jolivet, 2000 : 24) et intègre, chez les travailleurs en formation, une réflexion sur leur propre activité, sur l'organisation du travail ou sur les situations imprévues qui ont fait appel à la mobilisation active de leur intelligence [...]. Un travailleur vieillissant, du fait de son expérience, a particulièrement besoin de comprendre ce qu'il apprend, de le relier à ce qu'il sait déjà [...]* » (Lesemann, 2003 : 28). Se situant à l'opposé de ce courant de pensée, plusieurs auteurs soutiennent que certains travailleurs vieillissants préféreront, à l'aube de la retraite, quitter plutôt leur organisation que fournir de nouveaux efforts d'apprentissage pour s'adapter à un nouveau système de gestion (Ouadahi, 2005). Par contre, ils seraient plus motivés à prolonger leur vie active s'ils étaient sollicités à transférer leurs connaissances aux travailleurs plus jeunes (Guérin et Saba, 2001).

Hypothèse 4 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) inhérentes au développement des connaissances auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

5) La rémunération, rassemblant trois pratiques : rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs); rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite); droit à des gratifications salariales hors classe. De nombreuses études font ressortir la rémunération comme une pratique clé dans une stratégie de rétention des travailleurs vieillissants (Guérin, 1996), arguant que « la majorité de ceux qui visent à prolonger leur vie professionnelle le font par nécessité puisque, en l'absence de toute contrainte financière, ils partirait plus tôt » (Guérin, 1996 : 270). Il n'en demeure pas moins que « cet effet a été très peu vérifié ou documenté dans la littérature empirique, compte tenu de la rareté des données de qualité sur le patrimoine des individus et de leur famille » (ISQ, 2005 : 278). Toutefois, la rémunération ne

saurait être réduite au salaire comme le soulignent de nombreux écrits, lui adjoignant différentes sortes d'incitatifs monétaires, incluant toute une série d'avantages sociaux (Naggiar, 2001), voire des gratifications hors classe qui ont pour but de récompenser de bonnes performances au travail (Guérin et Saba, 2001) et autres régimes d'assurance (vie, soins de la vue, soins dentaires, garderies en milieu de travail, etc.) (Ramlall, 2004). S'agissant spécifiquement des travailleurs âgés, Smith (2001) souligne l'importance des régimes d'avantages sociaux comprenant des dépenses relatives à la santé qui répondraient plus fortement à des besoins d'une main-d'œuvre âgée. En lien avec les pratiques de rémunération, la reconnaissance au travail (ne comportant pas forcément une dimension financière) est aussi présentée comme produisant un effet positif sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Ryan, 2000). Il s'agit ici, par exemple, d'exprimer aux travailleurs des remerciements publics (Wellner, 2002), ou toute autre gratification à caractère non monétaire à l'égard d'un travail bien fait, qui s'inscrit dans le sens de développer l'accomplissement personnel des travailleurs. Selon Guérin et Saba, (2001), les travailleurs plus âgés ressentent un fort besoin de reconnaissance qui s'exprime bien souvent à l'occasion des entretiens de carrière. Gostick et Elton, (2001 : 14) soutiennent à ce propos : « *When done right, recognition becomes an effective retention tool* ».

Hypothèse 5 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) associées à la rémunération auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

6) L'aménagement du temps (et lieu) de travail, articulé sur sept pratiques : 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 autre cadre; aménagement possible du temps de travail; droit à des congés pour raisons personnelles; possibilité de congés sans solde; possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile. Il est ici question de s'adapter aux caractéristiques spécifiques des travailleurs vieillissants afin de les encourager à prolonger leur vie professionnelle, et ce, par le truchement de l'aménagement du temps et du lieu de travail (Guérin et Saba, 2001), tenant compte des "déclins" liés au vieillissement (Lesemann, 2003 : 26). Plusieurs études mettent en relief que les travailleurs vieillissants nourrissent de grandes attentes à cet égard (Wellner, 2002), qu'il s'agisse de travailler à temps partiel (Wellner, 2002), de bénéficier d'un horaire flexible (Lauzon, 2003), du partage d'emploi (Hale, 1990), du travail à domicile (Rosen et Jerdee, 1986), de l'augmentation des congés et des vacances (Guérin

et Saba, 2002), du droit de refus d'effectuer des heures supplémentaires (Jolicoeur, 2002), etc. Lesemann (2003 : 33) explique à ce propos : « *Si l'entreprise cherche à maintenir en emploi ses salariés âgés, elle pourra avoir recours à diverses mesures d'aménagement du temps de travail qui sont généralement bien connues et validées par les recherches à l'échelle internationale. Il s'agit principalement d'introduire une flexibilité négociée des horaires de travail [...], d'envisager une réduction du temps de travail et/ou un développement du travail à temps partiel [...], de la prise de retraite progressive ou du retrait progressif d'activité [...]. L'intérêt des employés âgés envers le travail à temps partiel est reconnu comme indéniable, les auteurs l'expliquant surtout par l'opportunité qu'il offre à ces derniers de mieux gérer leur équilibre travail-vie et de s'adapter à des problèmes de santé (Rosow, 1980; Swank, 1984; Rosen et Jerdee, 1986; AARP, 1986)* ». Se rapportant au vieillissement et aux politiques de l'emploi, un rapport de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) stipule à ce sujet : « [...] *More flexible working arrangements can be a useful tool to raise labour market participation and can help to smooth work-retirement transitions, i.e. they may encourage an even greater number of older workers to remain in the labour market longer [...] Indeed, long hours of work may eventually push older workers into retirement* » (OCDE, 2005 : 96).

Hypothèse 6 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) relatives à l'aménagement du temps (et du lieu) de travail auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

7) L'aménagement de la retraite, constitué de cinq pratiques: possibilité de retraite anticipée avec réduction actuarielle à partir d'un certain âge; possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge; possibilité de bénéficier d'une rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal de retraite; possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite; indexation des rentes de retraite. De nombreux écrits évoquent la mise en place, dans les organisations, de programmes de préparation à la retraite, qui favorisent le maintien en emploi des travailleurs vieillissants, offrant à ces derniers l'occasion d'effectuer une sortie moins brutale et aux organisations de bénéficier de l'expérience d'une main-d'œuvre expérimentée (Dumont, 1989). Dans bien des cas, on rapporte, par exemple, l'existence de pratiques d'aménagement à la retraite consistant en des mises à la retraite d'employés qui sont aussitôt recrutés à titre de consultants (Dennis, 1988). L'administration fédérale canadienne

suggère de conjuguer pension et revenu d'activité, de manière à encourager les travailleurs vieillissants, en augmentant leurs gains, à prolonger leur vie professionnelle (OECD, 2005 : 24).

Hypothèse 7 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) d'aménagement de la retraite auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

8) Les pratiques relatives à la communication et à l'éthique rassemblant six pratiques : mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression, etc.); communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.); pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques; code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres; accès à une procédure interne de règlement des conflits; feed-back sur le rendement par le (la) supérieur. La communication apparaît comme un levier important dans le processus du maintien en emploi des travailleurs âgés, par le fait qu'elle leur procure le sentiment d'être « concernés » par ce qui se passe dans l'organisation (Beauregard et Fitzgerald, 2000). Selon Guérin et Saba (2001 : 600), les travailleurs vieillissants sont sensibles à la communication directe et notamment à la rétroaction avec les supérieurs : « *Les pratiques de communication-tant au niveau de l'information qui donne de l'importance à celui qui la reçoit (par exemple la diffusion d'informations sur la stratégie ou les résultats), que de l'expression qui permet à l'employé de libérer ses émotions et de se mettre en harmonie avec lui-même (par exemple les sondages d'opinion ou les procédures d'appel)-ne peuvent manquer d'influencer les perceptions qui sont à la base des sentiments d'équité et de justice et donc du désir de rester dans l'organisation. Finalement, des pratiques favorisant l'éthique du travail (par exemple des codes de conduite) peuvent recevoir l'aval de nombreux employés seniors pour qui la manière dont on atteint les résultats (qualité des relations et du climat de travail) est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes* » (Guérin et Saba, 2001 : 600).

Hypothèse 8 : *Les catégories de pratiques (et pratiques) se rapportant à la communication et à l'éthique auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus.*

Les résultats issus de la revue de littérature font apparaître un effet modérateur de l'âge et du sexe sur les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. Pour ce qui est de l'âge, certaines études ont montré

que les jeunes travailleurs pourraient être, comparativement aux travailleurs plus âgés, plus intéressés par le gain (entendu dans le sens de la rémunération et stimulants y afférents) pour stimuler leur rétention, les travailleurs vieillissants développant, par contre, de plus fortes attentes à l'égard de la reconnaissance au travail (Leibowitz et Farren, 1990). Au plan des aménagements liés au travail, des différences importantes apparaissent là aussi, les travailleurs vieillissants apparaissant plus favorables, pour demeurer en emploi, à « travailler moins » et à bénéficier, pour cela, d'horaires de travail flexibles (Prenda et Stahl, 2001), de travailler à temps partiel (Wellner, 2002), de partager leur emploi (Hale, 1990), de plus de congés (Guérin et Saba, 2002), d'emplois plus adaptés à leurs caractéristiques physiques, à leur rythme de travail et à leur état de santé (Meyer et coll. 1990), voire à une conciliation travail-vie privée (Trudel et coll. 2005).

Hypothèse 9 : Les effets des catégories de pratiques (et pratiques) inscrites dans les différentes catégories susmentionnées, seront plus positifs et significatifs sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs de 50 ans et plus que sur celui des travailleurs âgés de moins de 50 ans.

En ce qui a trait au sexe, on avance, par exemple, que les travailleuses âgées auraient des attentes plus élevées à l'égard de l'allègement de la charge de travail (en lien vraisemblablement avec un souci de mieux équilibrer le travail et la vie familiale), de la participation, des relations interpersonnelles (Guérin et Saba, 2001), voire du développement de carrière, dont la satisfaction les encouragerait fortement à prolonger leur vie professionnelle, ce qui amène se poser la question de savoir si les pratiques des différentes catégories pré-citées produiraient des effets différentiels vis-à-vis de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, selon le sexe.

Hypothèse 10 : Les effets des catégories de pratiques (et pratiques) inscrites dans les différentes catégories sus-indiquées, auront des effets positivement et significativement différentiels, à l'égard de l'extension de la vie professionnelle de la main-d'œuvre vieillissante selon le sexe.

Méthode de recherche

Un des objectifs relié à cette recherche est, sur un plan académique, de contribuer à développer les connaissances en ce qui a trait notamment à la problématique du maintien en emploi des travailleurs âgés, et, cela étant, d'enrichir les différentes typologies de pratiques de gestion des

ressources humaines favorisant la rétention du personnel et de développer notamment la compréhension du modèle de March et Simon (1991), quant à une nouvelle conception du travail qui, en fin de carrière, procurerait satisfaction aux travailleurs vieillissants. De plus, pourrait-on avancer que les résultats de cette recherche contribueront à enrichir la palette des mécanismes de gestion mis en place dans les organisations à l'égard des travailleurs vieillissants, sachant qu'ils s'avèrent très peu développés, Marshall et Marshall (2003) affirmant à ce propos : « *Few Canadian firms have explicit policies dealing with the ageing of their workforces, other than pension policies geared to a conventional retirement age* » (Marshall et Marshall, 2003 : 625), ce qui confère utilité sociale et pertinence à cette recherche. Sur un plan pratique, cette recherche vise à fournir un cadre de référence susceptible d'inspirer l'action des professionnels en ressources humaines à l'effet de maintenir en emploi les travailleurs vieillissants.

Stratégie de la preuve et population

La stratégie de la preuve (*Research Design*) utilisée est de type non expérimental, avec un devis de recherche transversal (*Cross-sectional design*), et ce, sous l'effet des contraintes de temps et de moyens financiers^{vi}. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire auto administré auprès d'un échantillon non aléatoire composé de 1644 employés, œuvrant au sein d'établissements de santé et des services sociaux de Montréal-Centre et de la cité de la santé de Laval (CSL). Plus spécifiquement, il s'agit des centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD), des centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS), des centres locaux de services communautaires (CLSC), des centres hospitaliers de soins psychiatriques (CHPSY), des centres de réadaptation (CR), des centres jeunesse (CJ), des centres privés (PR CH- PR CR- PR L), de la Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux (RRSSS) ainsi que de la Cité de la Santé de Laval (CSL). La participation des répondants à cette recherche devait satisfaire une seule condition, soit le fait d'être cadre.

L'échantillon principal utilisé dans cette recherche est constitué des répondants âgés de 50 ans et plus, soit 402 individus, représentant 38,5 % de l'ensemble des cadres travaillant dans les établissements enquêtés (1043 cas). Du point de vue de l'appartenance des cadres aux différentes missions des établissements de santé et de services sociaux, la représentativité de cet échantillon s'est avérée significativement valable. Pour des raisons de conformité avec nos questions de

recherche, l'utilisation d'un deuxième échantillon, soit les cadres âgés de moins de 50 ans s'est imposé, de même que la décomposition de l'échantillon principal en deux sous échantillons, soit les hommes et les femmes âgés de 50 ans et plus.

Dans le cadre de la question de recherche principale, l'objectif visé est d'extraire les variables associées significativement avec l'extension de la vie professionnelle, utilisant pour cela la régression multiple. Les questions secondaires se rapportant à l'effet de l'âge et du sexe amènent à effectuer une analyse comparative des résultats obtenus, soit, pour ce qui est de l'âge, à vérifier si les pratiques ayant émergé à la question de recherche principale réapparaissent pour les moins de 50 ans et, en ce qui a trait au sexe, si les pratiques ayant émergé interviennent indifféremment selon que les répondants âgés de 50 ans et plus soient des hommes ou des femmes.

Les répondants de l'échantillon principal (≥ 50 ans) présentent les caractéristiques suivantes : âge moyen = 53,5 ans; 60,9 % sont de sexe féminin; revenu annuel brut variant de 60 000\$ à 99 999\$ pour 40,5 % et de 100 000\$ et 139 999\$ pour 32,6 %; salaire annuel brut moyen entre 55 000\$ et 84 999\$ pour 79,1% ; 95,8 % de répondants prévoient prendre leur retraite entre 55 ans et 69 ans inclusivement; âge moyen prévu de départ à la retraite = 59,3 ans. 75,6 % de répondants vivent avec un(e) conjoint(e); 92 % de répondants occupent un emploi à temps plein et 7 % à temps partiel; ancienneté moyenne = 16,7 années. 39,3 % des répondants ont un diplôme de deuxième ou de troisième cycle et 34,3% un baccalauréat.

Les répondants de l'échantillon secondaire (< 50 ans), représentent 63,27 % de l'ensemble des cadres travaillant dans les établissements enquêtés (1043 cas), leurs caractéristiques sont les suivantes : âge moyen = 43,04 ans; âge modal = 49 ans. 66,9 % sont de sexe féminin et 33,1 % de sexe masculin. 44,2 % des répondants ont un baccalauréat; salaire ou un revenu annuel brut moyen = entre 40 000 \$ et 84 999 \$ pour 35,1 %; âge moyen prévu de départ à la retraite = 57,61 ans; 65,1 % des répondants prévoient partir à la retraite entre 55 ans et 59 ans.

L'identification des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'influer différemment sur l'extension de la vie professionnelle en fonction de l'âge (≥ 50 ans versus < 50 ans) sera difficile à établir, en raison des faibles différences d'âge entre les deux catégories de populations. Eu égard au sexe des répondants, on peut aussi s'attendre à une perception biaisée des phénomènes étudiés, en raison du plus grand nombre de femmes, et ce, pour les deux échantillons.

Sept parties composent le questionnaire utilisé pour recueillir les données auprès de l'ensemble des répondants, se rapportant aux thèmes suivants : attentes professionnelles, emploi et carrière, retraite, opinions et perceptions personnelles, pratiques de gestion, profil du répondant et caractéristiques de l'organisation. 3524 questionnaires ont été distribués à l'échelle de tous les établissements, dont 1043 retournés, soit un taux de réponse global pour les deux échantillons de 29,6 %.

Mesures

L'opérationnalisation des concepts utilisés dans cette recherche s'est effectuée comme suit :

- L'extension de la vie professionnelle a été mesurée par quatre indicateurs soit : 1) attente de retraite précoce, 2) attente d'extension de la vie professionnelle, 3) âge prévu de départ à la retraite et 4) âge souhaité de départ à la retraite (en dehors des aspects financiers). Les deux premiers indicateurs réfèrent à des attentes et sont mesurés par une échelle ordinaire d'importance comprenant sept niveaux variant de 1 = très faiblement important à 7 = très fortement important. Quant aux deux derniers indicateurs, désignant l'âge, ils sont mesurés de façon continue et en nombre d'années. Du fait que le concept d'extension de la vie professionnelle fût créé en effectuant une jonction des scores de chacun de ses indicateurs, il a donc fallu ramener ces indicateurs dans le même sens, après avoir inversé la variable mesurant la retraite précoce (attente de retraite précoce). À des fins de standardisation, les mesures continues des variables désignant l'âge ont été transformées pour être exprimées en nombre d'années (et en mesures ordinales à sept niveaux), manipulation qui permettra d'effectuer une sommation et une moyenne des différents indicateurs du concept d'extension de la vie professionnelle. Le concept d'extension de la vie professionnelle est emprunté à Guérin et Saba, (2002 : 8), ayant abouti à une homogénéité de la variable créée, en combinant les quatre indicateurs (alpha de Cronbach standardisé s'établissant à 0,80 et la matrice d'inter corrélation des items variant de 0,45 à 0,69).

- Les pratiques et catégories de pratiques de gestion des ressources humaines ont été mesurées par une échelle dichotomique indiquant la présence ou l'absence de la pratique au sein de l'organisation. 38 pratiques de gestion ont été retenues pour être analysées, et ce, suite à une analyse factorielle^{vii} (de type exploratoire : analyse *Oblimin* et extraction des facteurs à l'aide de la méthode des composantes principales), pour être regroupées ensuite en catégories de pratiques

(tableau 1), soit 10 catégories de pratiques (planification de carrière; évaluation du rendement; aménagement de l'emploi (mandats); 4) réduction du temps de travail; 5) rémunération incitative; 6) mobilité interne; 7) aménagement du temps de travail; 8) information et éthique; 9) maintien des compétences managériales et 10) développement des connaissances. Sept pratiques ont été également retenues pour être analysées mais non catégorisées, pour des raisons de validité de contenu, ces dernières n'ayant pas émergé dans les catégories mais corrélées néanmoins avec l'extension de la vie professionnelle sans pour autant témoigner de corrélation diagonale. Ces pratiques sont les suivantes : accès à des programmes de développement en gestion; mécanismes d'expression (suggestions, sondage, groupe d'expression, etc.); possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite; droit à des congés pour raisons personnelles; possibilité de congés sans solde; accès à une procédure interne de règlement des conflits; participation au choix des subordonnés syndiqués (tableau 1). Les catégories de pratiques, telles qu'issues de l'analyse factorielle, présentent de grandes ressemblances avec celles identifiées dans la littérature, hormis quelques différences apparues notamment dans la distribution des pratiques à l'intérieur des catégories, telle l'évaluation du rendement qui émerge en tant que catégorie à part entière dans l'analyse factorielle sachant qu'elle est, dans la littérature, intégrée parmi les pratiques de communication. Un nouveau modèle d'analyse a donc servi aux analyses statistiques afin de répondre à nos questions de recherche (Voir figure 1 en annexe).

Les variables de contrôle utilisées, soit « l'âge » et « le sexe », ont été mesurées en nombre d'années pour l'âge et selon qu'on est homme ou femme pour le sexe. Notons que ces deux variables ont été également utilisées sous l'angle de leur effet modérateur sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines vis-à-vis de l'extension de la vie professionnelle s'agissant des hommes et des femmes ou des plus de 50 ans versus <50 ans.

Type d'analyse des données

Les analyses effectuées ont consisté en :

- Des analyses factorielles exploratoires visant à réduire le nombre de variables introduites dans chaque régression, en respect à certaines normes méthodologiques relatives aux règles régissant les analyses de régression et ayant consisté en l'extraction des facteurs au moyen de la méthode des composantes principales (ACP) et de l'analyse *Oblimin* (rotation non orthogonale) permettant

l'extraction de facteurs pouvant être corrélés et donc, une meilleure représentation des données (Preacher et Mc Callum, 2002).

- Des analyses de corrélations (simples de *Pearson*) en vue de détecter l'existence ou l'absence de colinéarité entre des variables explicatives du modèle (corrélations jugées excessives quand elles dépassent 80 %^{viii}).

- Des analyses de régression hiérarchique multiple pour tester l'effet des pratiques et catégories de pratiques de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle et, plus spécifiquement, voir dans quelle mesure une variable indépendante (ou un groupe de variables indépendantes) qui sont des pratiques de gestion des ressources humaines améliore la variance expliquée, s'agissant de l'extension de la vie professionnelle, tout en considérant l'effet des variables de contrôle. Le mode *Enter* a été utilisé pour insérer les variables de contrôle et *Stepwise* pour les variables indépendantes.

- Des analyses de régression hiérarchique multiple avec "effets interactifs" (*Multiple Regression with Interaction Effects*), en vue de tester l'effet modérateur de l'âge et du sexe et qui offre l'avantage de mieux comprendre la variation potentielle de l'effet des pratiques et catégories de pratiques de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle en fonction de ces deux variables.

- Le coefficient de détermination R^2 (ajusté), étant donné la faible taille de l'échantillon en regard au nombre de variables examinées, afin d'évaluer les résultats et le degré d'explication atteint par le modèle d'analyse.

- Des tests de *Student* afin de vérifier si l'impact différentiel des pratiques et des catégories de pratiques de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle, en fonction de l'âge et du sexe, est significatif ou non.

- Le *F* de Fisher en vue de tester le degré de vraisemblance de l'effet estimé des variables indépendantes à l'endroit de la variable « extension de la vie professionnelle ».

Résultats

Les résultats seront présentés en lien tout d'abord avec les nouveaux construits ayant émergé à l'issue des analyses factorielles effectuées (voir figure 1), puis avec les analyses de corrélation simples entre les variables de notre modèle de recherche qui ont permis d'examiner les « *patterns* » d'association entre les différentes variables étudiées et enfin avec les analyses de régression hiérarchiques se rapportant à nos questions de recherche, permettant d'évaluer la pertinence de notre modèle de recherche.

Analyse factorielle et nouveaux construits

Une analyse factorielle de type *Oblimin*, réalisée au sein de l'échantillon des individus âgés de 50 ans et plus qui représentent l'échantillon principal de notre recherche, a servi à la réduction de la matrice des données en ce qui a trait aux variables indépendantes de notre modèle de recherche, alors que la méthode des composantes principales (ACP) a été retenue pour l'extraction des facteurs. L'extraction à 15 facteurs a permis d'expliquer 92,85 % de la variance observée au sein des variables indépendantes. Au total, 38 pratiques ont été retenues, dont 31 regroupées dans 10 construits ou catégories de pratiques (voir tableau 1 en annexe). Un nouveau modèle d'analyse a émergé suite à l'analyse factorielle et a servi pour effectuer les analyses statistiques se rapportant à nos questions de recherche (voir figure 1).

Analyse de corrélation simple

- Corrélation simple entre les variables indépendantes par échantillon

La variable « aménagement de l'emploi-mandats » est celle qui génère le plus d'associations positivement significatives avec les autres variables indépendantes et affiche le coefficient de corrélation le plus élevé ($r = 0,57$, $p < 0,01$), notamment avec la variable : « maintien des compétences managériales », soit parmi l'échantillon des hommes âgés de 50 ans et plus. La variable : « aménagement de l'emploi-mandats » est aussi corrélée avec d'autres variables indépendantes telles que : « évaluation du rendement » et « information et éthique » (voir tableau 2). La variable « aménagement de l'emploi-mandats » est la seule variable pouvant engendrer une multi colinéarité potentielle dans nos modèles de régression, situation qui a amené à vérifier systématiquement l'état de la multi colinéarité parmi nos variables de recherche lors des

procédures de régression, en vérifiant notamment la valeur du « *Variance inflator factor* » (VIF) qui, à la lumière des directives de la littérature spécialisée, peut révéler un sérieux problème de colinéarité entre les variables dès lors qu'elle atteint ou dépasse 10 (Voir tableau 2 en annexe).

- *Corrélations simples*

Les résultats font apparaître, considérant les différents échantillons visés par nos questions de recherche, que les variables « possibilité de congés sans solde », « aménagement de l'emploi-mandats », « planification de carrière », « droit à des congés pour raisons personnelles », « maintien des compétences managériales », « information et éthique », « participation au choix des subordonnés syndiqués » sont significativement corrélées à « extension de la vie professionnelle » et que seule la variable « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » lui est associée négativement.

En ce qui a trait à l'échantillon des 50 ans et plus, les pratiques les plus significatives (à 1 %) sont : « possibilité de congés sans solde » et « aménagement de l'emploi-mandats », suivies des pratiques « planification de carrière », « droit à des congés pour raisons personnelles » et « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite », significatives à 5 %. Quant à celui des femmes de 50 ans et plus, les pratiques significatives sont « planification de carrière », « aménagement de l'emploi-mandats », « possibilité de congés sans solde » et, moindrement, « maintien des compétences managériales ». Pour ce qui est de l'échantillon des hommes de 50 ans et plus, une seule pratique est significative (négativement) soit : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite ».

Seule une pratique, soit « droit à des congés pour raisons personnelles » apparaît partagée par les moins de 50 ans avec les plus de 50 ans.

Enfin, relativement à l'échantillon des moins de 50 ans, la pratique « droit à des congés pour raisons personnelles » est significativement corrélée à « extension de la vie professionnelle » significative (à 1 %) et « maintien des compétences managériales », « information et éthique » et « participation au choix des subordonnés syndiqués » le sont à 5 % (voir tableau 3 en annexe).

Régressions linéaires multiples

Des régressions multiples hiérarchiques ont été effectuées à l'effet de vérifier les hypothèses proposées, soit si les catégories de pratiques (et pratiques) de gestion des ressources humaines ont un effet sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants (≥ 50 ans).

Après avoir forcé les variables de contrôle « âge » et « sexe » dans la régression, les résultats ont fait apparaître une constante significative ($t = -2,672$ et $p = 0,008$), le modèle expliquant à cette phase 9,1 % de la variation observée dans la variable « extension de la vie professionnelle » ($F = 18,084$ et $p = 0,000$). La variable « âge » est associée significativement avec l'« extension de la vie professionnelle » ($t = 5,829$ et $p = 0,000$), alors que le sexe ne semble pas constituer un déterminant. En contrôlant l'effet du sexe, la corrélation de la variable « âge » avec l'« extension de la vie professionnelle » est de 0,30. En surveillant l'effet des variables de contrôle et en faisant émerger les variables subséquentes, la variance additionnelle expliquée par le second bloc est de 6,8 % ($F = 10,240$ et $p = 0,000$), alors que cinq variables indépendantes se sont révélées significativement associées à l'extension de la vie professionnelle, dont trois positivement, soit : « possibilité de congés sans solde », « aménagement de l'emploi-mandats » et « planification de carrière », et deux négativement, à savoir : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » et « accès à des programmes de développement en gestion ». Aucun problème de colinéarité n'a été détecté suite à l'analyse du *Variance Inflation Factor* dont la plus haute valeur observée est 1,16. Le modèle explique 15,9 % de la variance de l'extension de la vie professionnelle, estimé globalement (Voir tableau 4 en annexe).

L'effet, selon l'âge, des pratiques et des catégories de pratiques de gestion des ressources humaines à l'endroit de l'extension de la vie professionnelle de nos répondants a été cerné par le recours à d'autres analyses de régression multiples hiérarchiques, et ce, sur deux échantillons, soit les individus âgés de 50 ans et plus et celui des moins de 50 ans. Ces analyses ont consisté, après avoir contrôlé l'effet de l'âge et du sexe et inséré l'ensemble des variables indépendantes à titre d'un deuxième bloc dans les analyses de régression, à considérer un troisième bloc constitué des produits de chaque pratique et catégorie de pratiques de gestion des ressources humaines et la variable âge en tant que mécanisme de modération.

Les résultats ont montré que l'âge des individus semble modérer significativement à la hausse l'effet de la catégorie de pratiques : « aménagement de l'emploi-mandats » ($t = 2,150$ et

$p = 0,032$), traduisant que les individus âgés de 50 ans et plus semblent accorder plus d'importance que les moins âgés (<50 ans) à cette catégorie de pratiques, bien que l'interaction soit faible ($\Delta R^2 = 0,4\%$). Cependant, les variables indépendantes (bloc 2) suivantes ont semblé produire un effet direct et significativement positif sur l'extension de la vie professionnelle : « droit à des congés pour raisons personnelles », « planification de carrière » et « possibilité de congés sans solde », alors que l'effet de la pratique : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » apparaît négatif. À ce stade, les pratiques expliquent un 2,8 % supplémentaire de la variance de « extension de la vie professionnelle », sachant que les deux variables « âge » et « sexe », significatives à 0,0 % et 1,3 % (bloc 1) expliquent 3,4 % de la variance de « extension de la vie professionnelle ». Globalement, le pourcentage d'explication de la variance de « extension de la vie professionnelle » par ce modèle est plutôt faible (6,6 %) (Voir tableau 5 en annexe).

Pour ce qui est de l'effet interactif du sexe, deux échantillons ont été retenus, soit celui des hommes de 50 ans et plus et celui des femmes du même groupe d'âge. Les analyses ont également consisté à contrôler dans un premier temps l'effet de l'âge et du sexe, puis insérer dans un deuxième temps dans analyses de régression l'ensemble des variables indépendantes et enfin, dans un troisième bloc, les produits de chaque pratique et catégorie de pratiques de gestion des ressources humaines et la variable sexe en tant que mécanisme de modération.

Les résultats indiquent que l'interaction se rapportant à l'aménagement de l'emploi-mandats vient s'ajouter aux pratiques ayant émergé à l'étape 2 comme significativement et positivement associées à l'extension de la vie professionnelle, soit « possibilité de congés sans solde », « aménagement de l'emploi-mandats » et « planification de carrière », sachant que les pratiques : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » et « accès à des programmes de développement en gestion » apparaissent associées négativement à l'extension de la vie professionnelle. Cette interaction explique un 1,1 % supplémentaire de la variance de l'extension de la vie professionnelle, alors que le modèle global explique 17,0 % de la variance de l'extension de la vie professionnelle (Voir tableau 6 en annexe).

Discussion

Cette recherche visait à vérifier si des pratiques et grappes de pratiques de gestion des ressources humaines influençaient positivement l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. Dix (10) hypothèses ont été testées, en s'appuyant sur les pratiques et grappes de pratiques issues de l'analyse factorielle effectuée. La première hypothèse se rapporte à l'effet significativement positif des catégories de pratiques (et pratiques) relatives à la planification des carrières sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus. Dans la même optique, la seconde hypothèse correspond à l'influence significativement positive des catégories de pratiques (et pratiques) relatives aux mouvements de carrières sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus, la troisième hypothèse a trait aux catégories de pratiques (et pratiques) se rapportant aux nouveaux rôles et à la participation, la quatrième hypothèse au développement des connaissances, la cinquième hypothèse à la rémunération, la sixième hypothèse à l'aménagement du temps (et du lieu) de travail, la septième hypothèse à l'aménagement de la retraite, la huitième hypothèse à la communication et à l'éthique. La neuvième hypothèse se rapporte aux effets significativement plus positifs des catégories de pratiques (et pratiques) inscrites dans les différentes catégories susmentionnées sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus que sur celui des travailleurs âgés de moins de 50 ans. La dixième hypothèse se rapporte aux effets positivement et significativement différentiels des catégories de pratiques (et pratiques) inscrites dans les différentes catégories susmentionnées à l'égard de l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus, selon le sexe.

Les résultats indiquent que les catégories de pratiques (et pratiques) supposées avoir un effet positif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants n'ont pas toutes émergé, à l'exception de celles se rapportant à la planification et aux mouvements de carrière, à l'aménagement de l'emploi-mandats (nouveaux rôles) et à l'aménagement du temps de travail (congés sans solde). Bien plus, certaines pratiques et grappes de pratiques de gestion des ressources humaines ont paru produire un effet contraire, s'agissant de l'accès à des programmes de développement en gestion (développement des connaissances) et des programmes de préparation à la retraite. En lien avec nos hypothèses de recherche, ces résultats suscitent les commentaires suivants :

En ce qui a trait à **la première hypothèse de recherche**, à l'effet que *les catégories de pratiques (et pratiques) relatives à la planification des carrières auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, les résultats de notre recherche permettent d'observer qu'elle a été corroborée. Ainsi la planification de carrière se révèle une catégorie de pratiques répondant aux attentes des travailleurs vieillissants qui semblent souhaiter disposer d'un projet de fin de carrière (Marbot et Peretti, 2002), plusieurs recherches ayant abouti à montrer, à contrario, que l'absence d'opportunité de carrière apparaît comme un des motifs les plus importants encourageant les travailleurs vieillissants à quitter l'organisation (Campeau et Bradette, 2002). Comme l'expliquent Guérin et Saba (2003), les travailleurs en fin de carrière restent plus longtemps dans l'organisation dès lors qu'ils se voient proposer un projet stimulant de fin de carrière, comportant de nouveaux défis ou tout simplement de meilleures conditions de travail, voire qui redonnerait du sens à leur vie (Richardson, 2000). Dans la même optique, de nombreux écrits soulignent l'appréhension ressentie par les travailleurs vieillissants envers le plafonnement de carrière qui, à lui seul, peut constituer une raison importante de départ (Marbot et Peretti, 2002).

Pour ce qui est de **la deuxième hypothèse de recherche**, ayant trait au fait que *les catégories de pratiques (et pratiques) liées aux mouvements de carrières auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, force est de constater que les résultats de notre recherche ne permettent pas d'observer qu'elle a été corroborée, ce qui laisse croire que les travailleurs vieillissants peuvent ne pas être favorables à ces mouvements, ne cherchant pas forcément à avoir plus de responsabilités dans le cadre des mouvements de type vertical, ni à faire les frais de mouvements associés à des mutations forcées ou en lien avec des restructurations s'ils sont de type horizontal, de tels mouvements ne les encourageant pas à rester plus longtemps dans l'organisation. Dans cet ordre d'idées, l'attrait des travailleurs vieillissants envers des projets de fin de carrière peut être rapproché, comme on l'a dit, beaucoup plus aux nouveaux défis ou encore à de meilleures conditions de travail, sans rapport avec une progression de carrière.

En ce qui concerne **la troisième hypothèse de recherche** à l'effet que *les catégories de pratiques (et pratiques) se rapportant aux nouveaux rôles et à la participation auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*,

confirmée par les résultats de notre recherche, il y a lieu de noter que des études récentes ont mis en exergue que l'aménagement du contenu de l'emploi peut s'avérer un facteur important de maintien en emploi des travailleurs vieillissants, dès lors que cet aménagement peut revêtir la forme de nouveaux mandats comportant une autonomie au travail, valorisants et moins contraignants (Dolan et coll. 2002). Les auteurs expliquent que les nouveaux rôles confiés aux travailleurs vieillissants représentent « une forme d'enrichissement » et satisfont intrinsèquement ces derniers (Guérin et Saba, 2003). Des écrits de plus en plus abondants suggèrent toute une série de nouveaux rôles, tels que le coaching, le « mentoring », notamment dans la perspective d'un transfert des compétences à l'endroit de travailleurs plus jeunes (Campeau et Bradette, 2002). Une étude^{ix} plus récente a mis l'accent sur des mandats à confier aux travailleurs vieillissants, telles que les restructurations, l'accompagnement des dirigeants, les tâches de sous-traitance, etc., susceptibles de procurer satisfaction à ces derniers (Le Temps, Emploi et Formation, 2005).

Quant à **la quatrième hypothèse de recherche** à l'effet que *les catégories de pratiques (et pratiques) inhérentes au développement des connaissances auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, force est de constater, là aussi, que les résultats de notre recherche ne permettent pas d'observer qu'elle a été corroborée, ce qui peut traduire le fait que les travailleurs vieillissants ne sont pas prêts à fournir de nouveau des efforts d'apprentissage, résultat qui surprend alors que de nombreux écrits ont souligné abondamment l'importance de la formation pour le maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Maurer et Rafuse, 2001), arguant que ces derniers appréhendent de voir leurs connaissances devenir obsolètes et éprouvent alors le besoin de mettre à jour leurs connaissances pour mieux s'adapter à l'environnement organisationnel et améliorer leur employabilité (OECD, 2005). Toutefois, ce résultat s'inscrit dans un nouveau courant de la littérature qui met en exergue que les travailleurs de plus de 50 ans âgés sont moins demandeurs de formation dans les organisations (IPC^x, 2002), préférant quitter que de devoir encore s'investir dans l'adaptation à un nouveau système de gestion (Ouadahi, 2005).

Pour ce qui est de **la cinquième hypothèse de recherche**, à l'effet que *les catégories de pratiques (et pratiques) associées à la rémunération auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, les résultats de notre recherche ne permettent pas d'observer qu'elle a été corroborée. La rémunération, liée aux

résultats ou à l'évaluation du rendement n'apparaît donc pas significative, les travailleurs vieillissants n'étant vraisemblablement pas souvent à l'aise avec les notions de performance et de rendement. Pourtant, la rémunération est souvent présentée comme une pratique importante à l'égard de la rétention des employés, mais peut-être les travailleurs âgés seraient-ils plus sensibles, à ce stade de la carrière, à des gratifications hors classe qui viendraient récompenser leurs bons coups au travail (Guérin et Saba, 2001) ou à d'autres stimulants tels des avantages sociaux (Smith, 2001) ou encore, ce qui paraît encore plus vraisemblable, à la reconnaissance au travail (Ryan, 2000).

En ce qui concerne **la sixième hypothèse de recherche** ayant trait au fait que les *catégories de pratiques (et pratiques) relatives à l'aménagement du temps (et du lieu) de travail auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, il peut paraître étonnant que ces pratiques n'aient pas émergé en tant que telles lors de l'analyse, alors que plusieurs écrits montrent le contraire (Lesemann, 2003). Il est fort à parier cependant qu'œuvrant dans un secteur d'emploi caractérisé par des surcharges importantes de travail, en l'occurrence celui de la santé et des services sociaux, nos répondants n'aspirent plus qu'à bénéficier de plus de congés, ce que nos résultats mettent beaucoup en exergue, les congés pouvant représenter un mécanisme compensatoire à l'intensification du travail que connaît ce secteur, toute autre forme de réduction du temps de travail apparaissant dès lors irréaliste dans le contexte actuel. Les travailleurs vieillissants seraient donc favorables à prolonger leur vie professionnelle s'ils bénéficieraient de congés (sans solde), ainsi que préconisé d'ailleurs par la stratégie d'adaptation des milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre, développée par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (2002) : « *La flexibilité du temps de travail constitue un outil efficace dans le cadre de l'adaptation des milieux de travail au vieillissement, que ce soit pour des fins de rétention de main-d'œuvre, d'extension de la vie professionnelle ou de recrutement [...]. Il existe différentes formules applicables à cette fin, dans la mesure où les contextes organisationnels le permettent : réduction des heures quotidiennes, hebdomadaires ou annuelles de travail...accès à des congés supplémentaires avec ou sans solde, etc.* » (CCTM, 2002 : 15).

En ce qui a trait à **la septième hypothèse de recherche**, à l'effet que *les catégories de pratiques (et pratiques) d'aménagement de la retraite auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, les résultats infirment

cette hypothèse. Bien plus, cette pratique apparaît associée négativement à l'extension de la vie professionnelle (pour les individus âgés de 50 ans et plus), ce qui peut laisser penser que la mise en place, au sein des organisations, de programmes de préparation à la retraite pourrait au contraire contribuer à inciter les travailleurs vieillissants à quitter l'organisation, comme s'il s'agissait de politiques (délibérées) d'incitation au départ pouvant donner l'impression, aux travailleurs vieillissants encore en poste, que leur présence dans l'organisation n'est plus requise, ces derniers pouvant ainsi évaluer négativement leur capacité à continuer à jouer un rôle utile au sein de l'organisation, Guérin, (2003 :) affirmant à ce propos : « *Ce n'est certainement pas dans le cadre de ces programmes que sera développé le droit au travail des plus âgés, l'importance de leur contribution et le rôle que peut jouer le travail dans leur équilibre personnel [...]* Néanmoins il n'est pas utile de dispenser ces sessions de préparation à la retraite à tous les employés d'un certain âge, encore moins de les donner trop longtemps avant la date de départ ».

Pour ce qui est de **la huitième hypothèse de recherche**, à l'effet que *les catégories de pratiques (et pratiques) relatives à la communication et à l'éthique auront un effet positivement significatif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs âgés de 50 ans et plus*, les résultats infirment cette hypothèse. Bien que constituant un enjeu à l'égard du maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Beauregard et Fitzgerald, 2000), on peut penser que les travailleurs vieillissants étant en général relativement bien informés après tout le temps passé dans l'organisation seraient moins influencés par ces pratiques.

Considérant **l'effet différentiel relatif à l'âge** (hypothèse 9) des catégories de pratiques (et pratiques) de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle, force est de constater que la faiblesse des différences d'âge entre les deux groupes de population (répondants âgés de 50 ans et plus et moins de 50 ans) ne permet pas de bâtir des hypothèses interprétatives. Toutefois, et sous réserve de cette limite dans notre recherche, cette hypothèse est partiellement vérifiée, les pratiques se rapportant à l'aménagement de l'emploi et aux congés (sans solde) s'étant avérées plus efficaces pour les travailleurs âgés de 50 ans et plus, sachant que la formation le serait davantage pour les travailleurs de moins de 50 ans. Ainsi les travailleurs vieillissants préféreraient-ils vraisemblablement se voir déchargés des tâches routinières, affichant un intérêt plus vif envers un changement dans le contenu de leur travail? Par ailleurs, s'agissant de la formation, peut-être, à l'inverse des travailleurs plus jeunes, les travailleurs vieillissants ayant accumulé beaucoup de connaissances durant leur carrière professionnelle

finissent par ne plus en témoigner d'intérêt, y voyant une source marginale d'amélioration de leurs compétences ou, tout simplement, rechignant à affronter le caractère fastidieux de la formation.

En ce qui a trait à **l'effet différentiel relatif au sexe** (hypothèse 10) des catégories de pratiques (et pratiques) de gestion des ressources humaines sur l'extension de la vie professionnelle, cette hypothèse est partiellement vérifiée. Ainsi, les pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi et à la planification de carrière se sont révélées plus efficaces pour les travailleuses vieillissantes, alors que l'aménagement du temps de travail le serait plus à l'égard des travailleurs vieillissants de sexe masculin. À la lumière de ces résultats, peut-on suggérer que les femmes de 50 ans et plus fonderaient plus d'espoir sur leur « deuxième carrière », qu'elles percevraient plutôt comme une source d'accomplissement et une opportunité de réorientation de carrière qui les encourage fortement à prolonger leur vie professionnelle.

Plusieurs pratiques qui, selon la littérature, semblaient influencer favorablement sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants et qui ont constitué autant d'hypothèses dans notre recherche, n'ont toutefois pas eu l'effet escompté, au regard de nos résultats. Notons que le mélange des grappes de pratiques (issues de l'analyse factorielle) avec des pratiques individuelles pour constituer le modèle d'analyse a pu influencer sur ces résultats, sachant qu'une pratique est vite plus significative qu'une grappe (qui est une moyenne avec des pratiques plus significatives et d'autres moins significatives, d'où une moyenne plus lissée). Toutefois, s'agissant, par exemple, de la rémunération, les travailleurs vieillissants ne sont pas apparus à l'aise avec notamment la rémunération au rendement, privilégiant sans doute la qualité de vie à la défonce au travail lors d'une éventuelle extension de leur vie professionnelle. En ce qui a trait à la formation, il y a peut-être lieu de mettre un bémol sur le prétendu désir de formation des travailleurs vieillissants, bien que souligné par de nombreuses études, et retenir que cette pratique n'encourage pas systématiquement ces derniers à prolonger leur vie professionnelle.

Par ailleurs, il est intéressant de se demander si les modèles explicatifs du maintien en emploi se vérifient à travers les résultats de notre recherche. En réponse à cette interrogation, le modèle de rétention des employés proposé par March et Simon (1991) apparaît comme celui qui explique le mieux nos résultats, mettant en exergue deux facteurs clés, soit la conformité de l'emploi à l'image qu'un travailleur se fait de lui-même (idéal personnel et réalité) et la facilité perçue de

quitter l'organisation, en tant que facteurs importants dans la décision de rester ou de quitter l'organisation. On peut avancer, dans cette optique, que les travailleurs vieillissants seraient encouragés à prolonger leur vie professionnelle dans la mesure où ils se verraient proposer de nouveaux mandats, conformes à l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes. En outre, la facilité perçue de quitter l'organisation qui constitue un motif de départ est bien présente chez les travailleurs vieillissants, étant proches de la retraite.

- Portée des résultats

Les résultats de cette recherche ont permis, sur un plan académique, de confirmer que les travailleurs vieillissants sont favorables aux congés sans solde, une pratique susceptible de contribuer à les encourager à prolonger leur vie professionnelle. Cette disposition offre par ailleurs l'avantage aux travailleurs vieillissants de mieux gérer leur énergie au travail, voire leur équilibre travail-vie (Lesemann, 2003). En outre, cette recherche a permis de confirmer l'importance des projets de fin de carrière à l'égard des travailleurs vieillissants, en tant que facteur important de maintien en emploi. Aussi, l'octroi de nouveaux rôles aux travailleurs vieillissants pourrait les « séduire » et leur donner envie d'entamer une « deuxième carrière », leur permettant de rompre avec leurs emplois antérieurs, sans doute plus routiniers et de faire face à de nouveaux défis à travers lesquels ils pourraient valoriser leurs compétences et donner, ainsi, un sens à leur vie.

Sur un plan conceptuel, les résultats de cette recherche ont permis de remettre à l'ordre du jour un modèle de maintien en emploi développé par March et Simon (1991) qui met en exergue toute l'importance de concevoir, en fin de carrière, des pratiques à même de procurer satisfaction au travail et, du même coup, de diminuer sensiblement la propension à rechercher d'autres alternatives professionnelles.

En ce qui a trait aux retombées de cette recherche, ses résultats contribueront à offrir aux gestionnaires une meilleure compréhension des pratiques à mettre en place pour encourager les travailleurs vieillissants à prolonger leur vie professionnelle, en considérant notamment leur intérêt pour de nouveaux défis qui s'inscriraient dans une deuxième carrière plus stimulante et plus valorisante et surtout, pour des temps de « pause » qui leur permettrait de recharger leurs batteries. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'il ne servirait à rien de vouloir « à tout prix » maintenir des travailleurs vieillissants en emploi si ces derniers ont une santé fragilisée par des

conditions de travail difficiles, l'état de santé pouvant influencer fortement dans la décision de partir à la retraite ou encore si ces derniers estiment avoir suffisamment d'argent pour préférer mieux jouir de leur vie.

Limites de la recherche

Cette recherche, comme toute autre, n'est pas exempte de limites conceptuelles, tant méthodologiques qu'empiriques. Pour ce qui est des limites conceptuelles, notons que plusieurs autres variables disponibles (rente de retraite, revenu familial, revenu personnel, présence d'un(e) conjoint(e), conjoint(e) à la retraite ou non, temps travaillé, etc.) auraient pu être retenues dans cette recherche, pour expliquer l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants. Au plan méthodologique, la stratégie de recherche choisie (*Non-Experimental Research Design*), appuyée sur une coupe transversale (*Cross Sectional Design*) ne permet évidemment pas l'établissement d'un lien causal entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle. À cela s'ajoute une collecte des données faite dans cette recherche sur un mode unique (questionnaire auto administré) qui peut augmenter les biais associés à la variance commune dans les réponses (*Commun Method Variance*). L'utilisation de données secondaires a eu aussi pour effet de limiter le choix des pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans la littérature. Quant à l'instrument de mesure, la faiblesse de la taille de l'échantillon n'a en effet pas permis d'analyser les pratiques individuellement et a nécessité le recours à une analyse factorielle ayant abouti à la création de grappes de pratiques (construits), sachant que le mélange des grappes de pratiques avec les pratiques individuelles dans le modèle d'analyse retenu a nécessité de surveiller tout au long des analyses, la survenance de la multi-colinéarité entre les variables explicatives, voire recourir à des méthodes alternatives de contrôle. Notons également la difficulté rencontrée pour cerner l'effet de l'âge, en raison d'une forte représentation des répondants âgés de 49 ans au sein de l'échantillon des moins de 50 ans. Enfin, seuls les cadres œuvrant au sein d'un seul secteur, en l'occurrence celui de la santé et des services sociaux, ont constitué l'échantillon des répondants, excluant de fait la prise en considération de répondants jouissant d'autres statuts, voire provenant d'autres secteurs d'activités, ce qui rend difficile toute prétention de généralisation des résultats à l'ensemble des travailleurs vieillissants.

Les limites que nous venons d'évoquer n'empêchent pas, par contre, de considérer sérieusement les résultats de notre recherche, obtenus malgré tout dans le respect des postulats de base inhérents aux méthodes utilisées et susceptibles d'apporter aux gestionnaires un soutien informatif riche et pertinent et une aide précieuse pour déployer des stratégies de maintien en emploi des travailleurs vieillissants, notamment dans un contexte de pénurie quantitative et qualitative de main-d'œuvre qualifiée, qui représente un atout compétitif majeur et une source précieuse de performance organisationnelle.

Bibliographie

- Becker, H. S. 1960. « Note on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L. et D. G. Tremblay. 1995. « Vieillesse, emploi, préretraite : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante », *Relations industrielles*, 50(3).
- Benkhoff, B. 1997. « Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance », *Human Relations*, 50(6), 701-727.
- Beintin, K, Vanderberghe, C et T. Dulac. 2004. « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité », *Revue de gestion des ressources humaines*, juil-sept, 53. p. 69.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N. et C. Caron. 1994. « Les transformations du milieu de travail au Canada », Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University.
- Bicos, S. K. 1990. « Employee Participation Without Pain », *HR Management*, 35(4), 89-92.
- Buchholz, R. 1978. « An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society », *Journal of Applied Psychology*, 63(2).
- Chabert, C. 2003. « Âge et emploi : la problématique des "travailleurs âgés" », Synthèse documentaire. Paris, CÉREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), 22p.
- Chang, E. 1999. « Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention », *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chatzis, K. 1999. « De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction », dans *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan, 27-37.
- Chenette, M. 1997. « Mobiliser par l'approche client », *Gestion*, no 4, 23-29.
- Côté, M. 1982. « Gérer le vieillissement », *Gestion*, février, 33-39.
- Damasse J. et B. Doyon. 2000. « Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs », Équipe de recherche RIPOST. Québec, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières.
- Davezies, P., Cassou, B. et A. Laville. 1993. « Transformations avec l'âge et activité de travail », *Archives des maladies professionnelles*, 44(2), 190-197.
- David, H. 1995. « Le vieillissement de la main-d'œuvre », *Perspective*.
- Davis, E. 1992. « The Affect of Managed Healthcare Systems on Employee Benefit Satisfaction, Affective, and Behavioral Outcomes », Unpublished doctoral dissertation. Lincoln (NE), University of Nebraska-Lincoln.
- D'Amours, M. 2002. « Sortie anticipée ou maintien en emploi des travailleurs et travailleuses de 55 à 64 ans : vers le développement d'une perspective sectorielle », Montréal, INRS-Ubanisation, Culture et Société.
- Didden, J. et A. Hibbett. 1993. « Older Workers : An Overview of Recent Research », *Employment Gazette*, juin, 237-250.
- Dolan, S. L. et S. Garcia. 1999. « La gestion par valeurs : une nouvelle culture pour les organisations », Montréal, Éditions Nouvelles.

- Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E. et R. S. Schuler. 2002. « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Saint-Laurent (Qc), Éditions du Renouveau Pédagogique, 713 p.
- Dychtwald, K. 1989. « Age Wave : the Challenges and Opportunities of an Aging America », Los Angeles, Tarcher.
- Elliott, R. 1995. « Human Resource Management's Role in the Future Aging of the Work force », *Review of Public Personnel Administration*, 15(2), 5-17.
- Eylon, D. et P. Bamberger. 2000. « Empowerment Cognitions and Empowerment Acts », *Group & Organization Management*, 25(4), 354-372.
- Fahey, R. 2002. *Le vieillissement de la main-d'œuvre : des stratégies adaptées aux PME*, colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre et le ralentissement démographique : perception, réalité ? Quelle est notre vision d'avenir ?, La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).
- Fiorito, J., Bozeman, D. et A. Young. 1997. « Organizational Commitment : Human Resource Policies and Organizational Characteristics », *College of Business*, 1-47.
- Gervase, R. B. 2001. « Clear Leadership », Éditions Davies-Black.
- Guérin, G. 1992. « La gestion du vieillissement : un bilan », Montréal, Université de Montréal, no 2, décembre 1991-janvier 1992.
- Guérin, G., Wils, T., Saba, T. et L. Lemire. 1994. « Les aspirations insatisfaites des professionnels de 50 ans ou plus : le cas des professionnels syndiqués », Rapport de recherche. Montréal, Conseil québécois des professionnels et cadres.
- Guérin, G., Wils, T. et L. Lemire. 1997a. « L'efficacité des pratiques de gestion : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations industrielles*, 52(1).
- Guérin, G., Saba, T. et T. Wils. 1999. « Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites ? », Document de recherche 99-02, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- 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. 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.
- Haines, V. 1995. « Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfiques des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille », Thèse de doctorat. École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Hale, N. 1990. « The Older Worker : Effective Strategies for Management and Human Resource Development », San Francisco, Jossey-Bass.
- Hall, D. T. et P. H. Mirvis. 1995. « Careers as Lifelong Learning », dans *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 323-361.
- Hennequin, V. 2005. « Implication organisationnelle et structures en réseaux », AGRH.
- Izzo, J. B. et P. Withers. 2001. « Values Shift : The NewYork Ethic and What It Means for Business », Vancouver (BC), Fairwinds Press, 236p.

- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. et T. Sincich. 1993. « Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : An Evaluation of Eight Structural Equation Models », *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Johnson, H. 1988. « Recrutement : Older Workers Help Meet Employment Needs », *Personnel Journal*, 100-105.
- Kelly, J. 1990. « Employees Must Recognize that Older People Want to Work », *Personnel Journal*, January, 44-47.
- Koch, J. T. et R. M. Steers. 1978. « Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees », *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kraut, A. 1988. « Retirees : A New Ressource for Flexible Industries », *Human Resource Planning*, 11(4), 317-319.
- Lagacé, M. 2003. « Identité, privation relative et désengagement : de l'effet des stéréotypes sur la base de l'âge », Thèse de doctorat. École de psychologie, Université d'Ottawa.
- Lavigne, A. 2002. « La mobilisation du personnel : une étude exploratoire pour le Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration », Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique option B, Montréal.
- Laville, A. 1994. « Des relations âge-travail », *Revue française des affaires sociales*, no 1, 103-114.
- Laville, A. 1998. « Les travailleurs âgés », Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, 4ème éd., Genève, Bureau international du travail.
- Lawler, E. E. III. 1986. « High-Involvement Management », San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III et S. Mohrman. 1989. « With HR Help, all Managers Can Practice High-Involvement Management », *Personnel*, avril, 26-31.
- Lawler E. E. III. 1992. « The Ultimate Advantage : Creating the High Involvement Organization », San Francisco, Jossey-Bass.
- Légaré, J. 2004. « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Revue internationale de gestion*, 29(3).
- Leibowitz, K. et C. Farren. 1990. « Managing Career Gridlock », *Training and Development Journal*, avril, 29-35.
- Lesemann, F. 2003. « Vieillesse de la main-d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ? », Colloque *Vieillesse de la main-d'œuvre*, UQO, Gatineau, 16 octobre 2003.
- Lewin, K. 1936. « Principles of Topological Psychology », New York, McGraw Hill.
- Lewis, J. et C. McLaverty. 1991. « Facing up to the Needs of the Older Manager », *Personnel Management*, janvier, 32-35.
- Marbot, É. et J. M. Peretti. 2002. « Revaloriser le travail des séniors : un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, no 46, octobre-novembre-décembre.
- Mathieu, J. E. et D. M. Zajac. 1990. « Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-197.
- Maurer, T.M. et N.E. Rafuse. 2001. « Learning, not Litigating : Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination », *The Academy of Management Executive*, 15.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. et I. R. Gellatly. 1990. « Affective and Continuance Commitment to the Organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations », *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P. et N. Allen. 1997. « Commitment in the Workplace : Theory Research and Application », Thousand Oaks, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, I. et L. Topolnytski. 2002. « Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behaviour*, 6(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Topolnytsky, L., Krajewski, H. et I. Gellatly. 2003. « Best Practices : Employee Retention », Toronto, Carswell.
- Mowday, R., Steers, R. et L. Porter. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224- 247.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. et J. Fuller. 2001. « The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment », *Group and Organization Management*, 26, 193-213.
- Nusberg, C. 1989. « Des mesures qui prolongent la vie professionnelle », dans *Le vieillissement au travail; une question de jugement*, Actes du Colloque, Montréal, IRAT, no 31-32.
- Paillé, P. 2003. « La fidélisation des ressources humaines », Paris, Economica.
- Pelchat, Y., Campeau, A. et J. Bradette. 2003. « Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion », Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en GRH, Équipe RIPOST, CLSC-CHSLD, Haute Ville-Des-Rivières, Centre affilié universitaire, Québec (Québec).
- Peretti, J.-M. 2002. « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique ressources humaines », *Ressources humaines et Management*, 7, 20-21.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. et F. J. Smith. 1976. « Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study », *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 87-98.
- Pozzebon, S. 2004. « Les régimes de retraite sont-ils toujours avantageux ? », *Revue internationale de gestion*, 29(3).
- Preacher, K. J et R. C Mac Callum. 2002. « Exploratory Factor Analysis in Behavior Genetics Research : Factor Recovery with Small Sample Sizes », *Behavior Genetics*, 32(2), 153-161.
- Prenda, K. M. et S. M. Stahl. 2001. « The Truth about Older Workers », *Business and Health*, 19(5), 30-37.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. et M. A. Shadur. 1998. « The Relationship among Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance : The Integral Role of Communication », *Human Resource Management*, 37(3-4), 227-293.
- Rondeau, A., Lemelin, M. et N. Lauzon. 1993. « Les pratiques de la mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel », dans *Pratiques et recherches en gestion : vers une réconciliation*, Rapport du Congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, Lac Louise, 14(9), 98-108.

- Rosen, B. et Jerdee, T. 1986. « Retirement Policies for the 21 st Century », *Human Resource Management*, 25(3), 405-420.
- Rosen, B. et T. Jerdee. 1988. « Managing Older Worker's Careers », *Research in Personnel and Human Resource Management*, no 6, 37-74.
- Rosen, B. et T. Jerdee. 1989 « Retirement Policies : Evidence of the Need for Change », *Human Resource Management*, 28(1), 87-103.
- Rosen, B. et T. Jerdee. 1989 « Investing in the Older Worker », *Personnel Administrator*, avril, 70-74.
- Ryan, C. 2000. « Employee Retention - What Can the Benefits Professional Do ? », *Employee Benefits Journal*, 25(4).
- Saba, T. 1995. « Les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués de 50 ans ou plus : nature et gestion », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PH.D), École de relations industrielles.
- Saba, T. et G. Guérin. 2002. « La gestion des cadres au lendemain des départs massifs à la retraite : le cas du secteur de la santé et des services sociaux », dans *La gestion des âges, face à face avec un nouveau profil de main d'œuvre*, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval.
- Schein, E. 1993. « How Can Organizations Learn Faster ? », *Sloan Management Review*, 2, 85-92.
- Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'expertise en GRH et Équipe RIPOST, CLSH-CHSLD Haute ville des Rivières, Centre affilié universitaire, Québec (Québec). (novembre) 2003. *Vieillesse de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion, rapport de synthèse*, p.5.
- Siegenthaler, J. K. et A. M. Brenner. 2000. « Flexible Work Schedules, Older Workers, and Retirement », *Journal of Aging & Social Policy*, 12(1).
- Simard, G., Doucet, O. et S. Bernard. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles*, 60(2).
- Smith, C. A. 1995. « Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment », Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario- London Ontario.
- Smith, G. P. 2001. « Here Today, Here Tomorrow », Chicago, Dearborn Trade Publishing.
- Sterns H. L. et S. M. Mikles. 1995. « The Aging Worker in a Changing Environment : Organizational and Individual Issues », *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Stinglhamber, F. et C. Vanderberghe. 2002. « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents », *Psychologie du travail et des organisations*, 8(3), 137-165.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30(2), 90-102.
- Tindale, J. A. 1991. « Travailleuses et travailleurs âgés dans une main-d'œuvre vieillissante », Rédigé à la demande du Conseil consultatif national sur le troisième âge. Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.

- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. et D. Balkin. 1996. « L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus », *Cahier de recherche 96-30*, Montréal, EDHEC.
- Tremblay, M. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe », *Effectif*, 18-25.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. E. et O. Doucet. 2005. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Trudel, J. M., Saba, T. et G. Guérin. 2005. « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 406-435.
- Vanderberghe, C. 2005. « La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques », *Télescope*, Revue d'analyse comparée en administration publique, 12(2).
- Volkoff, S., Molinie, F. et A. Jolivet. 2000. « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 126p.
- Walker, A. 1999. « La gestion d'effectifs vieillissants : guide de bonnes pratiques », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Wanous, J., Poland, T. D., Premack, S. L. et K. S. Davis. 1992. « The Effect of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors : A Review and Meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
- Wanous, J. 1992. « Organizational Entry : Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of New Comeers », Reading (Mass.), Addison-Wesley.
- Warr, P. 1994. « Age and Job Performance », dans *Work and Ageing : A European Perspective*, London, Taylor and Francis, 309-322.
- Wellner, A. S. 2002. « Tapping a Silver Mine », *HR Magazine*, 47(3), 26-32.
- Wiener, Y. 1982. « Commitment in Organizations : A Normative Review », *Academy of Management Review*, 7, 418-425.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et M. Tremblay. 1998. « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, 23 (2), 30-39.
- Wolf, J.F. 1983. « Career Plateauing in the Public Service : Baby Boum and Employment Burst » *Public Administration Review*, mars-avril, 160-166.
- Wright, H. et R. Hamilton. 1978. « Work Satisfaction and Age : Some Evidence for the Job Change Hypothesis », *Social Forces*, 59(4), 1140-1158.
- Wright, R. 1995. « La gestion des relations de travail dans la nouvelle économie », Ottawa, (Ont.), Conference Board du Canada.
- Zeffane, R. 1994. « Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees », *Human Relations*, 47, 977-1010.
- Zetlin, M. 1992. « Older and Wiser : Tips to Motivate the 50's Crowd », *Management Review*, August, 30-33.

ANNEXE

Figure 1

Modèle d'analyse retenu après manipulations et agrégations

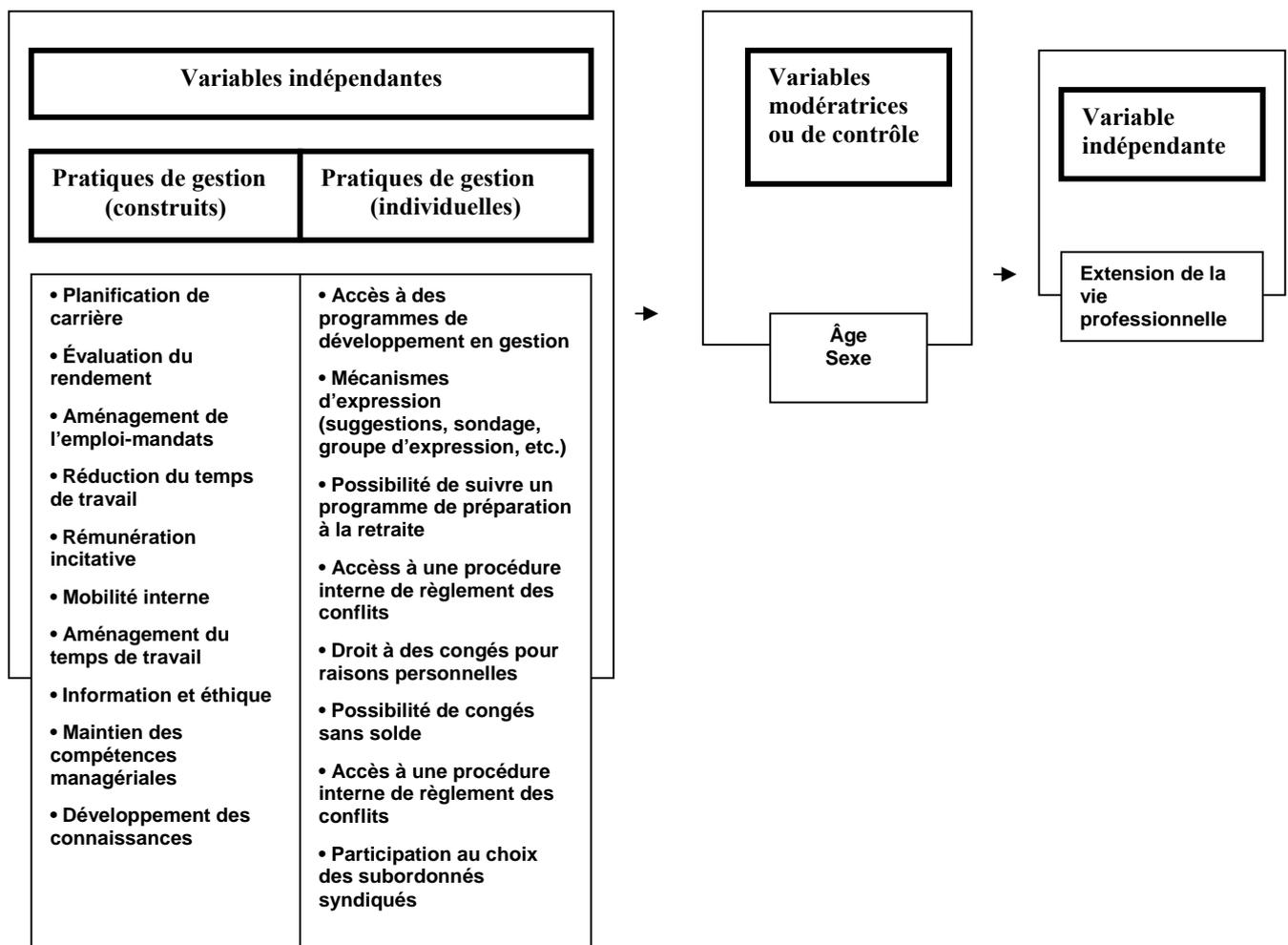


Tableau 1
Construits issus des analyses factorielles

Variables	Indicateurs	Alpha	N	Moyenn e	Écart type
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e) - Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière - Évaluation périodique des besoins de formation et de développement 	0,54	383	0,27	0,29
Évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation formelle du rendement - Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur(e) - Évaluation formelle du potentiel 	0,60	386	0,42	0,34
Aménagement de l'emploi-mandats	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne - Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) » - Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.) - Possibilité d'affectation à des projets spéciaux - Participation à des comités stratégiques 	0,67	359	0,56	0,31
Réduction 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 - Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge 	0,73	369	0,26	0,32
Rémunération incitative	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs) - Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite) - Droit à des gratifications salariales hors classe 	0,54	383	0,10	0,23

Variables	Indicateurs	Alpha	N	Moyenn e	Écart type
Mobilité interne	- Pratique de recrutement interne de cadres - Politique de mobilité dans l'organisation - Possibilités de promotion à des postes supérieurs - Politique de mobilité à l'intérieur du réseau	0,60	376	0,50	0,33
Aménagement du temps de travail	- Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible) - Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile	0,52	389	0,34	0,38
Information et éthique	- Code d'éthique interne qui précise les comportements attendus des cadres - Communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges, etc.) - Pratiques favorisant la diffusion d'informations stratégiques	0,49	386	0,74	0,28
Maintien des compétences managériales	- Activités de maintien des compétences managériales (colloques, accès à des revues professionnelles, etc.) - Formation adaptée aux besoins personnels (apprentissage personnalisé, formation faisant appel au vécu, etc.)	0,40	384	0,76	0,32
Développement des connaissances	- Frais de scolarité remboursés lors de cours pris à l'extérieur - Accès à des programmes de formation en informatique	0,28	387	0,73	0,31
V161	- Accès à des programmes de développement en gestion		390	0,78	0,42
V164	- Mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.)		390	0,44	0,50
V170	- Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite		391	0,77	0,42
V178	- Droit à des congés pour raisons personnelles		393	0,69	0,46
V182	- Possibilité de congés sans solde		394	0,76	0,43
V189	- Accès à une procédure interne de règlement de conflits		383	0,54	0,50
V195	- Participation au choix des subordonnés syndiqués		376	0,66	0,47

Tableau 2
Plus fortes corrélations entre les variables indépendantes par échantillon ($r \geq 0,35$)

Variables indépendantes	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable	Corrélation	Variable
	Âge ≥ 50		Age < 50		Âge ≥ 50 Hommes		Âge ≥ 50 Femmes	
Planification de carrière	0,38**	Éval. rend.	0,43**	Éval. rend.	0,40**	Éval. rend.	0,36**	Éval. rend.
Évaluation du rendement	0,38**	Plan-car.	0,43**	Plan-car.	0,40** 0,36**	Plan-car. Mandats	0,36**	Plan-car.
Aménagement de l'emploi (mandats)	0,51** 0,35**	M.Com Inf.eth	0,43** 0,38**	M.Com Inf.eth	0,36** 0,57**	Éval. rend. M.Com	0,46** 0,36**	M.Comp Inf.eth
Information et éthique	0,35**	Mandat	0,38**	Mandat			0,36**	Mandat
Maintien des compétences managériales	0,51**	Mandat	0,43**	Mandat	0,57** 0,37**	Mandat Accès proc. conflits	0,46**	Mandat
Accès à une procédure interne de règlement des conflits					0,37**	M.Com		

** Significatif à 0,01

Tableau 3**Pratiques significatives pour l'extension de la vie professionnelle : analyses corrélationnelles simples**

Pratiques	Coefficient de corrélation simple			
	≥ 50 ans	≥ 50 ans hommes	≥ 50 ans femmes	< 50 ans
Possibilité de congés sans solde	0,17**		0,18**	
Aménagement de l'emploi-mandats	0,15**		0,19**	
Planification de carrière	0,11*		0,22**	
Droit à des congés pour raisons personnelles (V178)	0,11*			0,13**
Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite (V170)	-0,13*	-0,19*		
Maintien des compétences managériales			0,16*	0,09*
Information et éthique				0,08*
Participation au choix des subordonnés syndiqués				0,10*

** significatif à 1 %; * significatif à 5 %

Tableau 4
Régression des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », pour
répondants âgés ≥ 50 ans (N = 342)

Étapes	Variabes	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		-2,672	0,008
	Âge	0,301	5,829	0,000
	Sexe	0,079	1,533	0,126
F = 1,433; Sig. = 0,240; R ² ajusté = 0,003				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-2,727	0,007
	Âge	0,294	5,878	0,000
	Sexe	0,088	1,748	0,081
	Possibilité de suivre un programme de préparation retraite	-0,154	-3,005	0,003
	Possibilité de congés sans solde	0,134	2,657	0,008
	Aménagement de l'emploi - mandats	0,128	2,455	0,015
	Accès à des programmes de développement en gestion	-0,127	-2,382	0,018
	Planification de carrière	0,108	2,073	0,039
F = 10,240; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,159; $\Delta R^2 = 0,068$				

Tableau 5

Régression (avec interactions selon la catégorie d'âge) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », tous les répondants, (Q4) (N = 860)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>) Variables de contrôle	Constant		7,691	0,000
	Sexe	0,167	4,974	0,000
	Âge	0,083	2,476	0,013
F = 16,129; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,034				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		6,571	0,000
	Sexe	0,078	2,339	0,020
	Âge	0,178	5,342	0,000
	Droit à des congés pour raisons personnelles	0,085	2,479	0,013
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	-0,105	-3,144	0,002
	Planification de carrière	0,082	2,467	0,014
	Possibilité de congés sans solde	0,070	2,027	0,043
	F = 10,486; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,062; ΔR ² = 0,028			
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion X	Constant		6,922	0,000
	Âge	0,145	3,948	0,000
	Sexe	0,080	2,414	0,016
	Droit à des congés pour	0,063	1,768	0,077

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
<i>catégorie d'âge</i> (VI)	raisons personnelles			
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	-0,112	-3,344	0,001
	Planification de carrière	0,071	2,107	0,035
	Possibilité de congés sans solde	0,067	1,956	0,051
	<i>Aménagement de l'emploi-mandats X catégorie d'âge</i>	0,083	2,150	0,032
F = 9,686; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,066; ΔR ² = 0,004				

Tableau 6

Régression (avec interactions selon le sexe) des pratiques sur la variable « extension de la vie professionnelle », répondants âgés ≥ 50 ans (Q5), (N = 342)

Étapes	Variables	β	t	Sig. t
Bloc 1 (En mode <i>Enter</i>)	Constant		-2,673	0,008
	Âge	0,301	5,829	0,000
	Sexe	0,079	1,533	0,126
Variables de contrôle				
F = 18,084; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,091				
+Bloc 2 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) Pratiques de gestion (VI)	Constant		-2,727	0,007
	Âge	0,294	5,878	0,000
	Sexe	0,088	1,748	0,081
	Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite	-0,154	-3,005	0,003
	Possibilité de congés sans solde	0,134	2,657	0,008
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,128	2,455	0,015
	Accès à des programmes de développement en gestion	-0,127	-2,382	0,018
	Planification de carrière	0,108	2,073	0,039
	F = 10,240; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,159; $\Delta R^2 = 0,068$			
+Bloc 3 (En mode <i>Stepwise</i> , à 5%) <i>Pratiques de gestion X sexe</i>	Constant		-3,315	0,001
	Âge	0,300	6,022	0,000
	Sexe	0,295	2,866	0,004
	Possibilité de suivre un programme de préparation à	-0,152	-2,991	0,003

Étapes	Variabiles	β	t	Sig. t
(VI)	la retraite			
	Possibilité de congés sans solde	0,129	2,570	0,011
	Aménagement de l'emploi-mandats	0,453	3,010	0,003
	Accès à des programmes de développement en gestion	-0,127	-2,386	0,018
	Planification de carrière	0,105	2,039	0,042
	<i>Aménagement de l'emploi-mandats X sexe</i>	-0,408	-2,301	0,022
F = 9,737; Sig. = 0,000; R ² ajusté = 0,170; $\Delta R^2 = 0,011$				

ⁱ Statistique Canada. Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe. Le Canada vieillit. No 96F0030XIF2001002 au catalogue, document diffusé le 16 juillet 2002.

ⁱⁱ Loi du gouvernement du Québec sur l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite à 65 ans; Loi sur les normes du travail L.R.Q., c. N-1.1, art. 3.1, 84.1, 122.1, 123.1 du 1^{er} avril 1982, Loi sur l'abolition de la retraite obligatoire et modifiant certaines dispositions législatives, L.Q. 1982, C.12; Loi modifiant la Loi sur le régime de rentes du Québec et la Loi sur les régimes complémentaires afin de favoriser la retraite progressive et la retraite anticipée L.Q. 1997, c. 19 adoptée en 1997.

ⁱⁱⁱ Dans l'édition du printemps 1998 du *Point sur la population active*.

^{iv} Tiré d'une étude menée en 1998 pour le compte de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). C'est un document qui fait partie d'une série de documents analytiques qui ont servi de support à l'étude de l'OCDE sur le vieillissement, projet « horizontal » impliquant plusieurs directions de l'OCDE. Les résultats du projet dans son ensemble sont résumés dans *Préserver la prospérité dans une société vieillissante*. OCDE, 1998.

^v Dans Inscape Publisher, *Work Expectations Profile. Research report*, 2001.
www.inscapepublishing.com/pdf/METAO-259.pdf

^{vi} Utilisation de données découlant d'un exercice académique dans le cadre d'un programme en vue de l'obtention d'un diplôme de Ph. D en relations industrielles.

^{vii} Pour tester la corrélation multiple, le ratio de cas nécessaires est $N \geq 50 + 8 M$ (M étant le nombre de variables prévisionnelles dans l'équation (selon Green, 1991 et Fidell, 2001 dans Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell. 2001. « Using Multivariate Statistics », Boston, Allyn and Bacon). Le ratio de cas étant inférieur à cette norme a donc conduit à réduire notre matrice des données et ce, préalablement aux manipulations statistiques effectuées, grâce à une analyse factorielle.

^{viii} Voir F. Desrosiers. 2001. *La modélisation statistique en analyse et évaluation immobilières : guide méthodologique*. Gestion urbaine et immobilière. Université Laval.

^{ix} Voir LETEMPS-CH, 12 décembre 2005. *Un défi pour demain : mieux utiliser les qualités des séniors*. Le Temps-Emploi et Formation. <http://www.letemps.ch/emploi/affichearticle.asp?artid=169510>

^x Plan sénior IPC : *Dynamiser les secondes parties de carrière*, projet soutenu par le programme communautaire, FSE Equal, 2002-2005, Institut Paoli Calmettes.
www.ec-network.net/equal/seniors/politique%20senior.pdf