

## **MAINTIEN EN EMPLOI ET MOBILISATION DES TRAVAILLEURS SÉNIORS DANS LE SECTEUR PUBLIC : TOUT UN DÉFI**

*Revue internationale sur le travail et la société*

**Mustapha Bettache<sup>1</sup>**

**Année :** 2013

**Volume :** 11

**Numéro :** 1

**Pages :** 76-119

**ISSN :** 1705-6616

**Sujets :** Emploi, mobilisation, travailleurs vieillissants, secteur public

### **SOMMAIRE**

*À partir d'une analyse de la littérature et d'une étude empirique auprès d'un échantillon de cadres issus du secteur public, cet article examine les liens entre des pratiques de gestion des ressources humaines et le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des salariés âgés. Les résultats démontrent l'importance à cet égard des pratiques, telles les nouveaux rôles (affectation à des projets spéciaux, à des comités stratégiques, rôle de formateur, etc.), les plans de carrière (deuxième carrière?), la reconnaissance et les mécanismes d'expression. Les constats de l'étude soulèvent des enjeux importants pour la gestion des ressources humaines dans le secteur public et laissent entrevoir des pistes pratiques d'intervention pour une plus grande rétention et mobilisation des employés.*

---

<sup>1</sup> **Mustapha Bettache** est professeur agrégé en relations industrielles à l'Université Laval  
[mustapha.bettache@rlt.ulaval.ca](mailto:mustapha.bettache@rlt.ulaval.ca)

## CONTEXTE DE VIEILLISSEMENT ET DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Le vieillissement démographique touche, depuis les dernières décennies, la plupart des pays industrialisés ; La moyenne d'âge de la population mondiale, qui se concentrait autour de 23 ans en 1950, pourrait se situer, à l'horizon 2050, autour de 36 ans (United Nations, 2005). On reconnaît aussi que le vieillissement progressif de la population canadienne est aujourd'hui une réalité incontournable, les données<sup>2</sup> recueillies établissant que la part de la population plus âgée connaîtra une accélération encore plus marquée au cours des prochaines années. Cette situation démographique est alimentée par le passage successif des sociétés d'un très grand taux de natalité après la Deuxième Guerre Mondiale, à une forte dénatalité au cours des décennies subséquentes. Au Québec, la population vieillit et la croissance démographique est ralentie (Statistique Canada, 2002). Cela préoccupe tant les entreprises que les pouvoirs publics, qui craignent de faire face à des départs massifs à la retraite au cours des prochaines années et à des pénuries de personnel, difficiles à compenser par l'embauche de plus jeunes travailleurs. Par son passé jalonné de coupures et de contraintes fiscales, le secteur public est encore plus vulnérable aux aléas du vieillissement de la main d'œuvre, nombre de ses organisations ayant usé d'attrition<sup>3</sup> et d'incitation à la retraite pour faire face aujourd'hui à une perte potentielle d'effectifs pouvant atteindre 50 % dans les prochaines années (Guérin & Saba, 2003). Les secteurs du service public enregistrent alors une forte proportion de leur main-d'œuvre âgée (>45 ans) et risquent de vivre des pénuries (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2002). Dans cette optique, Audet (2004) prédisait que le Québec risque d'enregistrer un déficit démographique à l'horizon 2031 et une baisse de la population en âge de travailler. Encore plus récemment, Saba (2009 : 28) avançait que « *L'âge moyen de la retraite grimpe depuis 2001 et ce phénomène se manifeste autant chez les hommes que chez les femmes et chez les employés de la fonction publique, généralement réputée pour les départs à la retraite les plus précoces* ». De plus, dans le contexte de la globalisation et du leitmotiv de la performance organisationnelle qui lui est associé, se tisse un enjeu important autour de la

---

<sup>2</sup> Statistique Canada, 2002.

<sup>3</sup> Appelée également « départs naturels », l'attrition désigne toute cessation d'emploi (départ ou retraite) d'employés de la fonction publique autres que ceux visés par les programmes d'encouragement au départ ou encore attribuable à une cession ou privatisation (source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – Analyse démographique de l'effectif de la fonction publique fédérale : RH – concepts et définitions).

question de la compatibilité entre les exigences accrues au travail et les capacités physiques et psychologiques de travail des salariés vieillissants (Volkoff et coll. 2000), et ce, sans compter que les départs massifs à la retraite représentent un fardeau financier à la charge des pouvoirs publics, voire une disproportion entre la masse des actifs, qui financent par leurs gains la protection sociale et celle des retraités, qui sont des prestataires de la protection sociale (Pozzebon, 2004). Selon certaines études, les nouvelles exigences en matière de flexibilité de la production et les transformations qu'elles génèrent en termes de conditions de travail, telles que l'utilisation de l'informatique, des cadences de travail accélérées, etc. amènent les organisations à prendre en considération les effets du vieillissement de la population active et de son inadéquation avec ces exigences (Damasse et Doyon, 2000). Les départs des travailleurs vieillissants ne sont pas non plus sans produire des effets négatifs sur les organisations, parmi lesquels la perte d'un personnel qualifié et un frein à la transmission des savoirs intergénérationnels (INRS<sup>4</sup>, 2005), le coût des départs (Hawthorne, 1993), la pression à la productivité sur le personnel restant, etc. Les politiques gouvernementales<sup>5</sup> (Gouvernement du Québec, 1982, 1997) relatives à la retraite demeurent par ailleurs favorables<sup>6</sup> aux départs hâtifs à la retraite, en même temps que subsistent encore aujourd'hui des pratiques favorisant le départ des travailleurs plus âgés, telles que la mise en place de programmes d'incitation à la retraite anticipée, l'allocation de primes de départ (D'amours, 2002), voire l'isolement des travailleurs vieillissants, la diminution de leurs responsabilités (Guérin et coll. 1994), à l'heure où les nouveaux défis économiques et les

---

<sup>4</sup> INRS, étude sur les travailleurs de 45 ans et plus, 1999, INRS-Culture et Société.

<sup>5</sup> 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 1er 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.

<sup>6</sup>Les réformes législatives en cours visent l'introduction de mesures favorisant l'extension de la vie professionnelle. Voir les récentes propositions du gouvernement du Québec, dans ses orientations stratégiques, de mesures d'adaptation des régimes de retraite (Dans Régimes publics de retraite et marché du travail : le cas du régime de rentes du Québec. P. le Goff , 8 décembre 2004. Library of Parliament. Bibliothèque du Parlement).

impératifs de compétitivité nécessitent au contraire de continuer à bénéficier des compétences des travailleurs plus expérimentés, qui constituent un levier important pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

## **PROBLÉMATIQUE**

C'est dans un tel contexte que le rétablissement des incitations à l'extension de la vie professionnelle et à la mobilisation des travailleurs vieillissants prend tout son sens, que ce soit par l'entremise d'une réforme des politiques liées à la retraite visant à accroître le taux d'activité des personnes, ou de nouvelles pratiques de gestion, voire une gestion « renouvelée » de la main-d'œuvre vieillissante, axée sur deux objectifs clefs : son maintien en emploi et sa mobilisation. Le cas spécifique de la fonction publique est illustratif à plus d'un titre, s'agissant d'un secteur ayant connu des changements majeurs au cours des dernières décennies, tels que la révolution des technologies de l'information et de la communication, la montée de l'économie du savoir, l'attraction de nouveaux talents dans l'administration publique, etc., ayant eu pour effet d'influencer fortement la fonction ressources humaines et de favoriser la mise en œuvre de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la « nouvelle gestion publique (NGP) ». La gestion des administrations publiques se trouve ainsi en profonde mutation depuis la fin du vingtième siècle, et ce, dans la plupart des pays industrialisés, l'heure étant à la remise en question d'un modèle « bureaucratique » qui lui est bien souvent associé Bartoli (2008). Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations publiques sont dès lors interpellées dans le sens d'un allègement des structures, de l'innovation, de la qualité du service rendu, de la satisfaction de la clientèle, de la délégation et de l'habilitation dans la prise de décisions. Les changements démographiques soulèvent l'enjeu de l'apport des travailleurs vieillissants aux mutations économiques, considérant le fait qu'une main d'œuvre âgée éprouve davantage de difficulté à acquérir de nouvelles compétences et, par conséquent, manifeste moins de comportements liés à l'innovation (Industrie Canada, 2008). La fonction publique constitue un milieu de travail où différents éléments du contexte économique et social (modernisation de l'État, nouvelle gestion publique, concurrence accrue à l'intérieur du marché de l'emploi, pénurie de ressources humaines qualifiées ...) mettent donc à l'épreuve sa capacité à retenir et à mobiliser ses membres.

## CARACTÉRISTIQUES D'UNE MAIN-D'ŒUVRE ÂGÉE

Au-delà des stéréotypes négatifs à l'égard de l'âge, soit que les travailleurs vieillissants sont généralement perçus comme moins productifs, moins désireux et moins aptes à acquérir de nouvelles connaissances, moins flexibles, moins enclins à s'adapter aux nouvelles technologies, plus coûteux, etc. (Casey<sup>7</sup>, 1998), la généralisation systématique et sans discernement de ces perceptions à tous les travailleurs vieillissants est remise en cause (Fletcher, 1995). Lagacé (2003) avance à ce propos :

*« Les stéréotypes se fondent en partie sur la prémisse d'un lien négatif entre l'âge d'un travailleur et sa performance, et ce, quoique plusieurs études aient démontré qu'un tel lien est pratiquement inexistant [...]. Par exemple, les méta analyses de Waldman et Avolio ont révélé une quasi-absence de corrélation entre la performance et l'âge d'un travailleur (la corrélation la plus élevée étant de  $r = -06$ ). Plus encore, une corrélation positive pourrait même exister entre ces deux variables : l'expérience accumulée par le travailleur pourrait ainsi constituer une valeur ajoutée dans certains cas et dans d'autres, lorsqu'un déclin de performance se produit, elle pourrait agir comme élément compensateur [...] » (Lagacé, 2003 : 13).*

## PRINCIPAUX CONCEPTS ET QUESTION DE RECHERCHE

### CONCEPTS

Cette recherche s'articule autour de quatre concepts : le travailleur vieillissant, le maintien en emploi, l'engagement organisationnel et les pratiques de gestion des ressources humaines.

- Le travailleur vieillissant n'est pas défini de manière claire, un travailleur pouvant être considéré comme âgé à partir de 45 ans, voire 40 ans. Alors que le Conseil consultatif national sur le troisième âge le fixe à 45 ans et plus, Statistique Canada<sup>8</sup> (1998) le fixe à

---

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Dans l'édition du printemps 1998 du *Point sur la population active*.

55 ans et plus, etc. Il y a donc absence de consensus sur la définition du travailleur vieillissant. Le seuil le plus souvent utilisé pour cerner la notion de travailleur vieillissant dans la population active est fixé à 50 ans, car il correspond à celui mis en place dans les politiques publiques (50 ans, 55 ans, 60 ans ou 65 ans), permettant de bénéficier des mesures institutionnelles (Chabert, 2003). Les recherches scientifiques mettent en relief la diminution des capacités physiologiques (mobilité réduite, capacités articulaires limitées, diminution des performances de l'appareil sensoriel, etc.) et cognitives (ralentissement des temps de réaction, baisse de performance de la mémoire, etc.) (Davezies et coll. 1993), même s'il y a là matière à controverse, des auteurs ayant montré que ce déclin pourrait varier d'un individu à l'autre (Laville, 1994).

- Le maintien en emploi, ou la rétention, correspond au processus mis en œuvre par les organisations à l'effet de retenir leurs membres, concept bien souvent étudié à travers son opposé, soit le roulement du personnel (Morse, 1968), du fait du coût élevé inhérent au remplacement des employés (particulièrement les plus expérimentés) qui quittent prématurément l'organisation (Curti, 2003) et des conséquences négatives que cela entraîne notamment au plan de la rentabilité de l'organisation (Thompson, 2000). À cet égard, les recommandations faites relativement aux moyens de réduire le roulement des employés ne feront que contribuer au maintien en emploi du personnel (Lefkovitch, 1992). De nombreuses études ont fait ressortir des déterminants du maintien en emploi, mettant en exergue notamment deux facteurs soit la satisfaction au travail et les alternatives d'emploi, arguant que les employés satisfaits au travail sont plus enclins à rester en emploi et que ceux ayant plus d'alternatives d'emploi sont plus appelés à quitter l'organisation (March et Simon, 1991). À cela viennent s'ajouter des facteurs sociodémographiques (âge, sexe, scolarité, statut civil...), reliés à l'emploi (salaire, niveau hiérarchique, clarté des rôles, charge de travail...) et organisationnels (taille de l'organisation...), susceptibles d'influer positivement (ou négativement) sur le maintien en emploi. De nombreux écrits ont mis en exergue, s'agissant des travailleurs âgés, certaines pratiques susceptibles d'amener ces derniers à prolonger leur vie active, telles que l'autonomie au travail, la participation à la gestion, des nouveaux rôles, un projet personnalisé de carrière, la reconnaissance, l'aménagement du temps de travail etc. (tableau1), alors que d'autres ont plutôt souligné des facteurs influant négativement sur le maintien en emploi de cette catégorie de travailleurs, tels un mauvais état

de santé (Tindale, 1991), un plafonnement de carrière (Marbot et Peretti, 2002), voire une faible implication au travail (Guérin et coll. 1999).

- L'engagement organisationnel, ou implication, est une forme de traduction française du terme « *Commitment* ». Les auteurs considèrent l'engagement organisationnel comme un déterminant important de la performance organisationnelle (Benkhoff, 1997) et lui associent même un effet négatif sur le taux de roulement, voire sur l'intention de quitter (Meyer et coll., 2002). Il s'agit d'un concept multidimensionnel (Paillé, 2003), comprenant trois dimensions : l'engagement affectif (Becker, 1960), l'engagement normatif (Buchholz, 1978) et l'engagement de continuité (Mowday et coll. 1979). L'engagement affectif est l'attachement émotionnel qu'éprouve un individu envers son organisation (Meyer et Allen, 1997) et qui, selon Bentein et coll., (2004), s'exprime par une attitude positive d'un employé envers son organisation. L'engagement normatif traduit le comportement des employés qui se réfèrent à des valeurs d'éthique au travail « *Work Ethics* », les employés ressentant alors une obligation morale à demeurer dans leur organisation (Buchholz, 1978). L'engagement de continuité est défini comme un comportement traduisant l'intérêt calculé éprouvé un individu à demeurer dans l'organisation, basé sur bienfaits qu'il en retire (Vanderberghe, 2004). Eu égard aux nombreux écrits, les déterminants de l'engagement organisationnel sont fort nombreux, et ce, tant socio-démographiques que reliés à l'emploi ou encore à caractère organisationnel, et ce, avec des effets plus ou moins forts. S'agissant des travailleurs âgés, les études mettent notamment beaucoup l'accent sur l'effet positif de l'implication au travail (Tremblay, 2002), de la responsabilisation accrue et la participation à la gestion (Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002), de l'autonomie au travail (Christin et Peretti, 2006), des nouveaux rôles (Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002), de la flexibilité au travail (Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002), de la confiance des dirigeants et du supérieur (Campoy, E et V. Neveu, 2007), du plaisir à travailler et du sentiment d'utilité (Christin et Peretti, 2006), du développement de carrière (Lewis et McLaverty, 1991), du soutien organisationnel perçu (Galois, 2007), de la conciliation travail-famille (Guérin et Saba, 2002b) (tableau 2), sur l'engagement organisationnel.

- Les pratiques de gestion des ressources humaines sont sous-tendues par plusieurs modèles théoriques qui font ressortir les liens qu'elles peuvent avoir avec le maintien en emploi et la mobilisation des travailleurs. En ce qui a trait au maintien en emploi, il s'agit surtout de

typologies de pratiques, telles notamment la typologie développée par Pettman (1975) qui définit les pratiques de rémunération, communication, participation comme des prédicteurs de la rétention des employés, celle de Thompson (2000) qui, s’inspirant de la théorie de la motivation dite « des deux types de facteurs », élaborée par Herzberg et coll. (1959), suggère les pratiques de reconnaissance, de responsabilisation et de promotion des employés ou encore celle de Cardinal (2004) qui, s’appuyant sur les résultats de nombreuses recherches consacrées au maintien en emploi, suggère les pratiques de recrutement et d’embauche, de socialisation à la culture organisationnelle, de communication bilatérale, de développement des compétences et d’employabilité, de développement de carrière, de systèmes de récompenses et de contenu du travail. En ce qui concerne l’engagement organisationnel, le modèle de Lawler (1986) « *High-Involvement* », qualifié de modèle des « quatre partages » et référant aux théories de la gestion participative « *Participative management* » suggère quant à lui des catégories de pratiques de gestion, à même de favoriser l’engagement organisationnel des employés, telles que l’information, le développement des compétences, la participation et la reconnaissance. Il s’agit là d’un modèle très largement utilisé dans la littérature et parmi les plus validés dans la recherche empirique.

Les tableaux qui suivent résument des écrits sur l’effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur le maintien en emploi (tableau 1) et l’engagement organisationnel (tableau 2) des travailleurs vieillissants.

**Tableau 1 : Pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants**

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Support de l’employeur à la démarche de planification de carrière</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Entretiens de carrière avec le superviseur (London et Stumpf, 1982)</li> <li>□ Ateliers de carrière (Rosen et Jerdee, 1988)</li> <li>□ Centre d’information sur les carrières (London et Stumpf, 1982; Cronin, 1988)</li> <li>□ Counselling de carrière (London et Stumpf, 1982; Cronin, 1988)</li> </ul> </li> <li>- <u>Réorientation de carrière</u> (Siegenthaler et Brenner, 2000)</li> </ul>

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Développement de carrière</u> (Rosen et Jerdee, 1986; Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Dibble, 1999)</li> <li>- <u>Projet personnalisé de carrière</u> (Guérin, 1992; Burack et Mathys, 1980)</li> <li>- <u>Programme de préparation à la retraite</u> (Siegel, 1986; Dennis, 1988b; Dumont, 1989; Guérin, 1991; Lesemann, 2003b)</li> </ul>
Mouvements de carrière (mobilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Offrir des opportunités de promotion</u> (Zetlin, 1989)</li> <li>- <u>Recrutement des employés séniors</u> (Guérin et Saba, 2003)</li> <li>- <u>Rappel de retraités</u> (Kraut, 1988; Whittemore, 1990)</li> <li>- <u>Mobilité interne</u> (mutations, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> carrière, etc. (Gaullier, 1988; Guérin, 1991; Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Affectation à des projets spéciaux</u> (Zetlin, 1992)</li> <li>- <u>Transferts d'emploi</u> (Nusberg, 1984; Paul, 1987; Dychtwald, 1990)</li> <li>- <u>Rétrogradations</u> (Rosow, 1980)</li> <li>- <u>Désengagement progressif</u> (Dychtwald, 1990)</li> </ul>
Organisation du travail/ participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Autonomie au travail</u> (Volkoff, 2001; Lesemann, 2003; Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Participation aux décisions stratégiques</u> (participation aux comités stratégiques) (Karp, 1987; Zetlin, 1992; Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Accroissement des responsabilités « Empowerment »</u> (Guérin et Saba, 2001; Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Octroi de nouveaux rôles (conseiller, consultant, formateur, mentor, etc.)</u> (Kelly, 1990; Lewis et McLaverty, 1991; Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Contrôle sur le travail</u> (Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Changements de contenu et redéfinition des tâches</u> (Rosen et Jerdee, 1988; Kelly, 1990; Guérin et Saba, 2001; Jolicoeur, 2002; Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Rotation des tâches</u> (Lesemann, 2003b)</li> </ul>
Formation et développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Offrir des formations personnalisées</u> (CCTM, 2002; Lesemann, 2003b)</li> <li>- <u>Programmes de formation des employés et développement des connaissances</u> (Meier, 1988; Laville, 1989; Lewis et McLaverty, 1991; Maurer et Rafuse, 2001; Guérin et Saba, 2001; Jolicoeur,</li> </ul>

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<p>2002; Blanchet et Debrand, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Plans de développement</u> (Jolicoeur, 2002; Blanchet et Debrand, 2005)</li> <li>- <u>Adaptation des connaissances</u> (initiation aux nouvelles technologies, mise à jour) (Guérin et Saba, 2001; Blanchet et Debrand, 2005)</li> </ul>
Rémunération et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Octroi de salaires compétitifs</u> (Lewis et McLaverty, 1991; Guérin, 1996)</li> <li>- <u>Stimulants financiers</u> (reclassifications, statuts hors échelle, bonis, évitement du plafonnement salarial, gratifications hors classe, primes...) (Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Avantages sociaux</u> (Garger, 1999; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Smith, 2001; Gordon et Lowe, 2002; Ramlall, 2004)</li> <li>- <u>Gratifications non monétaires</u> (gadgets informatiques, voyages, trophées, remerciements publics, plaques de reconnaissance, etc.) (Stokes, 1995; Wellner, 2002)</li> <li>- <u>Reconnaissance</u> (Stokes, 1995; Kaye et Jordan-Evans, 1999; Garger, 1999; Ryan, 2000; David, 2001; Blanchet et Debrand, 2005)</li> </ul>
Aménagements du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Travail à temps partiel</u> (Ford et Flotter, 1985; Kraut, 1988; Johnson, 1988; Guérin et Saba, 2001; CEE, 2002; Lauzon, 2003; Wellner, 2002)</li> <li>- <u>Travail à temps partiel après la retraite</u> (Kraut, 1988; Johnson, 1988)</li> <li>- <u>Travail de jour uniquement</u> (Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Travail en semaine uniquement</u> (Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Travail limité à 35 heures par semaine</u> (Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Désengagement progressif</u> « <i>Phased Retirement</i> » (Lesemann, 2003b)</li> <li>- <u>Partage d'emploi</u> (Hale, 1990)</li> <li>- <u>Horaire flexible</u> (Prenda et Stahl, 2001; Guérin et Saba, 2001; OCDE, 2005; Lesemann, 2003b)</li> <li>- <u>Travail à domicile</u> (Rosen et Jerdee, 1986)</li> <li>- <u>Augmentation des congés et des vacances</u> (Guérin et Saba, 2002b)</li> </ul>

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Instituer un droit de refus d'effectuer des heures supplémentaires</u> (Jolicoeur, 2002)</li> <li>- <u>Rappel temporaire de retraités</u> (Meier, 1988; Guérin, 1991)</li> <li>- <u>Retraite progressive</u> (Lesemann, 2003b; Pétrin, 2003; Tourville, 2003)</li> </ul>
Aménagements (physiques) de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Adaptations de l'environnement physique de travail et ergonomiques</u> (chaises spéciales, lunettes grossissantes, amplificateurs, cabines protectrices vis-à-vis des sources de chaleur et de bruit, conception d'installations moins exigeantes pour les postures corporelles, aides à la manutention, allongement des temps de réponse, mémos...) (Marbach, 1968; Nusberg, 1984; Rosen et Jerdee, 1989; Meyer et coll. 1990; Kelly, 1990; Jolicoeur, 2002; Lesemann, 2003a)</li> </ul>
Bonification de la retraite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Augmentation de la rente de retraite</u> (Guérin, 1992)</li> <li>- <u>Contribution au fonds de pension</u> (Guérin, 1992)</li> <li>- <u>Déplafonnement des rentes de retraite</u>(Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Conjuguer pension et revenu d'activité</u> (OCDE, 2005)</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Partage de l'information</u> (informations stratégiques, résultats, etc.) (Guérin et Saba, 2001; Beauregard et Fitzgerald, 2000)</li> <li>- <u>Pratiques de communication interne</u> (Scott, 1978; Beauregard et Fitzgerald, 2000)</li> <li>- <u>Rétroaction avec les supérieurs</u> (Guérin et Saba, 2001)</li> <li>- <u>Pratiques favorisant l'éthique au travail</u> (codes de conduite, respect des droits, traitement digne et respectueux...) (Guérin et Saba, 2001; Peretti, 2002; Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Mécanismes d'expression</u> (suggestions, sondages d'opinions, procédures d'appel) (Guérin et Saba, 2001; Adams, Preshler, Beehr et Lepisto, 2002)</li> </ul>

**Tableau 2 : Pratiques d'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants**

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Information régulière des employés sur la situation générale de l'organisation</u> (orientations, résultats, problèmes...) (Guérin et coll. 1996; Rondeau et coll. 1998)</li> </ul>

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Partage d'information</u> (Rondeau et coll. 1993; Tremblay et Simard, 2005a; Trudel et coll. 2005)</li> <li>- <u>Diffusion d'informations stratégiques et opérationnelles</u> (Trudel et coll. 2005)</li> <li>- <u>Pratiques de communication interne</u> (Tremblay, 2002)</li> <li>- <u>Information bidirectionnelle et rétroaction</u> (Walker, 1999)</li> <li>- <u>Écoute des employés</u> (Rondeau et coll. 1993; Walker, 1999; Ryan, 2000)</li> <li>- <u>Communication transparente</u> (Rondeau et coll. 1993; Wils et coll. 1998; Lavigne, 2002)</li> <li>- <u>Communiquer avec respect</u> (Rondeau et coll. 1993; Wils et coll. 1998; Lavigne, 2002)</li> </ul> <p>Mécanismes d'expression (Bettache, 2007)</p>
Formation et développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Développement des connaissances</u> (Dychtwald, 1999)</li> <li>- <u>Adaptation des connaissances aux changements technologiques et organisationnels</u> (Elliott, 1995; Smith, 1995; Bellemare et coll. 1995; Maurer et Rafuse, 1995).</li> <li>- <u>Formation continue</u> (Bellemare et coll. 1995)</li> <li>- <u>Favoriser l'équité dans l'accès à la formation</u> (Maurer et Rafuse, 2001)</li> </ul>
Organisation du travail/participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Responsabilisation accrue des employés et gestion participative</u> (Wright et Hamilton, 1978; Lawler et Mohrman, 1989; Bicos, 1990; Zetlin, 1992; Zeffane, 1994; Fiorito et coll. 1997; Rodwell et coll. 1998; Saba et Guérin, 2002; Tremblay, 2002; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Participation à des comités stratégiques, projets spéciaux, rôle de formateur, de consultant interne, mentor, facilitateur...</u> (Bellemare et coll. 1995; Saba et Guérin, 2002; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Bettache, 2007)</li> <li>- <u>Transfert des compétences</u> (Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Chrustin et Peretti, 2006).</li> <li>- <u>Nouveaux rôles</u> (Guérin et Saba, 2001; Trudel et coll. 2005; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Christin et Peretti, 2006)</li> <li>- <u>Élargissement du pouvoir décisionnel des employés</u> (Wright et Hamilton, 1978; Guérin et Saba, 2001; Trudel et coll. 2005)</li> </ul>

Catégories de pratiques	Exemples de pratiques mises en place
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Autonomie au travail</u> (Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Christin et Peretti, 2006)</li> <li>- <u>Flexibilité au travail</u> (Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002)</li> </ul>
Rémunération et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Rémunération et incitatifs monétaires</u> (gratifications salariales ...) (Lewis et McLaverty, 1991)</li> <li>- <u>Avantages sociaux</u> (programmes d'aide, régimes d'assurance-santé, etc.) (Smith, 2001)</li> <li>- <u>Déplafonnement de la rémunération</u> (reclassifications, statuts hors-échelle, bonus, etc.) (Lewis et McLaverty, 1991)</li> <li>- <u>Contribution au fonds de pension</u> (Rosen et Jerdee, 1989)</li> <li>- <u>Augmentation des rentes de retraite</u> (Rosen et Jerdee, 1989)</li> <li>- <u>Reconnaissance des efforts</u> (Leibowitz et Farren, 1990; Guérin et coll. 1996 et 1999; Chenette, 1997; Wils et coll. 1998; Wellner, 2002; Tremblay, 2002)</li> <li>- <u>Valoriser le travail des employés</u> (Guérin et coll. 1996; Chenette, 1997; Wellner, 2002; Tremblay, 2002; Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002)</li> <li>- <u>Pratiques d'évaluation de la performance et feed-back sur le rendement</u> (Saba et Guérin, 2002)</li> <li>- <u>Écoute et consultation</u> (Leibowitz et Farren, 1990, Adams, Presher, Beehr et Lepisto, 2002; Bettache, 2007)</li> </ul>
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Plans de carrière</u> (Lewis et McLaverty, 1991; Schein, 1993; Wright, 1995; Hall et Mirvis, 1995; Chang, 1999; Siegenthaler et Brenner, 2000; Guérin et Saba, 2001; Lavigne, 2002; Dolan et coll. 2002; Bettache, 2007)</li> <li>- <u>Déplafonnement de carrière</u> (Marbot et Peretti, 2002)</li> <li>- <u>Deuxième carrière</u> (Izzo et Withers, 2001; Wanous, 1992; Dolan et coll. 2002; Bettache, 2007))</li> <li>- <u>Mobilité interne</u> (Dolan et coll. 2002)</li> </ul>
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Code d'éthique au travail</u> (Guérin et Saba, 2002c)</li> <li>- <u>Procédure de règlement des conflits</u> (Trudel et coll. 2005)</li> </ul>
Confiance des dirigeants et du supérieur	(Campoy, E et V. Neveu, 2007; Galois, 2007)

<b>Catégories de pratiques</b>	<b>Exemples de pratiques mises en place</b>
Soutien organisationnel perçu	(Eisenberger et al., 1990; Shore et Tetrick, 1991; Rhodes et Eisenberger, 2002; Galois, 2007)
Sentiment d'utilité	(Christin et Peretti, 2006, Bettache, 2007)

## **QUESTION DE RECHERCHE**

À la fin de cette présentation, la question de recherche s'est énoncée comme suit : « Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (50 ans et plus) ? »

## **MÉTHODOLOGIE**

### **NATURE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

- Il s'agit d'une recherche à caractère quantitatif et de type explicatif, voulant établir une association entre des pratiques de gestion des ressources humaines et l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants. Elle revêt un caractère hypothético-déductif et utilise l'analyse statistique.
- Cette recherche vise un double objectif, soit d'ordre académique à l'effet de contribuer à la problématique du maintien en emploi et de la mobilisation des travailleurs vieillissants (50 ans et plus), et de nature pratique à l'effet de contribuer à l'enrichissement des politiques, des pratiques et des programmes de gestion des ressources humaines, dans l'optique de favoriser un meilleur maintien en emploi et engagement de cette main-d'œuvre, eu égard à l'efficacité organisationnelle recherchée, notamment au sein du secteur public. Aussi cette recherche visera-t-elle à contribuer à valider empiriquement certains modèles théoriques tirés de la littérature et notamment le modèle d'implication de Lawler (1986) et de confirmer l'effet des pratiques visées à travers leur synergie. Nous soulignerons enfin l'utilité sociale et la pertinence de cette recherche, considérant la faiblesse de la littérature eu égard aux mécanismes de gestion des travailleurs vieillissants (David, 1995). Sur un plan pratique, cette recherche vise à mieux faire comprendre aux gestionnaires des ressources humaines le jeu

combinatoire entre différentes pratiques de gestion des ressources humaines, eu égard aux nouveaux défis et à l'importance de la performance d'une main-d'œuvre expérimentée.

## **COLLECTE DES DONNÉES**

Cette recherche a utilisé des données secondaires à caractère quantitatif, issues d'une recherche antérieure réalisée par Guérin et Saba (2001), sur la base d'un questionnaire auto-administré portant sur les attentes professionnelles des travailleurs (cadres) des établissements de santé et services sociaux de Montréal-centre et de la Cité de la santé de Laval (CSL) et dont l'objectif était de proposer un cadre explicatif à l'effet d'augmenter la satisfaction, l'extension de la vie professionnelle et la mobilisation des cadres. Ce questionnaire s'articule en sept parties, couvrant les thèmes relatifs aux attentes professionnelles, à l'emploi et à la carrière, à la retraite, aux opinions et aux perceptions personnelles, aux pratiques de gestion, au profil du répondant et au profil de l'organisation. Concernant les attentes professionnelles, le questionnaire propose des attentes professionnelles, invitant les répondants à dire celles qui leur paraissent importantes et dans quelle mesure il leur était possible de les réaliser dans le cadre de leur emploi. En ce qui a trait à la retraite, les répondants devaient préciser (en nombre d'années) à quel âge ils comptaient prendre leur retraite, à quelle proportion de leur salaire correspondait leur rente de retraite quand ils prendraient leur retraite, leur situation financière à la retraite, à quel âge (en nombre d'années) ils auraient souhaité prendre leur retraite, et ce, en dehors des aspects financiers et à quelles conditions ils accepteraient de prolonger leur vie professionnelle, au-delà de l'âge prévu pour la retraite. Une partie est réservée aux opinions et perceptions personnelles, notamment à l'égard d'un certain nombre de préjugés sur les employés en fin de carrière (50 ans et plus), de l'attachement au travail, de l'importance du travail dans leur vie, de l'engagement organisationnel et de l'intention de quitter. Dans la partie se rapportant aux pratiques de gestion, les répondants étaient invités à indiquer à la fois si un certain nombre de pratiques de gestion (44 pratiques suggérées) existaient ou étaient absentes dans leur organisation et, d'autre part, s'ils auraient souhaité que d'autres pratiques soient implantées dans leur organisation à l'effet de les encourager à prolonger leur carrière, au-delà de l'âge prévu pour la retraite. Pour ce qui est du profil du répondant, les informations recueillies se rapportaient à l'âge du répondant [celui du (de la) conjoint(e)] ainsi que l'âge

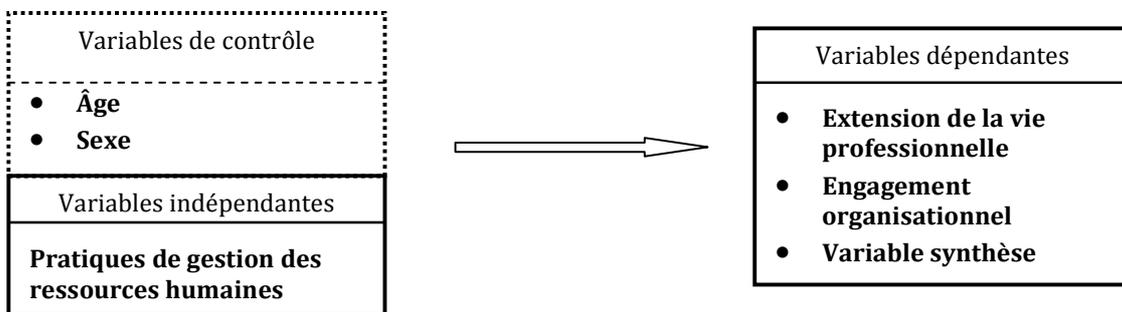
prévu par le (la) conjoint(e) pour prendre sa retraite], son ancienneté sur le marché du travail (comme cadre, avec l'employeur actuel et dans le poste actuel), au nombre de personnes supervisées directement (dépendant actuellement et appelés à dépendre financièrement du répondant après la retraite), au statut marital, à la situation du (de la) conjoint(e) [actif(ve) ou à la retraite], au sexe, au diplôme le plus élevé obtenu, au statut d'emploi occupé actuellement, au poste occupé (travail à temps partiel ou à temps plein), au revenu personnel actuel et au revenu familial actuel et à l'état de santé. Relativement au profil de l'organisation, les répondants devaient indiquer leur organisme d'appartenance, le nombre d'employés dans leur établissement ainsi que les changements importants (réduction des effectifs, restructuration, fusion etc.), survenus au sein de leur organisation durant les cinq dernières années. Notons que Guérin et Saba (2001) ont validé le questionnaire par le biais d'une première série de réponses aux questions soumises préalablement à deux groupes de discussion composés de cadres relevant des établissements de santé et des services sociaux. Ces auteurs ont distribué, pour leur recherche, 3 449 questionnaires au niveau des établissements de santé et des services sociaux de Montréal-Centre, dont 980 ont été retournés, soit un taux de réponse de 28,4 %. 75 autres questionnaires ont aussi été distribués au niveau de la Cité de la santé de Laval, dont 68 ont été retournés, soit un taux de réponse de 90,7 %. Au total, 3 524 questionnaires ont été distribués au niveau de l'ensemble des établissements, avec un taux de réponse de 29,7 % (N=1048). Les répondants âgés de 50 ans et plus ont représenté 38,5 % de l'échantillon total des répondants (N = 402).

## **ÉCHANTILLON**

L'échantillon des répondants âgés de 50 ans et plus comprend 402 individus dont 157 hommes et 245 femmes, représentant 38,5 % de la population totale des cadres appartenant à l'ensemble des établissements enquêtés, ce qui lui confère une représentativité significativement valable eu égard à leur appartenance aux diverses missions des établissements de santé et de services sociaux ( $\chi^2 = 603,18$ ,  $df = 264$ ,  $N = 339$ ). Les répondants de l'échantillon principal ( $\geq 50$  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 %, alors que 32,6 % ont un revenu annuel brut allant de 100 000\$ à 139 999\$. Salaire annuel brut moyen oscillant entre 55 000\$ et 84 999\$ pour 79,1 %. 95,8 %

prévoient prendre leur retraite entre 55 ans et 69 ans inclusivement. Âge moyen prévu de départ à la retraite = 59,3 ans. 75,6 % ont un(e) conjoint(e). Le (ou la) conjoint(e) n'est pas à la retraite pour 67,4 %. 92 % occupent un emploi à temps plein et 7 % un emploi à temps partiel. Ancienneté moyenne = 16,7 années. 39,3 % ont un diplôme de deuxième ou de troisième cycle et 34,3% un baccalauréat.

## MODÈLE DE RECHERCHE



S'inspirant de la littérature, les hypothèses suivantes ont été posées :

- Les pratiques de planification de carrière, de mouvements de carrière, d'organisation du travail (nouveaux rôles) et de participation, de développement professionnel, de rémunération, de communication et d'éthique au travail, favorisent l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel (ou les deux simultanément) des travailleurs vieillissants.
- Les pratiques liées à l'aménagement du temps (et du lieu) de travail et à l'aménagement de la retraite favorisent l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants.

## MESURE DES VARIABLES

- L'extension de la vie professionnelle est mesuré 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, 4) âge souhaité de départ à la retraite (en dehors des aspects financiers). Les deux premiers indicateurs sont mesurés par une échelle ordinale d'importance comprenant sept niveaux, allant de 1 = très faiblement important à 7 = très fortement important, alors que les

deux derniers désignant l'âge (prévu et souhaité) sont mesurés de façon continue, soit en nombre d'années. Après avoir ramené les indicateurs dans le même sens et les avoir standardisés en transformant les mesures continues des variables désignant l'âge exprimées en nombre d'années, en mesures ordinales à sept niveaux, la moyenne a été utilisée pour permettre de conserver l'échelle originale des indicateurs. Le traitement statistique de la variable dépendante « extension de la vie professionnelle » ne repose pas sur une normalisation de la mesure par le score  $Z^9$ , ce qui a eu pour effet de permettre une réduction de l'asymétrie de la courbe et surtout une référence à l'échelle originale, en plus de renfermer les mêmes avantages que la mesure initiale. La création du concept d'extension de la vie professionnelle a permis d'obtenir une homogénéité de la variable, et ce, par la combinaison, jugée adéquate, des 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).

**Tableau 3 : Analyse descriptive des indicateurs constituant la variable « extension de la vie professionnelle » et distribution du nouveau construit.**

Indicateurs	Mesure	Moyenn e	Écart type	Erreur type de l'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	Alpha std	N
Attente de retraite précoce	Échelle de 1 à 7	4,30	2,02	0,122	-0,212	/	399
Attente d'EVP	Échelle de 1 à 7	3,13	1,97	0,122	0,450	/	402
Âge prévu de départ à la retraite	En années/ sur une échelle de 7	59,3 / 3,64	3,86 / 0,83	0,122 / 0,12	1,53 / 1,09	/	397
Âge souhaité de départ à la retraite	En années/ sur une échelle de 7	57,6 / 3,40	4,18 / 0,86	0,123 / 0,12	1,17 / 1,22	/	391
EVP (Guérin et Saba, 2002b)	Score Z	0	1,00	*	0,80	0,78	387

<sup>9</sup> Tel qu'adopté par Guérin et Saba, (2002b) dans l'étude de référence, à l'effet de rendre plus facile la comparaison entre les indicateurs dans la mesure où ces derniers ont des moyennes et des écart-types différents.

Indicateurs	Mesure	Moyenn e	Écart type	Erreur type de l'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	Alpha std	N
EVP (Bettache, 2007)	Moyenne échelle de 1 à 7	3,61	1,12	0,124	0,42	0,80	387

\*Donnée absente

- L'engagement organisationnel est mesuré selon l'échelle de Meyer et Allen (1997), validée en français par Stinglhamber et coll., (2002) et en ne retenant que la dimension affective de cette échelle, qui s'avère plus empiriquement validée dans la littérature scientifique (Vahé-Hennequin, 2003)<sup>10</sup> et l'indicateur de fidélité le plus étudié (Galois, 2007). Six indicateurs permettent de mesurer la variable dépendante : « engagement organisationnel », soit :

- 1) Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation;
- 2) Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens;
- 3) Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille;
- 4) Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon organisation;
- 5) Mon organisation a pour moi une signification très importante;
- 6) Je n'ai pas l'impression d'être membre à part entière de mon organisation.

Les répondants sont conviés à dire dans quelle mesure ils sont en accord (ou en désaccord) avec les énoncés proposés, et ce, sur une échelle de fréquence de type Likert en sept points, allant de 1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord). Notons que la création de la variable dépendante « engagement organisationnel » s'est effectuée par une jonction des scores de chacun des indicateurs, après avoir ramené les indicateurs qui étaient inversés dans le sens de nos hypothèses, soit trois indicateurs : a) dans mon organisation je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille, b) je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon organisation et c) je n'ai pas l'impression d'être membre à part entière de mon organisation.

---

10 Doucet (2002) soutient dans ce cadre : « Historiquement, la plupart des études qui traitent de l'engagement organisationnel n'abordent que le côté affectif [...]. Cette prépondérance des écrits sur l'engagement affectif peut s'expliquer par le fait que la découverte de la dimension "continuité" est tout de même récente dans la littérature. De plus, il est beaucoup plus facile de mesurer la dimension affective que continue. Au niveau de la dimension affective, le "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)", une échelle de quinze items élaborée par Porter, semble avoir fait ses preuves » (Doucet, 2002 : 6).

La sommation des scores de chacun des indicateurs a été effectuée par la méthode de la moyenne arithmétique, celle-ci éliminant les cas détenant une valeur manquante pour une ou plusieurs variables faisant partie du regroupement. Le construit de la variable dépendante « engagement organisationnel » démontre une homogénéité acceptable et une valeur du coefficient alpha de Cronbach variant de 0,77 à 0,81.

**Tableau 4 : Analyse descriptive des indicateurs constituant la variable « engagement organisationnel » et distribution du nouveau construit.**

Indicateurs	Mesure	Moyenne	Écart type	Erreur type de l'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	Alpha	N
1) Je serais très heureux(reuse) de terminer ma carrière dans mon organisation	Échelle de 1 à 7	5,60	1,60	0,122	-1,41		398
2) Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens	Échelle de 1 à 7	4,71	1,59	0,12	-0,77		400
3) Dans mon organisation je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille (R)	Échelle de 1 à 7	4,98	1,76	0,12	-0,64		399
4) Je ne me sens pas émotivement attaché(e) à mon organisation (R)	Échelle de 1 à 7	5,27	1,67	0,12	-0,94		396
5) Mon organisation a pour moi une signification très importante	Échelle de 1 à 7	5,36	1,34	0,12	-1,18		393
6) Je n'ai pas l'impression d'être membre à part entière de mon organisation (R)	Échelle de 1 à 7	5,11	1,76	0,12	-0,70		394
Eng. org. (Guérin et Saba, 2002c)	Score Z	0	1,00	*	*	*	*
Eng. org. (Bettache, 2007)	Moyenne	5,19	1,13	0,13	-0,69	0,79	382

\*Données absentes

- La variable dite synthèse qui regroupe l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel simultanés, est calculée à partir de la moyenne de deux variables, soit

l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle. Elle représente donc 50 % de chacune des variables. Le coefficient alpha de Cronbach comme indicateur de fiabilité de notre échelle de mesure de la variable synthèse ne sera donc pas utilisé dans ce cas, la cohérence des items n'étant plus une exigence puisqu'il s'agit d'une variable artificielle ne représentant pas un concept.

**Tableau 5 : Analyse descriptive de la variable « synthèse » et distribution du nouveau construit.**

Indicateurs	Mesure	Moyenne	Écart type	Erreur type d'asymétrie	Coefficient d'asymétrie	N
VS (Bettache, 2007)	$\Sigma (EVP+EO)/2$	4,39	0,83	0,127	-0,151	370

- L'âge et le sexe, utilisés comme variables de contrôle, sont mesurés respectivement en nombre d'années et en genre (homme ou femme).

- Les pratiques (ou catégories de pratiques) de gestion des ressources humaines sont mesurées par le biais d'une échelle dichotomique, renseignant sur la présence ou l'absence de la pratique au sein de l'organisation. À l'issue d'une analyse factorielle, 31 pratiques de gestion ont été retenues pour être intégrées dans l'analyse, regroupées en catégories de pratiques. Au total, 10 catégories de pratiques ont été formées soit : 1) planification de carrière, 2) évaluation du rendement, 3) aménagement de l'emploi (mandats)<sup>11</sup>, 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. À ces catégories de pratiques furent ajoutées sept pratiques individuelles (non catégorisées) pour des raisons de validité de contenu, ces

---

<sup>11</sup> Le groupe de pratiques « aménagement de l'emploi-mandats » est constitué de cinq pratiques, soit possibilité d'avoir des mandats de consultation interne, possibilité de jouer un rôle de formateur(trice), partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.), possibilité d'affectation à des projets spéciaux et participation à des comités stratégiques.

pratiques étant corrélées avec la variable dépendante et ne témoignent pas de corrélation diagonale. Ces pratiques sont les suivantes : « accès à des programmes de développement en gestion », « mécanismes d'expression (suggestions, sondages, groupes d'expression... », « 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 de conflits » et « participation au choix des subordonnés syndiqués ». Il est important de noter la grande similitude des catégories de pratiques issues de l'analyse factorielle avec celles identifiées dans la littérature, ce qui a encouragé l'élaboration d'un nouveau modèle d'analyse pour répondre à notre question de recherche (figure 1). Le recours à l'analyse factorielle a permis de réduire le nombre de variables (indépendantes) dans l'équation, à l'effet de satisfaire aux règles régissant le test adéquat des corrélations multiples (Tabachnick, 2001), soit  $N \geq 50 + 8 M^{12}$  (M étant le nombre de variables prévisionnelles dans l'équation, qui est de 46 dans notre modèle, le ratio de cas étant inférieur à cette norme dans cette recherche, soit  $N = 402 < 418 [50+8(46)]$ .

---

<sup>12</sup> Pour un test adéquat du R multiple, selon Green (1991) et Fidell (2001) dans Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell. 2001. « Using Multivariate Statistics », Boston, Allyn and Bacon.

**Figure 1 : Modèle d'analyse retenu après manipulations et agrégations**



## ANALYSE DES DONNÉES

Dans cette recherche, l'analyse des données s'est effectuée à l'aide du logiciel SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* », dans sa version 11.0 sous environnement Windows. Elle a consisté en :

- Des analyses factorielles exploratoires en vue de réduire le nombre de variables introduites dans chaque régression en respect aux normes méthodologiques relatives aux analyses de régression, et ce, en recourant à la méthode des composantes principales (ACP) pour extraire

les facteurs et à l'analyse *Oblimin* (rotation non orthogonale) qui offre une meilleure représentation des données (Preacher et Mc Callum, 2002).

- Des analyses de corrélation simples de *Pearson*, en vue de détecter l'existence ou non de colinéarité entre des variables explicatives du modèle, effectuées en deux temps, soit entre les variables indépendantes de notre modèle de recherche et entre les variables indépendantes et les variables du modèle.

- Des analyses de régression hiérarchique multiple, en vue de spécifier dans quelle mesure une variable indépendante améliore la variance expliquée, et ce, en recourant au mode *Stepwise* pour l'insertion des variables indépendantes (et *Enter* pour les variables de contrôle).

- L'utilisation du coefficient de détermination  $R^2$ , en vue d'évaluer le niveau d'explication atteint par le modèle d'analyse.

## **RÉSULTATS**

### ***1- Analyse factorielle et nouveaux construits***

L'extraction s'est faite à 15 facteurs, eu égard à l'observation du graphique « *screen plot* », ce qui a permis d'expliquer 92,85 %<sup>13</sup> de la variance observée au sein des variables indépendantes, le test Kaiser affichant la valeur de 0,78, ce qui est acceptable. Somme toute, 31 catégories de pratiques (construits) ont été retenues ainsi que sept pratiques individuelles (tableau 6), au lieu des 44 variables initiales, nous ayant amené à retenir un nouveau modèle d'analyse pour effectuer nos analyses statistiques en réponse à notre question de recherche (voir figure 1).

---

<sup>13</sup> Plus précisément, la proportion de la variance de chacune des 44 variables, expliquée par les 15 facteurs émergents, varie de 0,74 à 0,98.

**Tableau 6- Construits issus des analyses factorielles**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Alpha</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart type</b>
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien périodique de carrière avec le (la) supérieur(e)</li> <li>- Élaboration d'un plan formel de carrière ou de développement de carrière</li> <li>- Évaluation périodique des besoins de formation et de développement</li> </ul>	0,54	383	0,27	0,29
Évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation formelle du rendement</li> <li>- Feed-back sur le rendement par le (la) supérieur(e)</li> <li>- Évaluation formelle du potentiel</li> </ul>	0,60	386	0,42	0,34
Aménagement de l'emploi-mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'avoir des mandats de consultation interne</li> <li>- Possibilité de jouer un rôle de « formateur(trice) »</li> <li>- Pratique de partage des ressources entre les fonctions ou les établissements (alliance, partenariat, etc.)</li> <li>- Possibilité d'affectation à des projets spéciaux</li> <li>- Participation à des comités stratégiques</li> </ul>	0,67	359	0,56	0,31
Réduction du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de faire le même travail à temps partiel</li> <li>- Possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge</li> <li>- Possibilité de partager le travail avec un(e) autre cadre</li> <li>- Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge</li> </ul>	0,73	369	0,26	0,32
Rémunération incitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération liée en partie aux résultats (individuels ou collectifs)</li> <li>- Rémunération liée en partie à l'évaluation du rendement (rémunération au mérite)</li> <li>- Droit à des gratifications salariales hors classe</li> </ul>	0,54	383	0,10	0,23
Mobilité interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique de recrutement interne de cadres</li> <li>- Politique de mobilité dans l'organisation</li> <li>- Possibilités de promotion à des postes supérieurs</li> <li>- Politique de mobilité à l'intérieur du réseau</li> </ul>	0,60	376	0,50	0,33
Aménagement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement possible du temps de travail (horaire flexible)</li> <li>- Possibilité d'effectuer une partie (ou la totalité) du travail à domicile</li> </ul>	0,52	389	0,34	0,38

Variables	Indicateurs	Alpha	N	Moyenne	Écart type
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

## 2- Analyses de corrélations simples

### - Corrélations simples entre les variables indépendantes

Affichant le plus d'associations significatives avec les autres variables indépendantes, la variable « aménagement de l'emploi-mandats » s'est avérée la seule variable susceptible d'induire une multi colinéarité dans nos modèles de régression. De ce fait, la vérification de l'état de la multi colinéarité parmi nos variables de recherche s'est imposée lors des procédures de régression, à l'aide du « *Variance inflator factor* » (VIF), de manière à ne pas tolérer une valeur élevée du VIF, sachant que la multi colinéarité entre les variables devient problématique aussitôt que la valeur du « VIF » est supérieure ou égale à 10.

- Corrélations simples entre les variables indépendantes et les variables dépendantes

Les résultats indiquent que les variables « planification de carrière », « évaluation du rendement », « aménagement de l'emploi-mandats », « aménagement du temps de travail », « information et éthique », « maintien des compétences managériales », « mécanismes d'expression (suggestion, sondage, groupe d'expression, etc.) » et « droit à des congés pour raisons personnelles » manifestent le plus de relations significatives avec les variables dépendantes.

## **LES PRATIQUES SIGNIFICATIVES POUR LES VARIABLES DÉPENDANTES**

### **- Pour l'extension de la vie professionnelle**

Les analyses corrélationnelles font apparaître huit pratiques de gestion des ressources humaines significativement et positivement corrélées à « extension de la vie professionnelle », à l'exception de la pratique « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » qui lui est associée négativement. Il s'agit des pratiques : possibilité de congés sans solde, aménagement de l'emploi-mandat, planification de carrière, droit à des congés pour raisons personnelles, possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite, maintien des compétences managériales, information et éthique et participation au choix des subordonnés syndiqués. Deux pratiques, soit « possibilité de congés sans solde » et « aménagement de l'emploi-mandats » se sont avérées les plus significatives (à 1 %) à l'égard des individus âgés de 50 ans et plus.

### **- Pour l'engagement organisationnel**

Les résultats indiquent que les pratiques de gestion des ressources humaines se présentant comme les plus significativement (à 1 %) et positivement corrélées à « engagement organisationnel » sont : aménagement de l'emploi-mandats, évaluation du rendement, mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc., maintien des compétences managériales, information et éthique, planification de carrière, mobilité interne, droit à des congés pour raisons personnelles, aménagement du temps de travail et développement des connaissances. Notons que le construit « rémunération incitative » n'émerge pas comme significatif auprès des individus âgés de 50 ans et plus, les pratiques composant ce construit étant faiblement implantées dans les établissements enquêtés.

- **Pour l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel simultanés**

Les résultats font ressortir les pratiques « évaluation du rendement », « aménagement de l'emploi-mandats », « information et éthique », « maintien des compétences managériales » (à 1 %) et « droit à des congés pour raisons personnelles » (à 5 %) comme produisant un effet positif simultanément sur les deux variables dépendantes, et ce, auprès des individus âgés de 50 ans et plus.

*Corrélations entre les trois variables dépendantes*

Les résultats indiquent que la variable synthèse est celle qui affiche les associations les plus élevées, toutes significatives (à 1 %), avec les autres variables dépendantes.

3- *Régressions linéaires multiples*

Les régressions multiples hiérarchiques ont permis de vérifier les hypothèses proposées, pour déterminer si les pratiques de gestion des ressources humaines produisent un effet sur l'extension de la vie professionnelle, l'engagement organisationnel (ou les deux simultanément) des travailleurs vieillissants ( $\geq 50$  ans). Dans un premier bloc, les variables de contrôle « âge » et « sexe » ont été insérées sous le mode *Enter*. Dans un deuxième bloc et selon la procédure *Stepwise*, ont été insérées les 17 variables composant notre modèle d'analyse, soit 10 mesures synthétiques et 7 variables isolées (figure 1), procédure qui permet de faire émerger, au fur et à mesure de leur insertion dans l'équation de régression, les variables ayant une contribution marginale toujours significative mais moins importante.

- En ce qui a trait à l'extension de la vie professionnelle, les résultats ont montré que le premier bloc explique 9,1 % de la variation observée ( $F = 18,084$  et  $p = 0,000$ ), et que seule la variable « âge » est significativement liée à la variable « extension de la vie professionnelle » ( $t = 5,829$  et  $p = 0,000$ ), alors que le sexe n'apparaît pas comme un déterminant. Le second bloc laisse apparaître une variance additionnelle de 6,8 % ( $F = 10,240$  et  $p = 0,000$ ), alors que trois pratiques : « possibilité de congés sans solde », « aménagement de l'emploi-mandats » et « planification de carrière » s'avèrent significativement et positivement liées à l'extension de la vie professionnelle, et deux négativement : « possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite » et « accès à des programmes de développement en gestion ». Le modèle explique globalement 15,9 % de

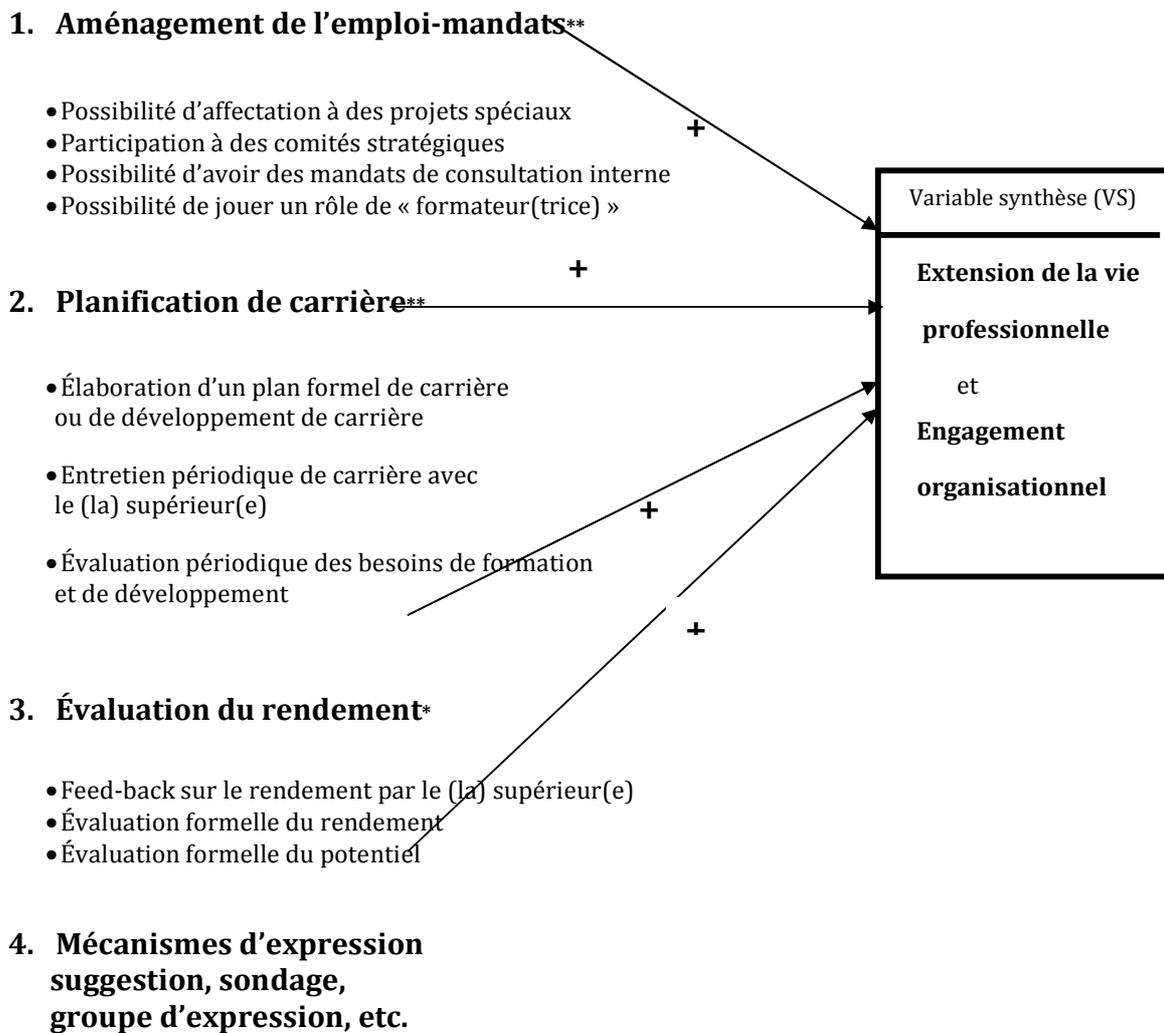
la variance de l'extension de la vie professionnelle et l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité ( $r \leq 1,16$ ).

- Pour ce qui est de l'engagement organisationnel, ni l'âge ni le sexe n'affichent d'association significativement directe avec cette variable ( $F = 1,433$  et  $p = 0,240$ ) s'agissant des variables de contrôle, malgré une contribution de 3% à la variance expliquée. Les variables indépendantes s'étant révélées significativement et positivement liées à l'« engagement organisationnel » sont : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement » et « mécanismes d'expression : suggestion, sondage, groupe d'expression, etc. ». Le modèle explique globalement 25,1 % de la variance de l'engagement organisationnel et l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité ( $r \leq 1,15$ ).

- Pour ce qui est de la variable synthèse, le premier bloc présente un modèle significatif ( $F = 12,452$  et  $p = 0,000$ ), l'âge lui étant associé positivement ( $t = 4,628$  et  $p = 0,000$ ) et les variables de contrôle expliquant 6,5 % de la variation de la variable synthèse. Les pratiques de gestion expliquent un 17,4 % supplémentaire de la variance de la variable synthèse ( $F = 18,316$  et  $p = 0,000$ ). Les pratiques associées positivement et significativement à la variable synthèse sont : « aménagement de l'emploi-mandats », « évaluation du rendement » et « planification de carrière » et une négative : « accès à des programmes de développement en gestion ». Le modèle explique globalement 23,9 % de la variance de la variable synthèse et l'analyse du *Variance Inflation Factor* ne révèle aucun problème de colinéarité ( $r \leq 1,23$ ).

Le modèle émergent issu de ces analyses, présenté à la figure 2 sera commenté dans la section suivante.

**Figure 2 : Modèle d'extension de la vie professionnelle et d'engagement organisationnel, pour travailleurs vieillissants (≥ 50 ans)**



\*\* Significatif à 1 %; \* significatif à 5 %; pas d'étoile significatif à 10 %.

## DISCUSSION

Cette recherche a permis de mettre en exergue certaines pratiques de gestion des ressources humaines réputées favoriser l'extension de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants (≥ 50 ans).

*Réponses à la question de recherche*

- En lien avec notre question de recherche, les pratiques qui se sont avérées efficaces pour produire un effet positif sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants ( $\geq 50$  ans) se rapportent à la possibilité de congés sans solde, à l'aménagement de l'emploi-mandats et à la planification de carrière. Deux pratiques se sont avérées par contre influencer négativement sur l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, soit la possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite et l'accès à des programmes de développement en gestion. De prime abord, vu la faiblesse du pourcentage d'explication de l'extension de la vie professionnelle pour les individus âgés de 50 ans et plus par les pratiques de gestion (6,8 %), ces pratiques semblent avoir peu d'impact sur le report des départs à la retraite de cette catégorie de travailleurs. Il y a donc lieu de recourir à d'autres facteurs pour atteindre cet objectif, les employeurs devant faire preuve d'imagination pour maintenir en emploi une main-d'œuvre expérimentée, soit, « *menotter-golden handcuffs* » les travailleurs âgés pour les convaincre de retarder leur retraite, pour reprendre une expression de Capelli (1999). Considérant la faible flexibilité des employeurs publics au plan des incitatifs financiers, des pratiques plus novatrices de rétention peuvent donc s'imposer, particulièrement dans un contexte de concurrence accrue entre les organisations pour une main-d'œuvre qualifiée.

En ce qui a trait par exemple à la planification de carrière, outre le fait que de nombreux analystes ont mis en exergue l'effet négatif d'un ralentissement ou d'un plafonnement de carrière et le sentiment d'insatisfaction qui en résulte au sein des travailleurs vieillissants, il semble que le prolongement de la carrière peut représenter un moyen de redonner du sens au travail de ces derniers (Campeau et Bradette, 2002). Bien plus, les systèmes de gestion de carrière qui ont prévalu ces dernières années au sein du secteur public, axés sur une vision stratégique d'un développement de carrière offert prioritairement aux travailleurs plus jeunes et desservant les employés en fin de carrière, devront dès lors s'adapter aux nouveaux paramètres sociaux du travail (changements démographiques, valorisation sociale de la retraite, etc.), les employeurs devant tenir compte des aspirations professionnelles des travailleurs âgés et mettre en valeur leurs compétences, voire les responsabiliser davantage, même si cela doit se faire sur une courte période. Guérin et Saba, (2003) affirment dans ce sens : « *Comme la littérature le répète abondamment, les cadres en fin de carrière sont particulièrement friands d'aménagements individualisés. Ils restent plus longtemps parce*

*que leur employeur a su leur ménager un projet stimulant de fin de carrière, soit en termes de défi, soit en termes de conditions de travail particulièrement intéressantes » (Guérin et Saba, 2003 : 606).*

En lien avec l'aménagement de l'emploi, s'agissant de travailleurs possédant une grande expertise, il semble qu'il y ait lieu de les débarrasser des tâches routinières et de leur offrir de nouveaux rôles qui leur permettent de relever de nouveaux défis, à travers par exemple des opportunités de coaching<sup>14</sup> et de mentoring<sup>15</sup> ...), voire d'affectation à des projets spéciaux (Lauzon, 2003). La fonction publique et ses gestionnaires devront donc prendre en considération les attitudes au travail selon les différentes étapes de carrière à l'effet de répondre aux aspirations des travailleurs, et ce, sans perdre de vue la diversité des attitudes des travailleurs âgés selon les groupes occupationnels.

Les travailleurs vieillissants souhaiteraient aussi prolonger leur vie professionnelle dans la mesure où ils disposeraient de plus de congés (sans solde), ce qui leur permettrait de mieux concilier leur travail avec leur vie de famille, voire mieux gérer leur santé (Lesemann, 2003). N'oublions pas aussi que nos répondants proviennent d'un secteur, la santé et les services sociaux, où les surcharges de travail sont monnaie courante au Québec, nous laissant croire que de tels congés pourraient représenter, pour ces travailleurs, des « pauses » plus que nécessaires, ne serait-ce que pour mieux gérer leur énergie au travail. Par extension, le travail à temps partiel chez les travailleurs dont l'âge est proche de la retraite, assimilable à un

---

<sup>14</sup> Mentoring et coaching constituent des termes empruntés à des auteurs francophones, notamment québécois, qui établissent une distinction entre les deux notions. Dans les faits, le mentorat est une forme d'accompagnement professionnel qui peut revêtir plusieurs formes, soit le coaching, le parrainage, le counselling de carrière, la supervision, le tutorat. Le mentorat désigne alors une relation interpersonnelle de soutien et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, investit son expertise afin de favoriser le développement personnel et professionnel d'une autre personne, le mentoré, et ce, dans le cadre d'une relation professionnelle.

<sup>15</sup> Le coaching désigne une forme d'accompagnement, inspirée du style de l'entraîneur sportif, consistant en un transfert de compétences et de savoir-faire dans un domaine particulier, et ce, en vue d'améliorer la performance d'un individu. Cette intervention est en général de courte durée.

désengagement progressif (*phased retirement*), soit une réduction progressive du temps de travail, pourrait s'avérer d'un intérêt indéniable, tant du point de vue de l'employeur (moindre coût) que des employés qui apprivoiseraient graduellement la vie hors travail (Guerin et Saba, 2003). Le partage d'emploi est aussi une forme de travail à temps partiel digne d'intérêt, d'autant que le partage peut s'effectuer entre un employé âgé et un plus jeune, favorisant du même coup le transfert de connaissances (AARP 1988), à l'instar des expériences dans le milieu de l'enseignement (Guerin et Saba, 2003).

La présence dans les établissements de programmes de préparation à la retraite apparaît plutôt contribuer à encourager les travailleurs vieillissants à quitter l'organisation, même si de tels programmes sont mis en place pour une meilleure transition travail-retraite. On peut comprendre ce résultat comme si, pour les travailleurs vieillissants encore en poste, ces programmes seraient perçus comme un rappel du caractère « superflu » de leur présence dans l'organisation, les poussant à évaluer négativement leur capacité à continuer à jouer un rôle utile au sein de l'organisation (Guérin, 2003). Toutefois, il ne faut pas oublier que, dans la culture actuelle au Québec, le droit à la retraite et les départs précoces continuent d'avoir plus d'adeptes que le droit au travail au-delà de l'âge normal et que les incitatifs financiers demeurent encore un moyen fort important de maintenir les cadres plus âgés au travail, ce qui oblige les gestionnaires du secteur public à être plus créatifs, voire plus accommodants envers ces derniers qui, malgré tout, peuvent encore avoir du plaisir au travail, à la condition de jouer des nouveaux rôles plus stimulants, de contrôler leur temps de travail, d'utiliser leurs compétences et de rencontrer de nouveaux défis.

L'accès à des programmes de développement en gestion se révélant ne pas favoriser l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants, il y a lieu de penser que ces derniers rechignent à fournir de nouveau des efforts d'apprentissage. Ce résultat est fort surprenant quand on sait combien l'importance de la formation dans le processus de maintien en emploi des travailleurs vieillissants est soulignée dans la littérature (Maurer et Rafuse, 2001), arguant que les travailleurs vieillissants appréhendent l'obsolescence de leurs connaissances qui risque de les empêcher de s'adapter à l'environnement organisationnel (Jolicoeur, 2002), ou d'améliorer leur employabilité (OECD, 2005). Toutefois, ce résultat s'inscrit dans une tendance plus récente de la littérature qui met l'accent sur le renoncement à

l'effort de formation de la part des salariés âgés (IPC<sup>16</sup>, 2002 : 7). Abondant dans ce sens, Ouadahi (2005) avance que les salariés ne ressentent pas le besoin de formation en fin de carrière « à moins qu'il ne s'agisse d'un simple maintien des compétences » (Christin et Buisson, 2009 : 44).

- Quant aux pratiques qui se sont avérées efficaces pour produire un effet positif sur l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants ( $\geq 50$  ans), elles se rapportent à l'aménagement de l'emploi, à l'évaluation du rendement et aux mécanismes d'expression. Le pourcentage d'explication de l'engagement organisationnel par les pratiques de gestion, pour les salariés âgés, s'avérant plus élevé (24,8 %) que pour l'extension de la vie professionnelle, laisse penser qu'il serait plus aisé de modifier l'engagement organisationnel par les pratiques de gestion.

Le caractère mobilisateur des pratiques composant le construit « aménagement de l'emploi-mandats » est encore plus manifeste que pour l'extension de la vie professionnelle. La dimension « participation » (à des comités stratégiques, des projets spéciaux, etc.) semble occuper une grande place, ne s'agissant pas seulement de nouveaux rôles comme pour l'extension de la vie professionnelle, mais d'un signe de confiance et de considération de l'organisation à l'égard de travailleurs âgés (Eylon et Bamberger, 2000; Galois, 2007). Selon une étude récente réalisée dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec, il ressort que l'implication des travailleurs âgés dans les projets de l'organisation soit intimement associée à leur engagement organisationnel (Trudel et coll. 2005).

Les pratiques se rapportant à l'évaluation du rendement, contrairement à l'extension de la vie professionnelle, semblent favoriser l'engagement organisationnel, qu'il s'agisse d'un feedback sur le rendement par le (la) supérieur(e) ou d'une évaluation formelle du rendement ou du potentiel. Les écrits corroborant ce résultat mettent surtout l'accent sur la reconnaissance au travail auxquels les salariés âgés seraient plus sensibles (Marbot, 2005), voire « la recherche de la gratification personnelle » tel que rapporté par Saba (2009 : 26). Dans la même optique, les professionnels en ressources humaines devront-ils valoriser les prestations

---

<sup>16</sup> 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](http://www.ec-network.net/equal/seniors/politique%20senior.pdf)

des travailleurs vieillissants et faire en sorte que l'évaluation du rendement soit moins perçue comme un jugement des performances que comme un soutien organisationnel, ce qui va dans le sens du concept de « soutien organisationnel perçu » introduit par Eisenberger et al., (1986) et développé plus tard par Rhoades et Eisenberger (2002), soulignant de fait l'importance de l'évaluation du rendement et son effet positif sur l'engagement organisationnel, une évaluation qui donne le sentiment aux employés de sentir de l'aide de la part de l'organisation et un souci de leur bien-être, notamment lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles (Galois, 2007). D'ailleurs, comme le rapportent Christin et Buisson (2009 : 44) « *plusieurs auteurs invitent les gestionnaires qui sont soucieux de garder plus longtemps une main-d'œuvre âgée à établir une culture valorisant celle-ci* (Dytchwald et al., 2004) ».

Les mécanismes d'expression favorisent l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants, résultat également corroboré par plusieurs écrits (Lavigne, 2002), les travailleurs vieillissants désirant avoir leur mot à dire sur le fonctionnement général de l'organisation. En fait, forts de leur expérience professionnelle, ces travailleurs voudront utiliser leur savoir et participer activement à la vie de leur organisation et éprouver du plaisir à travailler (Christin et Peretti, 2006). Plus que l'information, ce résultat montre bien que le fait d'être écouté et consulté peut s'avérer très mobilisateur (Christin et Peretti, 2006).

- Les pratiques se rapportant à l'aménagement de l'emploi, à l'évaluation du rendement, à la planification de carrière et aux mécanismes d'expression se sont révélées favoriser la combinaison simultanée de l'extension de la vie professionnelle et de l'engagement organisationnel des cadres vieillissants, avec un pourcentage d'explication relativement assez élevé (17,4 %). Les pratiques liées à l'aménagement de l'emploi se sont, quant à elles, révélées les plus importantes à cet égard, alors que l'accès à des programmes de développement en gestion s'est avéré, une fois de plus, négativement associé à nos variables dépendantes, au sein des travailleurs vieillissants.

Le modèle émergent dans cette recherche s'avère proche de celui dit « des quatre partages » (*High Involvement*) préconisé par Lawler (1986). Il met en exergue la participation, la reconnaissance au travail et l'information (par la rétroaction que permettent les mécanismes d'expression) en tant que pratiques mobilisatrices des travailleurs vieillissants. Lawler (1986) explicite clairement l'importance d'une implantation simultanée des pratiques de gestion des

ressources humaines à l'effet de leur conférer une influence sur la mobilisation, d'où l'intérêt des nouveaux construits issus de l'analyse factorielle qui permettent de considérer l'existence d'un effet synergique entre les pratiques ainsi regroupées. Le modèle ayant émergé dans cette recherche s'articule autour des nouveaux mandats à confier aux travailleurs vieillissants, de leur participation stratégique, leur projet de fin de carrière et de la rétroaction sur leur rendement, s'avérant des pratiques susceptibles de les encourager à prolonger leur vie professionnelle et, simultanément, favoriser leur engagement organisationnel. Il s'agit là du cœur du modèle, autour duquel gravitent d'autres pratiques pouvant être considérées comme complémentaires et axées essentiellement sur des aménagements du temps de travail (horaire flexible...), du maintien des compétences, de l'éthique et de la communication. Dans cette optique, Christin et Peretti (2006 : 15), soulignent que « *la modification des pratiques des entreprises concernant les conditions de vie professionnelle en fin de carrière (aménagement du temps, des horaires, des conditions de travail, de la charge, des responsabilités) est essentielle pour motiver les cadres à rester plus longtemps en emploi. Les pratiques de diminution du temps de travail en fin de carrière, de redéfinition du contenu du travail, de formation professionnelle sont autant d'outils qu'il s'agit de continuer à diffuser pour augmenter l'attrait du travail en fin de carrière, remotiver les dernières années de vie professionnelles* ». Bien que présentant des points communs avec un modèle de gestion que l'on peut considérer comme plus général de gestion du maintien et d'engagement organisationnel de tous les employés, le modèle émergent tire sa spécificité notamment par les nouveaux rôles qui se présentent comme une alternative au fait de mettre un terme à la carrière pour les travailleurs vieillissants, ces derniers aspirant à une deuxième carrière qui leur permet surtout de rompre avec la routine pour le temps qui reste.

## **CONCLUSION**

Les résultats de cette recherche présentent des implications pour la gestion des organisations publiques et le développement des connaissances sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public. S'il n'est plus à démontrer que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur la rétention et la mobilisation des employés (Saba *et al.*, 2008), force est de croire que les gestionnaires du secteur public devront devenir des modèles pour leur personnel et susciter leur adhésion aux nouvelles valeurs organisationnelles en lien avec

la nouvelle gestion publique (St-Onge *et al.*, 2004). Ainsi les pratiques relatives à l'aménagement de l'emploi et des suggestions telles que l'affectation à des projets spéciaux, la participation à des comités stratégiques, des mandats de consultant interne et de formateur faites dans le cadre d'une deuxième partie de carrière pourraient se concrétiser sur la base d'entretiens de carrière plus axés sur les compétences des travailleurs vieillissants, à l'effet de les valider à travers des projets professionnels. La gestion des travailleurs vieillissants nécessitera de la part des professionnels en ressources humaines la prise en considération, à un niveau individuel, de leurs attentes spécifiques, tout en évitant de les considérer comme un groupe homogène et de généraliser les mesures prises à leur égard. Enfin, l'intérêt des travailleurs vieillissants envers le contenu du travail qui leur permet de se sentir utile à l'organisation devrait amener les professionnels en ressources humaines à aménager les emplois à leur offrir en étroite collaboration avec ces derniers, tenant compte de leurs attentes et capacités propres.

#### **LIMITES DE LA RECHERCHE ET RECOMMANDATIONS FUTURES**

Comme pour toute recherche, il importe de souligner certaines limites qui lui sont propres. En premier lieu, le caractère quantitatif de cette recherche et des méthodes utilisées ne permet d'aboutir qu'à des associations statistiques entre des variables déterminées, sans pour autant établir un lien de causalité entre elles. En outre, cette recherche s'est limitée à des cadres sans prendre en compte d'autres statuts hiérarchiques (personnel d'exécution, etc.), ce qui ne permet pas d'aboutir à des résultats susceptibles de faire l'objet d'une extrapolation globale des données à l'ensemble des travailleurs vieillissants, de même qu'elle n'a point considéré, en dehors des établissements hospitaliers, d'autres sources de provenance ni des différences possibles liées à la nature des secteurs économiques, publics et privés. Il importe aussi de reconnaître qu'il existe bien d'autres variables, tant personnelles qu'environnementales, susceptibles d'influencer la décision des travailleurs en fin de carrière de partir à la retraite ou de demeurer en emploi (Christin et Peretti, 2005) et qui n'ont pu être considérées dans cette recherche en raison de l'utilisation de données secondaires. Pour ce qui est des limites propres à l'instrument de mesure, cette recherche n'a pu que recueillir des perceptions se rapportant à la présence (ou l'absence) des pratiques dans les établissements, sans aucune possibilité de les confirmer sur le terrain. La taille relativement peu élevée de

l'échantillon n'a également pas permis d'analyser les pratiques sur un plan individuel. Par contre, les grappes de pratiques issues de l'analyse factorielle ont pu être mélangées avec des pratiques individuelles pour constituer le modèle d'analyse, même si l'on sait par ailleurs qu'une pratique est vite plus significative qu'une grappe (qui est une moyenne avec des pratiques plus significatives que d'autres, d'où une moyenne plus lissée). Enfin, le concept d'extension de la vie professionnelle, bien qu'ayant présenté une homogénéité acceptable, ne s'est pas révélée un construit satisfaisant, ce qui laisse croire qu'il aurait été préférable de retenir, en substitution de celui-ci, l'âge souhaité et/ou l'âge réel de départ à la retraite. Toutes ces limites n'empêchent en rien de considérer sérieusement les résultats de cette recherche, qui s'est toutefois réalisée en respect des postulats de base propres aux méthodes utilisées. Il est fort intéressant d'ailleurs que des recherches futures considèrent d'autres formes d'engagement organisationnel, tels que l'engagement normatif ou de continuité, en lien avec des pratiques de gestion. De telles études pourraient fort bien, par exemple, faire apparaître un lien entre certaines pratiques et l'engagement de continuité, si l'on argue, comme il est de coutume de penser, que « l'âge de raison » se manifeste plutôt par une tendance au calcul.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- American Association of Retired Persons (AARP). 1988. *Using the Experience of a Lifetime*. Washington.
- Adams G.A., Prescher J., Beehr T.A., Lepisto L. (2002), "Applying work-role theory to retirement decision-making", *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 54, n°2, p. 125-137.
- AFPA. 2005. « Aide au maintien et au retour dans l'emploi des actifs en deuxième partie de carrière : diagnostic de la situation d'emploi des actifs de plus de 45 ans », Contribution du Centre AFPA Le Mans.
- Audet, M. 2004. « La gestion de la relève et le choc des générations », *Revue internationale de gestion*, (29)3.
- Bartoli, Anne. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Paris, Éditions Dunod, 2e édition.
- Becker, H. S. 1960. « Note on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- 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.
- Bettache, M. 2007. « Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants ». Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en relations industrielles. Université de Montréal : Montréal.
- Bichon, A. 2005. « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », *Gestion*, 30(2), 50-60.
- Brun, J.-P. et N. Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Buchholz, R. 1978. « An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society », *Journal of Applied Psychology*, 63(2).
- Campeau, A. et J. Bradette. 2002. « Relations âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines », *Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST)*, Centre d'expertise en GRH, Conseil du Trésor.
- Campoy, E et V. Neveu. 2007. « Confiance et performance au travail : L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue française de gestion*, 33(175), 139-134.
- Capelli, P. 1999. « *The New Deal at Work : Managing the Market-Driven Workforce* » Boston : Harvard Business School Press.
- Cardinal, L. 2004. « Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention », *Cahier de recherche de l'ESG* 17-2004.
- Casey, B. 1997. « Retraite anticipée ou tardive : incitations et désincitations », dans *Le vieillissement dans les pays de l'OCDE : où en est-on?*, Paris, OCDE.
- 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.
- 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.
- Chênevert, D. et M. Tremblay. 2003. « Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération innovatrices sur la performance des ressources humaines et évaluation des choix méthodologiques en matière de synergie », École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Congrès de l'AGRH.
- Christin J., Colle R., Peretti J.M. 2005. « La fidélisation des seniors par la GRH à la carte », *CEROG IAE Aix en Provence, Working Paper*, n°735.

- Christin J., Peretti J.M. 2005. « L'intention de départ à la retraite des seniors. Partiront ? Partiront pas ? », *Personnel*, Novembre, n°464, 49-54.
- Christin J., Peretti J.M. 2006. « Perception du travail chez les cadres du secteur privé français à l'approche de la retraite », XVII<sup>ème</sup> Congrès de l'GRH, 16-17 nov. 2006, Reims.
- Christin, J et M.L Buisson. 2009. « Comment gérer une main-d'œuvre âgée? Regard sur la France », *Gestion* (Revue internationale de gestion)- Les défis de la diversité au travail, Automne 2009, 34(3).
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM). 2002. « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre : Stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre », Montréal, CCTM.
- Curti, A. 2003. « La rétention de personnel : principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998. Turnover excessif, comment gérer ? », Rapport de stage, GRH. Genève, Suisse.
- 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.
- 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.
- 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*.
- 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.
- D'Ortun, F. 2005. « Les intérêts des travailleurs vieillissants : travaillerez-vous au-delà du troisième âge ? », *Carrièreologie*. 10(1-2), 209-219.
- Doucet, O. 2002b. « La relation entre mobilisation et performance : l'engagement organisationnel, un élément à considérer », Cahier étudiant 03-2002, UQAM CRG (Centre de recherche en gestion).
- Dychtwald, K. 1989. « Age Wave : the Challenges and Opportunities of an Aging America », Los Angeles, Tarcher.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et D. Sowa. 1986. « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo., P., Davis-Lamastro, V. 1990. « Perceived organizational support and employees diligence, commitment and innovation », *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Emploi-Québec. 2004. *Les grandes tendances du marché du travail : vieillissement de la main-d'œuvre*, Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille.
- Eylon, D. et P. Bamberger. 2000. « Empowerment Cognitions and Empowerment Acts », *Group & Organization Management*, 25(4), 354-372.
- Fandray, D. 2000. « Gray Matters », *Work Force*, 79(7), 26-32.
- Ferguson, C. et M. Sobeco. 2004. « Retraite progressive (agents de facilitation et obstacles) et autres programmes visant à maintenir en poste les travailleurs plus âgés », Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers, *Canadian Nurses Association*. Ottawa.
- Fletcher, S. 1995. « Le vieillissement de la main-d'œuvre », *Perspective*.
- Galois, I. 2007. « Soutien, confiance, satisfaction et engagement organisationnel affectif : mesure et relations entre les variables », 18<sup>ème</sup> Congrès AGRH-Outils, modes et modèles- 19-21 septembre 2007. Fribourg, Suisse.
- Gardyn, R. 2000. « Retirement Redefined », *American Demographics*, 22(11), 52-57.

- Gervase, R. B. 2001. « Clear Leadership », Éditions Davies-Black.
- Gordon, J. et B. Lowe. 2002. « Employee Retention : Approaches for Achieving Performance Objectives », *Journal of American Academy of Business*, 1(2), 201-206.
- 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 T. Saba. 1996. « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », dans *Performance et gestion des ressources humaines*, Paris, Économica.
- 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. 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.
- Guérin, G. et T. Saba. 2002a. « Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus? Une étude dans les services sociaux et de santé de Montréal », Rapport de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Guérin, G. et T. Saba. 2002b. « Stratégie de mobilisation des cadres de 50 ans et plus? Une étude dans les services sociaux et de santé de Montréal », Rapport de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Guérin, G. et T. Saba. 2003. « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58(4).
- Guillemard, A. M. 2006. « Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger », Rapport pour International Longevity Center France, Institut Universitaire de France, Document ILC France/Alliance pour la santé et l'avenir.
- Hawthorne, F. 1993. « Rigging the Early-Retirement Game », *Institutional Investor*, 27(5), 79-86.
- Hennequin, V. 2005. « Implication organisationnelle et structures en réseaux », AGRH.
- Herzberg, F., Mausner, B. et B. B. Snyderman. 1959. « The Motivation to Work », New York, John Wiley & Sons.
- Industrie Canada (2008). Les incidences du vieillissement de la population canadienne sur le marché du travail et les compétences : Synthèse des principaux résultats et de leurs incidences sur les politiques, Initiative de recherche sur les compétences, 29p.
- Izzo, J. B. et P. Withers. 2001. « Values Shift : The New York 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.
- Jolicoeur, M. 2002. « Garder ses travailleurs plus âgés devient indispensable », *Les Affaires*, 20 juillet, p. 24.
- Kiyonaga, N. 2004. « Today is the Tomorrow you Worried about Yesterday : Meeting the Challenges of a Changing Workforce », *Public Personnel Management*, 33(4), 357-361.
- 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.
- Lagacé, C., Tourville, Y., Brisebois, A. R. et S. Crespo. 2005. « Vieillesse de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir », sous la direction de F. Lesemann, Rapport de recherche soumis au FQRSC, dans le cadre de l'action concertée portant sur le vieillissement de la population et ses impacts économiques. *Groupe de recherche*

- sur les transformations du travail des âges et des politiques sociales (TRANSPOL), INRS, Urbanisation, Culture et Société.
- Lauzon, M. 2003. « Le vieillissement en employés dans le secteur de la santé et des services sociaux : le cas d'un CHSLD-CLSC », *Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales* TRANSPOL, ([www.transpol.org](http://www.transpol.org)). INRS-Urbanisation, Culture et Société.
- 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.
- Lawler, E. E. III. 1986. « High-Involvement Management », San Francisco, Jossey-Bass.
- Lefkowich, J. L. 1992. « Older Workers : Why and How to Capitalize on Their Powers », *Relations Today*, 19, 63-79.
- Lesemann, F. 2003a. « Vieillissement de la main-d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ? », Colloque *Vieillissement de la main-d'œuvre*, UQO, Gatineau, 16 octobre 2003.
- Lesemann, F. 2003b. « Le vieillissement au travail : les pratiques d'entreprises, Perspectives internationales », étude présentée au Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, *Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales* TRANSPOL, ([www.transpol.org](http://www.transpol.org)). INRS-Urbanisation, Culture et Société.
- Lewis, J. et C. McLaverty. 1991. « Facing up to the Needs of the Older Manager », *Personnel Management*, janvier, 32-35.
- Loos-Baroin, J. 2005. « De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherches comparatifs », LATTIS UMR CNRS 8/34, Université de Marne LaVallée, Journée d'étude du groupe de l'GRH "Gestion des âges et des temps", CEREGE, Poitiers, le 12 mai 2005.
- Marbach, G. 1968. « Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés; étude pilote et enquête dans huit pays membres », Paris, Organisation de coopération et de développement économiques. 79 p.
- Marbot, É. et J. M. Peretti. 2002. « Revaloriser le travail des seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, no 46, octobre-novembre-décembre.
- Marbot, É. 2005. « La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale », *Les notes de Benchmarking international*. Institut de l'entreprise.
- March, J. G. et H. A. Simon. 1991. « Les organisations : problèmes psycho-sociologiques », 2<sup>e</sup> éd. Paris, Dunod.
- 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. 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.
- Morse, D. W. 1968. « The Peripheral Worker in the Affluent Society », *Monthly Labor Review*, 91(2).
- Mowday, R., Steers, R. et L. Porter. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224- 247.
- Nusberg, C. 1984. « Innovating Aging Programs Abroad : Implications for the United States », Greenwood Press.

- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2005. « Vieillesse et politiques de l'emploi », Paris, OCDE.
- Ouadahi, J. 2005. « La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information : études de cas dans le secteur public québécois », Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal.
- Paillé, P. 2003. « La fidélisation des ressources humaines », Paris, Economica.
- Peretti, J.-M. 2002. « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique ressources humaines », *Ressources humaines et Management*, 7, 20-21.
- Pettman, B. D. 1975. « Labour Turnover and Retention », Epping (Eng.), Gower Press.
- Pozzebon, S. 2004. « Les régimes de retraite sont-ils toujours avantageux ? », *Revue internationale de gestion*, 29(3).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. 2002. « Perceived organizational support: A review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 698-714.
- 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.
- Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S.E. et R.J. Schuler. 2008. « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3e édition, Montréal, ERPI.
- Saba, T. 2009. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », dans *Gestion (Revue internationale de gestion)*, Les défis de la diversité au travail, Automne 2009, 34(3).
- 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.
- Shore, L. et L. Tetrick. 1991. « A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Siegenthaler, J. K. et A. M. Brenner. 2000. « Flexible Work Schedules, Older Workers, and Retirement », *Journal of Aging & Social Policy*, 12(1).
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et A. Petit. 2004. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2e édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- 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.
- 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.
- Subich, L. M. 1998. « Women's Work and Life Satisfaction in Relation to Career Adjustment », *Journal of Career Assessment*, 6(4), 389-402.
- Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell. 2001. « Using Multivariate Statistics », Boston, Allyn and Bacon.
- Thompson, T. 2000. « Secrets to Keeping Good Employees », *Business Credit*, 102(1), 68.
- 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, Approvisionnements et Services Canada.

- Tourville, Y. 2002. « Le vieillissement en emploi : le cas d'une entreprise de services financiers », Montréal, INRS, Transpol ([www.transpol.org](http://www.transpol.org)).
- 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.
- United Nations (2005). Unlocking the human potential for public sector performance. World Public Sector Report, 123 p.
- Vahe-Hennequin, C. 2003. « Implication organisationnelle et structure en réseaux », [http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe\\_hennequin.doc](http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe_hennequin.doc)
- Vanderberghe, C. 2004. « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Revue internationale de gestion*, 29(3).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.