



Centre de liaison sur l'intervention
et la prévention psychosociales

Quelles sont les caractéristiques des pratiques de gestion, implantées en entreprise, qui peuvent faciliter la rétention des travailleurs vieillissants ?

Diane Berthelette, Ph.D.

Présidente-directrice générale, CLIPP
Département d'organisation et de ressources humaines, UQAM

Définitions

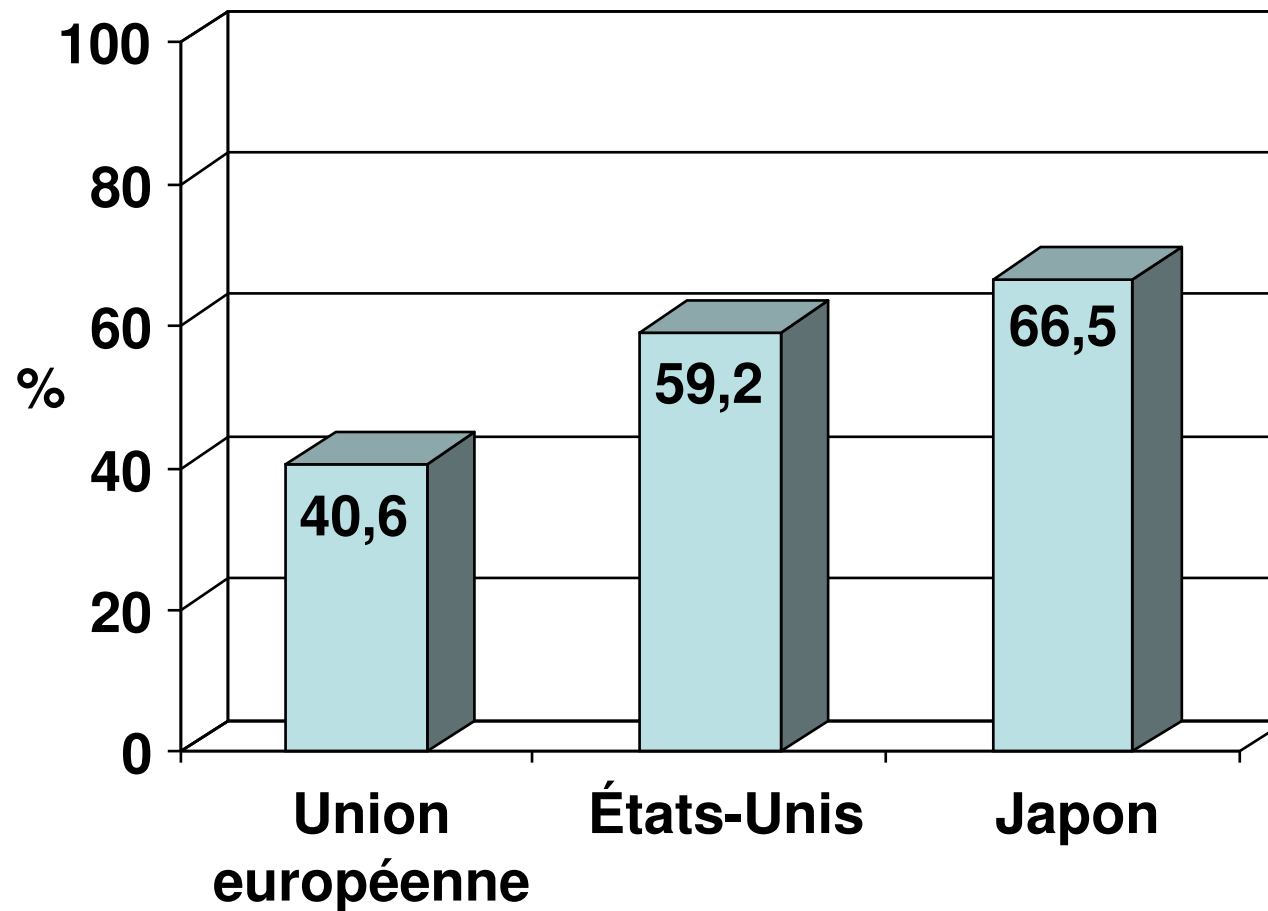
- ❖ **Senior ou de salarié âgé ou vieillissant**
 - ❖ **Absence de consensus**
- ❖ **Dans les recherches empiriques**
 - ❖ **Âge chronologique = mesure individuelle la plus fréquente**
 - ❖ **Classement : 50 ans = limite la plus fréquente**
 - ❖ **Seuils varient de manière importante selon les auteurs, souvent sans justification scientifique**

Problématique

- ❖ **Politiques gouvernementales ayant encouragé les départs en retraite anticipée dans la majorité des pays industrialisés, des années 70 aux années 90.**
 - ❖ **Accroissement de la proportion de nouveaux retraités**
- ❖ **Diminution du taux de fécondité**
 - ❖ **Risque de provoquer une pénurie de main d'œuvre dans plusieurs pays**
- ❖ **Augmentation de l'espérance de vie**
 - ❖ **Modification du rapport entre nombre de cotisants et de retraités**
 - ❖ **Déséquilibre pour le financement des retraites et des systèmes de sécurité sociale**

Taux d'emploi en 2000

Personnes âgées de 55 à 64 ans



Méthodes

- ❖ **Bases de données interrogées**

 - ❖ **psycinfo – human resources abstracts – social services abstracts – social work abstracts**

- ❖ **Équation**

 - ❖ **aging or ageing or aged or old* or elder or senior*and workplace or worker*and retention or recruitment and practice* or program* or polic*.**

Bilan de connaissances

- ❖ **Politiques et pratiques de gestion conçues pour favoriser le maintien des salariés seniors en emploi**
 - ❖ **Quel que soit le seuil fixé pour l'âge**
- ❖ **Documents publiés**
 - ❖ **2000-2010**
 - ❖ **français et anglais**

Résultats

- ❖ **Analyse de politiques surtout**
- ❖ **Recherches en gestion des ressources humaines**
 - ❖ **Accent sur les préférences des seniors en lien avec le travail**
 - ❖ **Recherches descriptives et évaluatives rares**

Analyses de politiques

- ❖ **Stockholm 2001**

- ❖ **Objectif commun des états membres de l'UE**

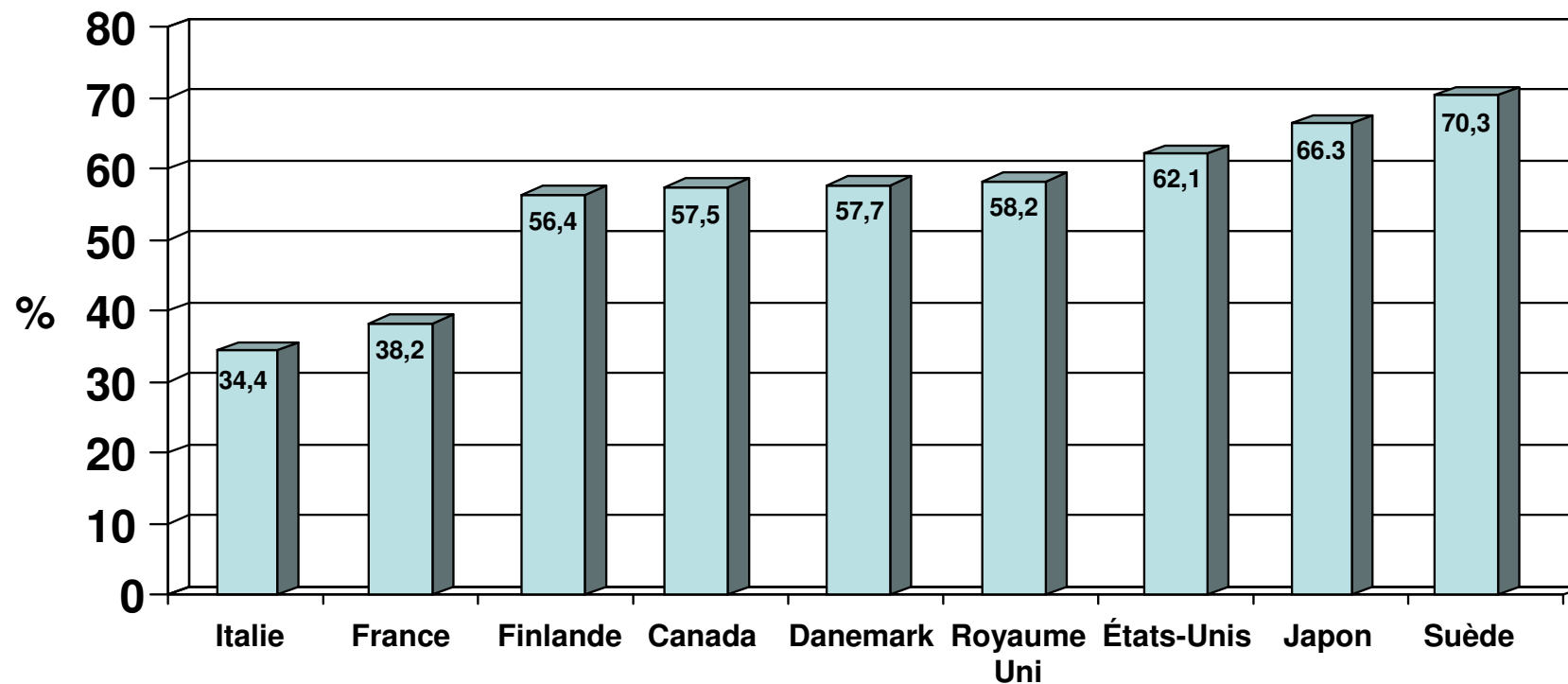
- ❖  **taux d'emploi des 55 ans & + à 50% d'ici 2010**

- ❖ **2007**

- ❖ **Nécessité d'opter pour une approche de *flexicurité***

- ❖ **Contrats flexibles, principes d'égalité de traitement**
 - ❖ **Stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie**
 - ❖ **Aide au retour à l'emploi**
 - ❖ **Systemes de sécurité sociale renouvelés**

Taux d'emploi des travailleurs de 55 à 64 ans en 2008



Facteurs positivement associés à la proportion de travailleurs de 55 à 64 ans sur le marché du travail

- ❖ **Taux d'emploi global**
 - ❖ **> dans les pays nordiques**
 - ❖ **Modification plus précoce des politiques concernant l'indemnisation du non-travail**
 - ❖ **Réformes importantes des systèmes de retraite**
 - ❖ **Adoption de politiques**
 - ❖ **Appuyées sur le cycle de vie**
 - ❖ **Flexibilité**
 - ❖ **Niveau élevé de sécurité sur le plan social**
 - ❖ **Stratégies globales et intégrées (Europe du Nord)**
 - ❖ **État coordonne des actions multidimensionnelles**
 - ❖ **Parties prenantes publiques et privées impliquées**
 - ❖ **+ d'attention**
 - ❖ **Mesures visant à rendre le travail + attractif**

Japon et États-Unis

Attention

- ❖ Phase de transition à la fin de la carrière principale
- ❖ Japon :
 - ❖ Réaffectation à d'autres emplois dans leur entreprise ou une filiale
 - ❖ Échange de savoirs intergénérationnel facilité
 - ❖ Mais généralement relégués à des emplois de second ordre ou importante perte salariale
- ❖ États-Unis
 - ❖ Emplois passerelles
 - ❖ 2/3 caractérisés par ↓ qualification & salaire
 - ❖ Temps partiel, travailleurs autonomes, contrats de courte durée
- ❖ Dans ces deux pays
 - ❖ Protection sociale liés à la santé et à la retraite sont liés à l'emploi

Pratiques en entreprise

- ❖ Représentations fréquemment négatives
- ❖ Perceptions erronées de leurs capacités, productivité, habiletés à s'adapter aux changements
 - ❖ Incidence négative sur
 - ❖ Sécurité d'emploi
 - ❖ Promotion
 - ❖ Rétention
- ❖ Peu d'entreprises ont développé des pratiques novatrices pour
↑ la rétention du personnel sénior

Pratiques en entreprise

Mesures répertoriées

- ❖ **Adaptation des conditions de travail aux capacités du personnel**
- ❖ **Travail intermittent**
- ❖ **Assignment à des postes dont la charge est + faible**
- ❖ **Partage des compétences**
- ❖ **Stimulation de comportements proactifs**
- ❖ **Offre de support social et organisationnel**
- ❖ **Services confidentiels de conseillers**

Effets des pratiques

- ❖ **Peu de connaissances scientifiques**
 - ❖ **Implantation**
 - ❖ **Efficacité**
- ❖ **Flexibilité du temps de travail + associée au maintien en emploi**
- ❖ **Réduction du temps de travail + associée à la démobilisation et à l'exclusion**

Les préférences des séniors

Lien avec l'intention de rester

❖ Préférences

- ❖ Horaires flexibles
- ❖ Opportunités de travail diversifiées

❖ Intention de rester

- ❖ Opportunités de développement
 - ❖ > participation aux activités
 - ❖ > engagement

Phénomène + fréquent si

- Emploi à temps plein
- Dépendance financière à l'endroit de l'emploi
- Importance accordée au travail

❖ Sentiment d'accomplissement et de progression personnel

❖ Satisfaction au travail

Intention de maintenir un travail rémunéré 50 ans & +

- ❖ **Attachement / passion / importance accordée au travail** ♀
- ❖ **Flexibilité des conditions de travail** ♂
- ❖ **Relations interpersonnelles** ♂
- ❖ **Perception d'autonomie au travail** ♂
- ❖ **Caractéristiques individuelles (Québec)**
 - ❖ **État de santé**
 - ❖ **Carrière des conjoints**
 - ❖ **Situation financière**

Recommandations des auteurs

- ❖ **Contrer les mythes et les stéréotypes**
- ❖ **Valoriser main d'œuvre âgée**
- ❖ **Former les gestionnaires**
 - ❖ **Climat psychologique de sécurité**
 - ❖ **Évaluation du rendement dans une perspective d'appui**
 - ❖ **Comprendre la variation des cultures entre les générations et définir des processus pour prévenir les conflits intergénérationnels**
- ❖ **Flexibilité des politiques et pratiques tenant compte des besoins**

Recommandations des auteurs

- ❖ **Emplois favorisant le développement personnel et l'acquisition de compétences**
- ❖ **Encourager l'autonomie et l'initiative**
- ❖ **Favoriser le bien-être**
- ❖ **Améliorer la couverture d'assurance santé**
- ❖ **Donner des informations réalistes sur la retraite**
- ❖ **Implanter des mesures de retraite progressive ou des systèmes de transition**
- ❖ **Éviter les nouvelles occasions d'exploitation**
- ❖ **Mesures financières incitatives**

Recommandations des auteurs

Mesures universelles

Objectifs

- ❖ Éviter les tensions entre générations
- ❖ Réduire l'usure prématurée
- ❖ Taux de participation élevé des salariés
- ❖ Améliorer les compétences

Recommandations des auteurs

Mesures universelles

- ❖ **Données démographiques pour instrument de pilotage**
- ❖ **Gestion prévisionnelle des emplois et compétences**
- ❖ **Identifier les facteurs susceptibles d'accentuer le fossé entre les gestionnaires et le personnel**
- ❖ **Politiques et pratiques non discriminatoires à l'égard de l'âge**
- ❖ **Formation du personnel pour contrer les stéréotypes à l'égard du vieillissement**
- ❖ **Offrir des perspectives d'évolution professionnelle tenant compte du vieillissement**
 - ❖ **Opportunité d'apprentissage continu tout au long de la vie**
 - ❖ **Mesures favorisant le transfert de connaissances entre employés de générations différentes**

Recommandations des auteurs

Mesures universelles

- ❖ **Veiller à ce que les pratiques minimise les tensions entre salariés**
- ❖ **Évaluation du rendement et de communication fiables, valides et dépourvus de préjugés à l'endroit du personnel sénior**
- ❖ **Améliorer les pratiques afin de construire et maintenir une expérience de travail positive**
- ❖ **Bannir rotations aux postes les plus pénibles pour remplacer les salariés plus fatigués par des jeunes plus résistants**
- ❖ **Appuyer les définitions de tâches et les pratiques d'organisation du travail sur des analyses ergonomiques**
- ❖ **Améliorer le bien-être au travail**
- ❖ **Investir dans des pratiques qui favorisent la santé au travail**

Conclusion

- ❖ **Tentative d'accroître la rétention des séniors dans la majorité des pays industrialisés**

- ❖ **Processus de vieillissement**
 - ❖ **Multidimensionnel**
 - ❖ **Variation interindividuelles très marquées**

- ❖ **Évolution plus rapide des textes normatifs que des articles scientifiques**

- ❖ **Résultats de recherche insuffisants :**
 - ❖ **Comprendre ce qui distingue ceux qui souhaitent poursuivre leurs activités de travail de ceux qui ne le souhaitent pas**
 - ❖ **Savoir quelles sont les pratiques implantées en entreprise**
 - ❖ **Connaître leur efficacité**
 - ❖ **Connaître les facteurs qui en facilitent ou en entravent l'implantation**

Références

- ❖ Peeters MCW, van Emmerik H. An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. [Journal of managerial psychology](#). 2008;23(4):353-63.
- ❖ Bellini S, Duyck JY, Laval F, Renaud E, Vauclin S. Une typologie des pratiques de gestion des seniors. *Revue Management et Avenir*. 2006;1(7):139-80.
- ❖ Claes R, Heymans M. HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career development international*. 2008;13(2):95-111.
- ❖ Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif. Rapport demandé par le Conseil européen de Stockholm. Corps du rapport et extraits de l'annexe. 2008. 48p.
- ❖ Barangé C. Face au vieillissement des populations: l'emploi des travailleurs âgés en Europe. *Retraite et société*. 2009;1(57):152-74.
- ❖ Loos-Baroin J. De la gestion des seniors à la gestion des âgés : quelques enseignements de comparaisons internationales. *Revue management et avenir*. 2006;1(7):121-38.
- ❖ Guillemard AM. L'emploi des seniors les enseignements de l'Europe du nord et du Japon. *Gérontol Soc* 2004;4(111):29-43.
- ❖ Courtioux P, Erhel C. Les politiques en faveur des seniors en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et en Suède : quelles voies de réformes ? *Travail et emploi*. 2005;102:107-18.
- ❖ Bark Y. Les seniors et l'emploi en Corée. *Retraite et société*. 2009;1(57):175-88.
- ❖ Hedge JW. Strategic human resource management and the older worker. *Journal of workplace behavioral health*. 2008;23(1):109-23.
- ❖ Armstrong-Stassen M, Schlosser F. Benefits of a supportive development climate for older workers. [Journal of Managerial Psychology](#). 2008;23(4):419-37.
- ❖ D'amours M, Lesemann F. Clés de lecture de l'enjeu du vieillissement de la main d'œuvre québécoise. Avis au comité aviseur d'Emploi Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus. Montréal : Groupe de recherche TRANSPOL, 2005.
- ❖ Pelchat Y, Vézina M (sous la direction de). Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines. Québec : Secrétariat du conseil du trésor. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2002. 54p.
- ❖ Piekkola H. Nordic policies on active ageing in the labour market and some European comparisons. *Int Soc Sci J* 2008;58(190):545-57.
- ❖ Uusitalo H. L'accroissement de la participation des seniors au marché du travail. Le cas de la Finlande. Genève, Suisse: Association internationale de la sécurité sociale, 2007. 9p.
- ❖ Roberts I. Taking age out of the workplace: putting older workers back in?. *Work, employment & society*. 2006;20(1):67-86.
- ❖ Saba T, Guerin G. Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec. *Public Pers Manage* 2005;34(2):195-214.
- ❖ Brooke L, Taylor P. Older workers and employment: managing age relations. *Ageing Soc* 2005;25(3):415-29.
- ❖ Peterson JS, Spiker BK. Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organ Dyn* 2005;34(2):153-67.
- ❖ Shacklock K, Fulop L, Hort L. Managing older worker exit and re-entry practices: A 'revolving door'? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2007;45(2):151-167.
- ❖ Shacklock K, Brunetto Y, Nelson S. The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2009;47(1):79-101.
- ❖ Pelchat Y (dir. de la recherche), et al. Vieillesse de la main d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion. Québec : Secrétariat du conseil du trésor. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2004. 129p.
- ❖ Redor D. Les seniors dans les entreprises européennes : bonnes pratiques. *La lettre du GIPMIS*. 2004;21.



Centre de liaison sur l'intervention
et la prévention psychosociales

Merci!

UQÀM