





**HEC MONTRÉAL**

**Les facteurs organisationnels et individuels qui influencent les décisions en matière de retraite ou de maintien en emploi des professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec**

**par**

**Marie-Ève Beauchamp Legault**

**Sciences de la gestion  
(Option gestion des ressources humaines)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Juillet 2018

© Marie-Ève Beauchamp Legault, 2018



## Résumé

Le vieillissement de la population et une pénurie de talents forcent les gouvernements ainsi que les organisations à revoir leurs modes traditionnels de gestion. La prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés figure parmi les solutions qui peuvent venir diminuer l'effet des changements démographiques. Au Québec, le secteur de la finance et des assurances est marqué par le vieillissement de sa main-d'œuvre. En effet, 38% de celle-ci était âgée de plus de 45 ans en 2006 et ce groupe possède des expertises particulières, selon un rapport sur le diagnostic des besoins en main-d'œuvre du Conseil Emploi Métropole [CEM] (2013). Prolonger la vie professionnelle des travailleurs âgés serait une solution avantageuse qui pourrait venir atténuer les effets de cette pénurie, qui devrait s'accroître dans le secteur au cours des prochaines années.

En regard de ces défis importants, ce mémoire tente de répondre à la question suivante : *Quels facteurs organisationnels et individuels influencent les décisions en matière de retraite ou la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec ?*

Ce sujet est analysé sous l'angle de la rémunération globale. Cette dernière tient compte de tous les aspects de l'expérience du travail qui sont valorisés par un employé (p.ex., les récompenses pécuniaires, les avantages, le développement de carrière, le contenu et le contexte du travail, etc. (St-Onge, 2014). Plus précisément, cette recherche répond à diverses questions relevant des niveaux organisationnel et individuel. Les données organisationnelles permettent de mieux comprendre la vision et les attitudes des employeurs de la finance et des assurances envers leurs professionnels âgés et de cerner les pratiques actuelles ou envisagées qui favorisent la rétention en emploi. D'un point de vue individuel, cette recherche vise à comprendre ce qui motive et encourage les travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances à prolonger leur vie professionnelle. Ces points de vue nous permettent d'établir des liens entre ce qui est fait par les organisations et ce que les employés de ce secteur valorisent dans la prolongation de leur carrière.

La revue de littérature traite d'abord des différents concepts clés propres à cette recherche, puis présente les perspectives théoriques intéressantes du point de vue de la problématique. Ensuite,

un recensement des écrits concernant l'état des connaissances sur la rétention des travailleurs âgés est présenté. Il nous permet de proposer un cadre conceptuel pour les facteurs organisationnels et individuels qui peuvent avoir une incidence sur la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec.

Ce mémoire s'inscrit dans la phase exploratoire d'un programme de recherche qui a pour but d'étudier le lien entre la rémunération globale et les décisions de retraite ou de prolongation de vie professionnelle des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec. Un devis de recherche qualitatif est utilisé afin de répondre à la question de départ. À cet effet, deux collectes de données ont été effectuées pour cette étude : 16 entrevues semi-dirigées ont été faites auprès d'employeurs du secteur de la finance et des assurances du Québec afin d'obtenir une perspective organisationnelle. Ensuite, 17 entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès de professionnels âgés de 50 ans et plus de ce secteur afin d'obtenir une perspective individuelle. 11 d'entre eux sont encore employés dans une organisation du secteur et six sont retraités ou ont décidé de prolonger leur vie professionnelle dans un emploi de transition. Les entrevues ont été codifiées et analysées à l'aide du logiciel N'Vivo.

Les résultats de cette recherche permettent de mettre en valeur différentes variables influençant la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances (p.ex., la flexibilité du temps et du lieu de travail, la rémunération directe et indirecte, les pratiques d'ajustement des rôles, etc.). De façon plus précise, ces résultats démontrent que la prolongation de la vie professionnelle peut être influencée par plusieurs de ces pratiques et que l'adoption et l'application de ces dernières dépendent grandement du contexte et du climat de travail organisationnel. Cette étude nous permet d'inférer que plus la culture et le climat de travail sont favorables aux travailleurs âgés, plus les pratiques organisationnelles sont adaptées à ces derniers et favorisent ainsi leur rétention en emploi. Les organisations répondantes peuvent, à ce sujet, se placer sur un continuum. Aux extrémités se trouvent des organisations qui ont peu ou pas de pratiques favorables à la rétention des travailleurs âgés, tandis qu'à l'autre extrême, d'autres organisations semblent avoir des pratiques favorables à tous leurs employés âgés, favorisant ainsi le prolongement de leur vie professionnelle. Au milieu de ce continuum se trouvent des organisations dans lesquelles les pratiques envers les travailleurs âgés sont adoptées au cas par cas, selon les compétences de ces employés ou encore les besoins de l'organisation.

Les résultats de cette étude nous permettent également de proposer un modèle théorique concernant l'influence de certaines variables sur la décision des travailleurs âgés de rester en emploi ou de partir à la retraite. Celui-ci se base sur des modèles et théories mobilisées dans notre recensement des écrits, mais également sur les résultats de cette étude. De plus, les résultats de cette recherche permettent l'élaboration de certaines recommandations à l'endroit des employeurs, mais également des professionnels âgés. Pour les employeurs qui désirent favoriser la rétention en emploi des travailleurs âgés, nous recommandons entre autres de promouvoir un climat de travail sain et une culture inclusive, de reconnaître les forces et les besoins des travailleurs âgés, de miser sur certaines composantes de la rémunération globale et de planifier les départs à la retraite ainsi que la relève au sein de l'organisation. Aux travailleurs âgés qui souhaitent favoriser la prolongation de leur vie professionnelle, nous proposons d'ouvrir un dialogue avec l'employeur au sujet des ajustements dont ils ont besoin, de se tenir informés et formés, de valoriser leur expertise et leurs atouts auprès des plus jeunes et de leur employeur, d'exprimer leur ouverture à aider les plus jeunes, de planifier leur retraite et leur fin de carrière et de profiter des outils que peut leur offrir leur employeur.

Bien que cette recherche comporte certaines limites, de par sa nature qualitative, par exemple, nous sommes persuadée qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances, étant donné que, selon ce que nous avons observé, elle est la première à étudier la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés sous l'angle de la rémunération globale. Plusieurs avenues de recherches intéressantes peuvent également s'ensuivre. Entre autres, il serait pertinent de valider les résultats auprès d'un plus grand échantillon ou encore de procéder au même type d'entrevues en région, puisque les répondants de cette étude se concentrent principalement dans la région métropolitaine. Une collecte de données par questionnaire pourrait également découler de cette recherche afin de procéder à des analyses multiniveaux ou encore pour valider le modèle théorique que nous proposons.

**Mots clés :** Prolongation de la vie professionnelle, travailleurs âgés, rémunération globale, secteur de la finance et des assurances



# Table des matières

<i>Résumé</i> .....	<i>iii</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>vii</i>
<i>Liste des tableaux et des figures</i> .....	<i>xiii</i>
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures .....	xiv
<i>Remerciements</i> .....	<i>xv</i>
<i>Chapitre 1 : Introduction</i> .....	<i>17</i>
<b>1.1 Contexte de la recherche : Le vieillissement de la population et la pénurie de talents clés</b> .....	<b>17</b>
1.1.1 Le vieillissement de la population .....	17
1.1.2 L’impact du vieillissement de la population sur la pénurie de talents clés.....	1
<b>1.2 Problématiques de recherche : Le besoin d’attraction et de rétention des talents âgés dans le secteur de la finance et de l’assurance</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Questions et buts de la recherche</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Programme de recherche dans lequel s’insère cette étude</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5 Contributions de la recherche</b> .....	<b>6</b>
1.5.1 Apports sur le plan des connaissances.....	6
1.5.2 Apports sur le plan méthodologique.....	7
1.5.3 Apports sur les plans sociétal, organisationnel et individuel .....	7
<b>1.6 Structure du mémoire</b> .....	<b>8</b>
<i>Chapitre 2 : Définition des concepts, recension des écrits et cadre d’analyse proposé.</i> <b>9</b>	
<b>1. La définition des concepts clés</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. La notion de travailleur âgé</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Les concepts de rétention et de roulement du personnel : définitions</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Le roulement et la rétention du personnel : définitions .....	11
<b>1.3 Le concept de la rémunération globale</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Les composantes de la rémunération globale selon Worldatwork (2007) .....	15
1.3.2 Les composantes de la rémunération globale selon McMullen et al. (2009).....	16
<b>2. Les perspectives théoriques</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Le modèle de roulement du personnel de Porter et Steers (1973)</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Les déterminants du roulement .....	18
<b>2.2 Les modèles du roulement de personnel de Mobley (1977) et Mobley et al. (1979)...</b> <b>20</b>	

2.2.1 Le modèle de Mobley (1977).....	20
2.2.2 Le modèle de Mobley, Griffeth, Hand et Meglino (1979).....	22
<b>2.3 Le modèle du roulement volontaire de Lee et Mitchell (1994) .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Implication du modèle de Lee et al. (1994) sur les départs à la retraite et le prolongement de la vie active des travailleurs âgés .....	25
<b>2.4. La théorie de l'attachement au travail de Mitchell et al. (2001).....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Implication du modèle de Mitchell et al. (2001) sur les départs à la retraite et le prolongement de la vie active des travailleurs âgés. ....	27
<b>2.5 D'autres perspectives théoriques retenues par les chercheurs ayant étudié les travailleurs âgés .....</b>	<b>27</b>
2.5.1 Recensement des écrits par Truxillo et al. (2014).....	27
2.5.2 La théorie de la continuité (Atchley, 1989) .....	29
2.5.3 La théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation (Baltes et Baltes, 1990 )...	30
2.5.4 La théorie de la sélectivité socioémotionnelle (Cartensen, 1991).....	31
2.5.5 La théorie de l'attachement au rôle dans l'emploi (Carter et Cook, 1995) .....	32
<b>2.6 L'état des connaissances sur la rétention des travailleurs âgés .....</b>	<b>33</b>
2.6.1 Les facteurs organisationnels influençant les intentions de départs à la retraite ou les décisions de rester actifs professionnellement chez les travailleurs âgés .....	33
2.6.2 Les facteurs individuels influençant les intentions de départs à la retraite ou les décisions de rester actifs professionnellement chez les travailleurs âgés .....	43
<b>2.7 Sommaire de la revue de la littérature et représentation schématique des facteurs influençant la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec .....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 L'approche de recherche.....</b>	<b>53</b>
3.1.1 L'entretien semi-directif.....	53
<b>3.2 Description de la collecte de données auprès d'organisations du secteur de la finance et des assurances au Québec : perspective organisationnelle.....</b>	<b>55</b>
3.2.1 Méthode de collecte de données .....	55
3.2.2 L'instrument de mesure utilisé auprès des organisations.....	56
3.2.3 L'échantillon des employeurs du secteur de la finance et des assurances .....	57
3.2.4 L'analyse des données .....	58
<b>3.3 Description de la collecte de données auprès des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec : perspective individuelle .....</b>	<b>58</b>
3.3.1 Méthode de collecte de données .....	58
3.3.2 Les instruments de mesure utilisés auprès des professionnels âgés .....	59
3.3.3 L'échantillon des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances .....	60
3.3.4 Analyse des données.....	64
<b>3.4 Sommaire de la méthodologie.....</b>	<b>64</b>
<b>Chapitre 4 : Résultats des entrevues menées auprès des employeurs .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 La définition d'un professionnel âgé .....</b>	<b>65</b>

4. 1.1 Une conception plus objective basée sur l'âge, le nombre d'années d'expérience et l'admissibilité au régime de retraite (n=9).....	65
4. 1.2 Une conception plus subjective basée sur les attitudes, les comportements ou la performance au travail (n=5).....	66
<b>4.2 Les apports particuliers des professionnels âgés .....</b>	<b>67</b>
4.2.1 L'expérience, l'expertise et le sens critique des travailleurs âgés (n=11).....	67
4.2.2 La performance au travail (n=6).....	68
4.2.3 L'assiduité, la disponibilité et la fidélité à l'organisation (n=5).....	70
4.2.4 Le sentiment d'engagement et d'appartenance (n=5).....	71
<b>4.3 Les défis et les enjeux de gestion des professionnels âgés.....</b>	<b>71</b>
4.3.1 Aider les travailleurs âgés à s'adapter aux changements (n=9).....	72
4.3.2 S'assurer du transfert des connaissances (n=5).....	73
4.3.3 Retenir en emploi (n=4).....	74
4.3.4 Gérer les différences générationnelles (n=2).....	75
<b>4.4 Les pratiques de rémunération globale à adopter pour favoriser le prolongement de la vie professionnelle des employés âgés .....</b>	<b>75</b>
4.4.1 La flexibilité du temps et du lieu de travail (n=9).....	76
4.4.2 L'embauche de retraités de l'organisation (n=8).....	77
4.4.3 L'embauche ou la promotion des travailleurs âgés (n=6).....	78
4.4.4 L'ajustement des rôles, des responsabilités et des normes de performance (n=6).....	80
4.4.5 La rémunération directe et indirecte (n=5).....	81
4.4.6 La planification de la relève ou de la succession (n=3).....	82
4.4.7 L'accompagnement des professionnels âgés dans la planification de leur retraite (n=2).....	83
<b>4.5 Les conditions de succès à respecter pour maintenir en emploi les professionnels âgés .....</b>	<b>83</b>
4.5.1 La présence d'une culture inclusive ou de diversité des âges.....	84
<b>4.6 Sommaire des résultats auprès des employeurs du secteur de la finance .....</b>	<b>86</b>
<b><i>Chapitre 5 : Résultats des entrevues auprès des professionnels âgés.....</i></b>	<b><i>89</i></b>
<b>5.1 La définition d'un professionnel âgé .....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 La volonté de rester actif à la retraite.....</b>	<b>91</b>
<b>5.3 Atouts et limites des travailleurs âgés.....</b>	<b>92</b>
<b>5.4 Pratiques de rémunération globale qui influencent la rétention en emploi des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances .....</b>	<b>94</b>
5.4.1. Flexibilité du temps et du lieu de travail (n=12).....	95
5.4.2 La rémunération directe et indirecte (n=12).....	96
5.4.3 Pratiques d'ajustement des rôles (nouveaux défis professionnels) (n=8).....	99
5.4.4 Formation (n=3).....	100
5.4.5 Adaptation du contenu du travail (n=2).....	101
5.4.6 Rencontres formelles et individualisées sur la gestion de la fin de carrière (n=2).....	102
5.4.7 Embauche de retraités (n=1).....	102
<b>5.5 Facteurs personnels influençant le maintien en emploi des professionnels âgés</b>	<b>102</b>
5.5.1 Caractéristiques de la famille (n=6).....	103
5.5.2 Santé personnelle (n=6).....	104

5.5.3 Besoins d’accomplissement et de valorisation (n=4).....	105
5.5.4 La situation financière de la famille (n=3).....	105
5.5.5 Capacité et volonté d’adaptation aux changements organisationnels majeurs (n=2).....	106
5.5.6 Volonté de prendre sa retraite à un âge préétabli (n=1).....	106
<b>5.6 La culture organisationnelle comme facteur contextuel clé influençant la rétention en emploi des travailleurs âgés .....</b>	<b>106</b>
5.6.1. Importance de la rétention en emploi des travailleurs âgés (n=14).....	107
5.6.2 Respect et valorisation des travailleurs âgés (n=8).....	109
5.6.3 La qualité du climat ou des relations au travail (n=2).....	110
5.6.4 L’importance de faire travailler les différentes générations ensemble (n=1).....	111
<b>5.7 Sommaire des résultats concernant les travailleurs âgés répondants.....</b>	<b>111</b>
<b>Chapitre 6 : Discussion.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1 Discussion concernant les résultats des entrevues avec les employeurs du secteur de la finance et des assurances participants .....</b>	<b>115</b>
6.1.1 La définition d’un travailleur âgé .....	115
6.1.2 Les apports particuliers et les défis entourant les professionnels âgés.....	115
6.1.3 L’importance des composantes de la rémunération globale .....	118
6.1.4 Conditions de succès.....	122
<b>6.2 Discussion concernant les résultats des entrevues avec les travailleurs âgés participants .....</b>	<b>123</b>
6.2.1 La définition d’un travailleur âgé .....	123
6.2.2 Plans de retraite .....	123
6.2.3 Atouts et limites des travailleurs âgés.....	124
6.2.4 Pratiques de rémunération globale.....	124
6.2.5 Facteurs personnels influençant le maintien en emploi .....	130
6.2.6 Facteurs contextuels.....	133
<b>6.3 Les similitudes et les différences de perception entre les employeurs et les travailleurs âgés répondants .....</b>	<b>133</b>
6.3.1. Atouts et limites des travailleurs âgés.....	134
6.3.2 Pratiques de rémunération globale.....	134
<b>6.4 Révision du cadre conceptuel proposé au chapitre 2 .....</b>	<b>137</b>
<b>6.5 Recommandations découlant des résultats de l’étude .....</b>	<b>139</b>
6.5.1 Recommandations pour les employeurs .....	139
6.5.2 Recommandations pour les travailleurs âgés .....	140
<b>6.6 Proposition d’un modèle de recherche .....</b>	<b>142</b>
<b>6.7 Sommaire de la discussion .....</b>	<b>142</b>
<b>Chapitre 7 : Conclusion.....</b>	<b>145</b>
<b>7.1 Les contributions de l’étude .....</b>	<b>145</b>
7.1.1 Contributions aux champs des connaissances.....	145
7.1.2 Contributions pour la pratique .....	146
<b>7.2 Limites de l’étude .....</b>	<b>147</b>

<b>7.3 Avenues de recherche.....</b>	<b>148</b>
<b>7.4 Sommaire de la conclusion .....</b>	<b>149</b>
<b>Annexe 1 : Formulaire de consentement pour la collecte de données auprès des organisations du secteur de la finance et des assurances .....</b>	<b>i</b>
<b>Annexe 2 : Formulaire de consentement pour la collecte de données auprès des travailleurs âgés .....</b>	<b>iii</b>



# Liste des tableaux et des figures

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Méthodologie du projet de recherche dans lequel s'inscrit cette étude.....</b>	<b>6</b>
<b>Tableau 2 : Différentes façons de définir les travailleurs âgés.....</b>	<b>9</b>
<b>Tableau 3 : Liste des changements au niveau des caractéristiques individuelles qui sont susceptibles d'être observées chez les travailleurs âgés et qui peuvent influencer leur âge fonctionnel (compétences et rendement).....</b>	<b>10</b>
<b>Tableau 4 : Les composantes tangibles et intangibles de la rémunération globale .....</b>	<b>17</b>
<b>Tableau 5 : Exemple de composantes d'une stratégie de rémunération globale, selon St-Onge (2014) .....</b>	<b>17</b>
<b>Tableau 6 : Synthèse de théories ayant été utilisées pour étudier les travailleurs âgés .....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 7 : Exemple de stratégies de sélection, d'optimisation et de compensation.....</b>	<b>30</b>
<b>Tableau 8: Exemples de pratiques de gestion pouvant avoir un effet positif sur la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés selon différents auteurs .....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau 9 : Classification des pratiques de gestion des ressources humaines réputées pour avoir un effet positif sur la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs .....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau 10 : Les principaux stéréotypes concernant les travailleurs âgés .....</b>	<b>38</b>
<b>Tableau 11 : Sommaire des facteurs individuels susceptibles d'influencer la rétention en emploi des travailleurs âgés .....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 12 : Profil des 16 organisations du secteur de la finance et des assurances qui ont participé à l'étude .....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 13: Profil des 17 professionnels âgés participants .....</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 14 : Définition d'un professionnel âgé aux yeux des employeurs participants .....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 15: Les apports particuliers des professionnels âgés aux yeux des employeurs participants.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 16 : Les défis de gestion des professionnels âgés selon les employeurs participants .....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 17 : Les pratiques de rémunération globale favorisant le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés selon les employeurs participants .....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 18 : Conditions de succès à respecter pour maintenir en emploi les professionnels âgés selon les employeurs participants.....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 19 : Sommaire des résultats auprès des employeurs participants.....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 20 : Les définitions d'un professionnel âgé selon les professionnels âgés participants.....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 21 : Plans de retraite des professionnels âgés participants.....</b>	<b>91</b>
<b>Tableau 22 : Atouts et limites des travailleurs âgés selon les professionnels âgés participants.....</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 23 : Pratiques de rémunération globale influençant la rétention en emploi des professionnels âgés répondants.....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 24 : Facteurs individuels qui influencent la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés participants .....</b>	<b>103</b>

<b>Tableau 25 : La culture organisationnelle comme facteur contextuel clé influençant la rétention en emploi des professionnels âgés participants.....</b>	<b>107</b>
<b>Tableau 26 : Sommaire des résultats concernant les professionnels âgés répondants.....</b>	<b>111</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1 : Représentation graphique des modes de transition entre le travail et la retraite .....</b>	<b>20</b>
<b>Figure 2 : Représentation schématique des liens étudiés .....</b>	<b>5</b>
<b>Figure 3 : Taxonomie du roulement du personnel.....</b>	<b>12</b>
<b>Figure 4 : Structure du roulement du personnel selon son caractère volontaire/involontaire ou fonctionnel/dysfonctionnel.....</b>	<b>14</b>
<b>Figure 5 : Modèle de la rémunération globale de WorldatWork (2007).....</b>	<b>15</b>
<b>Figure 6 : Le modèle de prise de décision de quitter ou de rester à l'emploi d'une organisation de Mobley (1977).....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 7 : Représentation schématique des variables et du processus de roulement du personnel selon Mobley et al. (1979) .....</b>	<b>22</b>
<b>Figure 8 : Illustration des différents scénarios de roulement volontaire suite à un choc initial de Lee et Mitchell (1994) .....</b>	<b>24</b>
<b>Figure 9 : Cadre conceptuel des facteurs organisationnels et individuels pouvant avoir une incidence sur la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec.....</b>	<b>51</b>
<b>Figure 10 : Grille d'entrevue utilisée auprès des organisations.....</b>	<b>56</b>
<b>Figure 11: Grille d'entrevue utilisée auprès des professionnels âgés encore en emploi dans le secteur de la finance et des assurances.....</b>	<b>61</b>
<b>Figure 12 : Grille d'entrevue utilisée auprès de retraités du secteur de la finance et des assurances depuis moins de deux ans.....</b>	<b>62</b>
<b>Figure 13 : Continuum des pratiques envers les travailleurs âgés dans les organisations répondantes.....</b>	<b>137</b>
<b>Figure 14 : Cadre conceptuel révisé des facteurs organisationnels et individuels pouvant avoir une incidence sur la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec.....</b>	<b>138</b>
<b>Figure 15 : Proposition d'un modèle de recherche concernant l'influence de variables sur la décision de rétention en emploi ou de départ à la retraite des travailleurs âgés .....</b>	<b>144</b>

## Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'intervention directe et indirecte de plusieurs personnes. Je tiens à profiter de cette occasion afin d'adresser ma profonde reconnaissance à tous ces gens.

D'abord, je souhaite remercier ma directrice de mémoire, madame Sylvie St-Onge, pour son encadrement exceptionnel dans la réalisation de cette recherche. Je tiens à souligner sa disponibilité et ses judicieux conseils qui m'ont aidée à cheminer et à rester motivée dans ce long exercice qu'est la rédaction d'un mémoire. Sylvie, tu es un mentor pour moi, merci pour tout !

Je tiens à remercier Finance Montréal qui m'a soutenu financièrement dans la réalisation de cette recherche avec l'octroi d'une bourse. Je vous remercie grandement pour votre contribution et votre ouverture à soutenir des étudiants.

Également, je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes que j'ai interviewées dans le cadre de cette recherche. Merci d'avoir partagé vos histoires et votre expérience.

Sur une note plus personnelle, je tiens à remercier mes parents, Marie et Denis, qui m'ont toujours encouragé et soutenu à travers mes études. Vous êtes une source d'inspiration inépuisable pour moi. Je vous admire. Enfin, j'adresse également un remerciement spécial à mon conjoint Shawn, ma sœur Andrée-Anne et à mes amis qui se reconnaîtront. Vous m'avez permis de garder un bel équilibre durant la dernière année et je vous en suis très redevable.



# Chapitre 1 : Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter la pertinence du sujet de cette recherche. Après avoir décrit le contexte dans lequel s’inscrit la problématique de recherche que vise résoudre ce mémoire, nous allons présenter les questions et les objectifs de l’étude. Dès lors, nous allons traiter de ses utilités sur les plans théoriques, méthodologiques et pratiques tant pour les personnes et les organisations que pour la société. Enfin, ce chapitre présente la structure du mémoire.

## 1.1 Contexte de la recherche : Le vieillissement de la population et la pénurie de talents clés

Le vieillissement de la population et une pénurie de talents clés forcent les gouvernements et les organisations à revoir leurs modes traditionnels de gestion. Cette section présente tout d’abord les enjeux entourant le vieillissement de la population. Ensuite seront abordés les défis créés par la pénurie de talents clés et plus particulièrement la pénurie de talents dans le secteur de la finance et des assurances.

### 1.1.1 Le vieillissement de la population

Le phénomène du vieillissement de la population s’accélère partout dans le monde et le Canada ne fait pas figure d’exception. Selon l’Organisation mondiale de la santé (2018), la population mondiale âgée de 60 ans et plus devrait doubler entre les années 2000 et 2050. Cette section de chapitre traite des conséquences du vieillissement de la population canadienne et québécoise.

#### *A - L’impact du vieillissement de la population sur la croissance économique*

La démographie est un des facteurs influençant la croissance du produit intérieur brut (PIB) d’un pays, mesuré à l’aide de son taux de croissance économique (Vachon et Bégin, 2014). Les projections de la croissance du PIB au Québec pour les prochaines années sont négatives en raison de la baisse importante de la population active découlant du vieillissement et d’un faible taux de natalité (Latulipe *et al.*, 2018). Selon Vachon et Bégin (2014), les départs plus nombreux des baby-boomers à la retraite pourraient affecter la croissance économique. L’allongement de la vie professionnelle et le maintien en emploi de ces travailleurs seraient des moyens de contrebalancer cette tendance (Latulipe *et al.*, 2018).

### *B - Un changement dans la démographie et dans les comportements face à la retraite*

La diminution des naissances suite au *baby-boom*, la réduction du taux de mortalité et l'augmentation de l'espérance de vie sont à l'origine du vieillissement de la population canadienne. Alors que le taux de fécondité était de l'ordre de 3,81 enfants par femme dans les années 1960, ce taux atteint 1,60 enfant par femme en 2015, soit une baisse de 58% sur une période de 55 ans (Guay, 2017). Au Canada, l'espérance de vie actuelle des hommes est de 80,8 ans et celle des femmes de 84,5 ans, comparativement à 66 et 71 ans respectivement au milieu du XXe siècle, selon Statistiques Canada (2017).

Entre 1971 et 2015, le pourcentage de citoyens canadiens âgés de plus de 65 ans est passé de 8% à 12 % et on estime qu'il atteindra 23% en 2030 (Bélanger *et al.*, 2016). Au cours des dernières décennies, si la longévité des Canadiens n'a pas cessé d'augmenter, la durée de leur vie professionnelle a toutefois diminué, atteignant un creux important à la fin des années 1990 et au début des années 2000 (Carrière et Galarneau, 2011). En effet, dans les années 1980 et 1990, les travailleurs âgés sont souvent perçus par les employeurs comme moins productifs et plus coûteux que les plus jeunes. Pour ces raisons, un bon nombre d'organisations adoptent alors des programmes visant à inciter leurs employés âgés de 55 ans à prendre leur retraite de façon hâtive afin de les remplacer par de plus jeunes travailleurs (INSPQ, 2007; Lamonde, 2002; Latulipe *et al.*, 2018). Cette époque laisse miroiter la possibilité de la « *Liberté 55* », c'est-à-dire la possibilité pour les travailleurs de prendre leur pleine retraite dès l'âge de 55 ans. Cependant, cet idéal reste une utopie pour une grande partie de la population qui n'est pas en mesure de prendre cette retraite hâtive, faute de moyens (Lamonde, 2002)

À cause de ces croyances et de ces pratiques organisationnelles, l'âge moyen de la retraite pour les hommes est passé de 65,3 ans en 1977 à 61,9 ans en 1996 alors que, pour les femmes, il est passé de 64,2 ans à 60,4 ans entre 1977 et 1997 (Carrière et Galarneau, 2011). Toutefois, au cours des dernières années, la tendance s'est inversée et une augmentation de cet âge a été observée atteignant 63,1 ans pour les hommes et 62,1 ans pour les femmes.

Au Québec, un rapport synthèse de la Commission nationale (Gouvernement du Québec, 2011) sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus présente des constats clés qui définissent les changements démographiques et les défis que connaîtra la province au cours des prochaines décennies :

- Le nombre de personnes en âge de travailler baissera de façon importante d'ici 2030 en raison d'une diminution du taux de natalité et de l'allongement de l'espérance de vie de la population. Alors qu'en 1971, il y avait 7,8 travailleurs pour chaque personne âgée de 65 ans et plus, en 2030, cette proportion sera le l'ordre de 2,1 pour 1.
- Le Québec devra opérer une transition entre un surplus à une rareté de la main-d'œuvre.
- Les changements démographiques auront un impact négatif sur la croissance économique. En effet, la croissance économique observée entre 1981 et 2008 était de l'ordre de 2,10% alors que la moyenne projetée est de 0,89% pour les années 2010 à 2030.
- Les Québécois partent à la retraite plus tôt que les autres Canadiens et n'ont pas l'intention de changer ce comportement, surtout lorsqu'ils sont admissibles à prendre leur retraite ou qu'ils ont épargné suffisamment. Entre autres, la détérioration du climat de travail que vivent certains travailleurs âgés en fin de carrière semble les inciter à prendre une retraite anticipée.

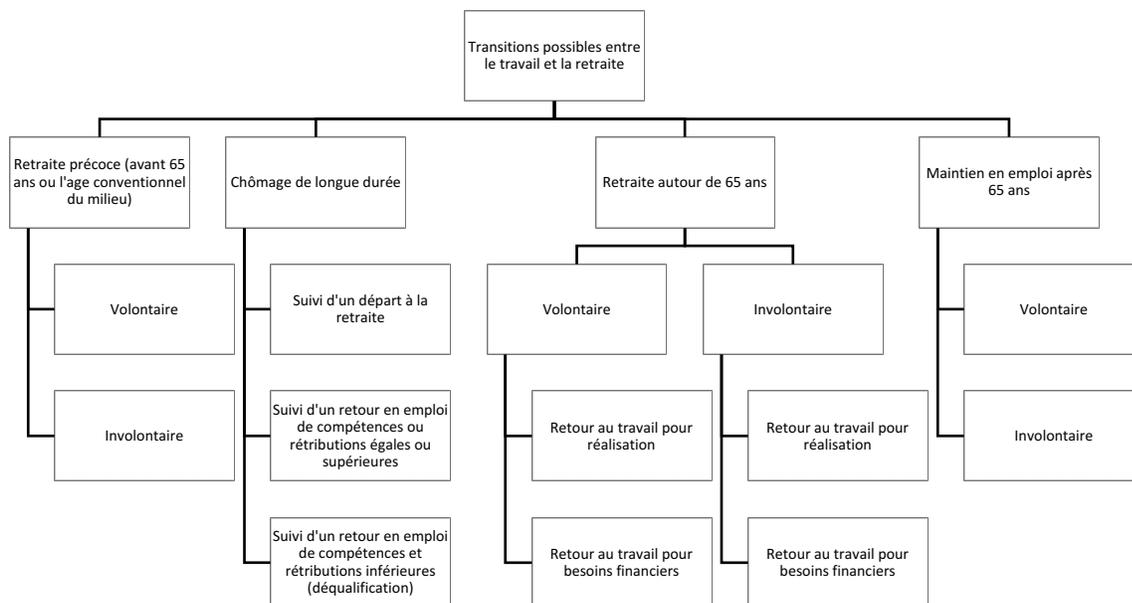
Parmi les solutions proposées afin de diminuer l'effet des changements démographiques, la Commission nationale (Gouvernement du Québec, 2011) suggère entre autres une amélioration des pratiques ressources humaines dans les organisations (p.ex., incitatifs visant à diminuer les retraites anticipées, reconnaître la contribution des travailleurs âgés, etc.) et une sensibilisation des organisations à l'importance grandissante de maintenir les travailleurs âgés en emploi.

Depuis les années 1990, on observe une diversification des types de retraite et de maintien en emploi (Retraite Québec, 2016) (voir figure 1). De plus en plus de travailleurs âgés choisissent de faire une transition progressive entre leur emploi et le retrait définitif du marché du travail, ce qui diversifie d'autant plus leurs parcours individuels de carrière et complexifie leur compréhension. Les travailleurs âgés du Québec qui décident de prolonger leur vie professionnelle peuvent le faire en gardant le même emploi ou bien en se réorientant vers une profession ou un domaine différents. S'ils restent dans le même domaine, ils ont la possibilité d'opter pour des tâches différentes, de réduire leur niveau d'activité ou d'aménager autrement leur temps de travail avant de se retirer. Ainsi, de plus en plus de travailleurs âgés décident de combiner leurs revenus de travail et leurs prestations de retraite, ce qui contraste avec les années 1960 où la frontière entre le travail et la retraite était plus nette (Retraite Québec, 2016)

En conclusion, l'augmentation de la longévité ainsi que les changements dans les comportements face à la retraite exercent une pression financière importante sur le système de retraite du Québec

(Retraite Québec, 2016). Ces constats démontrent que, dans les années à venir, il sera impossible pour les gouvernements et les employeurs de financer le coût d'une population vieillissante sans promouvoir l'allongement de la vie active des employés (Bélanger *et al.*, 2016).

**Figure 1 : Représentation graphique des modes de transition entre le travail et la retraite**



Source : Adapté de Tourigny, A. (2006). *Réalisation d'un avis scientifique dans le cadre de l'article 54. Maintien en emploi ou retrait des salariés âgés : impacts sur la santé*, dans INSPQ (2007)., Document de travail

### 1.1.2 L'impact du vieillissement de la population sur la pénurie de talents clés

Au Canada, le vieillissement de la population engendre également des pénuries de main-d'œuvre principalement en raison de l'augmentation des naissances entre les années 1946 et 1965 qui a été suivie de la baisse drastique de ce taux de natalité (Statistiques Canada, 2011). Les baby-boomers atteignent l'âge de la retraite au moment où moins de jeunes entrent sur le marché du travail en raison d'une baisse des naissances et de l'allongement du temps des études, ce qui a des conséquences négatives sur la relève au sein des organisations. Au Québec, on constate une augmentation importante du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus comparativement à la population active âgée entre 20 et 64 ans (Retraite Québec, 2016). Selon Montmarquette et Thomas (2005), la pénurie de main-d'œuvre compétente a d'importantes conséquences pour les employeurs : elle nuit à leur capacité de répondre aux besoins de leurs clients, affectant du coup la compétitivité.

Selon une enquête du Manpowergroup (2015) effectuée dans une quarantaine de pays auprès de 41 700 employeurs, les postes les plus difficiles à combler sont (1) les travailleurs manuels spécialisés, (2) les représentants commerciaux, (3) les ingénieurs, (4) les techniciens, (5) les conducteurs, (6) les cadres/dirigeants, (7) le personnel comptable et financier, (8) le personnel de soutien administratif, (9) les informaticiens et travailleurs de production et (10) les machinistes. Cette enquête montre qu'au Canada, 32% des organisations auraient des difficultés à recruter des talents et que plus de 20% des employeurs au niveau mondial ne disposent d'aucune stratégie pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre compétente (Manpowergroup, 2015)

Dans un tel contexte de pénurie de main-d'œuvre, les organisations devront dorénavant revoir certaines de leurs pratiques afin de combler leurs postes. Ces dernières auront avantage à mettre sur pied de nouvelles stratégies non seulement pour attirer les jeunes travailleurs, qui se font de plus en plus rares, mais également pour conserver leurs employés plus âgés, une main-d'œuvre qui a fait face pendant de nombreuses années à des pratiques d'exclusions dans le marché du travail. Armstrong-Stassen et Scholsser (2011) avancent dans le même sens et ajoutent que les travailleurs âgés devraient dorénavant être perçus comme ayant le rôle clé de suppléer à la pénurie de main-d'œuvre dans les organisations.

## 1.2 Problématiques de recherche : Le besoin d'attraction et de rétention des talents âgés dans le secteur de la finance et de l'assurance

Les paragraphes précédents démontrent qu'en raison du vieillissement de la population, des employeurs au Québec, comme dans le reste du pays ou du monde occidental, font face à des pénuries de main-d'œuvre. Ce vieillissement de la population et la pénurie de talents au Québec auront un impact sur les besoins de main-d'œuvre du secteur de la finance et des assurances. Ce secteur comprend :

*« [...] les établissements dont l'activité principale consiste à effectuer des opérations financières (c'est-à-dire des opérations portant sur la création, la liquidation ou la cessation d'actifs financiers) ou à en faciliter l'exécution. Ce secteur comprend principalement : les activités bancaires, les coopératives de crédit, les autres instituts de crédit, le courtage des valeurs mobilières, les bourses, la gestion des portefeuilles, de fonds mutuels et de caisse de retraite, les services de fiducie, les sociétés d'assurances et de réassurance, les courtiers d'assurances, les caisses de retraite, les fonds mutuels ».* (Conseil Emploi Métropole [CEM], 2013, p.13)

En 2006, 38% des travailleurs de ce secteur étaient âgés de 45 ans et plus (CEM, 2013). De même, les organisations du secteur de la finance et des assurances font face à des défis au niveau de l'attraction, de la rétention et de la mobilisation de leur personnel âgé (CEM, 2013) puisque le taux de roulement de ces organisations est élevé (Abraham *et al.*, 2005, 2008). De plus, les professionnels de ce secteur possèdent des expertises particulières et il importe de contrôler leur roulement afin de conserver la confiance de la clientèle.

Par ailleurs, les incidences du vieillissement de la population entraînent une demande croissante pour les services et les produits du secteur de la finance et des assurances qui doit répondre, entre autres, aux besoins des travailleurs âgés qui désirent planifier et prendre leur retraite.

En définitive, les employeurs des secteurs de la finance et des assurances sont particulièrement confrontés à des stratégies pour combler la pénurie de talents afin de pouvoir répondre à la demande croissante des services (CEM, 2013). Prolonger la vie professionnelle des employés âgés pourrait être une solution avantageuse afin d'atténuer les effets de la pénurie qui sévit actuellement et qui devrait s'accroître dans le secteur.

### 1.3 Questions et buts de la recherche

Pour améliorer la rétention des travailleurs âgés, il est indispensable de mieux comprendre leurs rôles et leurs attentes, mais également de revoir les pratiques de gestion afin de pouvoir mieux les attirer, les mobiliser et les retenir en emploi (Bankers Life for a Secure Retirement, 2015).

En regard de ces défis importants, ce mémoire tentera de répondre à la question suivante :

**Quels facteurs organisationnels et individuels influencent les décisions en matière de retraite ou la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec ?**

Ce mémoire analysera ce sujet sous l'angle de la rémunération globale qui tient compte de tous les aspects de l'expérience de travail valorisés par un employé, soit les récompenses pécuniaires (salaire, primes, rémunération variable), les avantages (régimes de retraite et d'assurance, les vacances, la conciliation travail-famille, la sécurité d'emploi...), le développement de carrière (planification de la relève, succession, formation, coaching, mentorat, reconnaissance et transfert des compétences...), le contenu du travail (les défis, le sens, la qualité de la supervision, l'autonomie, le pouvoir, la prise de décision, l'ergonomie...), le contexte de travail (la culture, les valeurs, les relations et l'organisation du travail...), etc. (St-Onge, 2014). L'adoption d'une stratégie de rémunération globale par les organisations peut être un important avantage, car elle leur permet de se bâtir une image d'employeur de choix afin d'attirer et de retenir les talents clés (Mercer, 2006). Une telle stratégie peut aussi être avantageuse pour les organisations qui veulent retenir leurs salariés âgés en emploi.

Plus précisément, cette recherche vise à répondre à diverses questions relevant du niveau organisationnel et individuel. D'une part, nous tenterons de trouver des réponses aux questions suivantes en adoptant le point de vue *organisationnel* de dirigeants et cadres du secteur de la finance et des assurances:

1. Quelles sont leur définition, leur conception et leur perception d'un professionnel âgé dans le secteur de la finance ?
2. Quelles sont les distinctions et les particularités de ces professionnels âgés par rapport aux autres employés dans le secteur de la finance ?
3. Quels défis ou problèmes particuliers apporte la gestion des professionnels âgés ?
4. Quelles sont les pratiques de rémunération globale actuellement en place et envisagées à l'égard de la gestion de leurs professionnels âgés ?

5. Quelles sont les conditions de succès à respecter pour faire en sorte que ces activités de gestion puissent favoriser l'attraction, la rétention et l'implication de leurs professionnels âgés ?

Ces données nous permettront de mieux comprendre globalement la vision et les attitudes des employeurs du secteur de la finance et des assurances envers leurs professionnels âgés et nous permettront également de découvrir quelles sont les pratiques actuelles ou envisagées par eux pour favoriser la rétention en emploi.

D'autre part, nous explorerons la situation des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances d'un point de vue *individuel* :

1. Comment s'estiment-ils perçus dans leur organisation ?
2. Quelles pratiques de rémunération globale actuellement en place dans leur organisation favorisent leur rétention et les encouragent à prolonger leur vie professionnelle ?
3. Quels facteurs individuels et organisationnels influencent leur décision de maintien en emploi ou de départ à la retraite et quelles pratiques de rémunération globale influencent leur décision ?
4. Quelles sont les conditions de succès à respecter pour favoriser leur attraction, leur rétention et leur implication au travail.

Ces données nous permettront de comprendre ce qui motiverait et encouragerait les travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances à prolonger leur vie professionnelle. Elles nous permettront aussi d'établir des liens entre ce que font actuellement les organisations de ce secteur et ce que les employés âgés valorisent réellement.

#### 1.4 Programme de recherche dans lequel s'insère cette étude

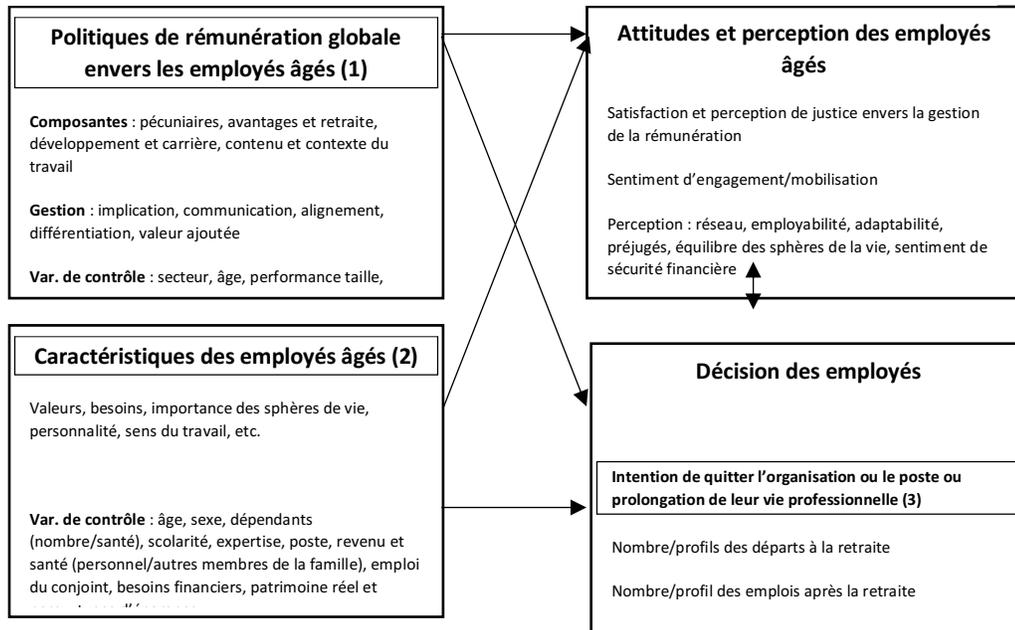
Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche d'une durée de cinq ans adoptant une perspective multiniveaux (perspectives individuelle et organisationnelle) et intitulé « *Les liens entre la rémunération globale offerte aux travailleurs âgés et la prolongation de leur vie professionnelle* ». Une demande de subvention pour ce programme, faite par la professeure-chercheuse Mme Sylvie St-Onge a été déposée à l'automne 2016 et accueillie par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CSRH) en avril 2017. L'équipe de recherche est composée de cinq professeurs provenant de quatre universités différentes et possédant des expertises complémentaires et importantes pour la réussite de ce programme :

- Sylvie St-Onge, Professeure titulaire – HEC Montréal

- Marie-Ève Dufour, Professeure agrégée – Université Laval
- Victor Haines, Professeur titulaire – Université de Montréal
- Michel Magnan – Professeur titulaire – Concordia
- Tania Saba – Professeur titulaire – Université de Montréal

Ce programme vise, à travers différents projets de recherche, à étudier les liens suivants :

**Figure 2 : Représentation schématique des liens étudiés**



Source : Figure tirée de la demande de subvention envoyée au CRSH pour le projet intitulé « les liens entre la rémunération globale offerte aux travailleurs âgés et la prolongation de leur vie professionnelle » par Sylvie St-Onge (2016)

La présente étude a pour but d'explorer les facteurs organisationnels (1) et individuels (2) influençant la prolongation de la vie professionnelle ou les intentions de quitter des professionnels âgés (3) du secteur de la finance et des assurances (voir figure 2).

Ce mémoire s'inscrit dans la portion exploratoire et qualitative du projet (voir tableau 1). Les résultats de cette recherche serviront à développer des questionnaires qui seront diffusés dans les années à venir, afin d'y faire des analyses multiniveaux, et de permettre la triangulation les données.

**Tableau 1 : Méthodologie du projet de recherche dans lequel s'inscrit cette étude**

Perspectives	Design	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Organisationnelle	Qualitatif	Revue documentaire/ Dev. Guides/ Entrevues/gro upes de discussion	Analyse Nvivo/Rédaction/ Diffusion	Étude de cas/Rédaction	Étude de cas/Rédaction	Diffusion/Mobilisation
	Quantitatif	Revue documentaire	Développement et passation des questionnaires	Analyses sectorielles/ Rédaction	Analyses multiniveaux/Rédaction	Diffusion/Mobilisation
Individuelle	Qualitatif	Revue documentaire Dev. Guide	Revue documentaire/ Dev. Guide	Entrevues/Gro upes de discussion	Analyse sectionnelle/Rédaction/D iffusion	Diffusion/Mobilisation
	Quantitatif	Revue documentaire	Développement et passation du questionnaire	Analyse/ rédaction	Analyses et rédaction	Diffusion/Mobilisation

Source : tableau tiré de la demande de subvention envoyée au CRSH pour le projet intitulé « les liens entre la rémunération globale offerte aux travailleurs âgés et la prolongation de leur vie professionnelle » par Sylvie St-Onge (2016)

De plus, l'organisme Finance Montréal, un organisme qui a pour but de promouvoir l'industrie de la finance au Québec a également soutenu financièrement les étudiants de ce programme de recherche. Cet organisme a également aidé les chercheurs dans le recrutement des organisations pour cette étude.

## 1.5 Contributions de la recherche

Nous estimons que les contributions de cette recherche seront nombreuses sur le plan des connaissances, de la méthodologie ainsi que sur le plan sociétal, organisationnel et individuel.

### 1.5.1 Apports sur le plan des connaissances

Bélanger *et al.* (2016) et Truxillo *et al.* (2015) déplorent un manque de connaissances sur les effets qu'ont les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur l'attraction et la rétention des travailleurs âgés. Selon Bélanger *et al.* (2016), les connaissances sur les perceptions des employeurs sur le vieillissement de la main-d'œuvre sont presque inexistantes. Cette recherche répond à ce besoin en étudiant les connaissances sur les pratiques de GRH à l'égard de la gestion des travailleurs âgés selon des points de vue organisationnels et individuels.

En outre, nous croyons qu'une analyse des points de vue organisationnel et individuel nous permettra de mieux comprendre l'ampleur du défi que pose la gestion des travailleurs âgés dans

le secteur de la finance et des assurances. Nous pourrions ainsi comprendre quelles sont les pratiques qui, aux yeux des travailleurs et des employeurs, ont une incidence sur leurs décisions de maintien en emploi ou de départ à la retraite. Les résultats contribueront à trouver des solutions face aux difficultés attribuables au vieillissement de la main-d'œuvre et à la pénurie de talents dans ce secteur.

### 1.5.2 Apports sur le plan méthodologique

À ce jour, les recherches ayant étudié les employés âgés ont été faites dans différents secteurs d'activités. Plusieurs experts (Armstrong-Stassen et Scholsser, 2011; Truxillo *et al.*, 2015) ont recommandé d'étudier le phénomène dans des secteurs d'activités plus ciblés, ce que des chercheurs ont fait soit dans l'industrie de la construction, dans l'administration publique (Kooji *et al.*, 2014) et dans le secteur de la santé (Guérin et Saba, 2003; Veth *et al.*, 2015). Cette recherche innove en s'intéressant aux travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances.

Aussi, la nature qualitative de cette recherche, tant du point de vue organisationnel qu'individuel, permettra de recueillir des données riches de sens et favorisera l'émergence d'un discours et une compréhension du phénomène qui n'aurait pu être obtenus autrement.

### 1.5.3 Apports sur les plans sociétal, organisationnel et individuel

Les résultats de cette étude auront une portée importante sur le plan sociétal étant donné l'importance du secteur de la finance pour le marché de l'emploi comme pour l'économie du pays et du Québec. En effet, le secteur de la finance représente actuellement près de 4,5% des emplois au Canada et 4,1% des emplois au Québec (CEM, 2013). De plus, en 2010, le secteur québécois des finances représentait 18% du PIB du secteur de la finance au Canada. Il emploie en effet environ 163 400 travailleurs dans plus de 3 000 entreprises (CEM, 2013). La région de Montréal regrouperait à elle seule la moitié des entreprises dans ce domaine et plus de la moitié de cette main d'œuvre, ce qui fait de cette métropole le cœur financier du Québec (CEM, 2013).

D'un point de vue organisationnel, les conclusions de cette étude pourront contribuer à la croissance des entreprises du secteur de la finance, mais également à d'autres organisations aux prises avec une problématique de pénurie de talents et de vieillissement de leur main-d'œuvre.

D'un point de vue individuel, les résultats de cette étude seront aussi importants pour aider les employés âgés qui veulent et doivent rester actifs sur le plan professionnel. Depuis les années 1990, les employés âgés tentent de retarder l'âge de leur retraite (Bélanger *et al.*, 2016). En effet, en raison de l'allongement de l'espérance de vie globale et de l'amélioration de leur état de santé, les travailleurs peuvent et veulent rester actifs professionnellement plus longtemps. Des motivations extrinsèques, comme des besoins financiers (p. ex., endettement, hypothèque), et des motivations intrinsèques, comme des besoins d'accomplissements, peuvent aussi expliquer cette tendance. Les résultats de ce mémoire pourront notamment permettre aux employés âgés de mieux comprendre les facteurs à considérer dans la gestion de cette importante étape de leur vie professionnelle.

## 1.6 Structure du mémoire

Ce chapitre d'introduction a permis de mettre en lumière les problématiques engendrées par le vieillissement de la population et l'importance de l'attraction et de la rétention des professionnels âgés dans le secteur de la finance. Au chapitre suivant, la revue de la littérature permettra de définir les concepts et les théories liés à cette recherche. Par la suite, la méthodologie, les résultats et, finalement, la conclusion de cette recherche seront présentés successivement.

## Chapitre 2 : Définition des concepts, recension des écrits et cadre d'analyse proposé

Ce chapitre définit d'abord les variables de cette recherche. Ensuite, nous présentons les principales perspectives théoriques sur la rétention en emploi et le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés. Nous établissons alors une synthèse des connaissances théoriques et scientifiques sur les facteurs organisationnels et individuels susceptibles d'influencer la rétention des travailleurs âgés et la prolongation de leur vie professionnelle. Finalement, nous présentons le cadre d'analyse global ou une représentation schématique des liens que nous allons explorer dans cette étude

### 1. La définition des concepts clés

Cette section définit, dans l'ordre, ce qu'est un travailleur âgé, la rétention du personnel, plus particulièrement la rétention des travailleurs âgés, ainsi que le concept de la rémunération globale.

#### 1.1. La notion de travailleur âgé

Le concept d'un « travailleur âgé » est difficile à définir, puisqu'il varie selon le contexte et la culture. Il est difficile également de déterminer à quel moment un travailleur devient « âgé », puisque la notion de vieillissement au travail est un processus complexe et individualisé. Sterns et Doverspike (1989) proposent cinq approches pour définir les travailleurs âgés (voir tableau 2).

**Tableau 2 : Différentes façons de définir les travailleurs âgés**

<i>Âge chronologique</i>	Selon l'âge biologique de la personne
<i>Âge fonctionnel</i>	Selon les compétences de la personne (physiques, cognitives, psychologiques)
<i>Âge psychosocial</i>	Selon la perception de la personne et de la société
<i>Âge organisationnel</i>	Selon l'ancienneté dans le poste ou l'organisation
<i>Approche globale du cycle de vie</i>	Selon l'âge, les compétences, la perception, le stade de carrière ou de vie, l'environnement, l'époque, la santé.

Source : Adapté de Sterns et Miklos (1995) « The aging worker in a changing environment : Organizational and individual issues », *Journal of vocational behavior*, vol. 47, p. 248-268.

- 1) **Conception chronologique** : La plus fréquente approche est l'approche chronologique, soit la définition de l'âge basée sur la date de naissance. Selon l'industrie ou les organisations, un « employé âgé » peut alors être âgé entre 40 ou 75 ans.

- 2) **Conception fonctionnelle** : Un travailleur âgé peut être défini selon sa performance et ses habiletés par rapport à celle des personnes du même âge. Le tableau 3 résume les changements qui surviennent chez les travailleurs âgés sur le plan des compétences et du rendement.
- 3) **Conception psychosociale** : L'âge s'avère être un construit subjectif qui peut alimenter certains stéréotypes selon les perceptions individuelles et collectives des attributs des travailleurs âgés.
- 4) **Conception organisationnelle** : Un travailleur âgé est un employé possédant une ancienneté élevée dans son poste ou dans l'organisation, qui est au dernier stade de sa carrière, dont les compétences sont obsolètes ou qui est « âgé » selon les normes de l'organisation.
- 5) **Conception globale du cycle de vie** (*life span concept of age*) : Cette conception englobe les quatre précédentes tout en reconnaissant les différents stades de vie de la personne. Les comportements des individus sont influencés par leur âge chronologique, l'époque dans laquelle ils vivent, les caractéristiques de leur environnement, leur stade de carrière, etc. Le vieillissement diffère donc d'une personne à une autre en raison de ces influences multiples et individualisées.

**Tableau 3 : Liste des changements au niveau des caractéristiques individuelles qui sont susceptibles d'être observées chez les travailleurs âgés et qui peuvent influencer leur âge fonctionnel (compétences et rendement)**

Changements en fonction de l'âge	Sous-catégories	Exemples d'impacts des changements en fonction de l'âge sur les compétences et les résultats au travail
Physiques	Sensoriel	Réduction de l'acuité visuelle et auditive
	Musculaire	Baisse de la force, de l'équilibre.
	Cardiovasculaire	Réduction de la capacité de la consommation maximale d'oxygène (VO <sub>2</sub> ), augmentation de la pression sanguine.
	Réponse immunitaire	Réduction de la protection des globules blancs, augmentation de la susceptibilité aux infections et maladies.
	Homéostasie	Récupération plus longue suite à l'exposition de différents stressseurs.
Cognitifs	Intelligence fluide	Diminution dans la vitesse du traitement de l'information, de la mémoire de travail et de l'attention sélective.
	Intelligence cristallisée	Augmentation du savoir, de certaines compétences et de la sagesse liée à l'âge.
Affectifs	Régulation émotionnelle	Relation positive entre l'âge et le bien-être affectif.
	Génération émotionnelle	Tendance à se concentrer davantage sur le positif que sur le négatif.

Personnalité	Traits de personnalité (BIG-5)	Augmentation du trait consciencieux et de l'agréabilité, diminution du névrosisme.
	Facteurs du BIG-5	Augmentation de l'autodiscipline (trait consciencieux), augmentation de la dominance sociale (extraversion), diminution de la vitalité (extraversion).
Motivation	Motivation intrinsèque	Relation positive entre l'âge et le sentiment d'accomplissement, connexion avec les autres, augmentation de l'autonomie.
	Motivation extrinsèque	Relation négative entre l'âge et les motivations extrinsèques comme la rémunération, les bénéfices et les promotions.
	Motivation de croissance	Relation négative entre l'âge et les désirs de croissance.
	Générativité	Relation positive entre l'âge et le désir d'aider les autres ou de contribuer à la société.

Source : Tableau tiré et traduit de Truxillo *et al.* (2015) « Supporting the aging workforce : A review and recommendations for workplace intervention research », *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2, p. 4

La quasi-totalité des chercheurs adopte une conception chronologique de l'âge étant donné qu'elle est absolue et objective : selon un seuil d'âge particulier, un travailleur est alors qualifié comme étant âgé. Selon (Burnay, 2008) cette mesure peut s'avérer utile sur le plan de la loi, mais peut être rattachée à une stigmatisation sociale. Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2017), il n'y a pas un âge précis reconnu indiquant le moment où un travailleur devient un « âgé ». Des auteurs considèrent comme étant âgées, les personnes qui passent le cap des 55 ans, alors que pour d'autres, elles ont entre 45 et 74 ans (Lagacé, 2008; Truxillo *et al.*, 2014). Toutefois, la conception d'un travailleur âgé ayant 50 ans et plus semble faire consensus (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen et Ursel, 2009; Bettache, 2013; Guérin et Saba, 2003; Saba et Guérin, 2005; Veth *et al.*, 2017). Nous appuyant sur ce constat, dans la présente recherche, nous considérons comme travailleurs « âgés » les travailleurs âgés de 50 ans et plus.

## 1.2 Les concepts de rétention et de roulement du personnel : définitions

Dans cette section, nous définissons d'abord les concepts de roulement et de rétention du personnel, concepts centraux de notre recherche. Une taxonomie du roulement est ensuite présentée.

### 1.2.1 Le roulement et la rétention du personnel : définitions

Le concept de la rétention du personnel est un concept connu grâce à son antonyme qui a grandement été étudié : le roulement ou la rotation du personnel (Vallée, 2007). Nous utiliserons, dans la présente recherche, les termes « roulement » et « rotation du personnel » en tant que synonymes.

Le **roulement ou la rotation du personnel** peut se définir comme étant « le mouvement du personnel hors des frontières de l'organisation » (Price, 1977 : 4, traduction libre).

**La rétention** peut être considérée selon des points de vue organisationnel et individuel. Du point de vue organisationnel, cela correspond aux « processus mis en œuvre pour retenir un employé au sein d'une organisation ou dans un poste donné » (Office québécois de la langue française, 2013). Ainsi, la rétention correspond à « la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques » (Vallée, 2007). Du point de vue individuel, la rétention se définit comme étant « l'intention ou la décision d'un employé de rester avec son organisation actuelle » (Renaud et al., 2015 : 418), une définition que nous adopterons dans cette étude. Aux fins de cette recherche, les termes « rétention » et « maintien en emploi » seront utilisés comme synonymes.

### 1.2.1.1 : La taxonomie du roulement du personnel

Price (1977) propose une taxonomie du roulement du personnel (voir figure 3) qui distingue les roulements de types volontaire ou involontaire. Un employé peut quitter une entreprise de façon *involontaire* lorsque la décision est initiée par l'employeur et ne résulte pas de sa volonté, notamment lors de licenciements, mises à pied, congédiements, fins de contrat à durée déterminée, etc. À l'opposé, un départ *volontaire* est une décision prise par l'employé de quitter l'organisation pour diverses raisons.

**Figure 3 : Taxonomie du roulement du personnel**

		Évaluation de l'employé par l'organisation	
		+	-
Évaluation de l'organisation par l'employé	Pas d'initiative d'un roulement volontaire	L'employé reste	L'employé est résilié
	Initiative d'un roulement volontaire	L'employé quitte (roulement dysfonctionnel)	L'employé quitte (roulement fonctionnel)

Source : Figure tirée, traduite et adaptée de Dalton *et al.* (1982). « Turnover overstated: The functional taxonomy », *The academy of management review*, vol. 7, no 1, p. 118

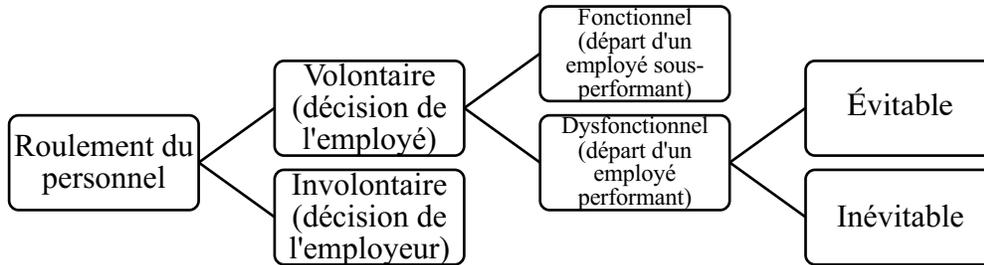
À ce jour, les auteurs ne s'entendent pas sur la définition du terme « volontaire » (Griffeth et Hom, 2001). Certains auteurs (Campion, 1991; Hanisch et Hulin, 1990) estiment que les départs en raison de problèmes de santé et les départs à la retraite sont des départs volontaires, tandis que d'autres (Hom et Griffeth, 1995; Price, 1977) considèrent que les départs causés par la naissance d'un enfant, la relocalisation ou la retraite ne sont pas nécessairement des départs volontaires. De plus, à l'égard des travailleurs âgés, certains auteurs font une distinction entre les départs volontaires et les intentions de départ à la retraite (Adams et Beehr, 1998; Armstrong-Stassen et Scholsser, 2011; Mündenlein *et al.*, 2013; Schmidt et Lee, 2008; Smith *et al.*, 2011).

Bien qu'un départ à la retraite soit un départ volontaire, ces deux concepts ne seraient pas équivalents même s'ils peuvent être tous deux des décisions initiées par le travailleur (Mündenlein *et al.*, 2013). En effet, les intentions de quitter et le désir de partir à la retraite auraient des antécédents communs et distincts. Ainsi, les travailleurs âgés auraient moins tendance à changer d'employeur, lorsqu'ils ressentent le désir de quitter l'organisation, que les employés plus jeunes pour qui la retraite est impossible. Afin de faciliter l'analyse de ce concept, aligné sur la conception de Griffeth et Hom (2001) nous proposons de considérer, aux fins de notre étude, les départs volontaires comme étant *tout départ initié par l'employé lui-même*, peu importe le déclencheur de cette décision.

Dalton *et al.*, (1982) distinguent les concepts de départs volontaires fonctionnels et dysfonctionnels, évitables et inévitables. Les départs volontaires peuvent être *fonctionnels* s'ils sont le résultat d'une prise de décision chez des employés sous-performants ou ayant des comportements non productifs. Les départs volontaires *dysfonctionnels* correspondent aux démissions d'employés performants, bien formés, ayant de bons comportements et qui sont difficiles à remplacer (Dalton *et al.*, 1982). Enfin, les départs dysfonctionnels peuvent être *inévitables*, c'est-à-dire que les organisations ne peuvent rien y faire, ou bien être *évitable*, ce qui signifie que l'employeur aurait pu agir afin d'empêcher le départ de l'employé (voir figure 4).

Comme pour le roulement des employés, certains auteurs qualifient la rétention du personnel comme pouvant être fonctionnelle ou dysfonctionnelle (Renaud *et al.*, 2015). Une *rétention fonctionnelle* survient lorsqu'un employé ayant une valeur élevée pour l'organisation décide de rester au sein de l'entreprise, tandis qu'au contraire, une *rétention dysfonctionnelle* serait le cas d'un employé qui apporte peu de valeur à l'entreprise et qui décide de poursuivre sa relation d'emploi dans l'organisation.

**Figure 4 : Structure du roulement du personnel selon son caractère volontaire/involontaire ou fonctionnel/dysfonctionnel**



Source : Figure tirée, traduite et adaptée de Dalton *et al.* (1982)., « Turnover overstated : The functional taxonomy », *The Academy of Management Review*, vol. 7, no 1, p. 122

Le nombre important de recherches sur le roulement du personnel s’explique par le coût élevé du remplacement des départs volontaires des employés, surtout ceux qui sont dysfonctionnels (Vandenberghe, 2004). Toutefois, une volonté de diminuer le taux de roulement volontaire fonctionnel n’est pas nécessairement toujours bénéfique à l’organisation, puisque cela peut parfois favoriser le maintien d’employés sous-performants. Un roulement volontaire élevé n’est donc pas nuisible à l’organisation si elle sait conserver les employés clés à son emploi (Dalton *et al.*, 1982; Heppell, 2011). Même si les départs volontaires des employés n’ont pas tous des effets négatifs sur les organisations, les risques sont présents et gagnent à être compris pour être contrôlés ou réduits (Griffeth et Hom, 2001).

### 1.3 Le concept de la rémunération globale

Cette étude vise à comprendre quels facteurs de la rémunération globale influencent les décisions en matière de retraite, de maintien en emploi ou de prolongement des activités professionnelles des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec.

La rémunération globale réfère à « *tout ce que l’employé considère dans [sa] relation d’emploi et qui [a] une valeur à [ses] yeux* » (WorldatWork, 2007: 4, traduction libre). La rémunération globale comprend les récompenses pécuniaires et non pécuniaires qu’une organisation offre à ses employés. Pour qu’une stratégie de rémunération globale soit efficace, les employés doivent

trouver que les récompenses pécuniaires et non pécuniaires ont de la valeur à leurs yeux (St-Onge, 2014; WorldatWork, 2007). Une stratégie de rémunération globale peut faciliter l'attraction, la rétention et l'engagement des employés d'une organisation. Une telle approche est donc particulièrement prometteuse dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de talents. Également, elle répond bien aux attentes de cette recherche puisque ce concept rend compte de l'expérience complète de travail de l'employé et qu'elle nous permettra de faire une analyse exhaustive des facteurs organisationnels pouvant venir influencer les décisions de maintien en emploi, de départs à la retraite et de prolongement de la vie active des travailleurs âgés.

### 1.3.1 Les composantes de la rémunération globale selon Worldatwork<sup>1</sup> (2007)

Selon l'association des professionnels en rémunération WorldatWork (voir figure 5), une stratégie de rémunération globale doit être composée des cinq éléments suivants : la rémunération directe, les avantages, les pratiques de reconnaissance et de gestion de la performance, les pratiques de développement et carrière, les pratiques de conciliation travail-vie personnelle.

**Figure 5 : Modèle de la rémunération globale de WorldatWork (2007)**



Source : WorldatWork (2007) *WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards : A comprehensive guide for hr professionals*, John Wiley & Sons Inc. p.6

La **rémunération directe** (*compensation*) se définit comme étant la « somme d'argent accordée par un employeur à un employé pour les services rendus » (WorldatWork, 2007 : 8; traduction libre). Elle comprend le *salaire de base*, soit la rémunération garantie en argent qu'un employeur donne à un employé en échange de services rendus. Cette somme d'argent ne varie pas selon la performance de l'employé et est habituellement déterminée selon la structure salariale de

<sup>1</sup> *WorldatWork* est une association américaine fondée en 1955 pour les professionnels de gestion des ressources humaines qui se spécialisent en gestion de la rémunération globale.

l'organisation. Ensuite, les employés peuvent recevoir une *rémunération variable* qui dépend de leur performance. La rémunération directe comprend également une portion variable à court terme et une portion variable à long terme. La portion à court terme est une forme de rémunération variable qui récompense et reconnaît la performance d'un employé sur une période inférieure à un an. Enfin, la rémunération variable à long terme est souvent versée sous forme d'actions ou d'options d'achat d'actions et tient compte de la performance boursière de l'organisation ou de la performance organisationnelle sur une période supérieure à un an.

Ensuite, **les avantages** (*benefits*) sont offerts aux employés sous forme de rémunération indirecte. Il peut s'agir d'avantages sociaux, de régimes de retraite, vacances, de régimes d'assurances, de congés rémunérés, etc. Ils aident les employés à se prémunir et à prémunir leur famille contre certains aléas qui peuvent survenir dans leur vie.

Puis, **les pratiques de conciliation** (*work-life*) sont des programmes, des politiques et des pratiques qu'une organisation met en place afin d'aider les employés à trouver un équilibre entre le travail et leur vie personnelle, notamment les horaires flexibles, les pratiques de bien-être au travail, les congés pour s'occuper d'un proche malade, etc.

**La composante de la performance et de la reconnaissance** se compose des pratiques permettant de clarifier les attentes de l'organisation envers les employés et qui permet de reconnaître leur performance. Cette reconnaissance peut être formelle ou informelle, pécuniaire ou non pécuniaire.

Pour terminer, **les pratiques de développement** sont des pratiques que les organisations mettent en place afin de permettre aux employés de parfaire leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles afin de les aider à performer davantage dans leur poste. Les **opportunités de carrière**, quant à elles, sont des opportunités offertes par les organisations qui aident les employés à progresser et à cheminer dans leur poste ou dans l'organisation (WorldatWork, 2007). Les *pratiques de développement* que les organisations peuvent mettre en place sont nombreuses et variées : coaching, mentorat, universités corporatives, inscription à des séminaires, conférences, années sabbatiques pour permettre aux employés de perfectionner ou d'apprendre de nouveaux savoirs ou de nouvelles compétences, etc. Puis, en ce qui concerne les **opportunités d'avancement**, les employés peuvent avoir droit à des stages, à des promotions, à une planification de carrière et de succession, etc. (WorldatWork, 2007).

1.3.2 Les composantes de la rémunération globale selon McMullen et al. (2009)  
St-Onge (2014) propose le modèle de rémunération globale de McMullen et al. (2009) présenté au tableau 4.

**Tableau 4 : Les composantes tangibles et intangibles de la rémunération globale**

Types de rémunération		Composantes	Exemples	
Intangible ou intrinsèque	GLOBALE	Conditions de travail	Climat de travail	
			Conciliation travail/vie personnelle	
			Défis	
			Possibilités de carrière et de développement	
Tangible ou extrinsèque	TOTALE (directe et indirecte)	Gratifications	Voiture	
			Clubs	
		Avantages sociaux et retraite	Retraite	
			Santé/bien-être	
			Congés payés	
			Remplacement du revenu	
	DIRECTE (en espèce ou en action)	Rémunération variable à long terme	Actions	
			Unités de rendement	
		En espèce	Rémunération variable à court/moyen terme	Primes selon la performance individuelle, de groupe ou organisationnelle
			Rémunération en espèce	Salaire
		Allocations et primes diverses		

Source : Adapté de McMullen, Stark et Côté (2009) dans St-Onge (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, 3e<sup>e</sup> éd., Montréal, p. 8

Tout comme la typologie de (WorldatWork, 2007), ce modèle intègre les composantes de rémunération directe et indirecte, la reconnaissance, la conciliation travail/famille et les possibilités de développement. Cependant, cette typologie se distingue par la prise en considération du climat et du contexte de travail qui réfèrent à la culture et aux valeurs de gestion, aux relations et au climat de travail, à la réputation de l'organisation, etc. Le tableau 5 présente un exemple de composantes que peut intégrer une stratégie de rémunération globale.

**Tableau 5 : Exemple de composantes d'une stratégie de rémunération globale, selon St-Onge (2014)**

Récompenses pécuniaires	Avantages	Développement et carrière	Contenu du travail	Contexte du travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire</li> <li>• Primes ou allocations versées pour divers risques ou conditions de travail;</li> <li>• Primes ou incitations versées en fonction de divers régimes ou programmes;</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraite;</li> <li>• Assurances diverses;</li> <li>• Programme d'aide et d'assistance divers;</li> <li>• Vacances;</li> <li>• Gratifications diverses;</li> <li>• Pratiques de conciliation travail-famille;</li> <li>• Programme d'achat d'actions;</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilités de développement;</li> <li>• Possibilités de carrière;</li> <li>• Gestion du développement;</li> <li>• Gestion de la performance;</li> <li>• Gestion des carrières;</li> <li>• Gestion de la relève et de la succession;</li> <li>• Mutation et mobilité du personnel;</li> <li>• Programmes ou pratiques de reconnaissance;</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défis professionnels;</li> <li>• Variété du travail;</li> <li>• Qualité de la supervision;</li> <li>• Autonomie et liberté;</li> <li>• Pouvoir;</li> <li>• Prise de décision;</li> <li>• Flexibilité des conditions et des horaires de travail;</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et valeurs de gestion;</li> <li>• Relations et climat de travail;</li> <li>• Organisation du travail;</li> <li>• Prestige ou réputation de l'organisation;</li> <li>• Engagement dans la communauté;</li> <li>• Confort des lieux;</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Source St-Onge (2014) *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, 3e<sup>e</sup> éd., Montréal, p. 37

## 2. Les perspectives théoriques

Cette section de la revue de la littérature vise à approfondir différentes perspectives théoriques que les chercheurs ont mobilisées sur les décisions du maintien en emploi, la prolongation de la vie professionnelle ou les départs à la retraite des travailleurs âgés. Nous présentons d'abord les modèles théoriques du roulement du personnel. Ces modèles expliquent le roulement pour toutes catégories de personnel. Comme cette recherche tente de comprendre la rétention en emploi et la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés, mais qu'il n'y a pas de modèle théorique sur le sujet, les modèles de mouvement ou de roulement du personnel s'avèrent intéressants à connaître. Ensuite, d'autres théories qui ont été utilisées pour étudier les travailleurs âgés sont présentées. Les implications de ces modèles et théories sur le prolongement de la vie active des travailleurs âgés seront mises de l'avant.

### 2.1 Le modèle de roulement du personnel de Porter et Steers (1973)

Dans un recensement des écrits sur la vaste littérature du roulement du personnel, Porter et Steers (1973) proposent une synthèse concernant les déterminants liés au roulement du personnel et à l'absentéisme au travail en les regroupant en quatre grandes caractéristiques : 1) organisationnelles, 2) environnement de travail immédiat, et 3) contenu du travail et 4) individuelles

#### 2.1.1 Les déterminants du roulement

- 1- *Caractéristiques organisationnelles* : Elles incluent des variables ayant une influence sur la satisfaction des employés, souvent déterminées par des facteurs externes au groupe de travail immédiat comme les politiques organisationnelles. Par exemple, les perceptions d'équité et la satisfaction en regard de la rémunération et des promotions influenceraient les décisions des travailleurs de quitter une organisation.
  
- 2- *Caractéristiques liées à l'environnement immédiat de travail* : Le style de supervision, la taille du groupe de travail et la nature des interactions influencent la rétention des employés. Notamment, il a été démontré que de mauvaises relations avec son supérieur immédiat ou encore, le fait de recevoir de la reconnaissance influencent les décisions de quitter une organisation. Selon Porter et Steers, les effets qu'ont sur le roulement la taille du groupe de travail et les relations avec les collègues varient selon les études.

- 3- *Les caractéristiques du contenu du travail* englobent les tâches liées à l'emploi, l'autonomie, les responsabilités, les rôles, etc. Selon la revue de Porter et Steers, les résultats des études montrent qu'une insatisfaction envers le contenu du travail, le caractère répétitif du travail, le manque d'autonomie et de responsabilités expliquent les décisions de quitter une organisation.
- 4- *Les caractéristiques individuelles* incluent l'âge, l'ancienneté, la correspondance entre l'emploi et les intérêts professionnels, la personnalité et les considérations familiales, etc. Il semble que l'âge et l'ancienneté sont négativement liés au désir de quitter l'organisation. Également, plus la personne perçoit une congruence entre son travail et ses intérêts, moins celle-ci aurait l'intention de quitter son employeur. Aussi, de hauts niveaux d'anxiété, moins d'accomplissement et plus de confiance en soi seraient positivement liés au roulement. En ce qui concerne les femmes, plus l'engagement envers la famille, l'ampleur des responsabilités familiales et le nombre d'enfants sont élevés, plus elles exprimeraient des intentions de quitter leur employeur.

Porter et Steers (1973) insistent sur le fait qu'il est important de comprendre la satisfaction au travail afin de pouvoir mieux expliquer le roulement du personnel. Selon eux, plus les attentes des personnes sont comblées, plus elles sont satisfaites et, par conséquent, moins elles voudront quitter l'organisation.

#### *2.1.1.1 L'implication du modèle de Porter et Steers (1973) sur le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés*

Quoique ce modèle des déterminants du roulement n'aborde que brièvement la notion d'âge, Porter et Steers (1973) estiment tout de même que l'âge est négativement lié au roulement. En effet, plus les employés cumulent de l'ancienneté, plus ils ressentent d'engagement envers leur organisation. Tout comme pour les autres catégories de travailleurs, ces attentes vont varier d'une personne âgée à l'autre, puisque certaines caractéristiques, comme les caractéristiques personnelles, sont propres à chaque individu. Les intentions de départ à la retraite ou de prolongement de la vie professionnelle varieront selon les caractéristiques psychologiques de la personne, l'environnement, le contexte individuel et organisationnel, etc.

## 2.2 Les modèles du roulement de personnel de Mobley (1977) et Mobley et al. (1979)

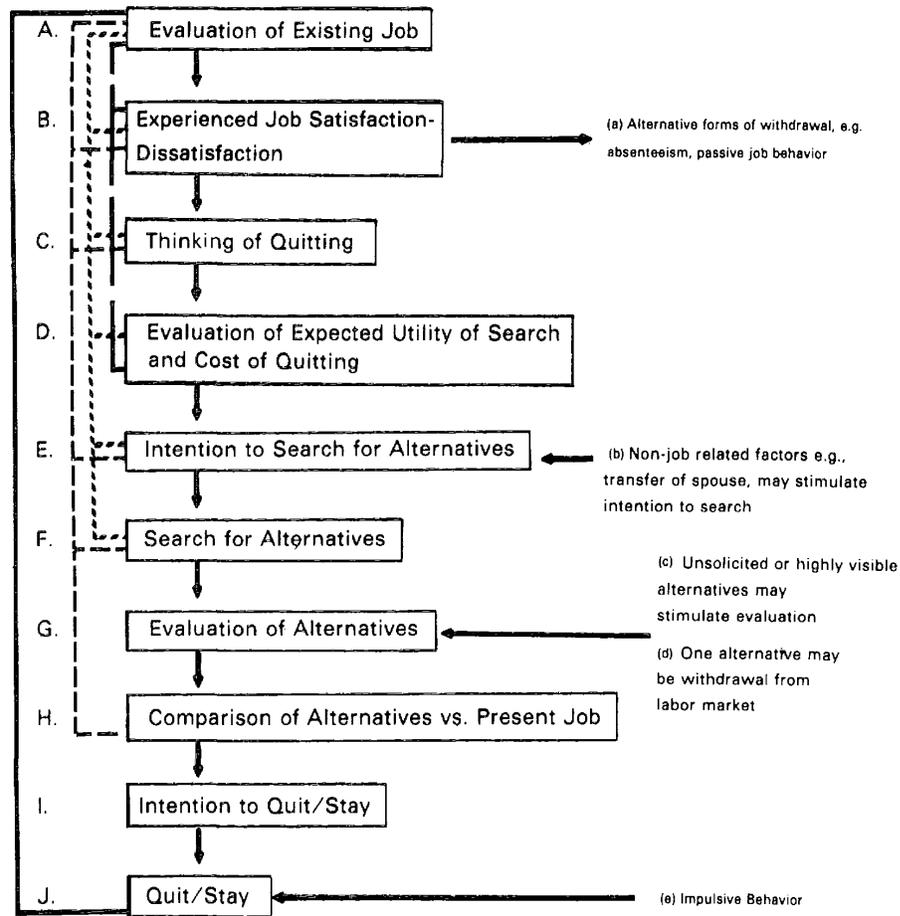
Mobley (1977) ainsi que Mobley *et al.* (1979) proposent d'autres modèles qui aident à la compréhension des facteurs influençant la rétention en emploi des travailleurs. Le modèle de Mobley (1977) se penche davantage sur les mécanismes psychologiques impliqués dans ce type de décision. Mobley *et al.* (1979), quant à eux, proposent un modèle qui tient compte des facteurs propres à l'individu, mais tient compte également d'autres facteurs (p.ex., facteurs organisationnels, facteurs économiques) qui peuvent venir influencer le processus de décision de rétention en emploi des travailleurs.

### 2.2.1 Le modèle de Mobley (1977)

Mobley (1977) propose un modèle qui cherche à comprendre les mécanismes impliqués dans les décisions de quitter ou non une organisation (voir figure 6). Selon cet auteur, il est important de mieux comprendre les étapes qui influencent le roulement ou la rétention en emploi. Ainsi, l'employé évalue d'abord son emploi actuel (étape A), ses émotions, sa satisfaction ou son insatisfaction face à ce travail (étape B) qui l'inciteront ou non à envisager de quitter son organisation (étape C). S'il ne peut envisager de quitter son organisation, l'employé pourrait s'engager dans des comportements de retraits alternatifs, comme l'absentéisme, des comportements passifs, etc.

L'employé qui songe à quitter son organisation évalue les bienfaits et les coûts associés à la recherche d'un nouvel emploi (temps, opportunités, ressources disponibles...) ainsi que ceux du départ de son organisation actuelle (étape D). Si l'évaluation des coûts/bénéfices s'avère favorable pour l'employé, ce dernier concrétise son intention de chercher des alternatives d'emploi (étape E). Par contre, si le coût personnel de son départ évalué est trop élevé et que l'utilité de la recherche d'emploi s'avère négative, l'employé révisé son sentiment de satisfaction envers son emploi, diminuant ainsi ses intentions de le quitter. L'intention de chercher un autre emploi ou un autre employeur (étape E) est précédée d'une recherche d'alternatives (étape F). Si ces choix possibles s'avèrent intéressants pour l'employé, il les évalue (étape G) et les compare avec son emploi actuel (étape H). Si ces alternatives s'avèrent plus attirantes que son emploi et employeur actuel, l'employé nourrit une intention de quitter (étape I), et si ces choix ne sont pas satisfaisants, il décide de rester en emploi dans son organisation. Enfin, l'employé qui a toujours l'intention de quitter après avoir passé par toutes ces étapes de réflexion quittera probablement son organisation (étape J).

**Figure 6 : Le modèle de prise de décision de quitter ou de rester à l'emploi d'une organisation de Mobley (1977)**



Source : Tiré de Mobley (1977). « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of applied psychology*, vol. 62, no 2, p. 238

Le nombre d'étapes par lesquelles les individus cheminent peut être différent. En effet, certains employés peuvent passer par toutes ces étapes lors de leur raisonnement, alors que d'autres en omettent, leur décision de quitter l'organisation étant plus impulsive (Mobley, 1977). La prémisse de ce modèle est que le principal précurseur du départ volontaire d'un employé est son intention de quitter.

### 2.2.1.1 Implication du modèle de (Mobley, 1977) sur les départs à la retraite et le prolongement de la vie active

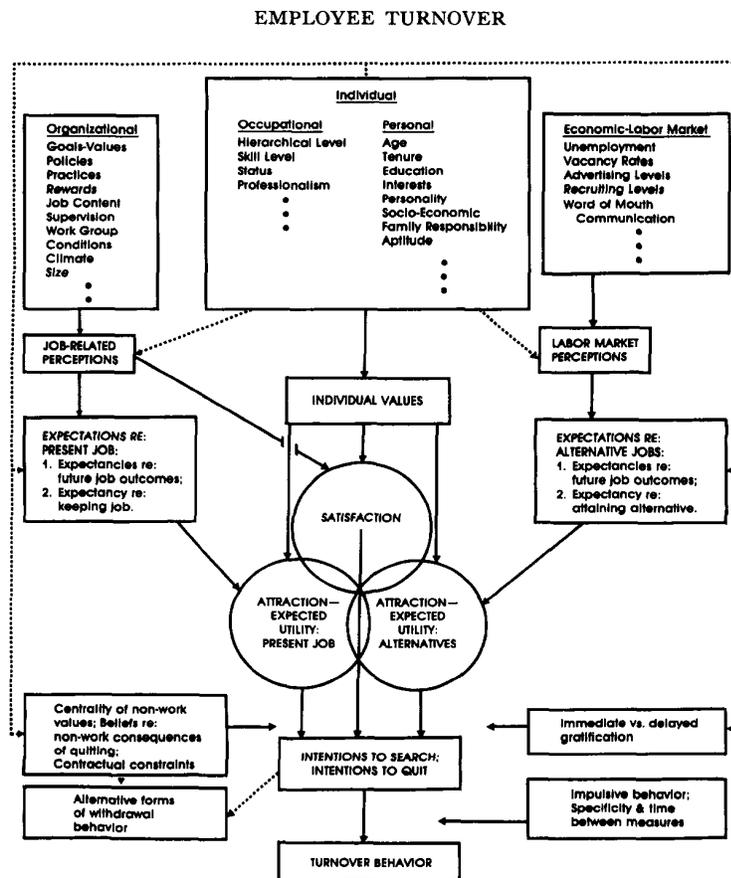
Nous pouvons penser que les travailleurs âgés passent par ce genre de réflexions face à leur départ à la retraite ou à la prolongation de leur vie professionnelle au sein de leur organisation ou ailleurs, selon diverses modalités (temps partiel, temps plein, consultation, etc.). Cependant, nous pouvons

supposer que l'étape de la recherche d'alternative d'emploi pourrait être différente chez les travailleurs âgés, surtout pour ceux qui ont la possibilité de prendre leur retraite. Des chercheurs ont également étudié l'effet de la satisfaction en emploi, qui correspond à la deuxième étape du processus décisionnel du modèle de (Mobley, 1977), sur les intentions des travailleurs âgés de prendre leur retraite. À cet effet, Kautonen *et al.* (2012) ainsi que Smith *et al.* (2011) ont démontré que la satisfaction en emploi des travailleurs âgés est liée à leur décision de prolonger leur vie professionnelle. Une méta-analyse de Topa *et al.* (2009) confirme cette relation.

### 2.2.2 Le modèle de Mobley, Griffeth, Hand et Meglino (1979)

En 1979, Mobley *et al.*, ont développé un autre modèle conceptuel de la rotation ou du roulement du personnel (voir figure 7) en le distinguant par le comportement « terminal » (turnover behavior) et ses antécédents.

**Figure 7 : Représentation schématique des variables et du processus de roulement du personnel selon Mobley et al. (1979)**



Source : Tiré de Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand et Bruce M. Meglino (1979). « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological Bulletin*, vol. 86, no 3, p. 517

Selon ce modèle, l'intention de quitter serait précédée d'une recherche d'autres emplois ou d'employeurs. La perception d'un manque d'alternatives d'emploi pourrait mener à d'autres formes de désengagement, alors que la possibilité d'obtenir un autre emploi incite la personne à quitter plus facilement son organisation. Des exceptions peuvent s'appliquer dans le cas où un employé quitte son emploi ou son organisation de manière impulsive. Dans ce cas, il n'aura pas nécessairement cherché d'alternative d'emploi.

Au centre de ce modèle se trouvent donc les déterminants des intentions de quitter : la satisfaction envers l'emploi, l'attraction de l'emploi actuel ainsi que le caractère attractif des alternatives d'emplois perçues. Une insatisfaction au travail, un manque d'attractivité de l'emploi et des alternatives d'emploi intéressantes alimentent les intentions de quitter de l'employé (Mobley, 1977). Bien que ces trois variables puissent être considérées comme étant d'importants déterminants dans les décisions de départ des employés, d'autres variables modératrices relatives à l'individu (p.ex., l'âge, l'ancienneté, la personnalité, le niveau hiérarchique...), à l'environnement organisationnel (p.ex., les politiques, les pratiques, la reconnaissance, le climat de travail...), au marché du travail (p.ex., le taux de chômage, le niveau de recrutement...) peuvent les influencer.

#### *2.2.2.1 L'implication du modèle de Mobley et al., (1979) sur les départs à la retraite et le prolongement de la vie active des travailleurs âgés*

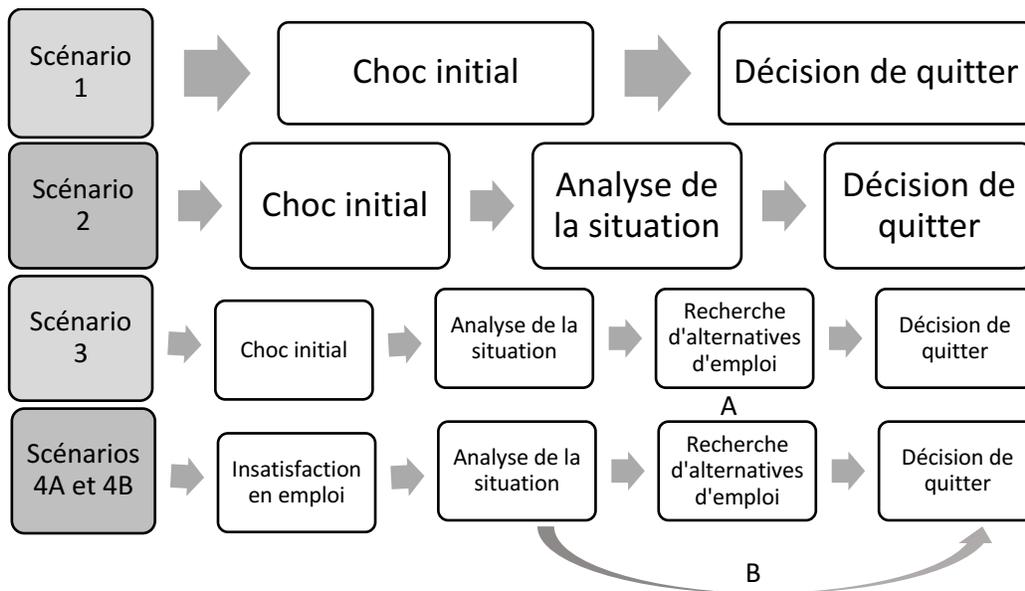
Ce modèle des déterminants du roulement du personnel suggère que les organisations peuvent exercer un certain contrôle sur des déterminants eux-mêmes, les intentions de départ à la retraite et le prolongement de la vie active des travailleurs âgés. Néanmoins, d'autres facteurs (individuels et économiques) échappent à leur contrôle. Ce modèle peut toutefois permettre aux organisations de remonter jusqu'aux antécédents de ces décisions dans le but d'intervenir au niveau des caractéristiques qu'elles peuvent influencer et ce, afin de prévenir de tels comportements tant chez les jeunes travailleurs que les travailleurs plus âgés. Une étude de Guérin et Saba (2003) montre que les pratiques de gestion expliquent 13% des cas d'extension de la vie professionnelle chez les travailleurs âgés. Selon ces chercheurs, les travailleurs âgés restent en emploi plus longtemps lorsque l'organisation a su leur aménager des projets de fin de carrière stimulants et des conditions de travail correspondant à leurs besoins. Ce modèle, qui implique beaucoup de variables modératrices, met également en exergue la complexité du processus de décision de se maintenir en emploi, de prendre sa retraite ou de rester actif sur le plan professionnel chez les travailleurs âgés. Par exemple, un travailleur âgé qui ne se sent pas utile au travail, qui n'a pas accès aux

formations comme ses collègues plus jeunes, pourrait développer une insatisfaction qui pourrait conduire à une éventuelle décision de prendre sa retraite et de quitter.

### 2.3 Le modèle du roulement volontaire de Lee et Mitchell (1994)

Lee et Mitchell (1994) ajoutent la notion de « choc » dans les modèles du roulement du personnel. Selon ces chercheurs, ces chocs seraient des précurseurs importants dans le processus décisionnel de quitter ou non un emploi. Ces « chocs » sont des événements attendus ou non, positifs, neutres ou négatifs, externes ou internes à la personne, qui doivent produire des considérations impliquant que l'employé puisse vouloir quitter son emploi (Holtom *et al.*, 2017; Holtom *et al.*, 2005). Contrastant avec les propositions de Mobley (1977) et de Mobley *et al.* (1979), Lee et Mitchell (1994) croient que dans la majorité des cas, les employés ne cherchent pas à quitter leur emploi, sauf s'ils vivent de l'insatisfaction ou bien une situation qui les incitent à remettre en question leur lien d'emploi. Ces derniers qualifient ces situations de « choc ». Ces situations sont, en général, un événement soudain, comme une offre d'emploi inattendue, une grossesse, un transfert d'emploi du conjoint dans un autre pays ou une autre ville, une mésentente au travail, le décès du conjoint, etc. Ces auteurs proposent quatre scénarios décisionnels qui suivent l'apparition de ces *chocs* (voir figure 8).

**Figure 8 : Illustration des différents scénarios de roulement volontaire suite à un choc initial de Lee et Mitchell (1994)**



Source : Tiré de Lee, Thomas W. et Terence R. Mitchell (1994)., « An alternative approach : The unfolding model of voluntary employee turnover », *Academy of management* vol. 19, no 1, p. 39.

Dans le premier scénario (1), le choc est suivi de très près par le départ de l'employé. Dans ce type de situation, l'employé peut ne pas avoir ressenti d'insatisfaction en emploi et n'a pas recherché d'alternative d'emploi. L'employé quitte son organisation sans avoir évalué son attachement pour cette dernière et son emploi (Holtom *et al.*, 2017). Pour le deuxième scénario (2), l'employé analyse la situation suivant le choc, mais ne cherche pas d'alternative d'emploi avant de quitter. Dans le cas du troisième scénario (3), la décision de quitter l'emploi est précédée d'une recherche d'alternative d'emploi. S'en suit la décision de quitter si ces alternatives sont intéressantes. Enfin, le quatrième scénario (4) reprend les modèles plus classiques du roulement, où l'insatisfaction en emploi provoque chez l'employé le désir de chercher d'autres alternatives d'emploi, puis de quitter si ces alternatives s'avèrent intéressantes. Dans ce scénario, l'employé insatisfait peut également quitter sans avoir cherché d'alternative d'emploi. Ce modèle de Lee et Mitchell (1994) est intéressant puisqu'il montre que certains départs d'employés peuvent être causés par un événement ponctuel et non pas toujours par une accumulation d'insatisfaction en emploi. Lee *et al.* (1996) et Lee *et al.* (1999) ont également démontré que les travailleurs suivent un de ces scénarios dans environ 90 % des cas lorsqu'ils quittent leur emploi.

### *2.3.1 Implication du modèle de Lee et al. (1994) sur les départs à la retraite et le prolongement de la vie active des travailleurs âgés*

Pour les travailleurs âgés, il est possible de croire que certains événements imprévus, comme la maladie d'un proche, ou prévus, comme le départ à la retraite d'un conjoint, peuvent précipiter les départs de ces personnes vers leur retraite si ces événements causent ce que Lee et al. qualifient de « choc » chez la personne. Ce modèle peut s'appliquer tant aux travailleurs plus jeunes que plus expérimentés, comme la notion et l'effet de ces « chocs » restent subjectifs et propres à chacun. Nous croyons cependant que les travailleurs âgés en fin de carrière ne seront pas toujours en recherche d'alternative d'emploi pour les scénarios 3 et 4, comme il peut être le cas pour les travailleurs plus jeunes qui ont besoin de travailler. Par exemple, les personnes plus âgées qui souhaitent demeurer actives peuvent chercher des alternatives afin d'atteindre ce but hors du marché du travail.

## 2.4. La théorie de l'attachement au travail de Mitchell et al. (2001)

Mitchell *et al.* (2001) proposent une théorie qui s'éloigne de la vision traditionnelle du roulement basée sur l'insatisfaction et la recherche d'emplois alternatifs. Selon eux, bien des facteurs non liés à la satisfaction et à la recherche d'emploi peuvent expliquer le départ volontaire des employés. Leur recensement des écrits montre d'ailleurs que les employés peuvent quitter volontairement un emploi tout en ayant des attitudes favorables face à leur travail (p.ex., de la satisfaction) tout comme ils peuvent quitter une organisation sans avoir analysé et recherché d'autres emplois. Par ailleurs, concordant avec le modèle précédent de Lee et Mitchell (1994) ils mentionnent aussi que les employés peuvent quitter suite à un événement précipité qui n'est pas nécessairement lié à leur emploi, comme la relocalisation de leur conjoint (Mitchell *et al.*, 2001).

Selon ces auteurs l'attachement à l'emploi se divise en trois dimensions qui comprennent des aspects organisationnels ou sociaux. Ces dimensions sont les relations (*links*), la correspondance à l'emploi (*fit*) et les sacrifices. Les relations sont caractérisées comme étant des connexions formelles et informelles entre une personne et son organisation ou avec d'autres personnes au travail, dans la communauté et l'environnement physique dans lequel l'employé évolue. Plus il y a de liens ou de relations, plus l'employé est attaché à son emploi et à son organisation et ainsi, plus il sera porté à rester au sein de son entreprise. Si l'importance de ces liens varie d'un employé à un autre, le fait d'être plus vieux, d'être marié, d'avoir davantage de responsabilités et des enfants à charge serait lié positivement à la rétention en emploi (Mitchell *et al.*, 2001). La perception de l'employé quant à la compatibilité de son travail, de son organisation et de son environnement avec ses valeurs personnelles et ses aspirations de carrière influencent aussi son désir de rester ou de quitter son emploi ou son employeur. L'employé évalue également ses liens avec la communauté de l'organisation ou la ville où est localisé son employeur.

Ensuite, la notion de sacrifices correspond aux coûts pécuniaires et psychologiques de quitter son emploi. Selon Mitchell *et al.* (2001), la décision de quitter son emploi implique des pertes personnelles, comme quitter ses collègues, des projets intéressants et les avantages liés à l'emploi. Plus l'employé aurait à perdre, plus le choix de quitter son emploi serait difficile à faire. Aussi, plus les travailleurs sont attachés à leur emploi, leur organisation et leurs collègues, moins ils ont tendance à quitter. À ce jour, d'autres recherches ont confirmé la relation négative entre l'attachement à l'emploi et le départ des employés (Allen, 2006; Crossley *et al.*, 2007; Takawira *et al.*, 2014).

#### *2.4.1 Implication du modèle de Mitchell et al. (2001) sur les départs à la retraite et le prolongement de la vie active des travailleurs âgés.*

Selon la théorie de l'attachement au travail, les travailleurs âgés qui ressentent un lien d'attachement positif envers leurs collègues et leur organisation pourraient être moins portés à prendre leur retraite. De plus, certains travailleurs âgés pourraient décider de prolonger leur vie professionnelle parce que prendre leur retraite impliquerait trop de sacrifices, comme dans le cas d'un employé qui n'est pas préparé financièrement à se retirer du marché du travail. En lien avec le modèle de Mitchell *et al.* (2001), Armstrong-Stassen et Scholsser (2011) ont découvert que les travailleurs âgés ont un meilleur sentiment d'appartenance et d'attachement à leur emploi ainsi qu'à leur organisation lorsque des pratiques de gestion des ressources humaines sont adaptées à leurs besoins, et que cela aurait un effet sur la rétention en emploi de ce groupe de travailleurs. Dans ce cas-ci, l'attachement positif envers l'organisation qui s'accommode aux travailleurs âgés ferait en sorte que ces derniers ont envie de rester actifs professionnellement au sein de cette organisation plus longtemps.

### 2.5 D'autres perspectives théoriques retenues par les chercheurs ayant étudié les travailleurs âgés

Si dans les modèles de roulement, la satisfaction au travail semble centrale à la décision de départ volontaire des employés, elle n'est peut-être pas toujours aussi importante pour comprendre le départ à la retraite des travailleurs âgés (Schmidt et Lee, 2008). En effet, ces départs peuvent être issus de facteurs non liés à l'environnement de travail, comme l'âge, la santé physique, la santé financière, etc. De plus, les travailleurs âgés qui ressentent de l'insatisfaction envers leur emploi peuvent décider de s'impliquer temporairement dans des activités hors de leur lieu de travail avant de prendre leur retraite plutôt que de rechercher des alternatives d'emploi. D'autres perspectives théoriques qui ont été retenues par les chercheurs ayant étudié spécifiquement les travailleurs âgés et pouvant nous permettre de mieux comprendre le phénomène de départs à la retraite ou de prolongation de la vie professionnelle chez ces travailleurs seront présentées.

#### 2.5.1 Recensement des écrits par Truxillo et al. (2014)

Un recensement des écrits par Truxillo *et al.* (2014) présente une synthèse de différentes perspectives théoriques que les chercheurs ont mobilisées à ce jour pour mener des études sur les travailleurs âgés. Nous nous sommes basés sur cette synthèse et avons catégorisé, à notre façon, ces théories et recherches afin d'en faciliter la compréhension. Nous avons également bonifié cette synthèse, que nous vous présentons dans le tableau 6, avec l'ajout d'auteurs et de théories.

**Tableau 6 : Synthèse de théories ayant été utilisées pour étudier les travailleurs âgés**

<i>Théories et recherches</i>	<i>Implications pour la main-d'œuvre âgée</i>
<b>Théories et recherches liées aux changements physiques et cognitifs</b>	
Santé physique et habiletés (p.ex., Bruyère, 2006 ; Ilmarinen, Tuomi et Klockars, 1997 ; Ng et Feldman, 2013)	La santé physique tend à décliner avec l'âge, tandis que les maux augmentent. Cependant, l'état de santé autorapporté demeure stable.
Changements cognitifs (p.ex., Cattell, 1971)	Les capacités de l'intelligence fluide diminuent, mais l'intelligence cristallisée augmente avec l'âge. Les habiletés et les connaissances liées au travail peuvent encore s'améliorer.
Le vieillissement subjectif (p.ex., Barak, 1987 ; Barnes-Farrell et al., 2002)	Les employés âgés ont des opinions face au vieillissement en général et sur la perception de leur propre vieillissement.
Changements de la personnalité (p.ex., Roberts et al., 2006 ; Soto et John, 2012 ; Soto et al., 2011)	Certaines facettes de la personnalité tendent à changer avec l'âge.
<b>Théories basées sur le développement de la personne tout au long de sa vie</b>	
Théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation (p.ex., Baltes et Baltes, 1990).	Tout au long de leur vie et de leur carrière, les personnes s'adaptent afin d'optimiser leurs forces et de minimiser leurs faiblesses. D'ailleurs, pour cette raison, les intérêts au travail des travailleurs âgés changent avec l'âge.
Théorie de la sélectivité socioémotionnelle (p.ex., Carstesen et al., 1999)	La perspective temporelle des travailleurs âgés est différente de la perspective temporelle des travailleurs plus jeunes, ce qui explique certaines différences au niveau de l'attrait de l'acquisition de nouvelles compétences, par exemple.
<b>Théories liées à l'emploi</b>	
Théorie du « Job-demands-control » (p.ex., Karasek, 1979)	Certaines caractéristiques de l'emploi, comme l'autonomie et le soutien social, sont importantes pour le bien-être et le bon fonctionnement des employés âgés.
Théorie de l'attachement au rôle dans l'emploi (p.ex., Carter et Cook, 1995)	Le degré auquel un individu s'implique dans son travail influence le désir de ce dernier de demeurer ou non en emploi. L'attachement au rôle se divise en trois composantes : engagement professionnel, identification à l'organisation et attachement professionnel. Les travailleurs âgés ayant un fort attachement organisationnel sont moins enclins à quitter leur organisation et à partir à la retraite
<b>Théories et recherches liées à la carrière</b>	
Théorie des rôles (p.ex., Katz et Kahn, 1978)	Comprendre les rôles variés que peuvent occuper les travailleurs de divers âges peut aider dans la compréhension des problèmes auxquels ils font face pendant leur carrière.
Cheminement de carrière (p.ex., Lawrence, 1988)	Des normes concernant la gestion de la carrière peuvent affecter la perception qu'ont les gens d'eux-mêmes, ainsi que la perception qu'ont les autres sur leur carrière.
<b>Théories et recherches liées au milieu et au climat de travail</b>	
Théorie de la conservation des ressources (p.ex., Hobfoll, 1989, 2001)	Certaines ressources de l'environnement de travail (p.ex., la présence d'une diversité d'âge, un climat sain et positif, un bon soutien social) peuvent être très bénéfiques aux employés âgés.
Âgisme (p.ex., Bal et al., 2011 ; Finkelstein et al., 1995 ; Ng et Feldman, 2012 ; Posthuma et Campion, 2009 ; Lagacé et Terrion, 2013)	Les stéréotypes négatifs à l'endroit des travailleurs âgés ne sont pas majoritairement confirmés par les études empiriques. D'ailleurs, les jeunes travailleurs font également face à de tels stéréotypes.

<b>Climat organisationnel (p.ex., Bohem et al., 2013 ; Kunze et al., 2011 ; Lagacé et Terrion, 2013)</b>	Un climat et un discours malsain concernant le vieillissement au travail peut affecter le taux de rétention, la performance et le recrutement des travailleurs âgés.
<b>Méta-stéréotypes (p.ex., Finkelstein et al., 2012 ; Vorauer et Kumyr, 2011)</b>	Les travailleurs âgés ainsi que les jeunes travailleurs ont souvent une perception erronée de ce que les autres pensent d'eux.
<b>L'identité sociale (Tajfel et Turner, 1974)</b>	Une image sociale négative des travailleurs âgés véhiculée dans l'organisation peut provoquer une baisse de leur satisfaction au travail, de leur engagement et de leur pouvoir d'agir.
<b>Théories et recherches sur l'influence de l'âge sur les résultats au travail</b>	
<b>L'attitude au travail (p.ex., Ng et Feldman, 2010)</b>	Plus les employés vieillissent, plus l'attitude au travail s'améliore.
<b>Influence de l'âge sur la performance au travail (p.ex., McEvoy et Cascio, 1989 ; Ng et Feldman, 2008 ; Sturman, 2003 ; Waldman et Avolio, 1986)</b>	Certaines dimensions de la performance s'améliorent avec l'âge (p.ex., les comportements de citoyenneté organisationnelle).

Source : Adapté de Atchley (1989), Carter et Cook (1995), Lagacé et Terrion (2013) et Truxillo *et al.* (2014).

Ce recensement peut certainement nous aider à mieux comprendre les théories impliquées dans le processus psychologique de décisions de maintien en emploi ou de roulement des travailleurs âgés. Dans les prochaines pages, nous aborderons certaines de ces théories qui sont pertinentes au contexte de cette recherche. En effet, la théorie de la continuité (Atchley, 1989), la théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation (Paul B. Baltes et Baltes, 1990), la théorie de la sélectivité socioémotionnelle (socioemotional selectivity theory) de Carstensen (1991) et la théorie de l'attachement au rôle dans l'emploi (Carter et Cook, 1995) sont particulièrement pertinentes pour comprendre le processus décisionnel de rétention en emploi et de prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés.

### 2.5.2 La théorie de la continuité (Atchley, 1989)

Cette théorie stipule que, lorsque les travailleurs vieillissent, ces derniers tentent de préserver leurs acquis grâce à l'ensemble des expériences et des rôles qu'ils ont vécus et assumés au cours de leur vie. Ils puisent dans leurs expériences passées afin de s'adapter à leur nouvelle situation. Selon cette théorie, un travailleur qui n'a jamais considéré que son travail avait de la valeur à ses yeux ne devrait pas s'y engager davantage lorsqu'il est âgé.

La théorie de la continuité aide à mieux comprendre pourquoi certains travailleurs âgés peuvent parfois faire le choix de partir à la retraite plutôt que de prolonger leur vie professionnelle, et ce, malgré la présence de pratiques incitant leur rétention en emploi. Schmidt et Lee (2008) ont adopté ce modèle pour étudier les facteurs de rétention en emploi des travailleurs âgés. Selon eux, le roulement volontaire des travailleurs âgés pourrait résulter d'un choix adaptatif leur permettant de maintenir des activités et des attitudes qui sont compatibles avec les valeurs qui les ont guidés tout au long de leur carrière.

### 2.5.3 La théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation (Baltes et Baltes, 1990 )

Lorsque vient le temps de définir et d'étudier les pratiques de rétention des travailleurs âgés, plusieurs auteurs (Kooji *et al.*, 2014; Truxillo *et al.*, 2015; Veth *et al.*, 2015; Zaniboni *et al.*, 2013) abordent la théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation de Baltes et Baltes (1990). Cette dernière stipule que les personnes utilisent des stratégies d'adaptation aux demandes de l'environnement afin de minimiser les pertes et de maximiser les gains que leur vieillissement entraîne (Freund, 2008; Truxillo *et al.*, 2014). Ces stratégies adaptatives, qui sont utiles à tous, mais que nous appliquons dans ce cas-ci aux travailleurs âgés, se nomment la sélection, l'optimisation et la compensation (voir tableau 7).

**Tableau 7 : Exemple de stratégies de sélection, d'optimisation et de compensation**

Stratégies possibles		
<p><b>Sélection (Buts/Préférence)</b></p> <p><u>Sélection élective</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préciser ses buts</li> <li>- Hiérarchiser ses buts</li> <li>- Contextualiser ses buts</li> <li>- S'engager vers l'atteinte de ses buts</li> </ul> <p><u>Sélection négative</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se limiter aux buts les plus importants</li> <li>- Reconstruire la hiérarchie de ses buts</li> <li>- S'adapter aux standards</li> <li>- Chercher de nouveaux buts</li> </ul>	<p><b>Optimisation (Moyens relatifs aux buts)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquérir de nouvelles ressources ou habiletés</li> <li>- Saisir les occasions</li> <li>- Persister</li> <li>- Pratiquer ses habiletés</li> <li>- Travailler fort</li> <li>- Accorder plus de temps aux tâches importantes</li> <li>- Imiter ceux qui réussissent</li> </ul>	<p><b>Compensation (Façons de contrecarrer les pertes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplacer un moyen d'atteindre un but par un autre</li> <li>- Recourir à des aides externes</li> <li>- Obtenir une aide thérapeutique ou médicale</li> <li>- Acquérir de nouvelles habiletés/ressources</li> <li>- Augmenter l'effort</li> <li>- Augmenter le temps alloué à l'atteinte des buts</li> <li>- Imiter ceux qui compensent bien les pertes (p.ex., en joignant un groupe d'entraide)</li> </ul>

Source : Tiré et adapté de Freund, Alexandra M. et Paul B. Baltes (2003). Pour un développement et un vieillissement réussis : sélection, optimisation et compensation. « Revue québécoise de psychologie », 24, vol. 3, no 27-52. P. 29

1. **La sélection** : La personne âgée cible les domaines dans lesquels elle pourra consacrer ses ressources selon ses possibilités ou les contraintes biologiques, sociales ou psychologiques causées par son vieillissement (Freund et Baltes, 2003). La sélection des buts oriente donc les comportements de la personne âgée selon une approche élective ou basée sur la perte.

- La *sélection élective* survient lorsqu'une personne âgée décide de consacrer ses ressources à ses buts. Par exemple, elle décide de se concentrer sur sa carrière afin d'atteindre ses buts professionnels.
- La *sélection négative* survient contre la volonté de la personne âgée. Elle survient lorsque cette dernière ressent une pression pour changer ses objectifs

suite à un événement comme un déclin physique, cognitif ou une perte d'argent (Baltes et Dickson, 2001). La personne qui a moins de ressources doit revoir ses objectifs afin de maintenir un certain niveau de fonctionnement (p.ex., revoir et changer ses objectifs de carrière suite à un accident ou à la découverte d'une maladie).

2. L'**optimisation** survient lorsque la personne a identifié le domaine auquel elle peut consacrer ses ressources, afin d'optimiser sa performance et d'atteindre ses buts. L'optimisation d'un domaine pourrait être de pratiquer certaines de ses habiletés afin de se perfectionner. Par exemple, un travailleur âgé qui souhaite faire du mentorat ou du coaching pourrait suivre des cours afin de perfectionner les habiletés nécessaires à ce domaine.
3. La **compensation** correspond à « *l'usage de nouveaux moyens accessibles en vue de maintenir un niveau donné de fonctionnement lorsque les moyens qui étaient efficaces ne sont plus disponibles* » (Freund et Baltes, 2003 : 30). Elle consiste donc à adopter des stratégies afin de contrecarrer les pertes qui affectent la performance ou l'atteinte des buts. Une technique de compensation pourrait être le fait d'allouer plus de temps à une tâche, lorsque le travailleur âgé s'aperçoit qu'il n'est plus aussi rapide qu'avant dans l'exécution de cette dernière.

En lien avec notre recherche, cette théorie permet de comprendre que plus le travailleur vieillit, plus ses buts et ses motivations au travail tendent à changer selon le déclin de certaines fonctions ou les changements de ses priorités. Nous pouvons supposer que les organisations ont intérêt à proposer des alternatives d'optimisation et de compensation aux travailleurs âgés qui font face à des pertes afin de les aider à s'adapter. Sinon, l'individu qui ne peut s'adapter à son environnement de travail pourrait choisir de quitter l'organisation au lieu d'y prolonger sa vie professionnelle. Une organisation proposant de telles pratiques aux travailleurs âgés serait susceptible de les retenir.

#### 2.5.4 La théorie de la sélectivité socioémotionnelle (Cartensen, 1991)

Plusieurs auteurs ayant étudié les travailleurs âgés se sont appuyés sur la théorie de la sélectivité socioémotionnelle (Le Blanc *et al.*, 2017; Truxillo *et al.*, 2015; Veth *et al.*, 2017; Zaniboni *et al.*, 2013). Cette théorie explique l'impact du vieillissement sur les attitudes et comportements au travail. En vieillissant, les personnes deviennent davantage sélectives dans l'allocation de leurs ressources. Ainsi, les travailleurs plus âgés semblent avoir des objectifs axés sur le présent, tandis que les travailleurs plus jeunes ont des objectifs qui sont davantage axés sur le futur (Carstensen *et al.*, 2003). Ces changements chez les travailleurs vieillissants seraient dus à l'envie de

maximiser le temps qu'il leur reste. Plus elles approchent de la fin de leur vie, plus ces personnes tendent à vouloir s'investir dans leurs relations sociales et dans ce qui les passionne plutôt que d'acquérir de nouvelles expériences. Cette théorie permettrait d'expliquer pourquoi certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont plus ou moins importantes selon l'âge. Par exemple, certains travailleurs âgés cherchent moins à se développer et à acquérir de nouvelles compétences que les plus jeunes qui visent plus le développement de leur carrière. Suivant ce postulat, les pratiques de gestion des ressources humaines devraient donc être adaptées aux travailleurs selon leur âge (Veth *et al.*, 2017).

#### 2.5.5 La théorie de l'attachement au rôle dans l'emploi (Carter et Cook, 1995)

Cette théorie propose que l'attachement au rôle dans l'emploi se divise en trois composantes : l'engagement professionnel (*job involvement*), l'identification à l'organisation (*company identification*) et, enfin, l'attachement professionnel (*professional attachment*).

- L'engagement professionnel réfère à l'attachement affectif de l'individu envers son travail.
- L'identification à l'organisation réfère à l'attachement affectif de l'individu envers l'organisation pour laquelle il travaille.
- L'attachement professionnel réfère à l'attachement affectif de l'individu envers sa profession.

Pour les travailleurs âgés, cette théorie suggère que les personnes âgées qui valorisent une ou plusieurs composantes de l'attachement seraient moins enclines à partir à la retraite et auraient le désir de prolonger leur vie professionnelle. Selon Carter et Cook (1995), pour le travailleur âgé, le départ à la retraite impliquerait une perte importante dans la valorisation de ces rôles et donc une perte d'une source d'identité sociale. En lien avec cette théorie, une étude de Adams *et al.*, (2002) démontre que les travailleurs âgés qui ont un fort attachement à leur organisation sont en effet moins enclins à vouloir prendre leur retraite. Cependant, un fort attachement à la carrière et un engagement professionnel élevé ne sont pas toujours liés à leurs intentions de demeurer dans l'organisation. En effet, les travailleurs âgés qui ont un important attachement à leur carrière peuvent tout de même décider de prendre leur retraite pour s'engager dans un emploi de transition (Adams *et al.*, 2002). De même, les travailleurs âgés qui entretiennent des activités et passe-temps hors travail peuvent vouloir prendre leur retraite afin de s'y consacrer davantage, même s'ils ressentent un engagement professionnel élevé.

## 2.6 L'état des connaissances sur la rétention des travailleurs âgés

Plusieurs facteurs peuvent venir influencer le choix de départ à la retraite ou du maintien en emploi chez les travailleurs âgés. En effet, comme nous l'avons vu grâce aux précédents modèles théoriques, la décision d'un employé de quitter une organisation est une décision qui peut être influencée par des facteurs contextuels (p.ex., les lois, les conditions du marché de l'emploi), des facteurs organisationnels (p. ex., les pratiques de gestion, le climat de travail) ou des facteurs individuels (p.ex., le genre, l'âge, la famille, le statut socio-économique, les facteurs liés au travail...) (Bélanger *et al.*, 2016).

Comme l'allongement ou le maintien de la vie active des employés âgés pourrait venir diminuer les conséquences appréhendées du vieillissement de la population (Carrière et Galarneau, 2011), il importe d'explorer plus en profondeur le lien entre ces facteurs et le désir de prolonger la carrière ou de partir à la retraite pour ces travailleurs. Cette section vise donc à faire ressortir de la littérature l'état des connaissances concernant les pratiques organisationnelles qui incitent les employés à prolonger leur vie professionnelle ou à prendre leur retraite ainsi qu'à faire ressortir les facteurs individuels favorisant la rétention et la prolongation de la vie professionnelle des employés âgés dans les organisations. Comme notre étude ne cherche pas à mesurer l'impact macroéconomique sur la rétention des travailleurs âgés, cet angle d'analyse ne sera pas abordé. Enfin, un cadre conceptuel sera proposé pour les facteurs organisationnels et individuels qui seront étudiés.

### 2.6.1 Les facteurs organisationnels influençant les intentions de départs à la retraite ou les décisions de rester actifs professionnellement chez les travailleurs âgés

Selon Bélanger *et al.* (2016) l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'attraction et la rétention des travailleurs âgés n'est pas bien documenté, alors que la majorité des travailleurs indiquent qu'ils prolongeraient leur vie professionnelle si des arrangements et des ajustements étaient faits par leurs employeurs. Selon eux, certaines pratiques s'avèrent cependant favorables quant au maintien en emploi des employés âgés : les accommodements du lieu de travail, des motivations financières et des prestations de retraite, la qualité de l'expérience de travail, le développement des compétences ainsi que des pratiques axées sur la santé et le bien-être des travailleurs.

À ce jour, aucun consensus n'existe sur la classification des pratiques à l'égard du maintien en emploi des travailleurs âgés. Une revue de la littérature sur ces pratiques nous a permis de déceler

celles qui sont réputées pour leur effet sur le maintien en emploi des travailleurs âgés (voir tableau 8).

**Tableau 8: Exemples de pratiques de gestion pouvant avoir un effet positif sur la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés selon différents auteurs**

<p><b>Amstrong-Stassen (2008)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques de travail flexibles (horaires flexibles, temps partiel...)</li> <li>• Contenu du travail (proposer des défis, donner des tâches importantes et de nouveaux rôles, revoir le contenu du travail afin de le rendre plus attrayant pour les travailleurs âgés)</li> <li>• Formations adaptées</li> <li>• Formation pour les gestionnaires (p.ex., les sensibiliser au vieillissement)</li> <li>• Évaluation de la performance exempte de biais fondés sur l'âge</li> <li>• Rémunération et reconnaissance des années de service, de leurs expériences, acquis, habiletés et expertise</li> </ul>
<p><b>Bettache (2007)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification de carrière</li> <li>• Mobilité (mouvement de carrière)</li> <li>• Organisation du travail et participation (aménagement et contenu du travail : nouveaux rôles, nouveaux défis, etc.)</li> <li>• Formation et développement professionnel (accès à la formation, formations adaptées)</li> <li>• Rémunération et reconnaissance (avantages sociaux, reconnaissance pécuniaire ou non pécuniaire)</li> <li>• Aménagement du temps et du lieu du travail (temps partiel, partage de poste)</li> <li>• Aménagements physiques (ergonomie)</li> <li>• Aménagement de la retraite (préparation à la retraite, « <i>phasing out</i> », transfert des connaissances...)</li> <li>• Communication et éthique (communication des politiques et des pratiques diffusées)</li> </ul>
<p><b>Christin et Buisson (2009)</b></p>	<p><i>Acquisition des ressources humaines</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement du contenu des postes (transition vers la retraite, retrait de certaines responsabilités...)</li> </ul> <p><i>Stimulation des ressources humaines</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération et avantages sociaux (gratifications non pécuniaires, stimulants financiers, épargne-retraite...)</li> <li>• Aménagement du temps de travail (temps partiel, réduction de la semaine, horaire flexible...)</li> <li>• Aménagement du poste de travail (aménagement physique, adaptation des contraintes de temps)</li> </ul> <p><i>Développement des ressources humaines</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des carrières (entretien et formalisation d'un plan de fin de carrière...)</li> <li>• Développement de carrière (proposition d'un plan de formation, formation adaptée...)</li> <li>• Mouvement de carrière (mutation vers des emplois moins exigeants, possibilité de mobilité transversale vers d'autres métiers...)</li> </ul>
<p><b>Kooji et al. (2014)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement (p.ex., planification de carrière, développement, promotions...)</li> <li>• Maintenance (p.ex., semaine comprimée, ajustements ergonomiques, avantages flexibles...)</li> <li>• Utilisation (p.ex., promotions latérales, seconde carrière...)</li> <li>• Accommodements (p.ex., démissions, congés supplémentaires...)</li> </ul>

<b>Lagacé et al.(2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre</li> <li>• Mesures préventives et correctives pour maintenir les travailleurs âgés en emploi</li> <li>• Aménagement des postes de travail</li> <li>• Aménagement et réduction du temps de travail</li> <li>• Retraite progressive</li> <li>• Formation et transmission des savoir-faire</li> </ul>
<b>Guérin et Saba (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet personnel de fin de carrière</li> <li>• Aménagement du temps de travail</li> <li>• Amélioration de la qualité de vie au travail</li> <li>• Stimulants financiers</li> </ul>

Au tableau 9, nous présentons une synthèse qui a été effectuée à partir de ces travaux et des modèles de rémunération globale à l'égard des travailleurs âgés. Nous avons classé ces pratiques selon cinq catégories, soit le contexte et le climat de travail, la rémunération directe et indirecte, les pratiques de conciliation, la gestion de la performance et la reconnaissance, et le développement et l'avancement de carrière. Selon notre classification, le contexte et le climat de travail englobent les autres catégories de pratique. Ces pratiques sont par la suite détaillées.

**Tableau 9 : Classification des pratiques de gestion des ressources humaines réputées pour avoir un effet positif sur la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs**

<b>Contexte et climat de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Culture et climat de travail exempt de stéréotypes fondés sur l'âge</b></li> <li>• <b>Saine gestion de la diversité dans l'organisation</b></li> </ul>
<b>Rémunération directe et indirecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustement des structures salariales</li> <li>• Conditions du régime de retraite</li> <li>• Départs à la retraite : progressivité, autres voies, etc.</li> <li>• Vacances et congés (p.ex. jours, congés sans solde)</li> <li>• Avantages sociaux (p.ex. assurances, soins, accès ou rabais à des centres de conditionnement, planifications et conseils financiers)</li> </ul>
<b>Pratiques de conciliation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires (p.ex. variables, semaine comprimée, temps partiel, etc.)</li> <li>• Organisation du travail (p.ex. partage de poste, etc.)</li> <li>• Lieu de travail (p.ex. télétravail à temps partiel, complet, etc.)</li> <li>• Contenu du travail : charge et rythme (p.ex. retrait de responsabilités, etc.)</li> <li>• Ajustements/adaptations au contexte (ergonomiques, physiques, matériels, etc.)</li> </ul>
<b>Gestion de la performance et reconnaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance/Rémunération selon l'ancienneté, les compétences, la performance</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance et visibilité (p.ex. médailles, trophées, remerciements publics, cérémonies et journal interne reconnaissance l'ancienneté des séniors)</li> </ul>
<b>Développement et avancement de carrière</b>	<p><u>Pratiques envers les travailleurs âgés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution de projets, mandats ou rôles particuliers, activités de transfert des compétences : coaching, mentorat, tutorat, communautés de pratiques, projets personnels de fin de carrière, etc.</li> <li>Gestion de fin de carrière : Accès à du développement, des formations, des promotions, des mutations, des transferts, etc.</li> </ul> <p><u>Pratiques envers les retraités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rappel de retraités : Mandats particuliers, remplacements de vacances, aide en période de pointe, consultation, etc.</li> <li>Seconde carrière, emploi de transition, assignations temporaires, mouvements latéraux, rétrogradations volontaires.</li> <li>Participation, implication et consultation (p.ex. comités, groupes de discussion).</li> </ul>

Source : Synthèse faite sur la base des écrits suivants : Armstrong-Stassen (2008), Bélanger et al. (2016), Bettache (2007), Bettache et Rhnima, (2010) ; Christin et Buisson (2009), Kooji et al. (2014), Lagacé et al. (2005), Lagacé et Terrion (2013), Ng et Law (2014), Saba et Guérin (2005), St-Onge (2014), Truxillo et al. (2014), Whilelmy (2011).

### *A- Contexte et climat de travail*

Le contexte et le climat de travail peuvent venir influencer les décisions de départ à la retraite ou de prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés. Fortement liée au concept de la gestion de la diversité, l'obtention d'un contexte et d'un climat de travail sains demande aux organisations d'adopter des pratiques de gestion (St-Onge *et al.*, 2017). À cet effet, les discours, la culture, les croyances et les stéréotypes véhiculés dans les organisations peuvent donc, tout comme leurs pratiques, venir influencer la relation d'emploi. Ils peuvent également mener à des départs hâtifs de leurs travailleurs âgés ou bien favoriser leur maintien, mais peuvent aussi venir modeler et influencer les pratiques et politiques des ressources humaines qui seront adoptées par l'organisation.

Les stéréotypes sont des croyances à propos de caractéristiques, d'attributs et de comportements qui sont associés aux membres de certains groupes (Hilton et Hippel, 1996). Ces représentations touchent toutes les personnes appartenant à un groupe particulier (Lagacé et Terrion, 2013). Plus précisément, les stéréotypes relatifs à l'âge sont des croyances et des attentes basées sur l'âge chronologique des travailleurs (Posthuma et Campion, 2009). Les stéréotypes sont souvent des idées préconçues et non fondées qui peuvent mener à d'éventuels comportements de discrimination (Kulik *et al.*, 2016; Lagacé et Terrion, 2013; Posthuma et Campion, 2009).

La présence de stéréotypes semble plus commune dans certaines industries. Par exemple, les stéréotypes basés sur l'âge seraient plus présents dans le secteur de la finance et des assurances, du commerce de détail et des technologies de l'information (Posthuma et Campion, 2009). Dans le secteur de la finance et des assurances, les organisations seraient plus enclines à engager des travailleurs plus jeunes que des travailleurs plus âgés pour ces raisons (McGoldrick & Arrowsmith, 2001 dans Posthuma et Campion, 2009).

Les départs à la retraite devancés ne seraient donc pas toujours du ressort et du choix de l'employé, puisque cette catégorie de travailleurs est souvent dévaluée dans les organisations en raison des croyances persistantes entourant leurs capacités (Buyens *et al.*, 2009). La littérature a également tendance à peindre un portrait plutôt négatif des caractéristiques des travailleurs âgés, ce qui n'aide pas à venir diminuer la force de ces préjugés. Par exemple, les travailleurs âgés seraient une catégorie d'employés réputée comme ayant une santé plus déficiente, seraient moins habiles cognitivement, plus résistants au changement, etc. (Buyens *et al.*, 2009). De plus, ce groupe d'employés est souvent dépeint comme étant moins performant et moins productif que les plus jeunes travailleurs. Les travailleurs âgés étant exposés à un climat et à un contexte de travail véhiculant des stéréotypes négatifs présentaient davantage d'intention de prendre leur retraite que ceux exposés à des informations neutres ou positives (Lagacé et Terrion, 2013; Ng et Feldman, 2012). Ces réactions et décisions face à un climat organisationnel malsain seraient une sorte de défense face à la menace d'idées négatives pouvant miner la crédibilité et la réputation du travailleur âgé (Lagacé et Terrion, 2013). Les stéréotypes liés à l'âge peuvent d'autant plus venir influencer les décisions organisationnelles concernant l'allocation des récompenses, le traitement, le développement des employés et, par conséquent, la rétention et la promotion de ces derniers (Perry et Finkelstein, 1999).

L'image et les stéréotypes véhiculés concernant les travailleurs âgés ne correspondent pas souvent aux résultats que l'on retrouve dans les recherches empiriques. Des chercheurs, dans un recensement des écrits (Lagacé et Terrion, 2013) et dans une méta-analyse recensant les résultats de 380 études (Ng et Feldman, 2012), ont tenté de démystifier certains de ces stéréotypes que nous avons rapportés et résumés dans le tableau 10.

**Tableau 10 : Les principaux stéréotypes concernant les travailleurs âgés**

Stéréotypes couramment véhiculés	Les faits
<b>Les travailleurs âgés sont moins productifs que les travailleurs plus jeunes</b>	Les études démontrent que le lien entre l'âge et la productivité est assez complexe et que ce lien n'est pas direct. Certaines pertes de productivité sont équilibrées grâce à des gains ailleurs (p. ex.,: La baisse dans la vitesse de réaction est compensée par les habiletés à travailler en équipe et par la sagesse). Plusieurs études démontrent même une meilleure productivité des travailleurs âgés en raison de leur niveau élevé d'engagement et de loyauté envers l'organisation.
<b>La capacité d'apprentissage des travailleurs âgés est altérée</b>	Lorsque les conditions de travail sont adaptées, une personne peut apprendre et se développer tout au long de sa carrière. Bien que l'apprentissage puisse nécessiter plus de temps, l'expérience acquise agit comme facteur compensateur.
<b>Les travailleurs âgés ne peuvent pas s'adapter aux changements technologiques ou sont plus résistants aux changements</b>	Aucune corrélation n'existe entre l'âge d'un travailleur et l'utilisation de technologies, comme un ordinateur. Les personnes âgées de 50 à 64 ans constituent le groupe dont la croissance est la plus rapide quant à l'usage d'internet, et les effets négatifs des nouvelles technologies sur ces travailleurs seraient atténués par la formation continue. Un autre stéréotype commun envers les travailleurs âgés est qu'ils résistent lors de situations de changement. Les travailleurs âgés sont souvent perçus comme une catégorie d'employés plus rigide et dogmatique. Cependant, cette association n'est pas fondée.
<b>Les travailleurs âgés sont moins motivés au travail ou sont moins enclins à vouloir se développer dans leur travail</b>	Les travailleurs âgés seraient, de façon générale, plus engagés et plus motivés que leurs jeunes collègues. Les travailleurs âgés sont libérés de leurs responsabilités familiales et se consacraient donc davantage à leur carrière. Ce stéréotype persiste puisqu'il existe une croyance que les travailleurs âgés sont moins concernés par leur réussite professionnelle. Par ailleurs, ce stéréotype est nourri par la croyance que les travailleurs âgés voient une diminution dans leur capacité d'apprendre de nouvelles choses et seraient moins enclins à vouloir s'engager dans le développement de leurs compétences. Cependant, cette dernière croyance serait souvent disproportionnée.
<b>Les travailleurs âgés sont plus souvent absents ou ne sont pas dignes de confiance</b>	Les études démontrent l'existence d'un lien négatif entre le vieillissement du personnel et la fréquence de l'absentéisme : plus le travailleur vieillit, moins il s'absente fréquemment. Les relations interpersonnelles des travailleurs âgés font face à certains stéréotypes également. Certaines recherches ont démontré que les jeunes voient les personnes âgées comme étant égoïstes, dérangeantes et ayant des problèmes de communication avec les générations plus jeunes. Les chercheurs ont donc évalué ce stéréotype en vérifiant le degré de confiance que les employés et collègues des travailleurs âgés éprouvaient envers eux. Les résultats de la méta-analyse infirment encore une fois le stéréotype.
<b>L'embauche et la formation des travailleurs âgés coûtent cher à une organisation</b>	Il n'existe pas de lien direct entre les coûts des salaires et l'âge. De plus, le retour sur investissement des formations est pratiquement garanti, puisque les travailleurs âgés sont moins mobiles et plus stables.
<b>Les travailleurs âgés connaissent davantage de conflits travail-vie personnelle que les jeunes travailleurs</b>	Ce stéréotype stipule que les travailleurs âgés se consacraient davantage à leur famille qu'à leur travail. Il réside dans la croyance que les travailleurs âgés sont davantage orientés vers leur famille que le sont les jeunes travailleurs. Cependant, les résultats de la méta-analyse démontrent que ces croyances ne concordent pas avec les résultats des recherches empiriques : les travailleurs âgés ne font pas face à plus de conflits travail-vie personnelle que les travailleurs plus jeunes.

Source : Tiré et adapté de, Lagacé, M. et Lennox Terrion, J. (2013). Gestion des travailleurs âgés: les stéréotypes à contrer, *Gestion*, 38,2, 30-37 et de Ng. T.W.H., Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, vol. 65. P. 821-858.

Un climat empreint de stéréotypes peut faire en sorte que les travailleurs âgés auront tendance à se distancier et à se désintéresser progressivement de leur travail afin de conserver une image positive d'eux-mêmes (Buyens *et al.*, 2009). En effet, les travailleurs âgés peuvent avoir tendance à rejeter les tâches que les gens croient qu'ils ne réussiront pas. Les stéréotypes diminueraient la

motivation de ces travailleurs et, par conséquent, leur performance, ce qui contribuerait à alimenter l'image négative véhiculée. De plus, ils pourraient créer une sorte de prophétie autoréalisatrice : les stéréotypes entretenus modifieraient les comportements des travailleurs âgés de telle sorte que ceux-ci se confirmeraient (Buyens *et al.*, 2009).

## *B- Rémunération et pratiques de reconnaissance*

### **B.1- Rémunération directe et indirecte**

Certains aspects de la rémunération directe et indirecte peuvent venir aider à prolonger la vie professionnelle des travailleurs âgés. Ainsi, des travailleurs peuvent prolonger leur vie professionnelle par nécessité, notamment en raison de contraintes financières (Bettache et Rhnima, 2010; Gouvernement du Canada, 2011). Toutefois, l'effet de la rémunération directe et indirecte sur le maintien en emploi des travailleurs âgés a été peu étudié (Bettache et Rhnima, 2010). Comme les travailleurs âgés ont souvent atteint un plafond salarial, il est recommandé de recourir à des pratiques de reclassification et de bonis, et d'augmenter les gratifications non pécuniaires (Guérin et Saba, 2003). Certains programmes faisant partie des avantages sociaux, comme des programmes de préparation à la retraite, de congés pour raisons personnelles, de congés sans solde ou de mieux-être sont réputés être appréciés par ces travailleurs (Armstrong-Stassen, 2008; Bettache, 2007; Guérin et Saba, 2003). Les préférences concernant les avantages sociaux varieraient selon l'âge. Les jeunes travailleurs seraient davantage intéressés par l'aide financière aux études tandis que la main-d'œuvre âgée serait plus intéressée par des avantages sociaux relatifs à la santé. Il importe donc que les organisations puissent s'adapter aux attentes spécifiques en tenant compte de la diversité d'âge de leur main-d'œuvre en termes d'attribution d'avantages sociaux (Bettache, 2007). De plus, la possibilité de contribuer au fond de retraite et d'augmenter la rente de retraite seraient des incitatifs à travailler au-delà de l'âge normal de départ à la retraite (Guérin et Saba, 2003)

### **B.2- Reconnaissance**

La reconnaissance serait un des facteurs importants que considère le travailleur âgé lorsque celui-ci décide de rester en emploi. Sans que celle-ci ne soit nécessairement de nature financière, la reconnaissance au travail produirait un effet positif sur le maintien en emploi (Bettache, 2007; St-Onge *et al.*, 2005). Ng et Law (2014) soulignent aussi l'importance de reconnaître les apports des travailleurs âgés. Cette reconnaissance peut se faire au niveau du transfert des connaissances aux employés plus jeunes. Il faut également que les organisations reconnaissent les besoins et les désirs des travailleurs âgés afin de mieux adapter leurs pratiques de développement, d'accommoder leur lieu de travail et d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines.

Selon Ng et Law (2014), les ressources humaines devraient fournir aux travailleurs un soutien physique et émotionnel, des opportunités, de la flexibilité, de la reconnaissance et des récompenses attrayantes pour leur groupe d'âge. Armstrong-Stassen (2008) souligne aussi que la reconnaissance et le respect sont les raisons les plus citées lorsque l'on demande aux travailleurs âgés pourquoi ils restent en poste. En effet, la génération actuelle des travailleurs senior (les baby-boomers) trouve que l'accomplissement de soi par le travail est une valeur fondamentale (Lancaster et Stillman, 2002), d'où l'importance, pour ces derniers, que leur contribution soit reconnue. Cette reconnaissance permet d'établir un climat positif et contribue à la qualité de l'expérience de travail des travailleurs âgés. Afin de maintenir ces derniers en poste, il faut donc s'assurer de créer un environnement de travail et des conditions qui répondent à leurs besoins (Kok-Menard, 2009).

### *C- Pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle*

Afin de maintenir les employés âgés en poste, les organisations peuvent également faire appel à diverses pratiques de conciliation. En effet, un environnement physique et psychologique moins exigeant aiderait au maintien en emploi des travailleurs âgés (Schetagne, 2001). Pour ce faire, il est important d'identifier les contraintes que peuvent rencontrer les travailleurs âgés. Une façon de venir diminuer les exigences du travail serait d'offrir des pratiques souples à ces travailleurs, en modifiant leur environnement de travail grâce à des changements ergonomiques adaptés à leurs conditions physiques changeantes (p.ex., chaises spéciales, lunettes grossissantes, capteurs auditifs, etc.) (Guérin et Saba, 2003; Lagacé *et al.*, 2005). L'adaptation physique du poste de travail est cependant une pratique coûteuse pour les organisations, bien que l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) présente cette solution comme étant la mieux adaptée pour l'individu et l'entreprise (Guérin et Saba, 2003). Ces contraintes financières empêchent souvent les organisations d'y avoir recours.

Par ailleurs, il est possible de venir diminuer les exigences de l'emploi en révisant l'aménagement du temps de travail (Lagacé *et al.*, 2005). Les possibilités sont multiples : retraite progressive, rétrogradation, partage de poste, accumulation d'heures supplémentaires, partage du travail, flexibilité des horaires, télétravail, temps partiel, abolition du temps supplémentaire, congés supplémentaires, etc. (Guérin et Saba, 2003; Lagacé *et al.*, 2005; Wilhelmy, 2008). Certaines de ces pratiques peuvent être plus complexes à gérer pour les organisations (p.ex., la coordination de nombreux horaires d'employés à temps partiel) et peuvent parfois confronter les employés à une diminution de leur rémunération (Guérin et Saba, 2003). De plus, le télétravail risque de diminuer les occasions d'échanges et de nuire au partage des connaissances entre les employés expérimentés

et les employés moins expérimentés. Les organisations doivent donc évaluer ces pratiques en fonction de leurs besoins et de leurs effets sur leur organisation et sur les travailleurs.

Ces pratiques de conciliation sont cependant réputées pour réduire le taux d'absentéisme, créer une meilleure transition entre le travail et la retraite, améliorer le climat de travail et, par conséquent, le maintien en emploi des travailleurs âgés (Lagacé et Brûlotte, 2003). Certains aménagements comme les horaires flexibles ou le télétravail permettent d'ailleurs aux travailleurs âgés d'avoir un meilleur équilibre travail-vie privée, ce que bon nombre d'entre eux valorisent (Guérin et Saba, 2003). Lors de la mise en place de ces pratiques, il ne faut toutefois pas ignorer l'importance de maintenir les conditions de rémunération des travailleurs âgés (Lagacé *et al.*, 2005). De plus, une diminution du temps de travail requiert de réduire la charge de travail de l'employé (Lagacé *et al.*, 2005).

#### *D- Gestion de la performance*

Le système de gestion de la performance d'une organisation devrait être valide, neutre et exempt de stéréotypes pouvant désavantager les travailleurs âgés (Saba et Guérin, 2005). Ceux-ci font face à plusieurs stéréotypes, dont certains sur le déclin de leur performance et de leur productivité. Cependant, le lien entre l'âge et la productivité n'est pas direct : les pertes subies avec l'âge s'équilibrent souvent par des gains d'expérience (Lagacé et Terrion, 2013). La performance au travail serait plutôt positivement liée à l'expérience de travail (Avolio *et al.*, 1990). La présence de discrimination ou d'injustice dans le processus de gestion de la performance peut, quant à elle, mener à une obsolescence des compétences, à une résistance au changement et à un déclin dans la performance au travail des employés âgés (Avolio *et al.*, 1990).

#### *E- Développement et avancement en carrière*

Les possibilités de croissance personnelle et de développement d'habiletés professionnelles qu'une organisation offre à ses travailleurs âgés semblent être un important déterminant de maintien en emploi (Bettache, 2007; Gouvernement du Québec, 2011; Saba et Guérin, 2005). En effet, il est essentiel, tout comme pour les travailleurs plus jeunes, que les travailleurs âgés aient la possibilité de développer et d'apprendre de nouvelles compétences (Saba et Guérin, 2005). Truxillo *et al.* (2014) soulignent l'importance d'adapter les programmes de développement aux changements motivationnels et cognitifs que vivent les travailleurs âgés. Des formations inadéquates aux travailleurs âgés auront une efficacité limitée (Saba et Guérin, 2005). Plutôt que l'acquisition de nouvelles compétences, ce serait le transfert du savoir qui motiverait les travailleurs âgés à rester en poste plus longtemps (Saba et Guérin, 2005).

Les organisations ne doivent pas non plus négliger l'avancement de carrière des employés âgés. Les travailleurs vieillissants seraient souvent inquiets à ce sujet et un plafonnement pourrait les inciter à quitter (Bettache, 2007). Il importe cependant de noter que le désir de développement peut ne pas être le même pour tous. À cet effet, les résultats d'une méta-analyse de Ng et Feldman (2012) montrent que l'âge serait négativement lié au désir de développement. Les habiletés cognitives de mémorisation et de rappel des personnes diminuent avec l'âge, ce qui peut expliquer la résistance et la crainte des travailleurs âgés à l'égard des formations. Les organisations ont donc intérêt à modifier leur approche de développement afin de les inciter à suivre ces dernières. De plus, il est possible que les travailleurs âgés, plus particulièrement ceux près de l'âge de la retraite, ressentent moins le besoin d'investir dans leur capital humain. Les organisations doivent être conscientes qu'ils ne prioriseront donc pas tous l'acquisition de nouvelles compétences (Ng et Feldman, 2012)

Certains travailleurs âgés peuvent également être moins intéressés par une réorientation de carrière, d'où l'importance de personnaliser et d'individualiser de telles pratiques dans les organisations. Différentes formes de développement sont donc possibles pour les employés en fin de carrière (Bettache, 2007). Les pratiques d'avancement de carrière, visant à éviter le plafonnement et à donner un second souffle à la fin de carrière des travailleurs âgés, peuvent être diverses. Elles incluent notamment l'ajout de nouvelles responsabilités, l'attribution de projets spéciaux ou l'attribution d'un nouveau rôle (Guérin et Saba, 2003). De plus, se préoccuper de la gestion de carrière des seniors peut avantager les entreprises qui pourront mieux prévoir et organiser la mobilité de leurs travailleurs, préparer la relève, renforcer leur culture organisationnelle, etc. (Wilhelmy, 2008).

### *2.6.2 Sommaire des pratiques organisationnelles*

Malgré les nombreuses pratiques organisationnelles influençant la rétention des travailleurs âgés recensées précédemment, Armstrong-Stassen (2008) constate que peu d'organisations les adoptent pour diverses raisons. D'abord, beaucoup d'entre elles maintiennent des stéréotypes négatifs face aux travailleurs âgés et peu de recherche a été faite à propos de la rétention en emploi de ces personnes et de ce qui devrait être fait pour les encourager à rester. Il y aurait un manque de connaissance quant au développement et à l'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont propres à ce groupe de travailleurs. Ensuite, la majorité des recherches sur le sujet sont prescriptives, donc axées sur ce qui devrait être fait, tandis que peu d'entre elles sont descriptives, c'est-à-dire axées sur ce qui est fait actuellement en organisation. Finalement les organisations n'adaptent pas leurs pratiques aux travailleurs âgés parce qu'elles portent peu

d'intérêt à leur égard (Armstrong-Stassen, 2008). Les résultats de l'étude de Armstrong-Stassen (2008) démontrent qu'il règne parfois un certain manque de communication entre les organisations et les employés, puisque les employés âgés disent qu'ils resteraient plus longtemps en emploi si des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées étaient mises en place.

Comme beaucoup d'autres facteurs peuvent influencer le maintien en emploi des employés âgés dans une organisation (caractéristiques individuelles, démographiques, caractéristiques de l'emploi, etc.), les organisations doivent mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui tiennent compte de ces contextes (Armstrong-Stassen, 2008). Les auteurs recommandent aussi aux organisations d'individualiser leurs interventions auprès des travailleurs âgés, plutôt que d'adopter des pratiques uniformes (Saba et Guérin, 2005; Truxillo *et al.*, 2015)). Il ne faut toutefois pas oublier que certains travailleurs âgés, malgré la mise en place de pratiques favorisant leur rétention, n'aspireront jamais à prolonger leur vie professionnelle. Il est donc important que les organisations ne négligent pas leur préparation à la retraite au détriment des pratiques de maintien en emploi.

En conclusion, nous croyons que tous les facteurs organisationnels précédemment énoncés peuvent avoir une influence sur la rétention et la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec.

### 2.6.2 Les facteurs individuels influençant les intentions de départs à la retraite ou les décisions de rester actifs professionnellement chez les travailleurs âgés

D'un point de vue individuel, plusieurs facteurs peuvent influencer le choix d'un travailleur âgé de maintenir son emploi ou de partir à la retraite (voir tableau 11). Saba et Guérin (2005) indiquent que des différences individuelles, comme la santé et l'âge du travailleur, le statut familial, le salaire au moment de la retraite, etc., viennent influencer les décisions de maintien de la vie active ou de départ à la retraite des travailleurs âgés. Bélanger *et al.* (2016) présentent, dans un recensement des écrits, les principaux déterminants influençant les décisions de départ à la retraite et de participation des travailleurs âgés canadiens au marché du travail. D'autres chercheurs se sont également penchés sur la question de l'influence des facteurs individuels (Bettache, 2007; Blanchet et Debrand, 2007; Davies *et al.*, 2017; de Wind *et al.*, 2014; Elovainio *et al.*, 2005; Gomez et Gunderson, 2011; Guérin *et al.*, 1995; Harkonmäki *et al.*, 2006; INSPQ, 2007; Kautonen *et al.*, 2012; Latulipe *et al.*, 2018; Lefebvre *et al.*, 2011; Park, 2010; Pignal *et al.*, 2010; Saba et Guérin, 2005) Cette section recense la littérature portant sur les facteurs individuels influençant la rétention des travailleurs âgés. Par la suite, nous présenterons les facteurs que nous croyons être

les plus susceptibles de s'appliquer aux professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec.

**Tableau 11 : Sommaire des facteurs individuels susceptibles d'influencer la rétention en emploi des travailleurs âgés**

Caractéristiques individuelles	Caractéristiques réputées comme ayant un lien <u>négatif</u> sur la rétention des travailleurs âgés	Caractéristiques réputées comme ayant un lien <u>positif</u> sur la rétention des travailleurs âgés
<b>La santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvais état de santé et limitations physiques ou psychologiques (Schrile, 2010 dans Bélanger et al., 2016; Bettache, 2007; Lefebvre et al., 2011; Pignal et al., 2010)</li> <li>Consommation d'alcool excessive, cigarette et obésité (Park, 2010)</li> <li>Présence de maladie chronique avec ou sans symptômes (Wind, Geuskens, Reuwijk et al., 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bon état de santé général (Gomez et Gunderson, 2011 dans Bélanger et al., 2016)</li> </ul>
<b>Les finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Économies suffisantes pour partir à la retraite (INSPQ, 2007; Lefebvre et al., 2011)</li> <li>Régime de retraite enregistré (Gomez et Gunderson, 2011; Lefebvre et al., 2011; Schrile, 2010 dans Bélanger et al., 2016; Saba et Guérin, 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dettes importantes (hypothèque, dettes, etc.) ou économies insuffisantes (Singh et Verma, 2003; Uppal, 2010 et Lefebvre 2010 dans Bélanger et al., 2016)</li> <li>Un régime de retraite enregistré augmente les chances de s'engager dans un emploi de transition (Hébert et Luong, 2008 dans Bélanger et al., 2016).</li> </ul>
<b>Les facteurs sociodémographiques (âge, sexe, niveau de scolarité, état civil, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus le travailleur est âgé, moins celui-ci a le désir de se maintenir en emploi ou d'occuper un emploi de transition (Bélanger et al., 2016; Bettache, 2007).</li> <li>Les femmes ont tendance à quitter le marché du travail plus tôt que les hommes (Latulipe, St-Onge, Gagné et al., 2007).</li> <li>Les travailleurs âgés qui sont des aidants naturels prennent leur retraite plus tôt que ceux qui n'ont pas à assumer ce rôle (Bélanger et al., 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les hommes sont plus enclins à retourner travailler avec un emploi de transition à temps plein après leur retraite, tandis que les femmes le font davantage à temps partiel (Bélanger et al., 2016).</li> <li>Il existe une corrélation positive entre le niveau d'éducation et l'âge de la retraite, les chances de s'engager dans un emploi de transition, la probabilité de retourner au travail ou de devenir un employé autonome (Bélanger et al., 2016; Bettache, 2007).</li> <li>Les travailleurs âgés scolarisés se maintiennent davantage en emploi si ce travail leur procure une source de satisfaction et d'attachement important (Guérin, 1995).</li> <li>Les travailleurs mariés demeurent en emploi plus longtemps en raison d'obligations et de responsabilités qui accompagnent généralement cet état civil (Bettache, 2007).</li> <li>La présence d'un conjoint ou d'une conjointe sur le marché du travail incite les travailleurs âgés à demeurer en emploi (Bettache, 2007; Uppal, 2010 dans Bélanger et al., 2016).</li> <li>Les travailleurs âgés qui ont encore des enfants à charge se maintiennent en emploi plus longtemps ou ont plus de chance de retourner sur le marché du travail suite à leur retraite et de s'engager dans un emploi de transition (Saba et Guérin, 2005; Lefebvre et al., 2011).</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Facteurs liés à l'emploi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On observe une corrélation négative entre la <i>stabilité professionnelle</i> et prolongation de la vie professionnelle (Pold, 2006 dans Bélanger et al., 2016).</li> <li>• Une faible <i>implication au travail</i> est négativement liée à la rétention des travailleurs âgés (Bettache, 2007).</li> <li>• <i>L'impression de plafonnement</i> de carrière est négativement liée avec le maintien en emploi des travailleurs âgés (Bettache, 2007; Saba et Guérin, 2005).</li> <li>• Un emploi stressant et aux demandes élevées est lié à un départ à la retraite hâtif (Elovainio et al., 2005; Harkonmaki et al., 2006; Park, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travailleur âgé stimulé, motivé et satisfait de son emploi aurait tendance à prolonger sa carrière (Blanchet et Debrand., 2007; Bélanger et al., 2016; Davies et al., 2017; Kautonen et al. 2012).</li> </ul>
--	---	---

Source : Synthèse faite sur la base des écrits suivants : Bélanger *et al.*, 2016; Bettache, 2007; Blanchet et Debrand, 2007; Davies *et al.*, 2017; de Wind *et al.*, 2014; Elovainio *et al.*, 2005; Gomez et Gunderson, 2011; Guérin *et al.*, 1995; Harkonmäki *et al.*, 2006; INSPQ, 2007; Kautonen *et al.*, 2012; Latulipe *et al.*, 2018; Lefebvre *et al.*, 2011; Park, 2010; Pignal *et al.*, 2010; Saba et Guérin, 2005.

### 3.2.1 La santé

Beaucoup d'études se sont penchées sur l'effet de la santé sur le travail (Saba et Guérin, 2005). Un état de santé déficient est souvent associé à un départ involontaire à la retraite (Pignal *et al.*, 2010). En effet, une santé déficiente ferait partie des principales justifications de la retraite et ce facteur serait fortement lié à un départ parfois devancé (Bélanger *et al.*, 2016; Bettache, 2007; Lefebvre *et al.*, 2011). D'ailleurs, les travailleurs ayant été forcés de quitter le marché de l'emploi pour des raisons de santé disent qu'ils retourneraient travailler si leur état de santé le leur permettait (Pignal *et al.*, 2010). Au contraire, un bon état de santé permettrait aux travailleurs âgés de prolonger leur vie professionnelle (Gomez et Gunderson, 2011). D'ailleurs, les problèmes de santé chez les travailleurs augmenteraient après l'âge de 50 ans (Truxillo *et al.*, 2014). En ce qui concerne les conditions physiques, les mauvaises habitudes de vie (sédentarité, consommation d'alcool, de nicotine, etc.) seraient associées à un départ plus hâtif (Park, 2010). De plus, certains employés âgés souffrant d'une maladie chronique dont les symptômes ne se font pas encore trop ressentir peuvent vouloir se retirer plus tôt du marché du travail, afin de profiter de leur état de santé avant que celui-ci ne s'aggrave (de Wind *et al.*, 2014).

### 3.2.2 Les facteurs financiers

Avec l'état de santé physique, la santé financière est parmi les raisons les plus citées lors du départ à la retraite (Bélanger *et al.*, 2016; INSPQ, 2007; Pignal *et al.*, 2010). Les travailleurs n'ayant pas suffisamment d'argent pour prendre leur retraite ou ayant des dettes importantes ont tendance à se maintenir plus longtemps en emploi et repousseront davantage leur retraite (Bélanger *et al.*, 2016; Davies *et al.*, 2017; Lefebvre *et al.*, 2011). Le type de régime de retraite, comme des régimes de

retraite enregistrés, devancerait l'âge de la retraite pour certains. Les travailleurs bénéficiant de tels régimes seraient cependant plus propices à s'engager dans un autre emploi à la suite de leur retraite (Bélanger *et al.*, 2016).

### 3.2.3 *Les facteurs sociodémographiques : âge, sexe, niveau de scolarité et état civil*

#### A- L'âge

Il y aurait une corrélation négative entre l'âge et l'employabilité (Bélanger *et al.*, 2016) : plus les employés sont âgés au moment de leur retraite, moins ceux-ci auront le désir de prolonger leur vie professionnelle ou de retourner sur le marché du travail pour occuper un emploi de transition, surtout lorsque ces derniers sont en santé et que leur situation financière le leur permet (Bélanger *et al.*, 2016; Bettache, 2007). Il serait donc plus difficile de retenir les travailleurs à partir d'un certain âge. Cependant, une étude de Guérin *et al.* (1995) démontre que plus le travailleur est âgé, plus celui-ci aspire à étirer sa vie professionnelle, tandis que les travailleurs qui approchent l'âge de 50 ans aspirent à prendre une retraite anticipée. Selon ces chercheurs, un changement d'aspiration chez les travailleurs âgés peut s'expliquer par le fait que les plus jeunes aspirent souvent à une retraite précoce, alors que plus vieux sont confrontés à la réalité ou à l'envie de repousser leur retraite pour des besoins financiers ou d'accomplissement lorsque le moment de la retraite survient.

#### B- Le sexe

Les femmes auraient tendance à quitter le marché du travail plus tôt que les hommes (environ six mois) (Latulipe *et al.*, 2018). Ensuite, les travailleurs âgés de sexe masculin auront souvent pris leur retraite définitive, si celle-ci est obligatoire, et les femmes auront moins tendance à rester en emploi si elles doivent prendre soin d'un membre de leur famille (Bélanger *et al.*, 2016). Les hommes seraient plus enclins à prendre un emploi de transition après leur retraite et les femmes le feraient davantage à temps partiel (Bélanger *et al.*, 2016). Il importe cependant de mentionner que la relation entre le sexe et le maintien en emploi ne fait pas consensus (Bettache, 2007) : certaines études montrent des différences dans les comportements de départ à la retraite ou de maintien en emploi des hommes et des femmes, tandis que d'autres ne trouvent pas de différences significatives.

#### C- Le niveau de scolarité

Ensuite, il y aurait une corrélation positive entre le niveau d'éducation et l'âge la retraite ainsi qu'avec les chances de s'engager dans un emploi de transition (Bélanger *et al.*, 2016; Bettache, 2007). Les personnes âgées scolarisées auraient tendance à rester en emploi plus longtemps

lorsque leur travail leur procure une source de satisfaction et d'attachement important (Guérin *et al.*, 1995).

#### D- L'état civil

L'effet de l'état civil sur les décisions de maintien ou de départ à la retraite n'est pas toujours très clair. La mesure de cette variable dépend souvent du désir du travailleur de prendre sa retraite ou de prolonger sa vie professionnelle, ainsi que de l'âge de la retraite et du statut marital du travailleur (Bélanger *et al.*, 2016). De façon générale, la présence d'un conjoint ou d'une conjointe sur le marché du travail inciterait les travailleurs âgés à vouloir rester en emploi plus longtemps. En effet, les travailleurs âgés ont tendance à s'ajuster à leur conjoint et à vouloir faire concorder leurs départs à la retraite (Bélanger *et al.*, 2016; Guérin *et al.*, 1995).

#### E- Personnes à charge

Les travailleurs âgés qui ont des enfants à charge se maintiennent en emploi plus longtemps ou ont plus de chance de retourner sur le marché du travail à la suite de leur retraite et de s'engager dans un emploi de transition (Lefebvre *et al.*, 2011; Saba et Guérin, 2005). Par contre, les travailleurs qui deviennent des aidants naturels ont tendance à réduire leurs heures de travail et à changer leurs habitudes de travail, et vont prendre leur retraite de manière précoce (Bélanger *et al.*, 2016).

### 3.2.4 Facteurs liés à l'emploi

En plus des facteurs individuels et personnels, plusieurs facteurs liés à la vie professionnelle peuvent influencer les décisions de départ ou de maintien en emploi des travailleurs âgés. Nous les avons classifiés parmi les facteurs individuels, puisque l'influence et l'importance accordée à ces derniers varient souvent d'une personne à une autre.

#### A- Stabilité de la vie professionnelle

L'ancienneté chez l'employeur serait un déterminant important de l'aspiration au départ à la retraite. Plus l'employé accumule d'ancienneté au sein de son organisation, moins celui-ci prolongerait sa vie professionnelle. Cependant, cet effet pourrait également être lié à l'effet de plafonnement associé à une longue ancienneté dans l'organisation. Au contraire, une faible ancienneté dans l'organisation favoriserait l'extension de la vie professionnelle (Guérin *et al.*, 1995).

#### B- Sentiment d'implication au travail

Selon Guérin *et al.* (1999) l'implication au travail a un effet sur certains comportements comme l'absentéisme, les retards, la performance et le roulement du personnel. Les travailleurs vieillissants ont un désir d'autonomie, mais également de se sentir utiles, par exemple en accédant

à de nouveaux rôles. À cet effet, un employé âgé qui juge que son implication au travail est faible, qui ne peut plus utiliser ses compétences et qui se sent inutile au travail précipitera son départ à la retraite, d'où l'importance de ne pas déresponsabiliser les employés vieillissants, si le but est de les maintenir en poste plus longtemps (Guérin *et al.*, 1999).

#### C- Le stress lié à l'emploi

D'autres caractéristiques de l'emploi peuvent précipiter le départ à la retraite des travailleurs âgés. En effet, un emploi causant un stress élevé augmente la propension des femmes âgées à quitter plus tôt (Park, 2010). Le niveau de demande psychologique du travail et la latitude décisionnelle procurée influencent la rétention des travailleuses âgées. Selon Park (2010) lorsque ces dernières ressentent que la demande du travail est trop élevée et que leur latitude décisionnelle est limitée, le risque de partir à la retraite de façon prématurée augmente. Chez les hommes, la perception d'un manque de soutien de la part du gestionnaire et un emploi exigeant physiquement semblent précipiter les départs à la retraite (Park, 2010). Dans le même sens, Elovainio *et al.* (2005) ainsi que Harkonmäki *et al.* (2006) ont démontré que les personnes ayant un emploi leur offrant peu de contrôle et de fortes charges de travail étaient enclines à prendre leur retraite plus tôt.

#### D- La satisfaction en emploi

Enfin, la motivation et la satisfaction liées à l'emploi influenceraient les décisions des employés de quitter ou de rester au travail, comme nous avons pu le voir dans les modèles du roulement présentés précédemment. L'insatisfaction au travail chez les travailleurs âgés les incite à prendre leur retraite (Park, 2010). Selon Bélanger *et al.* (2016), de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines devraient aider les employés âgés à rester motivés. Une étude de Saba et Guérin (2005) montre que les cadres qui trouvent que leur développement professionnel est stagnant ont tendance à prendre leur retraite plus tôt. Les employés qui ont des attentes qui ne sont pas comblées verront leur motivation au travail diminuer et ne se maintiendraient pas en emploi aussi longtemps que ceux dont ces attentes sont comblées. Dans le même sens, la satisfaction en emploi des travailleurs âgés réduirait leur probabilité de prendre une retraite hâtive (Blanchet et Debrand, 2007; Davies *et al.*, 2017; Kautonen *et al.*, 2012).

### 3.2.5 Sommaire des facteurs individuels

En somme, les caractéristiques personnelles, caractéristiques sur lesquelles les organisations ont malheureusement peu de contrôle, expliqueraient plus fortement les départs à la retraite que les facteurs organisationnels, selon une étude de Guérin et Saba (2003). Cependant, selon ces auteurs, bien que les pratiques de rétention soient moins importantes que les facteurs personnels dans les

décisions de départ à la retraite des travailleurs âgés, ces dernières sont loin d'être négligeables et ont certainement un rôle à jouer.

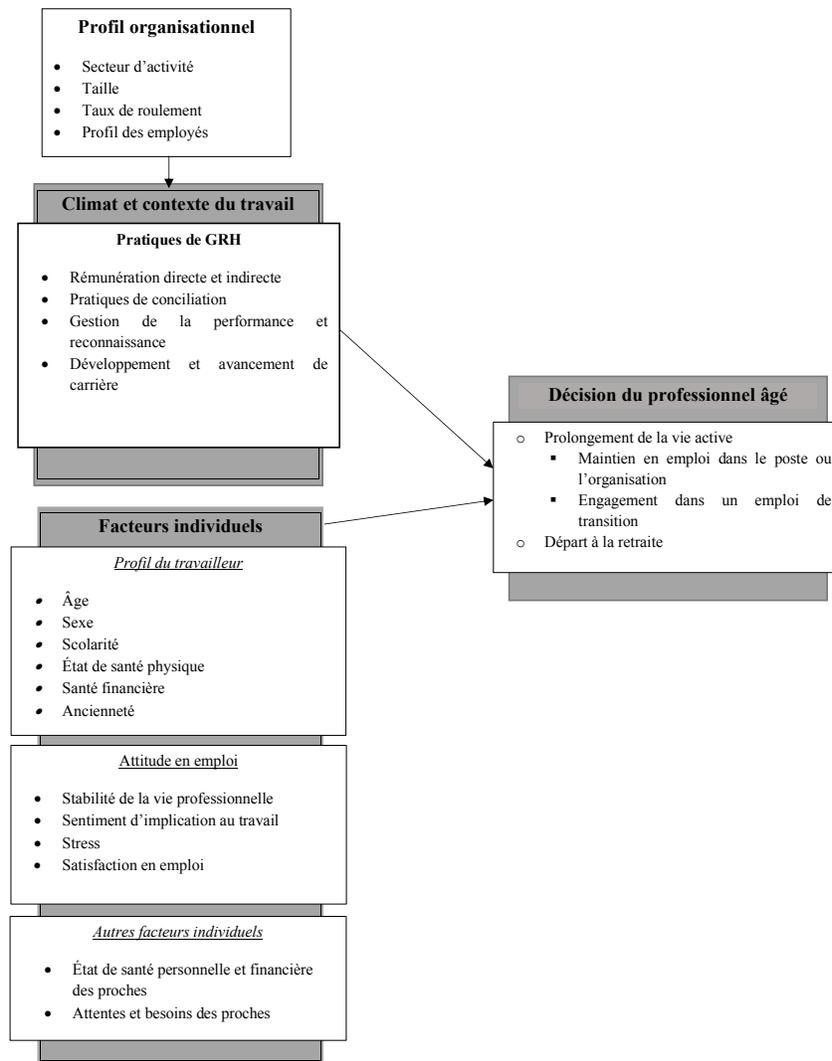
Au niveau des facteurs individuels présentés précédemment, nous croyons que ceux-ci sont tous susceptibles de venir influencer les décisions des professionnels âgés. Cependant, quelques-uns de ces facteurs pourraient avoir une influence moindre. En effet, comme les professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances sont moins exposés à un environnement de travail exigeant physiquement, nous ne croyons pas que ce facteur pourrait venir influencer leur rétention. De plus, Guérin *et al.* (1995) indiquent que le facteur de la santé a une prépondérance plus importante pour les cols bleus que pour les cols blancs. En effet, 38% des cols bleus précipiteraient leur retraite pour des raisons de santé, contre 11% des cols blancs (Guérin *et al.*, 1995). En connaissance de cause, nous pouvons présupposer que la santé ne sera pas le facteur le plus probant chez les professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances pour justifier leur intention de ne pas prolonger leur vie professionnelle.

## 2.7 Sommaire de la revue de la littérature et représentation schématique des facteurs influençant la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec

Tout d'abord, cette revue de la littérature nous a permis de bien définir les concepts de cette recherche. De plus, ce chapitre nous a fait découvrir quelques modèles de roulement du personnel qui pourraient s'appliquer à celle-ci. Nous avons également exposé d'autres théories permettant d'expliquer le processus psychologique derrière les décisions de maintien ou de départ à la retraite des travailleurs âgés. Finalement, la revue de la littérature nous a permis de découvrir quels facteurs organisationnels et individuels viennent influencer les décisions de prolongation de la vie professionnelle ou de départ à la retraite chez les travailleurs âgés. La figure 9 présente la synthèse du cadre conceptuel de cette recherche, élaboré à partir de cette revue de la littérature.



**Figure 9 : Cadre conceptuel des facteurs organisationnels et individuels pouvant avoir une incidence sur la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec**





## Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre a pour but de décrire la méthodologie utilisée afin de répondre à notre question de recherche, soit « *Quels facteurs organisationnels et individuels influencent les décisions en matière de retraite ou de prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec ?* ». Ce chapitre explique, en premier lieu, l'approche de recherche et décrit ensuite successivement les deux collectes de données (approches organisationnelle et individuelle) en termes de méthode de collecte, d'instrument de mesure utilisé, d'échantillon et d'analyse des données.

### 3.1 L'approche de recherche

Ce mémoire s'inscrit dans la phase exploratoire d'un programme de recherche ayant pour but d'étudier le lien entre la rémunération globale et les décisions de retraite ou de prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec. Afin de trouver réponse à notre questionnement, un devis de recherche qualitatif a été retenu afin d'explorer les sujets à l'étude. La recherche qualitative comparée à un devis quantitatif met moins d'accent sur la découverte des causes à effet et ne cherche pas toujours à tirer des conclusions qui peuvent s'avérer généralisables :

*« Rather than determining cause and effect, predicting or describing the distribution of some attribute among a population, [qualitative researchers] might be interested in uncovering the meaning of a phenomenon for those involved. »* (Lapan et al., 2011, p. 8)

#### 3.1.1 L'entretien semi-directif

La recherche qualitative offre un vaste choix de méthodes de collecte de données : observation directe, entrevue, approche biographique, groupe de discussion, etc. (Gauthier et Bourgeois, 2016). Comme nous souhaitons obtenir les perceptions de différents acteurs, notre choix méthodologique s'est arrêté sur l'entrevue semi-dirigée. Les entrevues permettent de comprendre un sujet en analysant les propos des acteurs concernés selon une perspective épistémologique interprétativiste (Gauthier et Bourgeois, 2016).

L'entretien se définit comme étant :

*« Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareilles relations afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence »* (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 339).

Selon Campenhoudt et Quivy (2011), l'entretien se caractérise par un contact direct entre le chercheur et les sujets ainsi que par un faible contrôle de la part du chercheur. Plusieurs types d'entrevues sont possibles selon le degré de préparation et de contrôle désiré par le chercheur ou selon les buts de la recherche (Gauthier et Bourgeois, 2016). Les choix qui s'offrent sont l'entrevue structurée, semi-structurée ou non structurée.

Dans notre étude, des entrevues semi-structurées (ou semi-dirigées) ont été utilisées pour récolter les perceptions des employeurs (au niveau organisationnel) et des professionnels âgés (au niveau individuel) :

*« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé »* (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 340).

L'entretien semi-directif est le type d'entretien le plus utilisé en recherche sociale (Campenhoudt *et al.*, 2011). Il offre une certaine souplesse au chercheur. Si une grille d'entrevue est utilisée, le chercheur reste libre d'approfondir ou de poser des questions supplémentaires afin de clarifier les réponses des interrogés.

Les informations qui sont recueillies par des entretiens semi-directifs sont très riches. La souplesse de cette méthode de collecte de données permet aussi de s'adapter aux interlocuteurs (Campenhoudt et Quivy, 2011). Le chercheur « doit alors considérer les propos que la personne tient comme une manifestation unique et irrévocable » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p.45). En d'autres termes, l'expérience de la personne interrogée dépasse largement le discours de l'entrevue. Il ne faut donc pas chercher à interpréter au-delà de ce que la personne dit en entrevue. De plus, il est possible que l'interviewé ressente une certaine pression pour bien paraître, qu'il censure certaines de ses réponses, compromettant ainsi la vraisemblance de son discours (Gauthier et Bourgeois, 2016). Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons cependant pas ressenti que les interrogés étaient réticents à répondre aux questions de la grille d'entrevue, comme nous leur garantissons l'anonymat. Les entrevues semi-dirigées peuvent également poser problème aux jeunes chercheurs qui ont parfois peu d'expérience. En effet, Gauthier et Bourgeois (2016) indiquent que pour mener une entrevue semi-dirigée, le chercheur doit faire preuve de compétences affectives, professionnelles, techniques et éthiques. Ces compétences, qui peuvent manquer aux jeunes chercheurs, aident à établir un bon contact avec les interrogés, à bien structurer l'entrevue, à rendre l'échange le plus clair possible, mais également à respecter les

opinions et propos recueillis lors des échanges. À cet effet, les entrevues concernant la perspective organisationnelle ont toutes été effectuées par des chercheurs chevronnés en recherche qualitative, habitués à procéder à ce type de collecte de données. Afin de pallier son peu d'expérience, l'auteure de ce mémoire a également reçu de nombreux conseils pour mener les entrevues qu'elle a faites auprès des professionnels âgés.

### 3.2 Description de la collecte de données auprès d'organisations du secteur de la finance et des assurances au Québec : perspective organisationnelle

Cette section vise à présenter la méthodologie utilisée pour la collecte de données auprès des organisations du secteur de la finance et des assurances aux fins de cette recherche. Cette première collecte de données avait pour objectif de tracer un portrait des pratiques de rémunération globale favorisant la rétention et la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés dans ce secteur.

#### 3.2.1 Méthode de collecte de données

Les seize entrevues se sont déroulées entre les mois de février 2015 et mai 2016. Elles ont eu lieu principalement par téléphone (15 entrevues sur 16) et une entrevue a été faite via Skype. Ces entrevues ont duré entre 45 minutes et une heure chacune. Les entretiens ont été menés auprès de dirigeants et cadres d'organisations du secteur de la finance et des assurances situées dans la région de Montréal et de Québec<sup>2</sup>. Ces derniers ont été recrutés avec l'aide de Finance Montréal, un organisme partenaire dans cette recherche. La totalité des entrevues a été enregistrée et menée en tandem. En effet, l'étudiant-chercheur post-doctorant de l'équipe de recherche, Felix Ballesteros-Leiva, a participé à la totalité des entrevues avec un des trois chercheurs du programme, soit Victor Haines, Tania Saba ou Sylvie St-Onge. La majorité des entrevues (9 entrevues sur 16) ont impliqué la chercheuse Mme Sylvie St-Onge, directrice de ce mémoire et du projet de recherche dans lequel s'inscrit cette étude.

Selon Drapeau (2004 : 82), l'effet de saturation survient lorsque « *les techniques de recueil et d'analyse des données ne fournissent plus aucun élément nouveau à la recherche* ». Cette saturation n'a pas été possible pour cette collecte de données, principalement parce que les organisations ont toutes des pratiques organisationnelles qui leur sont propres et uniques, ce qui rend plus difficile l'atteinte d'un niveau qui n'apporte aucun élément nouveau à la recherche.

---

<sup>2</sup> Directeurs (ressources humaines, acquisition de talents, gestion de talents) (n=8), vice-présidents (n=6), dirigeant d'agence (n=1), consultant stratégique en ressources humaines (n=1).

### 3.2.2 L'instrument de mesure utilisé auprès des organisations

La grille d'entrevue adressée aux organisations (voir figure 10) a été créée à partir d'une concertation entre la professeure-chercheure et l'étudiant post-doctorant selon une approche inductive. Les chercheurs souhaitent garder les questions larges et ouvertes afin que les participants puissent s'exprimer le plus librement possible.

**Figure 10 : Grille d'entrevue utilisée auprès des organisations**

#### GRILLE D'ENTREVUE PROJET DE RECHERCHE (FINANCE MONTRÉAL)

##### CONTEXTE

- Succinctement, décrivez votre poste (titre, responsabilités) et votre expérience en RH.
- Succinctement, décrivez-nous votre organisation (taille, stratégie, valeurs, âge, etc.) et son secteur d'activité (concurrence, etc.)?
- Quels sont vos 2-3 principaux défis en matière de GRH
- Sur le plan du profil d'âge de vos effectifs, notamment les professionnels, quels constats peuvent être faits? Quel est le nombre ou le pourcentage de vos employés plus âgés (plus de 50 ans) dans l'ensemble de votre personnel, parmi vos professionnels et cadres ?

##### PROFESSIONNELS ÂGÉS : DÉFINITION ?

- Quelle est votre définition d'un professionnel âgé ? Votre conception a-t-elle évolué dans le temps ? Comment et pourquoi ?
- Comment d'autres acteurs dans votre organisation (direction, employés, collègues) définissent-ils un professionnel âgé ? Leurs perceptions ont-elles évolué dans le temps ? Comment et pourquoi ?
- Les conceptions d'un employé âgé varient-elles selon les catégories de personnel ? Les organisations au sein de l'industrie de la finance, les industries ? Comment et pourquoi?

##### PROFESSIONNELS PLUS ÂGÉS : PARTICULARITÉS?

- Selon vous, comment se distinguent les professionnels ayant plus de 50 ans dans votre entreprise sur le plan des attitudes, comportements, valeurs ajoutées, limites, etc. ? Est-ce que cela a évolué dans le temps?
- Aux yeux d'autres personnes dans votre organisation (direction, collègues, employés, etc.), comment se distinguent les professionnels ayant plus de 50 ans dans votre entreprise sur le plan des attitudes, comportements, valeurs ajoutées, limites, etc. ? Est-ce que cela a évolué dans le temps?
- Les particularités des employés plus âgés varient-elles selon les catégories de personnel ? Les organisations au sein de l'industrie de la finance, les industries ? Comment et pourquoi?

##### PROFESSIONNELS PLUS ÂGÉS : UN DÉFI OU UN PROBLÈME PARTICULIER ?

- Selon vous, est-ce les professionnels âgés entraînent des défis ou des enjeux particuliers à gérer ? Sinon, pourquoi ? Si oui, lesquels ? Est-ce que cela a évolué dans le temps ? Comment et pourquoi?
- Aux yeux des autres personnes dans votre organisation (direction, collègues, employés, etc.), est-ce les professionnels âgés entraînent des défis ou des enjeux particuliers à gérer ? Sinon, pourquoi ? Si oui, lesquels ? Est-ce que cela a évolué dans le temps ? Comment et pourquoi?
- D'après vous, l'ampleur avec laquelle la gestion des employés plus âgés représente un défi dépend-elle des catégories de personnel ? Des organisations au sein de l'industrie de la finance, des industries ? Comment et pourquoi?

##### GESTION DES PROFESSIONNELS PLUS ÂGÉS (sélection, rémunération, rendement, carrière, développement, SST, avantages et retraite, organisation du travail (horaire, temps, équipes, etc.), mandat particulier, etc.

- Quels changements ont-été et devront être apportés en matière de GRH à l'égard des professionnels plus âgés dans votre organisation ? Pourquoi ?
- Quels changements veulent apportés d'autres membres du personnel (direction, collègues, employés, etc.) dans la gestion des professionnels plus âgés dans votre organisation ? Pourquoi ?
- D'après vous, l'ampleur et la nature des changements à apporter dans la gestion des employés plus âgés changent-elles selon les catégories de personnel ? Les organisations au sein de l'industrie de la finance, les industries ? Comment et pourquoi?

##### CONDITIONS DE SUCCÈS DANS LA GESTION DES PROFESSIONNELS PLUS ÂGÉS

- Quels préalables faut-il respecter pour faire en sorte que les activités de GRH visées ou les changements visés à des activités de GRH à l'égard des professionnels âgés puissent donner les résultats espérés et favoriser l'attraction, la rétention et l'implication de ces derniers ? Est-ce que ces conditions de succès ont évolué dans le temps ? Comment ?

Les répondants organisationnels ont tous reçu le guide d'entretien ainsi qu'un formulaire de consentement (voir annexe 1) avant l'entrevue. Ce guide d'entretien n'a pas subi de prétest.

Cependant, il a fait l'objet de discussions et d'un consensus avec les autres chercheurs afin de s'assurer que les questions soient compréhensibles et qu'elles faisaient le tour des sujets à aborder pour répondre à la question de recherche.

### 3.2.3 L'échantillon des employeurs du secteur de la finance et des assurances

Au Québec, la population du secteur de la finance et des assurances compte 163 400 travailleurs répartis dans 3000 entreprises (CEM, 2013). La région de Montréal regroupe la moitié ces entreprises ainsi que la moitié de cette main-d'œuvre. Dans le cadre de cette collecte de données, des organisations du secteur de la finance et des assurances de la province du Québec ont été sollicitées, au début de l'année 2015, avec l'aide de Finance Montréal, un organisme qui cherche à promouvoir et à développer l'industrie des services financiers du Québec. Au total, seize organisations ont accepté de participer à l'étude (voir tableau 12). Les répondants de ces différentes organisations étaient tous des cadres supérieurs : des directeurs des ressources humaines, des vice-présidents, des directeurs de succursale, etc.

**Tableau 12 : Profil des 16 organisations du secteur de la finance et des assurances qui ont participé à l'étude**

Organisations participantes	Effectif total (Canada)	Effectif (Québec)	Âge moyen de l'effectif <sup>3</sup>	Proportion d'employés ayant 50 ans et + <sup>4</sup>	Taux de roulement externe <sup>5</sup>
<b>Banque de développement Canada</b>	2 020 employés	1078 employés	44 ans	-	-
<b>Banque Laurentienne</b>	3 600 employés	2647 employés	-	29%	-
<b>Banque Nationale</b>	21 770 employés	15 558 employés	-	27 %	-
<b>Bélaïr Direct</b>	2 000 employés	-	30 ans	-	3%
<b>BNP Paribas</b>	301 employés	282 employés	38 ans	-	-
<b>Caisse de dépôt et placements du Québec</b>	2 451 employés	1688 employés	40 ans	-	-
<b>Desjardins</b>	47 655 employés	40 402 employés	-	-	-
<b>Financière Sunlife</b>	18 647 employés	2224 employés	-	-	-
<b>Fonds de solidarité FTQ</b>	552 employés	552 employés	49 ans	50%	-
<b>Great-West Life</b>	10 387 employés	925 employés	-	-	-
<b>Humania Assurance Inc.</b>	206 employés	202 employés	-	15-20%	-
<b>Industrielle Alliance</b>	5 350 employés	3724 employés	47 ans	7,33%	-

<sup>3</sup> Selon le propos des répondants

<sup>4</sup> Selon le propos des répondants

<sup>5</sup> Selon le propos des répondants

<b>Intact Assurance</b>	12 223 employés	4 472 employés	35-45 ans	30-40%	-
<b>La Capitale groupe financier inc.</b>	2 699 employés	2371 employés	41 ans	-	5%
<b>Maxiprets</b>	< 10 employés	<10 employés	-	-	-
<b>Société Générale</b>	150 employés	-	-	-	-

Légende : ( - ) Le répondant n'a pas donné cette information

### 3.2.4 L'analyse des données

Pour l'analyse des données, le logiciel N'Vivo a été utilisé. Ce dernier permet de segmenter les discours sous forme de thèmes, facilitant ainsi l'analyse et la codification des entrevues. Selon Miles Huberman (1994), dans Coffey et Atkinson (1996), cité dans Baribeau (2009, p. 140) :

*« Le codage est une démarche heuristique où il s'agit de relier les données aux idées sur les données afin de récupérer tous les passages sous le même chapeau [...] Les codes sont ordinairement rattachés à des amas de données de différentes grandeurs : mots, phrases, paragraphes en relation à un certain contexte. Les codes peuvent prendre la forme d'un terme, [d']un concept, mais aussi [d']une métaphore ».*

Les retranscriptions des entrevues auprès des organisations ont d'abord été analysées et codifiées par l'étudiant post-doctorant et l'auteure de ce mémoire. La codification a tout d'abord été effectuée selon un processus inductif, laissant le sens et les codes émerger des discours (Blais et Martineau, 2006), puis affinée avec un processus déductif à la suite d'une analyse du discours en lien avec la revue de littérature sur le sujet.

### 3.3 Description de la collecte de données auprès des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec : perspective individuelle

Cette section vise à présenter la seconde collecte de données effectuée auprès de professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec. Cette deuxième collecte de données avait pour but d'explorer quelles pratiques de la rémunération globale favorisent ou nuisent réellement au maintien en emploi des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec.

#### 3.3.1 Méthode de collecte de données

Afin de recruter des participants, une annonce a été diffusée via les médias sociaux (Facebook et LinkedIn). Le recrutement par les médias sociaux a été une première stratégie de recrutement efficace, puisque la diffusion des informations se fait rapidement et que cette méthode est sans coût. Les membres de l'équipe de recherche ont également relayé cette annonce à leur entourage. Lors des collectes de données, nous avons systématiquement demandé aux personnes interrogées

de partager nos coordonnées avec des professionnels âgés de leur organisation ou du secteur qui correspondent aux critères de recherche et qui seraient intéressés à participer à notre étude.

Les professionnels âgés de 50 ans et plus qui souhaitaient participer à l'étude nous ont contactés par téléphone ou par courriel. Lors de ce premier contact, l'implication de leur participation au projet de recherche ainsi que le déroulement de l'entrevue étaient abordés, à la suite de quoi, une date d'entrevue était fixée. Quelques jours avant celle-ci, la grille d'entrevue était envoyée par courriel aux participants afin qu'ils puissent prendre connaissance des questions, préalablement. Le formulaire de consentement et d'anonymat était également joint à cette grille (voir Annexe 2).

Les entrevues se sont toutes déroulées par téléphone entre le mois de septembre 2017 et le mois de février 2018 et ont été enregistrées afin d'en faciliter l'analyse. La durée de ces entrevues allait de 30 minutes à 60 minutes. Même si la saturation théorique a été atteinte après une douzaine d'entrevues, nous avons tout de même poursuivi le processus jusqu'à dix-sept entrevues, afin de nous assurer que cet effet de saturation soit véritable.

### 3.3.2 Les instruments de mesure utilisés auprès des professionnels âgés

Deux grilles d'entrevues ont été élaborées pour cette collecte de données. La première s'adressait aux professionnels âgés qui étaient toujours employés d'une organisation du secteur de la finance et des assurances (voir figure 11), alors que la seconde était adaptée aux professionnels nouvellement retraités ou ayant quitté le secteur (voir figure 12). Les grilles d'entrevues ont été inspirées du guide d'entretien qui a servi à recueillir les données auprès des organisations. Elles sont également la résultante d'une consultation de mémoires et de thèses antérieures sur des sujets semblables (Bettache, 2007; Wilhelmy, 2008) et d'une réflexion de la chercheure et de la directrice suite à la revue de la littérature. Comme pour la première collecte de données, nous avons volontairement gardé les questions larges et ouvertes afin que les participants puissent s'exprimer le plus librement possible.

Chacune de ces grilles d'entrevue comportait de courtes questions factuelles qui étaient posées en début ou à la fin de l'entrevue, selon le choix du participant. Ces questions servaient à établir le portrait du participant (état civil, type de régime de retraite, salaire annuel, etc.), afin d'approfondir notre analyse.

Comme pour la grille du niveau organisationnel, les grilles pour la collecte de données auprès des professionnels âgés n'ont pas subi de prétest. Elles ont cependant fait l'objet de discussions et d'un consensus avec les autres chercheurs afin de s'assurer que les questions étaient

compréhensibles et qu'elles faisaient le tour des sujets qui devaient être abordés afin de répondre à la question de recherche, comme pour la grille de la première collecte de données.

### 3.3.3 L'échantillon des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances

Pour faire partie du deuxième échantillon, les professionnels devaient être âgés de 50 ans et plus et être à l'emploi d'une organisation du secteur de la finance et des assurances ou encore avoir quitté ou être retraités de ce secteur depuis moins de deux ans. Nous avons interrogé au total 17 professionnels qui répondaient à ces critères. Onze d'entre eux étaient encore à l'emploi d'une organisation du secteur tandis que les six autres étaient retraités ou avaient quitté une organisation de ce secteur depuis moins de deux ans (voir tableau 13).

L'échantillon global est majoritairement composé d'hommes (n=11) par rapport aux femmes (n=6). L'âge moyen est de 57,2 ans. Plus précisément, pour les professionnels encore en exercice, l'échantillon comprend également une majorité d'hommes (n=7) et un nombre inférieur de femmes (n=4). L'âge moyen pour ce groupe est de 55,4 ans. Pour les personnes qui ont quitté ou qui sont retraités du secteur, ce groupe se compose de 4 hommes et de 2 femmes. L'âge moyen est de 60,5 ans. Parmi ce groupe, 2 personnes sont en pleine retraite, 3 personnes sont retraitées et se sont engagées dans un emploi de transition et une personne a quitté ce secteur sans prendre sa retraite et est en recherche d'emploi.

*Figure 11: Grille d'entretien utilisée auprès des professionnels âgés encore en emploi dans le secteur de la finance et des assurances*

### **GRILLE D'ENTREVUE –PROFESSIONNELS ÂGÉS**

#### **PROFESSIONNELS ÂGÉS : VOTRE DÉFINITION ET LES PERCEPTIONS DE LA DIRECTION, DES COLLÈGUES ET DU MARCHÉ DE L'EMPLOI**

- Selon vous, qu'est-ce qu'un professionnel âgé ? Comment définissez-vous l'expression professionnels âgés ?
- Selon vous, comment les professionnels âgés ou d'expérience soient-ils perçus dans votre organisation ? par la direction, par les collègues, par le marché ? Expliquez et illustrez
- Selon vous, la rétention en emplois des professionnels âgés ou d'expérience est-elle une priorité pour votre organisation ? Est-ce que vous percevez que cette importance a évolué ? Comment ? Pourquoi ?

#### **CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES (OU COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE) QUI INFLUENCENT LE MAINTIEN EN EMPLOI DES PROFESSIONNELS ÂGÉS**

- Selon vous, quelles pratiques de gestion (ou composantes de la rémunération globale) favorisent ou nuisent au maintien en emploi des professionnels âgés dans votre organisation ? Par exemple : Salaire, rémunération variable, avantages sociaux, gratification, possibilité de carrière et de développement, climat de travail, conciliation travail-famille, etc. Commenter les effets de ces pratiques.
- Selon vous, quelles pratiques de GRH ou composantes de la rémunération globale devraient être adoptées ou mieux utilisées par votre employeur pour inciter les professionnels âgés à rester à l'emploi de l'organisation sous diverses formes (temps partiel, contractuel, etc.).
- Que fait votre employeur actuel pour qu'il soit plus facile pour vous de continuer à travailler pour lui ? Que devrait-il faire de plus ?
- Quand avez-vous l'intention de prendre votre retraite ? d'arrêter d'être actif professionnellement sous une forme ou autre autre? Pourquoi ? Avez-vous l'intention d'occuper un autre emploi après votre départ à la retraite ? Sous quelle forme ? Pourquoi ?
- À quelles conditions accepteriez-vous de prolonger votre carrière au-delà de l'âge prévu de votre retraite pour votre employeur ou un autre employeur ?

#### **CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES INFLUENÇANT LE MAINTIEN EN EMPLOI DES PROFESSIONNELS ÂGÉS**

- Selon vous, quels facteurs individuels peuvent influencer la décision d'un professionnel âgé de prolonger sa vie professionnelle ? (ex. : Conjoint(e) à la retraite ou sur le marché du travail, enfants à la charge, santé, finances, etc.) Qu'est-ce que vous allez prendre en compte dans votre cas ?
- Selon vous, une organisation peut-elle mettre en place des pratiques de gestion qui permettent d'aider les professionnels âgés dont les facteurs individuels les pressent à arrêter d'être actifs professionnellement ?
- Quelle est votre vision d'une retraite ou d'une période de vie plus âgée « idéale » (rêve)?

#### **CONDITIONS DE SUCCÈS À RESPECTER DANS LA GESTION DES PROFESSIONNELS ÂGÉS**

- Selon vous, quelles conditions de succès les employeurs doivent-ils respecter pour faire en sorte de favoriser l'attraction, la rétention et l'implication de leurs professionnels âgés ?

*Figure 12 : Grille d'entrevue utilisée auprès de retraités du secteur de la finance et des assurances depuis moins de deux ans*

**GRILLE D'ENTREVUE –PROFESSIONNELS ÂGÉS (RETRAITÉS)**

**PROFESSIONNELS ÂGÉS : VOTRE DÉFINITION ET LES PERCEPTIONS DE LA DIRECTION, DES COLLÈGUES ET DU MARCHÉ DE L'EMPLOI**

- Selon vous, qu'est-ce qu'un professionnel âgé ? Comment définissez-vous l'expression professionnels âgés ?
- Selon vous, comment les professionnels âgés ou d'expérience étaient-ils perçus dans votre organisation ? par la direction, par les collègues, par le marché ? Expliquez et illustrez
- Selon vous, la rétention en emploi des professionnels âgés ou d'expérience était-elle une priorité pour votre organisation ? Est-ce que vous percevez que cette importance a évolué ? Comment ? Pourquoi ?

**CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES (OU COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE) QUI INFLUENCENT LE MAINTIEN EN EMPLOI DES PROFESSIONNELS ÂGÉS**

- Selon vous, quelles pratiques de gestion (ou composantes de la rémunération globale) favorisent ou nuisent au maintien en emploi des professionnels âgés dans votre organisation ? Par exemple : Salaire, rémunération variable, avantages sociaux, gratification, possibilité de carrière et de développement, climat de travail, conciliation travail-famille, etc. Commentez les effets de ces pratiques.
- Selon vous, quelles pratiques de GRH ou composantes de la rémunération globale devraient être adoptées ou mieux utilisées par votre employeur pour inciter les professionnels âgés à rester à l'emploi de l'organisation sous diverses formes (temps partiel, contractuel, etc.).
- Qu'aurait pu faire votre employeur précédent pour qu'il soit plus facile pour vous de continuer à travailler pour lui ?
- Pourquoi avez-vous décidé de prendre votre retraite ? Avez-vous l'intention d'occuper un autre emploi après votre départ à la retraite ? Sous quelle forme ? Pourquoi ?
- À quelles conditions auriez-vous accepté de prolonger votre carrière au-delà de l'âge prévu de votre retraite pour votre employeur ou un autre employeur ?

**CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES INFLUENÇANT LE MAINTIEN EN EMPLOI DES PROFESSIONNELS ÂGÉS**

- Selon vous, quels facteurs individuels peuvent influencer la décision d'un professionnel âgé de prolonger sa vie professionnelle ? (ex. : Conjoint(e) à la retraite ou sur le marché du travail, enfants à la charge, santé, finances, etc.) Qu'est ce qui a influencé votre décision, dans votre cas ?
- Selon vous, une organisation peut-elle mettre en place des pratiques de gestion qui permettent d'aider les professionnels âgés dont les facteurs individuels les pressent à arrêter d'être actifs professionnellement ?
- Quelle est votre vision d'une retraite ou d'une période de vie plus âgée « idéale » (rêve)?

**CONDITIONS DE SUCCÈS À RESPECTER DANS LA GESTION DES PROFESSIONNELS ÂGÉS**

- Selon vous, quelles conditions de succès les employeurs doivent-ils respecter pour faire en sorte de favoriser l'attraction, la rétention et l'implication de leurs professionnels âgés ?

**Tableau 13: Profil des 17 professionnels âgés participants**

Répondant	Sexe	Âge	Nature du poste	État civil <sup>6</sup>	Régime de retraite <sup>7</sup>	Ancienneté sur le marché du travail (nb. années)	Ancienneté employeur actuel (ou précédent si retraité) (nb. années)
1	Homme	51 ans	Direction	M	CD	27	7.5
2	Homme	58 ans	Direction	M	PD	35	32
3	Femme	53 ans	Direction	D	PD	30	14
4	Femme	56 ans	Retraitée	M	PD	34	34
5	Femme	53 ans	Direction	V	PD	30	27
6	Femme	53 ans	Direction	M	PD	33	15
7	Homme	51 ans	Travailleur autonome	CF	PD	24	27
8	Homme	60 ans	Cadre/professionnel de niveau supérieur	M	CD	37	37
9	Femme	57 ans	Cadre/professionnel de niveau supérieur	CF	PD	35	18
10	Homme	56 ans	En recherche d'emploi	CF	PD	33	15
11	Homme	60 ans	Cadre/professionnel de niveau supérieur	M	PD	36	35
12	Homme	53 ans	Cadre/professionnel de niveau supérieur	M	PD	31	25
13	Homme	60 ans	Cadre/professionnel de niveau supérieur	M	PD	37	25
14	Homme	65 ans	Retraité/ Consultant	CF	CD	45	1
15	Homme	61 ans	Retraité/ Consultant	M	PD	20	1
16	Femme	60 ans	Retraitée	M	PD	25	22
17	Homme	65 ans	Retraité/ Consultant	M	PD	39	39

<sup>6</sup> État civil : M : Marié(e) / D : Divorcé(e) / CF : Conjoint(e) de fait / V : Veuf(ve)

<sup>7</sup> Type de régime de retraite : CD : Cotisation déterminées / PD : Prestation déterminées

### 3.3.4 Analyse des données

Tout comme pour la première collecte, les entrevues ont été retranscrites par deux personnes externes à l'équipe de recherche. Le logiciel informatique d'analyse qualitative N'Vivo a été utilisé pour l'analyse de ces entrevues. Une première codification a été effectuée de façon inductive. Puis, suivant la même méthode que la première collecte, les catégories de cette codification ont été raffinées de façon déductive grâce à certains éléments clés identifiés dans la revue de la littérature.

## 3.4 Sommaire de la méthodologie

Ce chapitre avait pour utilité de présenter la méthodologie qui a été utilisée dans la réalisation de cette recherche. Nous rappelons que cette recherche a pour objectif d'explorer « *quels facteurs organisationnels et individuels influencent les décisions en matière de retraite ou la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances au Québec* ». Afin de nous permettre de répondre à cette question, des entrevues ont été menées auprès de 16 organisations du secteur de la finance et des assurances du Québec concernant l'état de leurs pratiques de rémunération globale favorisant la rétention et la prolongation de la vie professionnelle de leurs travailleurs âgés. Ces entrevues nous ont permis de tracer un portrait de la situation et de déceler les tendances dans le secteur. De plus, 17 entrevues ont été menées auprès de professionnels et retraités de ce secteur afin de découvrir quelles sont, à leurs yeux, les pratiques de rémunération globale qui favorisent ou nuisent au maintien et à la prolongation de la vie professionnelle dans ces organisations. Au total, trois grilles d'entrevues ont été conçues et utilisées pour cette recherche qualitative. Une grille d'entrevue a été utilisée auprès des organisations, une autre auprès des professionnels du secteur des finances et des assurances et enfin, la dernière a été utilisée auprès de récents retraités de ce secteur. Enfin, les données émergentes de ces entrevues ont été analysées grâce au logiciel d'analyse qualitative N'Vivo.



qui varie d'une organisation à une autre. Pour certains, un travailleur devient âgé au début de la cinquantaine, pour d'autres vers 55 ans ou 60 ans :

*« À cause du régime de retraite, ça commence à être vieux dans la cinquantaine »  
(Organisation O).*

*« Ça varie d'une entreprise à l'autre, y'en a qui disent que c'est 60 ans et plus, mais à partir du moment où on a un régime de retraite, je pense que ça forge la perspective que nous avons de dire qu'un professionnel est âgé à partir de 55 ans » (Organisation P).*

*« Les personnes qui sont considérées comme âgées sont admissibles à la retraite dans notre entreprise. C'est à partir de l'âge de 53 ans que nos régimes nous permettent de le faire. Typiquement, c'est plutôt vers 57 ans que les gens vont prendre leur retraite »  
(Organisation C).*

*« Les employés sont admissibles au régime de retraite à 100% à partir de 60 ans. »  
(Organisation H)*

Pour trois répondants, les travailleurs âgés se qualifient simplement par leur âge chronologique, qui diffère selon ces derniers, mais semble tout de même osciller entre 50 et 55 ans :

*« Ce n'est pas rare que les gens prennent leur retraite entre 50-55 ans [...] il y en a qui dépassent cet âge, mais c'est parce qu'ils se définissent par leur travail »  
(Organisation I)*

*« Je dirais plus de 55 ans » (Organisation L)*

*« Je dirais au-delà de 50 ans » (Organisation B)*

Enfin, pour trois répondants, les professionnels âgés sont définis selon leur expérience, qui peut se caractériser par le nombre d'années d'expérience qu'ils ont acquise dans leur domaine ou dans l'organisation :

*« Ce n'est pas une question d'âge, mais plutôt une question d'années d'expérience dans le domaine » (Organisation N)*

*« Il n'y a pas nécessairement un âge, c'est plus un certain nombre d'années d'expérience » (Organisation M)*

#### 4. 1.2 Une conception plus subjective basée sur les attitudes, les comportements ou la performance au travail (n=5)

Cinq employeurs proposent une définition du « professionnel âgé » basée sur leurs attitudes ou leur performance. Pour certains de ces répondants, les travailleurs âgés ont des attitudes et une performance particulière. Par exemple, certains jeunes travailleurs peuvent compter les années avant leur retraite, tandis que des travailleurs âgés peuvent, selon leur personnalité, être animés par une flamme et une motivation à performer au travail :

« Il y a des gens à 30 ans qui sont déjà tannés et qui comptent les années avant de prendre leur retraite et il y a des gens qui, à 60 ans, sont toujours autant motivés. On dirait que ça dépend des niveaux de postes, des personnes elles-mêmes. » (Organisation F)

« L'âge, je le vois plus entre les deux oreilles. On a des employés de 50 ans qui se tiennent à l'affût et il y en a d'autres que non. C'est une question d'attitude. Il y en a qui ont 40 ans et tu leur en donnerais 70. » (Organisation K)

« Pour nous, ce n'est pas une question d'âge, c'est une question d'attitudes. » (Organisation D)

« On a des gens qui sont dans la cinquantaine qui ne donnent pas l'impression d'être âgés. » (Organisation G)

« On considère deux choses : l'attitude et la performance. Est-ce que le travailleur a l'attitude d'ouverture et est-ce qu'il atteint la performance [...]. » (Organisation E)

## 4.2 Les apports particuliers des professionnels âgés

Selon les employeurs interrogés, les professionnels âgés présentent des avantages pour les organisations au niveau de leurs expériences, de leurs expertises et de leur sens critique (n=10), par leur performance au travail (n=6), leur assiduité, leurs disponibilités et leur fidélité à l'organisation (n=5) ainsi que leur sentiment d'engagement et d'appartenance (n=5) (voir tableau 15).

**Tableau 15: Les apports particuliers des professionnels âgés aux yeux des employeurs participants**

	ORGANISATIONS																
<i>Atouts des professionnels âgés</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	TOTAL
<b>L'expérience, l'expertise et le sens critique</b>	■		■	■	■	■	■	■				■		■	■		10
<b>La performance au travail</b>		■		■				■		■			■		■		6
<b>L'assiduité, la disponibilité et la fidélité à l'organisation</b>		■								■	■	■		■			5
<b>Le sentiment d'engagement et d'appartenance</b>			■					■						■	■	■	5

N=16

### 4.2.1 L'expérience, l'expertise et le sens critique des travailleurs âgés (n=11)

Les professionnels âgés semblent se distinguer par leurs expériences et leurs expertises. Cette particularité a été mentionnée par 10 répondants, ce qui en fait un avantage distinctif important. Par leurs expériences et leur vécu, ces travailleurs semblent s'adapter rapidement et ont un regard

global sur certaines situations. Ils peuvent faciliter le transfert des connaissances et former les plus jeunes. Cette caractéristique est vue comme une valeur ajoutée pour plusieurs répondants. Certains mentionnent aussi que les travailleurs âgés ont vécu beaucoup de situations en carrière, ce qui leur permet d'avoir un regard critique sur des événements :

*« L'expérience est une valeur ajoutée pour l'organisation. Elle se gagne au fil du temps. Elle est valorisée dans l'organisation. » (Organisation A)*

*« Ce sont des personnes qui ont eu à faire face à beaucoup d'évènements dans leur emploi. Nous sommes une organisation très dynamique. Ces personnes ont passé à travers différents changements et façons de travailler [...]. Pensez à la personne junior qui n'a travaillé que pour une organisation dans sa vie, qui connaît une seule façon d'opérer versus une personne qui cumule 5 ou 10 ans d'expérience. Cette dernière peut voir la situation de dix façons différentes et elle peut nous aider à innover, à simplifier certaines activités, à passer à travers des changements. » (Organisation C)*

*« Nos professionnels qui sont expérimentés sont capables de dire « oui voici ce que me disent les données, mais si je me fie à mon expérience et à mon intuition, je crois qu'on devrait accorder ce prêt-là ou ce refinancement » ou bien non « je crois qu'on doit s'asseoir avec le client et qu'on doit travailler sur un plan de redressement ». Pour nous, cela a une grande valeur. » (Organisation D)*

*« On a des postes qui sont vraiment nichés. Si on n'avait pas ces personnes plus âgées, nous n'aurions pas ces spécialités. Ils ont une grande valeur ajoutée en termes de compétences et de l'histoire qu'on n'acquiert pas dans les livres. On a besoin d'eux pour avoir cet œil critique. » (Organisation E)*

*« Ce sont des gens qui ont une connaissance de l'organisation et qui ont de bonnes expertises. » (Organisation F)*

*« Ils ont un savoir tacite incroyable qui est requis. Les petits jeunes fringants qui arrivent oublient qu'il y a des expériences vécues qu'on ne devrait pas refaire et qu'il faut apprendre de celles-ci. » (Organisation G)*

*« Leur force, c'est l'expérience terrain qui n'est pas facile à apprendre. C'est une grande richesse. » (Organisation H)*

*« C'est quelqu'un qui a un coffre à outils extraordinaire, qui a une sagesse, qui a souvent plus de repères... c'est quelqu'un d'extraordinaire » (Organisation N)*

*« Ces gens-là ont contribué et ils ont un bagage de connaissances. » (Organisation O)*

*« Ils sont une valeur ajoutée parce qu'ils forment, coachent, entraînent et transfèrent leurs connaissances. » (Organisation L)*

#### 4.2.2 La performance au travail (n=6)

Selon des répondants, les travailleurs âgés sont des employés performants et cette performance se reflète de différentes façons. Entre autres, elle est due, pour certains, à leur expérience du travail, qui leur permet d'atteindre un niveau de performance élevé plus rapidement ou encore d'être

autonomes au travail plus rapidement que les plus jeunes. Ceci fait qu'ils ont moins de besoins de supervision ou de formation. Cette autonomie serait garante d'une certaine rentabilité profitable à l'organisation :

*« Ceux qui ont plus d'expérience sont autonomes et vont nous permettre d'offrir des services de courtage modiques. Une telle personne a besoin de beaucoup moins de supervision, de formation. Elle est autonome et nous permet d'atteindre une certaine rentabilité plus rapidement ou plus facilement qu'une personne plus jeune. » (Organisation M)*

*« Si je veux que le dossier soit ficelé, robuste, implacable, la personne plus âgée va souvent être plus fiable pour le livrer. » (Organisation O)*

*« Les baby-boomers, on peut se fier à eux. Ils sont là et ils suivent les directives. Ce sont plutôt mes petits jeunes qui demandent plus, dans le sens qu'ils demandent plus de rétroaction, il faut les développer tout le temps... Les jeunes sont plus demandant pour un gestionnaire qu'une personne plus âgée. » (Organisation J)*

Pour deux employeurs, étant donné leur expérience, les travailleurs âgés sont intègres, et fiables et respectent les normes de travail :

*« Une personne d'expérience est habituellement intègre, parce qu'elle est connue dans le milieu. Donc, elle ne pourra plus opérer dans le domaine si elle n'est plus intègre. C'est important » (Organisation M)*

*« Les baby-boomers, on peut se fier à eux. Ils sont là et ils suivent les directives. » (Organisation J)*

La performance des travailleurs âgés peut également s'expliquer par l'amélioration de leur état de santé. Trois employeurs ont souligné que les travailleurs âgés d'aujourd'hui ont une meilleure santé que par le passé. Cette caractéristique causée par une amélioration globale de l'hygiène, des conditions de vie et l'évolution de la science leur permettent de travailler en santé plus longtemps et d'être ainsi plus performants dans l'organisation:

*« Une personne âgée aujourd'hui à 60 ans est probablement plus en santé que quelqu'un qui avait 50 ans il y a seulement 15 ou 20 ans. » (Organisation D).*

*« [...] La personne âgée d'aujourd'hui n'est pas celle d'il y a 10 ou 15 ans [...]. » (Organisation H)*

*« On ne regarde plus les travailleurs âgés de la même façon qu'auparavant. Même s'il a 50 ou 55 ans, il peut nous donner encore un 5 ou 10 ans de travail. » (Organisation J).*

L'expérience des travailleurs âgés semble avoir un effet positif sur leur performance au travail et se répercute également sur leur service à la clientèle. Pour deux répondants, la clientèle vieillissante apprécie être servie par des professionnels expérimentés de leur âge :

*« Souvent, les clients ne veulent pas un grand déficit d'âge avec les personnes qui les conseillent. Notre clientèle expérimentée aime bien garder la relation avec un conseiller expérimenté avec lequel elle transige depuis plusieurs années. Un jeune qui commence va être plus à l'aise avec un jeune conseiller qui est en début de carrière. Donc on essaie de faire l'appariement. » (Organisation D)*

*« On ne peut pas envoyer un petit jeune de 19-20 ans pour répondre à des clients âgés. Il faut avoir des travailleurs à travers lesquels les clients peuvent se reconnaître. » (Organisation B)*

#### 4.2.3 L'assiduité, la disponibilité et la fidélité à l'organisation (n=5)

Pour certains répondants (n=5), les travailleurs âgés se caractérisent par leur assiduité, leurs disponibilités et leur fidélité à l'organisation. Ces caractéristiques semblent s'expliquer, pour deux répondants, par le faible taux d'absentéisme chez ces travailleurs, ce qui les rendrait plus fiables.

*« Ils sont présents et ne s'absentent pas à moins d'une maladie, d'un cancer, d'une chirurgie. Ce sont des gens fiables qui vont être sur place. » (Organisation J)*

*« Leur taux d'absentéisme est très faible. » (Organisation K)*

Pour deux autres participants, les professionnels âgés semblent plus flexibles au niveau de leurs horaires de travail que les plus jeunes. Une de ces organisations a mentionné proposer des heures de travail variées de jour et de soir afin de s'assurer de desservir et d'accommoder leurs clients. Selon ce répondant, les travailleurs âgés présentent moins de contraintes au niveau des horaires de travail que les travailleurs plus jeunes qui doivent composer avec de jeunes enfants. Les travailleurs âgés se montrent souvent plus flexibles ou disponibles à travailler le soir que les travailleurs plus jeunes :

*« On a des horaires de jour, mais quand on recrute cela peut être pour combler des horaires de soir, c'est-à-dire de midi à 21 heures. Qui peut répondre à ces horaires-là ? Ce sont des gens qui n'ont pas d'enfants en bas âge, qui n'ont pas de contraintes en tant que telles au niveau des horaires. Donc, c'est pour ça qu'on se retrouve avec des gens justement d'un certain âge » (Organisation B)*

*« C'est beaucoup plus facile avec les personnes âgées qu'avec les personnes moins âgées parce qu'elles sont beaucoup plus flexibles et beaucoup plus aidantes. » (Organisation N)*

Ensuite, les travailleurs âgés sont considérés par deux répondants comme étant des employés fidèles à leur employeur, alors que les plus jeunes semblent vouloir changer d'organisation plus souvent :

*« La nouvelle génération est moins stable. Les jeunes vont chercher des nouveaux défis en changeant d'employeur tandis que la génération plus âgée est beaucoup plus stable, surtout lorsqu'ils sont près de la retraite [...]. Ils ne vont pas changer juste pour changer. » (Organisation L)*

*« Tu sais qu'ils ne veulent pas s'en aller du jour au lendemain. » (Organisation N)*

#### 4.2.4 Le sentiment d'engagement et d'appartenance (n=5)

Cinq répondants ont abordé le sujet de l'engagement et de l'appartenance comme étant une caractéristique positive chez les travailleurs âgés. L'un d'entre eux a mentionné que l'engagement et la loyauté des travailleurs âgés sont des éléments qui les caractérisent, faisant en sorte qu'ils travaillent souvent longtemps pour leur organisation :

*« Le sentiment d'engagement [...], la loyauté, je dirais que ce sont des éléments clés qui les caractérisent » (Organisation C)*

*« Il y a plusieurs personnes qui ont 20, 25 ans, 30 ans d'ancienneté, qui ont commencé très jeunes. Leur sentiment d'appartenance au-delà du côté financier est très fort. » (Organisation H)*

Pour deux répondants, les travailleurs âgés épousent les valeurs de l'organisation et s'adaptent bien à la structure bureaucratique des organisations du secteur de la finance et des assurances :

*« Je trouve qu'ils épousent les valeurs des compagnies d'assurances d'aujourd'hui. » (Organisation P)*

*« Quelqu'un de 50 ans va beaucoup plus être adapté à ma structure qu'un plus jeune qui va avoir beaucoup plus de difficulté avec la hiérarchie. » (Organisation N)*

Enfin, pour un employeur, la mobilisation ou l'engagement au travail augmentent avec l'âge des professionnels. Ce dernier mentionne souvent voir un regain d'énergie au travail chez les employés âgés qu'il explique par le fait que ces derniers savent qu'il ne leur reste plus beaucoup d'années et souhaitent s'investir davantage jusqu'à leur départ à la retraite :

*« Quand on regarde nos 50 à 60 ans et nos 60 ans et plus, on voit une remontée de leur mobilisation. C'est peut-être l'énergie du dernier cent mètres dans un marathon ou autre chose. On voit une volonté et un sentiment de : « bon il me reste 100 mètres, je vais m'assurer de me donner ». On voit une belle énergie chez eux. On ne voit pas du tout une baisse de la mobilisation. » (Organisation O)*

### 4.3 Les défis et les enjeux de gestion des professionnels âgés

Les employeurs ont mentionné rencontrer des défis et des enjeux dans la gestion des professionnels âgés. Tout d'abord, l'adaptation des travailleurs âgés aux divers changements semble être un défi pour la majorité des organisations rencontrées (n=9). Ensuite, les entreprises disent être préoccupées par le transfert des connaissances (n=5), la rétention en emploi de ces travailleurs (n=3) ainsi que la gestion des différences générationnelles (n=2) (voir tableau 16).

**Tableau 16 : Les défis de gestion des professionnels âgés selon les employeurs participants**

Défis de gestion	ORGANISATION																TOTAL	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		
<b>Aider les travailleurs âgés à s'adapter aux changements</b>																		9
<b>S'assurer du transfert des connaissances</b>																		5
<b>Retenir en emploi</b>																		4
<b>Gérer les différences générationnelles</b>																		2

N=16

#### 4.3.1 Aider les travailleurs âgés à s'adapter aux changements (n=9)

Neuf répondants ont mentionné que les changements de toutes sortes représentent un enjeu important dans la gestion des travailleurs âgés. Selon six d'entre eux, les travailleurs âgés auraient plus de difficulté à accepter le changement. Cette difficulté d'adaptation mène parfois les travailleurs âgés à prendre leur retraite plutôt qu'à prolonger leur vie professionnelle :

*« Les personnes plus âgées, en général, ont plus de mal avec le changement [...]. C'est un enjeu d'être capable d'amener les gens dans le changement et c'est plus difficile avec les professionnels plus âgés. » (Organisation E)*

*« Les gens vont les percevoir comme étant plus difficiles à embarquer dans le changement, comme étant un peu plus contrôlant [...]. C'est plus difficile pour les professionnels âgés d'adopter un mode de travail plus collaboratif, d'aplatir des structures. Leur façon de travailler peut sembler lourde pour les jeunes. Il peut aussi y avoir un « clash », comme ils travaillent un peu différemment. » (Organisation G).*

*« Les gens qui chialent ou se plaignent sur toutes sortes de trucs, c'est souvent des gens qui ont beaucoup d'ancienneté dans l'organisation [...]. Il y en a qui font leur travail, mais dans mon équipe il y en a beaucoup qui sont partis dans la dernière année parce qu'ils avaient de la misère à s'adapter à notre changement de cap. Par exemple, une employée est partie à la retraite de façon prématurée et elle a décidé d'aller travailler à son compte. [...]. Ça leur prend un petit peu plus de temps pour s'adapter aux nouveaux processus et outils. » (Organisation I)*

*« Il y a des travailleurs âgés qui vont suivre et d'autres pas. Souvent, ceux qui ne suivent pas, on s'en aperçoit assez rapidement. Ils ont des pensées fermées, moins d'ouverture, moins de partenariats, moins de relations établies. » (Organisation L)*

*« Ils ne pensent pas à s'adapter plus vite, à apprendre des nouvelles choses. Pourtant, les organisations n'ont plus le choix que de se redéfinir jusqu'à un certain point. [...] Des fois, je vois la culture de l'entêtement, du : « moi j'étais là avant, j'ai toujours fait ça comme ça ». » (Organisation P)*

*« Les personnes qui ont 50 ans maintiennent des relations avec certains clients depuis longtemps. C'est un changement de passer d'un mode où on valorise beaucoup la relation client, vers un mode où, oui, ça demeure important, mais où il faut vraiment penser plus en mode vente, prospection. Ce sont des défis qui sont peut-être un peu plus grands pour cette population-là comparativement à des personnes qui sont plus jeunes et ont une expérience plus flexible. » (Organisation C)*

Quatre organisations ont fait mention de la difficulté d'adaptation des professionnels âgés aux changements technologiques. Selon ces répondants, ce groupe de travailleurs semble moins habile au niveau de l'informatique, de l'apprentissage et de l'intégration des nouvelles plateformes :

*« On se retrouve avec un gros « challenge » avec les professionnels âgés, puisqu'ils sont moins à l'aise au niveau de l'informatique. [...] Quand on recrute quelqu'un qui a 50 ans et plus et qu'il n'est pas à l'aise avec les réseaux sociaux ou la nouvelle façon de communiquer, un défi pour nous au niveau de la gestion des ressources humaines, c'est l'adaptabilité de ces personnes avec l'évolution de la technologie. » (Organisation B)*

*« La facilité avec les systèmes informatiques, souvent ça peut être un peu plus long et un peu plus complexe. » (Organisation J)*

*« L'enjeu c'est de gérer cette transition « technologique ». On a des gens qui sont en Windows 1 et on est rendu à Windows 10. Ces gens-là sont essoufflés. » (Organisation K)*

*« Au niveau des technologies, de l'intégration des médias sociaux, ce n'est pas tout le monde qui est à l'aise, surtout si on fait l'implantation d'un nouveau système, alors qu'ils sont habitués de rouler avec le même système depuis plusieurs années. Ce n'est pas leur force, donc ça peut être plus complexe. » (Organisation L)*

#### 4.3.2 S'assurer du transfert des connaissances (n=5)

Le transfert des connaissances des professionnels âgés vers les employés ayant moins d'expérience apparaît être une préoccupation et un défi pour six des seize répondants. Ces derniers semblent craindre la perte d'un savoir important spécialement si les professionnels âgés quittent l'organisation sans les avoir documentées. Pour cinq de ces organisations, cette préoccupation semble liée au fait qu'elles ne savent pas nécessairement comment s'y prendre afin de bien assurer ce transfert des connaissances :

*« On a le défi de transfert de connaissances des gens qui vont partir à la retraite ou qui ont 50 ans et qui ont toujours appris « sur le tas » sans être documentés. Le défi avec eux, c'est de dire « parle-nous de tout ce que tu sais et on va documenter ça et puis on va faire le transfert de connaissances auprès des nouveaux employés ». » (Organisation B)*

*« Le transfert des connaissances ou mettre les choses par écrit, c'est plus difficile. La journée où ces gens-là nous quittent, on perd un bagage incroyable [...]. Ça se perd,*

*même si on a essayé de s'y prendre d'avance et d'embaucher à l'avance. On ne peut pas tout mettre par écrit ce qu'ils savent ou ce qu'ils connaissent. Donc c'est ça le danger [...]. En assurance, on a nos propres systèmes. Ce n'est pas quelque chose appris ailleurs. » (Organisation J)*

*« Chez les professionnels plus que pour les autres employés, c'est l'intelligence, c'est le départ du cerveau qui me préoccupe. Ces gens-là ont contribué, ont un bagage, ont une connaissance et il n'y a pas moyen de capter cette expérience [...]. L'élément qui me préoccupe le plus c'est de savoir comment on va retenir l'intelligence, les comportements, la capacité d'adaptation des dernières 25 années et comment on va transmettre tout cela aux générations futures. » (Organisation O)*

*« On a beaucoup d'employés qui sont éligibles à partir à la retraite et on n'a pas de plans bien définis sur ce que nous allons faire quand ces gens vont partir. » (Organisation I)*

Pour une organisation, la préoccupation du transfert des connaissances semble découler du fait que certains travailleurs âgés peuvent parfois se montrer réticents à partager leurs connaissances :

*« Parfois il peut y avoir un manque d'ouverture d'esprit, des difficultés de compréhension de partage de connaissance ou même de communication. On peut noter une étroitesse de pensée des générations plus âgées. » (Organisation M)*

#### 4.3.3 Retenir en emploi (n=4)

Pour quatre répondants, les professionnels âgés peuvent manifester une baisse de leur engagement, ce qui les amène à quitter. Pour deux répondants, cette baisse d'engagement survient entre autres lorsque les travailleurs âgés s'aperçoivent qu'ils ne peuvent plus autant contribuer à leur organisation. En effet, ces derniers souhaitent alors céder leur place aux plus jeunes :

*« On a quand même un bon système de gestion de la performance qui fait en sorte que c'est difficile pour quelqu'un de ne pas contribuer et de ne pas continuer à s'améliorer [...] et ça, ça peut amener les gens à réfléchir, à dire « écoute là, je ne suis plus dans la game, je suis peut-être mieux de laisser ma place à des plus jeunes. J'ai moins de plaisir au travail ». » (Organisation D)*

*« Les professionnels âgés ne veulent pas se sentir mis dans une boîte garage parce que, pour eux, l'avenir est plus derrière que devant, mais j'ai déjà entendu de leur part : « C'est sûr que ça m'intéresse, mais bon, on fait place aux jeunes ». C'est sûr que lorsqu'on entend ce genre de discours, bien, on se dit : ok, on vient de perdre quelqu'un. » (Organisation E)*

Une baisse dans l'engagement au travail chez les employés âgés pourrait expliquer pourquoi, pour un répondant, ce groupe semble moins intéressé à suivre des formations que les plus jeunes :

*« Il y a de la formation qui est offerte à tout le monde. Mais on remarque évidemment que ce sont plus les jeunes que les travailleurs âgés qui vont en profiter. (Organisation I)*

D'ailleurs, une organisation se questionne sur comment elle peut utiliser l'expérience de ses travailleurs âgés afin de les garder en emploi et de conserver leur bagage à l'interne :

*« Le défi, c'est de trouver comment utiliser ces gens-là, pas dans le sens négatif ou péjoratif du terme. C'est de trouver comment utiliser tout le bagage des employés plus âgés sans monopoliser la capacité de l'organisation à faire évoluer le reste du personnel. » (Organisation G)*

#### 4.3.4 Gérer les différences générationnelles (n=2)

Deux des seize organisations interrogées ont abordé le défi de la gestion des différences générationnelles. En effet, ces organisations semblent avoir de la difficulté à concilier les demandes des différentes générations qui se trouvent au sein de leur organisation. Par exemple, certaines pratiques adoptées par les organisations peuvent s'aligner davantage avec une génération qu'une autre, ce qui peut créer des problèmes de conflits et des défis supplémentaires :

*« On a tous les enjeux parce qu'on a toutes les générations. Les jeunes générations sont assez exigeantes à certains égards... » (Organisation A)*

*« On a peut-être des pratiques ressources humaines qui sont alignées avec la génération des baby-boomers et des X, mais qui ne correspondent plus aux milléniaux, donc ça cause un problème. On n'a pas plus besoin de s'adapter aux baby-boomers plus qu'aux nouvelles générations qui rentrent sur le marché du travail. » (Organisation P)*

#### 4.4 Les pratiques de rémunération globale à adopter pour favoriser le prolongement de la vie professionnelle des employés âgés

Nous avons interrogé les employeurs du secteur de la finance et des assurances sur les pratiques de gestion actuelles et envisagées pour favoriser la rétention en emploi de leurs professionnels âgés. Les employeurs ont mentionné des pratiques à l'égard de leurs employés âgés actuels, mais également des pratiques à l'égard de travailleurs âgés retraités qui font un retour dans l'organisation. À cet effet, les organisations participantes ont exprimé l'importance de miser sur certaines composantes de la rémunération globale pour inciter les professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances à demeurer à l'emploi plus longtemps, soit : la flexibilité du temps et du lieu de travail (n=9), l'embauche de retraités de l'organisation (n=8), l'embauche et la promotion de travailleurs âgés (n=6), l'ajustement des rôles, des responsabilités et des normes de performance (n=6), la rémunération directe et indirecte (n=5), la planification de la relève ou de la succession (n=3) et l'accompagnement pour la planification ou la préparation à la retraite (n=2) (voir tableau 17).

**Tableau 17 : Les pratiques de rémunération globale favorisant le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés selon les employeurs participants**

	ORGANISATIONS																TOTAL	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		
<b>Flexibilité du temps et du lieu de travail</b>	■	■		■	■			■		■	■	■				■		9
<b>Embauche de retraités de l'organisation</b>	■		■			■			■		■				■	■	■	8
<b>Embauche ou promotion de travailleurs âgés</b>		■			■	■	■			■					■			6
<b>Ajustement des rôles, des responsabilités et des normes de performance</b>			■	■					■		■	■			■			6
<b>Rémunération directe et indirecte</b>			■	■						■	■					■		5
<b>Planification de la relève ou de la succession</b>	■						■								■			3
<b>Accompagnement des travailleurs âgés dans la planification de leur retraite</b>					■										■			2

N=16

#### 4.4.1 La flexibilité du temps et du lieu de travail (n=9)

Neuf employeurs participants considèrent qu'ils misent ou devraient miser sur des pratiques de flexibilité du temps ou du lieu de travail pour retenir plus longtemps en emploi les professionnels âgés. Entre autres, le temps partiel ou l'horaire réduit est souvent possible pour accommoder les professionnels vieillissants. La réduction du temps de travail permettrait de faciliter ou de retarder la transition vers la retraite du travailleur âgé (p.ex., départ progressif) comme elle favoriserait le transfert des connaissances pour l'organisation :

*« Les gens peuvent également travailler sur un horaire réduit ou comprimé. Je trouve ça assez intéressant ce qu'une personne peut accomplir sur un horaire 9-10 par rapport à une tâche dix jours sur dix. On ne perd pas 10% de production de cet employé-là, on perd peut-être 5%, 6%. » (Organisation D)*

*« À l'intérieur de la convention collective, les employés ont des moyens de dire : bien moi, j'aimerais commencer à faire du trois jours par semaine. On met tout en place pour que ça se produise. » (Organisation H)*

*« On en a beaucoup qui font du quatre jours semaine. » (Organisation K)*

*« Je pense qu'on a le devoir, aujourd'hui, d'accompagner les gens dans leurs souhaits d'équilibre de vie privée et de vie professionnelle, d'accommoder leurs demandes*

*particulières [d'être à]temps partiel, de travailler plus tôt, de finir plus tard. Il faut être plus flexible que jamais si on veut garder engagés les professionnels plus âgés et qu'ils ne nous lâchent pas » (Organisation E)*

*« Il faut s'assurer qu'on s'adapte à leurs besoins [...]. Ici on établit des horaires très flexibles adaptés aux gens près de la retraite qui désirent travailler quelques jours semaine. » (Organisation L)*

*« On essaie de travailler sur des horaires variés parce qu'il y a beaucoup de gens qui disent qu'ils ne sont pas prêts à la retraite [...]. Par exemple, j'avais quelqu'un dans mon équipe qui était éligible à la retraite. On a regardé pour un horaire à trois jours semaine pour tranquillement l'intégrer au monde de la retraite, mais en même temps pour pas perdre son savoir trop rapidement [...] Alors des horaires flexibles, ça permet de faire un équilibre. » (Organisation O)*

En revanche, trois employeurs participants expliquent que leur entreprise n'offre pas la possibilité de faire du temps partiel aux employés âgés. Selon certains, cette pratique n'est pas envisageable par l'entreprise et elle ne serait pas demandée par les employés âgés. Un employeur participant indique tout de même que de ne pas permettre une réduction de l'horaire peut inciter les travailleurs âgés à prendre leur retraite :

*« La notion de temps partiel, ça n'existe pas ici et ce n'est pas demandé. Moi ça fait cinq ans que je suis ici, mais dans ma carrière avant, c'était une demande récurrente qu'on recevait aux ressources humaines. Ici on n'a pas cette demande-là. » (Organisation A)*

*« Il y avait une personne qui avait demandé de travailler juste 3 jours par semaine puis ils lui ont dit 'oh non, on n'ouvre pas ça'. Elle est maintenant retraitée. Si je lui avais donné le 3 jours, elle serait encore ici. » (Organisation J)*

*« Présentement, on n'a pas à arranger les horaires pour les employés âgés. » (Organisation B)*

#### 4.4.2 L'embauche de retraités de l'organisation (n=8)

La moitié des employeurs participants ont parlé du retour à l'emploi des travailleurs âgés retraités (n=8). Parmi eux, cinq expriment que l'entreprise a recourt et favorise le recrutement de retraités de l'organisation pour aider cette dernière à combler des mandats ponctuels qui exigent une expertise particulière, ou encore, pour combler un besoin lors des vacances ou congés et lors des périodes de pointes.

*« On a des employés qui sont partis à la retraite et qu'on a repris comme consultants à temps partiel ou en fonction de mandats très précis pour lesquels une expertise est rare. » (Organisation C)*

*« On avait moins l'habitude d'embaucher des retraités. Maintenant oui. C'est une réalité qui n'avait pas été prévue il y a cinq ans dans la convention. Moi, j'en ai une dans mon équipe qui m'a dit « quand je vais prendre ma retraite, j'aimerais que tu me rappelles quand tu as des mandats de recrutement particulier ». On voit de plus en plus cela parce que*

*les gens disent « j'ai le goût de prendre ma retraite, mais je n'ai pas le goût d'arrêter ou d'être inactif ». » (Organisation F)*

*« Quand ils prennent leur retraite, on leur demande leur adresse courriel et on continue à leur envoyer le journal de l'entreprise et on leur dit : « regarde, si tu veux retravailler au lieu d'aller vendre des clous chez Rona, appelle-nous ». J'ai un employé retraité qui fait des projets avec moi et il a un cellulaire et un portable fournis par l'entreprise le temps du projet. Il a les accès comme s'il travaillait ici. » (Organisation K)*

*« On les fait revenir pour combler des vacances ou un petit rush. On les appelle et ils viennent avec plaisir nous rendre service. » (Organisation N)*

*« Ces gens-là vont souvent se retrouver chez des consultants et vont revenir après ça chez nous ou d'autres institutions. On a des directeurs généraux qui prennent leur retraite, par exemple, et qu'on retrouve à faire du mentoring ou du coaching chez nous, parce qu'ils se sont associés à une firme. Beaucoup de ces gens-là vont quitter leur rôle traditionnel, mais à cause de leur bagage impressionnant, de leur expertise, de ce qu'ils sont, ils reviennent nous donner un coup de main [...]. » (Organisation O)*

Cependant, pour trois employeurs, si cette pratique est possible, elle n'est pas encouragée puisque l'organisation ne souhaite pas qu'elle se généralise pour diverses raisons : Les retraités de l'organisation jouissent d'une bonne pension, il est mieux de miser sur la relève et de bien planifier les successions, l'embauche des retraités va à l'encontre des politiques de l'organisation, etc. :

*« On a eu quelques cas de retour en emploi, mais c'est une minorité. On n'a pas voulu encourager cela. Les gens qui partent à la retraite bénéficient de belles conditions et on s'est assuré d'avoir une bonne planification et d'assurer la transition et la succession. » (Organisation A)*

*« C'est très rare. Cela va à l'encontre de notre politique. À partir du moment où un employé part à la retraite, on évite le plus possible de les faire travailler parce qu'ils touchent une pension. On a une politique très claire là-dessus. » (Organisation P)*

*« C'est arrivé, mais de façon ponctuelle. On n'a pas une approche structurée à cet effet. » (Organisation I)*

#### 4.4.3 L'embauche ou la promotion des travailleurs âgés (n=6)

Les pratiques liées à l'embauche des travailleurs âgés ont été abordées par six répondants. Cinq d'entre eux ont dit procéder au recrutement de professionnels âgés parce que ceux-ci possèdent de l'expérience intéressante qui peut être profitable pour les organisations et les équipes de travail. Alors que l'âge est un critère d'embauche illégal, les répondants expriment que les candidats âgés sont perçus comme plus stables et engagés que les travailleurs plus jeunes, faisant en sorte que leur probabilité de rester à l'emploi de l'organisation est supérieure :

*« Ils viennent mettre à profit toute leur expérience et leur bagage. On est à la recherche d'un VP finance et on n'élimine pas du tout les candidats qui ont plus de 50 ans. [...] Si la personne a beaucoup d'expérience, pourquoi pas ? » (Organisation J)*

*« Parfois, on va embaucher quelqu'un au stade de fin de carrière et on va lui dire : je t'embauche avec le mandat de former des gens. Quand on affiche un poste, on demande un 8 à 10 ans d'expérience. On va accepter une personne en fin de carrière. On vient d'embaucher une personne qui a plus de 55 ans [...]. En entrevue, elle a dit « moi je veux travailler pour 10 ans ». On s'est dit que 10 ans, ça a une valeur aussi importante que d'embaucher quelqu'un à 30 ans qui peut quitter dans deux ans parce qu'il veut d'autres défis. » (Organisation F)*

*« Il y a beaucoup de gestionnaires qui nous disent « tu sais je crois que je serais rassuré avec quelqu'un de plus âgé et leurs valeurs d'engagement (...). Pour ce poste, j'aimerais quelqu'un de plus âgé parce que même s'il a 50, 52, 53 ans, il restera plus longtemps qu'un jeune candidat de 25 ans ». » (Organisation E)*

*« L'âge des personnes lors du recrutement ne nous a jamais arrêté parce qu'on met beaucoup l'accent sur l'expertise. Ce qu'il faut savoir c'est qu'on cherche souvent des expertises très pointues et uniques. Règle générale, ça vient avec un certain bagage d'expérience. Donc on a de tout, on a des jeunes qui rentrent, mais on va aller chercher des gens dans la cinquantaine. » (Organisation G)*

*« Le marché de l'emploi change. Je n'hésite pas du tout à engager un candidat dans la cinquantaine avancée parce que je sais qu'il va me donner plus d'années de service que celui qui vient de sortir de l'école, qui ne sait pas trop ce qu'il veut et qui va changer. Aujourd'hui, les jeunes ne pensent pas que c'est un problème de changer plusieurs fois d'employeur en début de carrière. » (Organisation N)*

Dans le même ordre d'idées, il est également important pour un des participants de considérer les professionnels âgés lors des décisions de promotion. Comme ils perçoivent encore avoir des opportunités de carrière, ceci permet de les garder mobilisés au travail :

*« Pour garantir l'attraction et l'implication des personnes plus âgées, il faut les traiter de la même façon que les plus jeunes. Si quelqu'un de 58 ans a du potentiel, pourquoi ne pas lui donner une promotion ? Lui faire faire quelque chose de différent même si c'est pour 2, 3 ou 4 ans ? » (Organisation E)*

En revanche, un répondant précise qu'il ne s'agit pas d'une pratique généralisée dans l'organisation en raison des difficultés des travailleurs âgés à s'adapter aux nouvelles technologies de l'information, restreignant du coup les postes qu'ils peuvent combler. Par ailleurs, la rétention de ces travailleurs à la suite de leur embauche semble préoccuper ce répondant parce que les travailleurs âgés devront être remplacés lorsqu'ils partiront à la retraite :

*« On recrute très rarement des gens de 50 ans et plus parce qu'ils sont bloqués au niveau des connaissances d'ordinateurs. [...] On recrute des candidats de plus de 50 ans dans des postes où ils ont à travailler sur la route, par exemple, en développement des affaires. Aussi, lorsqu'on recrute une personne plus âgée, on aimerait qu'elle reste avec nous le plus longtemps possible. Mais on sait que la personne va vers la retraite. Oui on a repoussé l'âge de la retraite, mais lorsqu'on la recrute, il faut déjà qu'on pense à la remplacer dans quelques années. » (Organisation B)*

4.4.4 L'ajustement des rôles, des responsabilités et des normes de performance (n=6)  
Plusieurs participants (n=6) expliquent que leur entreprise assigne un rôle de mentor ou de coach aux professionnels âgés afin de répondre à leurs attentes. Ces derniers se disent contents de transmettre leurs savoirs aux plus jeunes. Cette pratique de modification du contenu du travail peut contribuer à réduire le sentiment de plafonnement et apporte un nouveau souffle à la carrière du travailleur âgé tout en permettant à l'organisation de conserver son bagage d'expériences à l'interne. L'ajustement des rôles des travailleurs âgés permet de leur offrir des opportunités afin de les garder motivés en leur offrant un milieu de travail qui reste stimulant pour eux :

*« Les seniors ont des compétences et on veut les garder motivés [...]. Pourquoi ne pas donner encore des opportunités à ces gens-là qui ont plus d'ancienneté ? » (Organisation I)*

*« On essaie de faire beaucoup de mentoring. Quand il y a des nouveaux qui arrivent, on les jumelle avec des gens qui ont plus d'expérience. » (Organisation N)*

*« On est en train de monter des programmes de formations à l'interne pour faire évoluer nos gens plus rapidement. [...] Les professionnels âgés sont des gens qui ont beaucoup de connaissances et qui doivent s'assurer de les transmettre à ceux qui ne sont pas près de la retraite, plutôt que de quitter sans faire ce transfert de connaissances. On veut former les gens à l'interne, former la relève. » (Organisation L)*

*« Ils aiment qu'on les mette à contribution sur des projets où ils peuvent aider des personnes [...]. Donc on les utilise parfois pour faire du coaching, du mentorat. On a une personne qui était le chef du commercial, un poste quand même exécutif, pendant plusieurs années. On utilise son savoir pour coacher des personnes juniors avec du potentiel dans des programmes de leadership à la banque. Il faut valoriser l'expérience que les professionnels âgés ont acquise. [...] C'est aussi des personnes qui aiment partager leur savoir. Il est important de créer des occasions où ils peuvent le faire. » (Organisation C)*

Concernant les normes de performance, deux participants expriment qu'il est aussi possible que l'entreprise soit plus conciliante ou modifie le contenu du travail des professionnels âgés pour réduire leurs responsabilités allant jusqu'à accorder une rétrogradation. Selon l'un d'entre eux, il est même possible pour les employés qui le veulent de faire la demande d'être assigné à un poste qui comporte moins de responsabilités :

*« Une des choses qu'on fait, c'est que les gens peuvent demander une rétrogradation en migrant vers un poste avec moins de responsabilités à la banque. Je ne peux pas dire que c'est généralisé, mais c'est possible et moi-même je l'ai fait. [...] » (Organisation D)*

L'autre répondant mentionne l'importance d'être plus conciliant et compréhensif envers les travailleurs âgés dont le rendement n'est plus ce qu'il était ou qui manifestent des difficultés d'adaptation :

*« Quelqu'un qui veut rester et qui veut garder son emploi, mais qui n'est pas capable de le faire, tu ne veux pas lui faire une mauvaise appréciation du rendement. Après*

*40 ans de service, tu ne veux pas qu'il finisse en se faisant dire qu'il n'est pas bon dans son emploi. Il a performé pendant 40 ans. L'organisation a tout changé autour de lui et il a de la difficulté à s'adapter... Il faut être conciliant et compréhensif. » (Organisation K)*

#### 4.4.5 La rémunération directe et indirecte (n=5)

Cinq participants ont abordé des pratiques de rémunération directe et indirecte influençant la rétention en emploi des travailleurs âgés, soit l'importance de ne pas diminuer la rémunération, les régimes de retraite, les pratiques de reconnaissance et les primes de rétention.

Pour que la réduction des horaires des travailleurs âgés ou encore leur embauche pour des mandats ponctuels soit bien accueillies et utilisées par ceux-ci, trois employeurs répondants recommandent que cette pratique ne réduise pas leur rémunération ou leur rente de retraite, afin que cette option demeure intéressante et favorise le prolongement de la vie professionnelle de ces travailleurs :

*« Pour eux, c'est important que leur pension ne soit pas réduite s'ils adoptent un horaire de quatre jours semaine. [...] » (Organisation K)*

*« Si tu diminues ton nombre d'heures, cela diminue tes revenus. [...] Il faut conserver un contexte qui reste intéressant pour eux. » (Organisation C).*

*« Une retraitée est venue nous dépanner deux fois l'année dernière. Il n'y a pas de problème au niveau de sa rente de retraite. Elle reçoit sa rente et son salaire en sus. » (Organisation J)*

Ensuite, deux employeurs ont abordé le lien entre les régimes de retraite et la rétention en emploi de leurs travailleurs âgés. Pour l'un d'entre eux, leur ancien régime comportait des avantages qui incitaient les gens à prendre une retraite anticipée. Cette pratique a été modifiée dans leur organisation afin de favoriser la rétention en emploi :

*« On a modifié notre régime de retraite [...]. On avait de généreuses subventions à la retraite anticipée qui incitait les gens à partir de plus en plus jeunes. [...] » (Organisation D)*

Pour l'autre, le régime de retraite à prestation déterminée semble aider à retenir les employés plus longtemps dans l'organisation :

*« L'industrie a changé. Que ce soit [à cause d]es assurances [ou d]es taux de rendement des régimes de retraite qui sont plus ou moins élevés, les gens décident de travailler plus longtemps dans des entreprises [...] On veut conserver le régime de retraite à prestations déterminées. On le sait que dans les entreprises privées, il y a seulement 12% des employés qui ont encore un régime à prestations déterminées. » (Organisation J)*

Deux employeurs du secteur ont fait état de la reconnaissance tant symbolique que pécuniaire des travailleurs âgés. En outre, la reconnaissance des années de service est une pratique adoptée par quelques employeurs participants (n= 2) :

*« On reconnaît les années de service : 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 ans de service. » (Organisation K)*

*« Dans ma carrière, j'ai entendu que le programme de reconnaissance devait récompenser la performance et la contribution, mais pas les années de service. Chez nous, ce débat ne tient plus et on fait cette distinction : oui, on va être plus performant, oui, on peut être plus innovant, mais oui, on va aussi reconnaître notre héritage. » (Organisation O)*

Un autre employeur participant dit offrir des primes de rétention pour inciter les travailleurs âgés à rester dans l'organisation :

*« On peut faire un peu de rétention en disant : « écoute on va te faire une proposition, tu peux l'accepter ou la décliner. On pense que tu pourrais peut-être être tenté de prendre ta retraite à court terme et on voudrait t'avoir à moyen terme. Si tu t'engages à rester pour une période trois ans, on va te faire un octroi de 30 000 dollars, 40 000 dollars, 50 000 dollars, selon le niveau du poste ». » (Organisation D)*

#### 4.4.6 La planification de la relève ou de la succession (n=3)

Des participants (n=3) font état des efforts de leur employeur pour essayer de planifier la succession afin de prévoir le transfert des compétences et la disponibilité d'une relève. Cette pratique semble se faire de manière plutôt informelle par des discussions ponctuelles. Cependant, dans certaines organisations, des plans de relève ou de succession sont officiellement établis pour certains postes :

*« On a toujours eu comme pratique d'avoir de bonnes discussions avec nos employés. On leur a toujours demandé de nous donner à l'avance une certaine indication de leur plan de retraite. On a des plans de succession assez bien articulés qui couvrent l'ensemble de l'organisation. Généralement, on arrive à avoir de la succession et à planifier les retraites pour pouvoir assurer une transition. (Organisation A)*

*« Au moins une fois par trois ans, on va rencontrer nos professionnels âgés et on va préparer un plan de succession, au besoin. » (Organisation N)*

Cependant, pour un de ces répondants, bien que les programmes de préparation à la retraite soient présents dans l'organisation, ce genre de pratique semble encore tabou. Toutefois, ce dernier est conscient qu'une telle pratique est importante pour que l'organisation ne soit pas confrontée à une perte de connaissances et d'expertises. Ce dernier mentionne que son organisation tente de changer les mentalités à ce sujet :

*« Pour nous, un gestionnaire qui veut parler de retraite ou d'une perspective de retraite avec son employé, c'est encore très tabou. On a retravaillé cela pour que ça ne*

*devienne pas confrontant. C'est important pour une organisation d'évaluer les risques de départs à la retraite, d'évaluer quand ces personnes-là pourraient penser à quitter et de mettre en place des plans d'action. » (Organisation G)*

#### 4.4.7 L'accompagnement des professionnels âgés dans la planification de leur retraite (n=2)

Des participants (n=2) indiquent qu'il est possible pour les travailleurs âgés de leur entreprise de préparer et de planifier leur retraite. Souvent offertes sur demande, des formations ou des rencontres avec des experts sont proposées par les organisations afin d'aider les employés à planifier leur retraite ou encore à prolonger leur vie active :

*« On a des orienteurs qui donnent une session de carrière, des tests et vont les accompagner. Les personnes âgées adorent ce service-là. » (Organisation O)*

*« On a mis en place plusieurs formations. Les gens viennent à nous de plus en plus tôt pour savoir comment ils pourraient partir plus tôt la retraite. Comment s'organiser ? Qu'est-ce qu'ils peuvent faire ? Il y a une prise en charge plus importante de leur vie d'après qu'il y a quelques années ». (Organisation E)*

#### 4.5 Les conditions de succès à respecter pour maintenir en emploi les professionnels âgés

Les employeurs ont été interrogés sur les préalables à respecter afin de favoriser l'attraction, la rétention et l'implication de leurs professionnels âgés. Une condition de succès à émergé des entrevues, soit l'importance d'avoir une culture inclusive basée entre autres sur la diversité des âges et d'autres caractéristiques individuelles (p.ex., le genre, la nationalité...). Pour avoir cette culture inclusive, les employeurs du secteur de la finance et des assurances insistent sur la gestion de la diversité au sens global, qui va au-delà des travailleurs âgés (n=10), ainsi que sur l'appui manifeste de la direction envers le développement de cette culture (n=4) (voir tableau 18).

**Tableau 18 : Conditions de succès à respecter pour maintenir en emploi les professionnels âgés selon les employeurs participants**

	ORGANISATIONS																TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
<b>La présence d'une culture inclusive ou de diversité des âges</b>																	
<b>Gestion de la diversité au sens large</b>																	10
<b>L'appui manifeste de la direction dans le développement et le maintien d'une culture favorable à la diversité</b>																	4

N=16

#### 4.5.1 La présence d'une culture inclusive ou de diversité des âges

Une culture ouverte aux travailleurs âgés a été mentionnée comme une condition de succès importante dans la rétention en emploi de ce groupe. Cette culture passe par la capacité de l'organisation à créer un climat d'ouverture envers la diversité (n=10) et par un appui manifeste de la direction (n=4).

##### 4.5.1.1 La gestion de la diversité au sens large (n=10)

Pour dix répondants, le climat d'ouverture passe par la diversité des âges et le traitement équitable des plus jeunes et des plus vieux. Ceci passerait par la capacité d'ouverture de leur organisation envers toutes les formes de diversité, notamment par une sensibilisation à la diversité des gens et par une appréciation de celle-ci. Cette ouverture permettrait de reconnaître l'expérience du travailleur âgé, mais aussi l'innovation des plus jeunes ainsi que les intérêts qui diffèrent selon les âges et l'expérience de l'employé :

*« [...] Plus on va apprécier la diversité, plus on va aller chercher aussi bien les vieux que les jeunes. [...] Il faut aller chercher l'expérience du vieux et reconnaître l'innovation du jeune. » (Organisation O)*

*« La capacité d'ouverture, ça passe par la sensibilisation. [...] Gérer de multiples générations au sein d'une même équipe, ça passe par l'adaptabilité, ça passe par le sens du renouveau... » (Organisation P)*

*« Mais je pense qu'il faut être ouvert [...]. Je pense que le défi, il est là. Il faut que mes gestionnaires soient près de leurs gens, soient capables de les motiver et de voir les différences d'intérêts entre tout un chacun. » (Organisation J)*

*« Les plus jeunes veulent progresser rapidement. Certains plus vieux voudraient travailler un petit peu moins. [...] Les attentes ne sont pas exprimées de la même façon. Si vous faites un choix au détriment de l'autre, c'est là que vous accentuez les différences de générations au lieu de miser sur la complémentarité. Tu ne peux pas adopter le « one fit all » aujourd'hui. [...] Il faut que tu respectes les plus âgés. Si on est ici, c'est que ces gens-là étaient là avant » (Organisation K)*

*« Il y a quelque chose au niveau du « fit » avec l'environnement, c'est-à-dire que si 80% de nos employés sont d'un certain âge, et puis que 20 % ont 20 ans, ça peut faire un « clash » au niveau de la dynamique de l'équipe. » (Organisation B)*

*« Ici la moyenne d'âge est de 49 ans avec un taux de roulement très minime. Pour les jeunes, c'est plus difficile de se faire une place. Dans les départements où il y a différentes générations, c'est certain qu'il y a quelque chose à faire pour essayer de trouver un équilibre parce que ça ne vient pas nécessairement tout seul. Ceci va faire partie de nos défis pour les prochaines années. » (Organisation H)*

*« Il faut montrer qu'il n'y a pas d'âge pour évoluer et qu'on ne fera pas de différence dans les équipes. [Si] on a besoin d'une équipe pour un projet particulièrement très ambitieux, bien, il faut montrer qu'on est capable d'avoir quelqu'un qui a 23 ans et une autre personne de 57 ans. Pour être sûr de les retenir et de les impliquer, il faut leur montrer qu'on est soucieux de leurs enjeux. » (Organisation E).*

Entre autres, des employeurs participants (n=4) disent avoir rendu possible, tant pour les travailleurs âgés que pour les plus jeunes, certaines pratiques, comme le travail à domicile ou la possibilité de faire du temps partiel. Le personnel de tout âge en fait la demande et les employeurs tentent de plus en plus de les accommoder lorsque le poste et le contexte le permettent. Certaines organisations ne considéreraient donc pas les travailleurs âgés comme un groupe distinct par leurs demandes :

*« [...] On a la possibilité maintenant de se connecter à peu près n'importe où du moment où on a une connexion internet et que notre poste de travail est accessible. C'est une demande qu'on a dans l'organisation. » (Organisation C).*

*« On est très flexibles. Si les gens veulent travailler de la maison, ils peuvent le faire. C'est sûr que ça dépend des équipes. Dans mes équipes ils peuvent le faire. [...] Pourvu que le travail soit fait, nous sommes moins stricts [en ce qui concerne] les heures passées au bureau. Il faut rester flexibles dans tous les sens du terme, comme [pour] la possibilité de travailler à distance. Tout le monde veut la même chose : avoir un équilibre [...] Même les employés plus âgés veulent ça maintenant. » (Organisation N)»*

*« Mes demandes de temps partiel ne sont pas plus élevées chez mes 55 ans comme elles ne sont pas moins élevées chez ceux de 30 ans... ce n'est pas différent [...]. »(Organisation F)*

*« Non, ce n'est pas les travailleurs âgés qui demandent le plus. Mais c'est plus mes jeunes qui ont des demandes : la conciliation travail-famille, arriver plus tard, avoir des congés pour rendez-vous, etc. » (Organisation J)*

#### *4.5.1.2 L'appui manifeste de la direction dans le développement et le maintien d'une culture favorable à la diversité (n=4)*

Enfin, pour quatre autres répondants, le soutien de la direction permet d'instaurer un climat propice à l'attraction et la rétention des professionnels âgés. L'appui de la direction permettrait de mettre en place un climat organisationnel favorable aux travailleurs âgés et donnerait une certaine légitimité à une culture pro travailleurs âgés. Entre autres, la valorisation et la promotion de l'importance des contributions des professionnels âgés doivent être légitimées par l'équipe de direction :

*« La condition de succès, c'est que l'enlignement soit très clair à partir du haut [...]. La clarté sur le pourquoi, le comment, sur l'enlignement qui justifierait qu'on a des choses à faire par rapport à cette population plus ciblée dans l'organisation. » (Organisation A)*

*« Le fait que la haute direction se soit vraiment approprié ces changements et qu'elle y croit va contribuer aux modifications des pratiques envers les professionnels âgés. Parce qu'à l'inverse, on peut bien changer des pratiques puis dire qu'avec le temps, ça va prendre cours... ce qui arrive effectivement quelquefois, mais beaucoup plus lentement et difficilement. » (Organisation G) »*

« Ça prend le soutien du président et de la direction. » (Organisation K)

« C'est important de promouvoir ou de valoriser le rôle des professionnels âgés, qui pourrait être différent. Il faut que cela parte du comité de direction et du président afin de leur donner une légitimité dans leur organisation. La personne qui est proche de sa retraite va se sentir valorisée. Il faut qu'on donne un sens à ses contributions. C'est essentiel. » (Organisation H)

#### 4.6 Sommaire des résultats auprès des employeurs du secteur de la finance

L'analyse des entretiens auprès des employeurs fait ressortir plusieurs conclusions que nous avons résumées au tableau 19. Ce tableau permet un meilleur aperçu de ces constats. Les variables ont été classées tout d'abord en fonction de leurs caractéristiques, puis par leur ordre d'importance selon les organisations.

**Tableau 19 : Sommaire des résultats auprès des employeurs participants**

	n	% n/ 16	% n/ Catégorie de variable
<b>A. La définition d'un professionnel âgé</b>			
Conception objective (âge, nombre d'années d'expérience, admissibilité au régime de retraite)	9	56	64
Conception subjective (attitudes, comportements, performance au travail)	5	31	36
<i>Total</i>		s/o	100
<b>B. Apports particuliers/avantages des professionnels âgés</b>			
Expérience, expertise et sens critique	10	63	38
Performance au travail	6	38	23
Assiduité, disponibilités et fidélité à l'organisation	5	31	19
Sentiment d'engagement et d'appartenance	5	31	19
<i>Total</i>		s/o	100
<b>C. Défis et enjeux de gestion à l'égard des professionnels âgés</b>			
Aider les travailleurs âgés à s'adapter aux changements	9	56	45
Assurer le transfert des connaissances	5	31	25
Retenir en emploi	4	25	20
Gérer les différences générationnelles	2	13	10
<i>Total</i>		s/o	100

<b>D. Les pratiques de rémunération globale à adopter pour favoriser le prolongement de la vie professionnelle des employés âgés</b>			
Flexibilité du temps et du lieu de travail	9	56	23
Embauche de retraités de l'organisation	8	50	21
Embauche ou promotion des travailleurs âgés	6	38	15
Ajustement des rôles, des responsabilités et des normes de performance	6	38	15
Rémunération directe et indirecte	5	31	13
Planification de la relève ou de la succession	3	19	8
Accompagnement des travailleurs âgés dans la planification de leur retraite	2	13	5
<i>Total</i>		s/o	100
<b>E. Conditions de succès</b>			
<u>Présence d'une culture inclusive ou de diversité des âges</u>			
Gestion de la diversité au sens large	10	63	71
Appui manifeste de la direction dans le développement et le maintien d'une culture favorable à la diversité	4	25	29
<i>Total</i>		s/o	100

N=16

Tout d'abord, les organisations définissent leurs travailleurs âgés de deux façons distinctes. Certaines (n=9) ont une conception objective qui est basée sur l'âge, le nombre d'années d'expérience et l'admissibilité au régime de retraite de ces travailleurs. Les autres ont une conception plus subjective (n=5), soit une conception basée sur les attitudes, les comportements et la performance au travail de ces personnes. Force est de constater que la définition de ce qu'est un travailleur âgé varie donc grandement d'un employeur à un autre et qu'il n'y a pas de consensus. Cependant, une majorité des répondants définissent les travailleurs âgés en se basant sur une conception plutôt objective de l'âge.

Les employeurs participants ont attribué plusieurs avantages aux travailleurs âgés. Leur expérience, leur expertise et leur sens critique (n=10) caractérisent de façon positive ces travailleurs et a été l'apport le plus cité (63% des répondants). Ensuite, les employeurs considèrent les travailleurs âgés comme étant caractérisés par leur performance au travail (n=6), leur assiduité,

disponibilités et fidélité à l'organisation (n=5) ainsi que par leur sentiment d'engagement et d'appartenance (n=5).

Concernant les défis de gestion à l'égard des professionnels âgés, aider les travailleurs âgés à s'adapter aux changements est une particularité qui semble préoccuper 56% des répondants (n=9). Ensuite, le transfert des connaissances (n=5), la rétention en emploi (n=4) et la gestion des différences générationnelles (n=2) sont d'autres défis qui ont été mentionnés par les employeurs rencontrés.

Plusieurs pratiques de rémunération globale ont été mentionnées comme étant disponibles ou envisagées par les organisations participantes et pouvant favoriser la rétention en emploi des professionnels âgés. La flexibilité du temps et du lieu de travail (n=9), et l'embauche de retraités de l'organisation (n=8) sont parmi les pratiques ayant été les plus citées. Ensuite, l'embauche ou les promotions accordées aux travailleurs âgés (n=6), l'ajustement des rôles, responsabilités et normes de performance (n=6), la rémunération directe et indirecte (n=5), la planification de la relève ou de la succession (n=3) et l'accompagnement pour la planification ou la préparation à la retraite (n=2) sont d'autres pratiques ayant été mentionnées par les organisations.

Enfin, une condition principale de succès de la gestion des professionnels âgés a été mentionnée par les répondants, soit la présence d'une culture inclusive et de diversité des âges dans l'organisation. En effet, un climat de travail basé sur une meilleure gestion de la diversité (n=10) ainsi qu'un appui manifeste de la part de la direction dans le développement et le maintien d'une culture favorable à la diversité (n=4) pourrait aider à créer une culture organisationnelle propice à la rétention de ces travailleurs.

L'analyse du discours permet également d'inférer une tendance dans les organisations étudiées. En effet, l'action des organisations envers les professionnels âgés pourrait se placer sur un continuum. Aux extrémités de ce continuum, certaines organisations ont peu ou pas d'interventions favorables à la rétention de ce groupe de travailleurs, tandis que pour d'autres organisations, l'adoption de pratiques favorables à la diversité et à la rétention des professionnels âgés est naturelle. De plus, chez certains employeurs, certaines pratiques organisationnelles qui sont effectives pour les travailleurs âgés le sont également pour tous les employés, comme dans les cas du temps partiel, du télétravail ou du développement des compétences. Une analyse de ces résultats sera faite en profondeur au chapitre 6.

## Chapitre 5 : Résultats des entrevues auprès des professionnels âgés

Ce chapitre présente les résultats recueillis auprès de 17 professionnels âgés de 50 ans et plus travaillant dans le secteur de la finance et des assurances au Québec ou ayant récemment quitté leur emploi pour prendre leur retraite ou pour travailler pour un autre employeur. Parmi les 17 professionnels âgés interrogés, 11 d'entre eux sont encore employés dans une organisation du secteur de la finance ou des assurances. Les six autres sont retraités de ce secteur ou ont décidé de prolonger leur vie professionnelle dans un emploi de transition. Les résultats seront accompagnés d'extraits des entrevues.

### 5.1 La définition d'un professionnel âgé

Tout comme pour les employeurs du secteur, nous avons demandé aux 17 professionnels âgés de 50 ans et plus comment ils définissaient le terme « travailleur âgé ». Ce terme a été défini par ces derniers de diverses façons (voir tableau 20).

**Tableau 20 : Les définitions d'un professionnel âgé selon les professionnels âgés participants**

	RÉPONDANT																	
Conception de l'âge	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14*	15*	16*	17*	TOTAL
<b>Objective (âge, années d'expérience, admissibilité au régime de retraite, etc.)</b>	■	■	■	■			■		■	■	■	■	■	■			■	12
<b>Subjective (expérience, compétences)</b>								■								■		2

N=17

Légende : \* = travailleur retraité ou en emploi de transition (autre que le secteur de la finance et des assurances)

Tout d'abord, douze répondants adoptent une définition objective de l'âge en l'associant à un âge particulier. Certains d'entre eux disent qu'un travailleur devient âgé à partir d'un âge préétabli, soit à partir de 50 ans, 55 ans ou encore 60 ans. D'autres mentionnent que cet âge est lié à l'admissibilité de la personne au régime de retraite ou à l'ancienneté au travail. Pour certains, l'âge est propre au secteur de la finance, faisant en sorte que les travailleurs y sont qualifiés d'âgés plus tôt qu'ailleurs :

*« J'ai l'impression que c'est cinquante ans et plus » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« Ça peut être quelqu'un de plus de soixante ans. » (Répondant 12, H, 63 ans, travailleur âgé)*

*« Je dirais à partir de 60 ans. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« À 60 ans et plus, on commence à être un professionnel âgé. » (Répondant 14, H, 65 ans, emploi de transition)*

*« Je te dirais 52 ans. » (Répondant 4, F, 56 ans, retraitée)*

*« Si je prends juste le terme âgé, évidemment c'est l'âge. Je dirais cinquante-cinq. » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« 55 ans, c'est sûr que là, ça commence à être âgé. Moi, j'ai 51 ans et je commence à être âgé pour l'industrie. » (Répondant 7, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« Quand j'étais plus jeune, j'avais une opinion. Puis là, en étant justement plus âgée, mon opinion est légèrement différente. Je pense qu'avant, je disais qu'après 60 ans, c'était du personnel âgé. Mais maintenant, probablement que je me suis laissé influencer par des questions anodines, comme : quand est-ce que tu prends ta retraite? Donc ça m'a influencée un peu en disant, vers 60 ans, plus ou moins 5 ans, on commence à être du personnel âgé. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

*« Tout dépend de la perspective. Quand on pose la question à notre enfant, on va considérer qu'un professionnel âgé a cinquante ans. Mais dans mon cas à moi, j'ai dépassé cet âge-là. Dans l'environnement dans lequel je suis, je te dirais qu'un professionnel âgé chez nous, c'est quelqu'un qui a soixante ans et plus. » (Répondant 11, H, 62 ans, travailleur âgé)*

*« Je te dirais que « d'être âgé », c'est quelqu'un qui serait admissible à la retraite, selon les règles du régime. En général, on parle de cinquante-cinq ans et plus. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

*« C'est à mes yeux quelqu'un qui approche de la retraite ou qui a l'âge de la retraite. » (Répondant 10, H, 56 ans, emploi de transition)*

*« Il faut être logique, quand tu as atteint tes 35 ans de service, à mon avis, tu commences à être âgé. Alors ce n'est pas tellement l'âge que le nombre d'années de services. S'il faut mettre un chiffre, je dirais que c'est sûrement maintenant entre 62 et 65 ans. Ça commence à être âgé. » (Répondant 17, H, 65 ans, retraité)*

Deux répondants ont une conception plus subjective de l'âge, les professionnels âgés étant des personnes qui ont beaucoup d'expérience, qui ont acquis des compétences et un certain bagage de connaissances pendant leur carrière :

*« C'est quelqu'un qui a pas mal d'expérience et qui peut encore offrir de grands services à une entreprise. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Je te dirais que c'est quelqu'un qui est allé chercher toutes ses compétences pour œuvrer dans son domaine. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraitée)*

## 5.2 La volonté de rester actif à la retraite

Les répondants ont été questionnés sur ce qu'ils envisageaient faire à leur retraite. Neuf répondants ont parlé de leurs plans de retraite, la quasi-totalité voulant rester actifs (voir tableau 21).

**Tableau 21 : Plans de retraite des professionnels âgés participants**

	RÉPONDANT																	
	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14	15*	16*	17*	TOTAL**
<b>Désir de rester actif</b>	■	■	■		■	■			■		■		■					8
<b>Volonté de cesser d'être actif professionnellement</b>								■										1

N=17

Légende : \* = travailleur retraité ou en emploi de transition (autre que le secteur de la finance et des assurances)

Une majorité d'entre eux (8) ont mentionné vouloir rester actifs à la retraite en occupant un autre emploi ou en faisant du bénévolat.

*« Combiner liberté et plaisir. Je trouve que c'est quand même une période intéressante de la vie. Donc si je peux conserver la santé et profiter, voyager un petit peu et à la fois me rendre utile parce que je veux encore servir la société, trouver une valeur, pour moi, c'est ça, la retraite idéale. Ça ne veut pas dire ne plus rien faire. Ça veut dire faire autre chose. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

*« Ma retraite idéale, c'est de prendre le temps. Le sentiment de trouver encore de la valorisation puis de l'utilité, le sentiment de se développer comme personne. Ça pour moi, c'est la retraite idéale. » (Répondant 11, H, 62 ans, travailleur âgé)*

De plus, parmi les travailleurs qui souhaitent occuper un emploi pendant leur retraite, sept d'entre eux ont insisté sur le fait qu'ils veulent un emploi de transition dans un autre domaine que celui de leur carrière, sûrement à temps partiel.

*« Ce que je m'imagine faire à ma retraite ? Pendant deux ou trois mois par année je veux voyager, puis le reste du temps, je veux trouver à m'occuper. Ça peut être du bénévolat, un emploi à temps partiel. [...] Peut-être que je garderais une certaine forme d'activité, mais certainement plus dans le domaine où je suis avec les mêmes horaires et obligations. » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« À la blague, j'ai dit souvent à des amis que j'irais travailler à la SAQ parce que j'aime beaucoup le vin. Je ne suis pas très manuel, je n'irai pas chez Rona. Je ne voudrais pas travailler 200 jours par année. Ça pourrait être dans un domaine tout autre que les services financiers. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

« Ma fille est vétérinaire et ils veulent s'acheter une clinique, donc j'ai l'intention de les aider dans la gestion. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)

« La journée où je prendrai officiellement ma retraite de l'emploi que j'ai, je n'arrêterai pas de faire fonctionner mon cerveau. J'ai une firme de consultation avec laquelle je peux faire des contrats à gauche et à droite. Je vais peut-être aussi partir un petit Bed and breakfast. J'ai besoin de m'occuper le cerveau, d'un emploi cérébral. » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)

« Je voudrais occuper un autre emploi, je pense. Peut-être pas dans la même folie du temps; à mon rythme, à mon envie. » (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)

« J'ai l'intention de rester active sur le marché du travail à temps partiel dans un domaine complètement différent. Je vais aller faire, genre, des savons dans une savonnerie, quelque chose de complètement différent juste pour me sortir de la maison. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)

Seulement une personne veut cesser complètement d'être active professionnellement à la retraite.

« Quand je vais arrêter, je vais arrêter. Mais j'aurai été au bout de ce que je pouvais accomplir dans le travail que je fais actuellement. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)

### 5.3 Atouts et limites des travailleurs âgés

Les professionnels âgés ont aussi été interrogés sur les atouts et les limites qu'on leur attribue dans l'organisation. Parmi les atouts soulignés, on trouve leur savoir, leurs connaissances, la possibilité de faire du mentorat ou encore l'aide qu'ils apportent pour combler le manque de relève dans l'industrie. Les limites, elles, reposent entre autres sur leur ouverture aux changements ou leur facilité avec la technologie (voir tableau 22).

**Tableau 22 : Atouts et limites des travailleurs âgés selon les professionnels âgés participants**

	RÉPONDANT																	TOTAL
	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14*	15*	16*	17*	
<b>ATOUS</b>																		
Savoirs et connaissances élevées																		3
Mentorat et préparation de la relève																		2
<b>LIMITES</b>																		



« Pour certaines personnes dans l'organisation, on devient rapidement dépassés »  
 (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)

#### 5.4 Pratiques de rémunération globale qui influencent la rétention en emploi des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances

Certaines pratiques de rémunération globale influencent la prolongation de la vie professionnelle des employés âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances tandis que d'autres ont un effet qui est plutôt négatif. Parmi ces pratiques (voir tableau 23), les travailleurs âgés ont mentionné la modification du temps, du lieu et du contenu du travail (n=12), la rémunération directe et indirecte (n=11), les pratiques d'ajustement des rôles (n=8) ou encore l'offre de formation (n=3), l'adaptation du contenu du travail (n=2), les rencontres concernant la fin de carrière (n=2) ainsi que l'embauche de retraités (n=1).

**Tableau 23 : Pratiques de rémunération globale influençant la rétention en emploi des professionnels âgés répondants**

	RÉPONDANT																	TOTAL**
	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14	15*	16*	17*	
<b>Flexibilité du temps et du lieu de travail</b>	■	■	■	■	■	■			■		■	■	■	■		■		12
<b>Rémunération directe et indirecte</b>	■	■	■	■			■	■	■	■		■	■		■			11
<b>Pratiques d'ajustement des rôles</b>		■	■		■			■	■		■	■				■		8
<b>Formation</b>						■			■							■		3
<b>Adaptation du contenu du travail</b>						■		■										2
<b>Rencontres formelles et individualisées de fin de carrière</b>										■					■			2
<b>Embauche de retraités</b>													■					1

N=17

Légende : \* = travailleur retraité ou en emploi de transition (autre que le secteur de la finance et des assurances)

#### 5.4.1. Flexibilité du temps et du lieu de travail (n=12)

Une grande majorité de répondants (n=12) ont mentionné que différentes pratiques les encourageraient à rester en emploi plus longtemps. Entre autres, certains aimeraient pouvoir alléger leur horaire de travail et faire du télétravail. En travaillant moins de jours par semaine, ils pourraient prendre plus de vacances et avoir une meilleure conciliation travail-famille :

*« Si un employeur me disait : « je te donne un contrat de huit mois par année puis tu peux travailler quatre jours par semaine, puis un ou deux de ces jours-là tu peux les travailler de la maison », ce serait les conditions idéales et il y aurait de bonnes chances que je dise que je suis en accord avec cela. Un élément important pour la rétention en emploi, c'est la conciliation travail-famille. Pour les jeunes, on cherche une flexibilité parce que l'enfant est à la garderie, puis à l'école, puis tout ça. Mais pour les personnes plus âgées, leur conciliation travail-famille, c'est quelquefois avec un conjoint plus âgé qui est peut-être malade et qui a besoin d'attention. Ça prend une forme complètement différente selon l'âge. » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« D'ici un an, je vais soit ralentir ou arrêter parce qu'il est clair que je ne veux pas continuer à 110%. Si l'organisation m'offre la possibilité de ralentir, je vais en profiter. Si l'organisation n'est pas en mesure de répondre à ce besoin-là, je devrais trouver réponse à l'extérieur de l'organisation. J'aimerais avoir la possibilité de travailler à distance, de ne pas être dans l'obligation d'être physiquement au bureau pour réaliser le mandat. » (Répondant 11, H, 62 ans, travailleur âgé)*

*« Je te dirais que j'aimerais un horaire allégé, des vacances accrues en été. J'aime jouer au golf, faire plein de sports, etc. Ou faire un sans solde ou du temps partiel... » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

*« Quand tu vieillis, je pense que la chose la plus importante que tu réalises c'est l'importance du temps. Pour moi, avoir plus de temps personnel, c'est important. » (Répondant 12, H, 63 ans, travailleur âgé)*

*« Je voulais être à ma retraite à cinquante-sept ans. L'organisation a besoin de moi. De toute façon, je ne pourrais pas arrêter complètement. Je serais prêt à travailler à temps partiel, mais je voudrais continuer d'avoir du plaisir tout en maintenant un équilibre de vie. Quand t'es en fin de carrière, il faut que tu penses à l'après. Il ne faut pas que tu mettes tous tes œufs dans ta carrière parce qu'il y a d'autres choses après. Si ton employeur ne t'offre pas cet équilibre-là, je pense que ça peut être assez difficile. Pour moi, c'est une très grosse condition de succès. La seule et unique condition que je demande, c'est de garder un équilibre de vie. Oui, on travaille fort, oui, on se donne à fond dans notre travail. Somme toute, ta vie, ce n'est pas ton emploi. Donc, il faut garder un équilibre et il faut que l'employeur respecte ça. Moi, si l'employeur ne respecte pas ça, je ne reste pas. » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Possiblement que je travaillerais plus longtemps si j'étais capable d'augmenter mon équilibre vie-travail. Je pourrais allonger ma carrière si j'étais à trois jours d'une façon variable. » (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Il faudrait que mon emploi devienne à temps partiel. Ce serait mon premier critère pour continuer. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)*

*« Je ne veux vraiment plus travailler cinq jours semaine. Je vais travailler quatre jours semaine et s'il y avait même une possibilité de trois jours semaine dans trois ans, ce serait ça qui me retiendrait [...] Et de permettre un petit peu plus du temps partiel pour tout corps d'emploi, pour les personnes qui vieillissent. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

*« Il faut avoir une certaine flexibilité dans les pratiques pour les gens qui ont contribué largement à l'entreprise dans leur carrière. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Quand tu as 65 ans, tu n'en as pas 25. Il faut être un peu plus souple par rapport aux heures de travail. S'arranger pour que la personne qui est assez âgée, de 65 ans et plus, ait plus de temps de repos, plus de temps de vie privée. » (Répondant 14, H, 65 ans, emploi de transition)*

Entre autres, deux répondants qui ont quitté le secteur de la finance auraient souhaité voir leur temps de travail diminuer. Ils précisent que leur horaire de travail aurait pu être ajusté de différentes façons pour favoriser leur rétention en emploi :

*« Je trouve qu'ils auraient dû splitter mon poste. Je trouve qu'il devrait y avoir une ouverture. Ils auraient pu faire ça graduellement. Puis là, j'aurais pu faire du quatre jours par semaine. Bref, je n'ai pas eu d'autres façons de m'en tirer à part de démissionner. Ils ont paniqué parce que je n'avais pas donné de préavis. J'ai demandé de ralentir. Je l'ai demandé ouvertement. J'ai commencé à le demander un an avant. [...] j'ai demandé de ralentir, de diminuer mes responsabilités, puis là on m'a répondu : « bien là, ça demanderait un changement de structure ». J'ai donné ma notice comme quoi je partais en décembre et là, ils m'ont demandé de rester jusqu'en juin. Je suis allée voir ma patronne, puis je lui ai dit : « fais quelque chose ». Ils m'ont dit : « on va te dégager de ta fonction. On va te donner un projet ». J'ai été là pendant un an, puis j'ai dit que je ne voulais pas réintégrer ma fonction d'avant. Je ne voulais pas la réintégrer, mais ils m'ont forcée. J'ai demandé de me faire intégrer partiellement, mais ils n'ont pas voulu. Je suis partie. » (Répondant 4, F, 56 ans, retraité)*

*« J'aurais aimé pouvoir diminuer mes heures de travail. Ils auraient pu diminuer mon temps à Québec. Il fallait toujours que je me rende à Québec au lieu d'être en téléconférence. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraité)*

#### 5.4.2 La rémunération directe et indirecte (n=12)

Différents aspects de la rémunération directe et indirecte ont été mentionnés par divers répondants comme ayant un impact sur la rétention en emploi des travailleurs âgés, notamment les régimes de retraite, le salaire ainsi que les régimes d'avantages sociaux.

##### A- Rémunération directe (n=6)

Pour certains travailleurs âgés interrogés, la rémunération joue un rôle dans la prolongation de leur vie professionnelle. Pour deux répondants qui reçoivent une partie de leur salaire à la

commission ou sous forme d'incitatifs, la rémunération variable les incite à rester en emploi plus longtemps :

*« Je suis sur une formule salaire de base avec une proportion variable plus importante que le salaire de base. Cela favorise le maintien à l'emploi. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Le salaire est un incitatif puisqu'on a la commission. Si tu produis moins, ton pourcentage de commission diminue. Plus tu produis, plus le pourcentage augmente. Si l'employé commence à mettre plus de temps pour sa famille, ses revenus vont diminuer puis peut-être qu'il ne respectera plus certains barèmes de base et son salaire va baisser de façon assez importante. Autrement dit, il va s'éliminer par lui-même : s'il ne travaille pas, il ne rencontre plus les standards minimums. » (Répondant 7, H, 51 ans, travailleur âgé)*

Un professionnel âgé indique qu'il exigera une prime de rétention pour rester en emploi plus longtemps. À l'inverse, un autre répondant explique qu'il est pratique courante, dans son organisation, d'offrir une rémunération incitative aux travailleurs âgés pour les presser à prendre leur retraite :

*« Depuis à peu près 15 ans, je dirais que la bonification est venue augmenter la rémunération globale. Cela aide à la rétention en emploi. J'exigerais probablement une prime de rétention pour rester plus longtemps. Je ne resterais pas à n'importe quelle condition. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Des fois et cela arrive même dans mes équipes, on va « packager » des personnes qui ne veulent pas partir et qui ne montrent aucune ouverture à prendre la retraite (Répondant 12, H, 63 ans, travailleur âgé)*

Ensuite, pour un autre professionnel âgé, plus le calcul de l'écart entre sa rémunération actuelle et celle qu'il recevra à la retraite est grand, plus il voudra rester en emploi longtemps. Dans la même optique, la possibilité de conserver la même rémunération lors de changements dans le contenu de l'emploi des professionnels âgés est une condition de rétention en emploi qui a été mentionnée par un autre répondant :

*« Plus l'écart entre la rémunération, depuis que la personne est active, et le rendement qu'elle prévoit obtenir au moment de sa retraite est élevé, plus ça peut la pousser à rester au travail. » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« On m'a offert un emploi moins exigeant, avec des conditions équivalentes de rémunération. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

Cependant, un répondant a eu la perception que son organisation souhaitait le voir partir lorsqu'il a découvert une iniquité dans son salaire par rapport à ses collègues qui avaient moins d'années de service que lui. Pour lui, la rémunération qu'on lui versait en comparaison aux autres transmettait le message d'accepter l'iniquité ou de quitter :

*« Dans ta rémunération, t'as accès à une information qui est un comparatif avec tes pairs. Donc pour un poste donné, t'as une échelle de rémunération et tu sais à quel endroit tu te positionnes dedans. Donc quand t'es en bas, tu sais que t'es en bas de la moyenne des autres qui sont du même niveau. Ça peut s'expliquer quand tu arrives dans un poste, normalement tu n'es pas en haut de l'échelle salariale, tu es en bas. En revanche, quand ça fait plusieurs années que tu es là et que tu ne bouges pas de là, tu comprends le message. » (Répondant 10, H, 56 ans, emploi de transition)*

#### *B- Les régimes de retraite (n=6)*

Six répondants, qui bénéficieraient ou bénéficient d'un régime de retraite à prestation déterminée, ont mentionné que ce régime avait une influence sur la rétention en emploi des travailleurs âgés. Pour certains d'entre eux, ce régime de retraite est souvent sous-estimé par les travailleurs âgés, car ils connaissent peu les avantages qui leur sont offerts s'ils restent en emploi. Ces régimes favorisent en effet la rétention en emploi des travailleurs âgés :

*« Dans le cadre de ma carrière, c'est certain que d'avoir eu un fonds de pension à prestations déterminées, ça a été déterminant pour mon maintien en emploi. J'inviterais les organisations à expliquer davantage le régime. Même s'il y a de l'information sur internet, les gens ne comprennent pas la valeur de cette sécurité. Pour moi, ç'a été un gros facteur. » (Répondant 4, F, 56 ans, retraité)*

*« Dans les grandes institutions financières, les employés ont des régimes qui sont assez généreux et confortables pour les retraites. Ils restent à leur emploi pour y prendre leur retraite. » (Répondant 15, H, 61 ans, retraité)*

Pour deux répondants, les pénalités du régime de retraite à prestation déterminée en cas de départ hâtif font aussi en sorte que les gens restent plus longtemps en emploi :

*« Le régime de fonds de pension à prestation déterminée, ça coûte plus cher aux entreprises, mais il y a des pénalités pour les employés en cas de départ hâtif. Alors, il y a beaucoup de gens qui vont se dire : « bien moi, je vais rester jusqu'à soixante-cinq ans parce que je ne veux pas avoir de pénalités ». » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« Les gens se disent : « si je ne veux pas être pénalisé dans ma prestation de retraite, je vais poursuivre jusqu'à l'âge où il n'y aura plus de pénalité ». » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

Cependant, pour deux répondants, un régime de retraite à prestations déterminées peut aussi nuire à la rétention en emploi des travailleurs âgés. Pour le premier, il n'est en effet pas avantageux pour les travailleurs âgés de se maintenir en emploi au-delà d'un certain âge, puisque cela les pénalise dans leur rémunération. Pour l'autre, le fonds de retraite augmenterait la sécurité financière des travailleurs âgés, ce qui favoriserait leur départ plus hâtif.

*« Nous on a un régime de retraite à prestations déterminées, un régime de plus en plus rare dans des nouvelles entreprises. C'est sûr que le régime de retraite favorise le départ des gens. Ça n'aide pas bien gros au maintien en emploi. Sans pénalité, bien des employés de 65 ans resteraient trois ans de plus ou resteraient plus longtemps chez nous. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Le fonds de retraite peut être nuisible à l'occasion. Si t'as beaucoup d'ancienneté, ça augmente ta sécurité financière et te rend plus apte à vouloir quitter. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

#### *C- Régimes d'avantages sociaux (n=4)*

Quatre personnes ont mentionné que les régimes d'avantages sociaux peuvent agir comme des incitatifs à rester en emploi plus longtemps dans leur organisation. En effet, pour l'un d'entre eux, le fait de bénéficier d'une assurance santé et d'une assurance voyage avec l'employeur est pris en compte, et il est conscient qu'il perdra cet avantage en partant à la retraite. Ensuite, d'autres avantages, comme des voitures payées par l'employeur ou la présence de pratiques de gestion de la santé et de mieux-être peuvent aussi inciter les professionnels âgés à rester en emploi plus longtemps :

*« Quand tu travailles, tu as une assurance de soins dentaires et un programme d'assurance-santé, et une assurance-voyage. Beaucoup de gens voyagent, et à soixante-deux, soixante-trois ans, ils aiment bien avoir cette assurance-voyage, qu'ils perdraient en prenant leur retraite. (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« Les avantages sociaux influencent le mouvement des départs à la retraite, surtout avec les nouvelles mesures qui ont été mises en place pour les retraités. Comme: on tend à diminuer de plus en plus la portée des avantages sociaux une fois à la retraite, c'est sûr, cela incite à rester en emploi. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« L'ensemble des conditions et les avantages qui viennent avec l'emploi comme les voitures et tout ça. C'est sûr que c'est important. » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Il importe de favoriser des pratiques de mise en forme pour les travailleurs âgés. Entre autres, chez nous, on fait ça. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

#### 5.4.3 Pratiques d'ajustement des rôles (nouveaux défis professionnels) (n=8)

Pour certains répondants âgés, l'ajustement du rôle créant l'accès à de nouveaux défis est une pratique importante qui leur permet de sentir qu'ils sont encore performants, ce qui peut être quelque chose de valorisant.

*« Si on m'offre un défi intéressant dans lequel je peux garder un équilibre de vie et que j'ai du plaisir, je reste... » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Une condition, selon moi, c'est de donner de nouveaux défis. Pour moi, c'est important de favoriser la mobilité. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

Selon des répondants, lorsque les organisations n'ajustent pas les rôles des travailleurs âgés à leur fin de carrière et n'exploitent pas leurs talents ou qu'elles les parachutent dans des postes sans défis ni perspectives de carrière, ceci peut avoir des répercussions négatives pour l'organisation. En effet, l'impression de se faire tableter, de ne pas être valorisé et le sentiment d'inutilité ont été mentionnés par un répondant comme favorisant le départ des travailleurs âgés :

*« Peu importe l'emploi que tu fais, si on n'exploite pas ton talent, tu pourrais être sur un compte à rebours. Soit sur un compte à rebours avant de quitter, soit sur un compte à rebours [avant] de changer d'emploi, soit sur un compte à rebours avant de prendre ta retraite. Si on ne te met pas dans des fonctions où tu exploites ton talent, tu vas penser à te retirer. » (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

L'attribution de nouveaux défis pour les travailleurs âgés peut se faire grâce à l'octroi de nouveaux mandats stimulants qui demandent moins d'investissement en temps et en énergie pour les travailleurs. Proposer des programmes de mentorats ou de transfert des connaissances est une pratique qui semble contribuer au sentiment de valorisation de rétention en emploi des travailleurs âgés. Selon eux, cette pratique permet de stimuler leur sentiment de réalisation, de les impliquer dans l'organisation et d'éviter une perte de connaissances et de savoirs à l'interne. Ceci est très profitable aux autres travailleurs qui apprennent ainsi grâce à leur expérience :

*« Si je veux ralentir, l'organisation est ouverte à me donner un mandat ajusté à mes connaissances et à l'expérience que j'ai. Je pourrais ainsi répondre à un mandat qui exige moins de temps. À ce propos, il y a deux ans, on m'a donné un mandat assez important, puis je veux le mener à terme. C'est un projet autant personnel qu'organisationnel. » (Répondant 11, H, 62 ans, travailleur âgé)*

*« J'ai un nouvel emploi depuis l'an passé qui est peu moins accaparant. Avant, je travaillais six jours par semaine. On m'a offert un emploi moins exigeant [...] mais j'ai encore un défi intéressant et j'apprends encore. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Quand tu quittes, tu veux t'assurer de la poursuite des activités sans laisser de trou dans l'organisation. Donc il faut que tu transmettes tes connaissances et ta vision. » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Il faut transférer les connaissances. Il y a beaucoup de personnes qui ont quitté trop rapidement l'organisation. Ils n'ont pas eu le temps de transmettre ce qu'ils savaient de l'assurance collective, de tel ou tel domaines. On s'en est départi un peu trop vite à mon avis... Ça favoriserait à tout le moins l'implication et une certaine rétention de personnel âgé qui ont une valeur pour l'organisation. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

*« Il faut favoriser leur sentiment de réalisation en les impliquant dans la formation et le coaching des plus jeunes. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

*« Je pense qu'ils doivent utiliser les professionnels âgés pour faire du mentorat et coacher la relève. Ça devrait être un processus un peu mieux ancré. Il faudrait avoir une meilleure transition avec la relève. Disons qu'au niveau du plan de relève, la transition, elle est courte. La personne qui m'a remplacée, j'aurais dû avoir au moins plus que six mois avec elle, mais j'ai eu à peu près 3-4 mois. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraité)*

*« Je pense qu'actuellement, les employeurs qui ont des pratiques de gestion qui visent à faire valoir le transfert de leur expertise gardent tous leurs travailleurs âgés. » (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

#### 5.4.4 Formation (n=3)

Les professionnels en fin de carrière peuvent se sentir valorisés par la formation qui leur est offerte. Pour les professionnels participants, recevoir des formations, peu importe leur stade de

carrière, est un facteur de rétention. La possibilité de recevoir des formations et de se tenir à jour influence positivement la rétention en emploi de deux professionnels interrogés, étant donné que ces formations permettent aux travailleurs expérimentés de se tenir à jour et de ne pas se sentir dépassés :

*« Les ressources humaines offraient beaucoup de formation au niveau des compétences, de gestion, toutes ces choses-là. On y avait accès, même à 57-58 ans, à de la formation au même titre que tout le personnel. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraité)*

*« J'ai la chance de pouvoir bénéficier de formations. J'essaie de me tenir informée justement pour ne pas me sentir dépassée. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)*

Selon un répondant, l'avènement des technologies dans le secteur de la finance et des assurances peut faire en sorte de devancer le départ de certains professionnels. En effet, si l'organisation n'offre pas les formations et l'encadrement adéquat, les travailleurs âgés peuvent rapidement se sentir dépassés par ces technologies et cela peut ainsi défavoriser leur rétention en emploi :

*« Ce qui n'aide pas, c'est justement les technologies. J'ai la surface, j'ai le téléphone, les écrans, plein d'affaires et quelquefois, ça ne marche pas. Le travail en lui-même et les outils mis à la disposition pour accélérer, être plus vite, tout ça, si les gens ne sont pas alertes, cela peut défavoriser leur rétention. Surtout s'il n'y a pas beaucoup de formation et d'encadrement à ce sujet. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

#### 5.4.5 Adaptation du contenu du travail (n=2)

Un répondant mentionne l'importance pour les organisations de changer et d'adapter le contenu du travail des employés âgés qui souhaitent ralentir ou qui ont de la difficulté à accomplir leurs tâches au quotidien afin de favoriser leur maintien en emploi. Cette adaptation du contenu du travail peut se faire dans un domaine où le travailleur âgé a envie de se développer, ce qui permettrait de le garder intéressé au travail et d'alléger le fardeau que son emploi pourrait éventuellement représenter :

*« Parfois, la personne n'est plus capable de suivre et si on s'en aperçoit tôt, on est capable d'adresser la situation et peut-être de la diriger vers quelque chose qui va plus lui convenir. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)*

Cependant, au contraire du discours précédent, un répondant souligne qu'il est important pour lui que l'organisation n'ajuste pas ses normes de performance et le contenu de son travail en fonction de son âge. En effet, il est important, pour lui, d'être capable de faire le même travail que les plus jeunes dans l'organisation. Lorsque ses tâches deviendront trop exigeantes, ce sera pour lui un signe qu'il est temps de prendre sa retraite :

*« Il faut avoir les mêmes exigences que pour les autres travailleurs plus jeunes. Puis il y a une fierté de pouvoir dire, bien je suis capable de faire le travail. À l'âge où je suis rendu, je suis capable de faire le travail que quelqu'un [de]*

*beaucoup plus jeune est capable de livrer. Le travail que je fais est exigeant. Tu travailles sur la route, il y a du voyage. Ça demande une discipline et ça pourrait représenter à un moment un fardeau et il serait préférable de partir à la retraite. Une fois rendu là, si je prends la décision de prendre ma retraite, c'est probablement parce que justement, je commence vraiment à ressentir le fardeau de ce que le travail demande. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)*

#### 5.4.6 Rencontres formelles et individualisées sur la gestion de la fin de carrière (n=2)

Enfin, deux répondants mentionnent qu'une meilleure gestion de fin de carrière, grâce à la mise en place de programmes, avec des discussions sur comment ils entrevoyaient leurs dernières années au travail, aurait pu favoriser leur rétention en emploi :

*« J'aurais aimé qu'il soit possible d'évaluer les possibilités pour des années supplémentaires si effectivement, tu es intéressé à continuer plus loin. Cette discussion-là, moi je l'ai pas eue. Et j'aurais aimé ça l'avoir. » (Répondant 10, H, 56 ans, emploi de transition)*

*« Il faudrait mettre des programmes en place dans lesquels les gens pourraient dire : « bon bien, j'aspire à ralentir mes activités professionnelles, mais tout en restant actif au sein de l'organisation ». » (Répondant 15, H, 61 ans, retraité)*

#### 5.4.7 Embauche de retraités (n=1)

Dans l'organisation d'un de ces répondants, il est possible, pour les travailleurs âgés, de prendre leur retraite, puis de revenir dans l'organisation afin d'y travailler sur divers mandats. Une telle pratique permet à ceux qui sont partis tôt à la retraite de continuer à demeurer actifs sur le marché du travail à leur façon :

*« Il y a plusieurs personnes que je connais qui ont pris leur retraite et qui reviennent avec des mandats à certains moments. Ça, c'est fréquent chez nous. Ça permet de donner une deuxième chance à quelqu'un qui est peut-être parti tôt à la retraite. Ça, ça existe. Il y en a quand même pas mal qui vivent ça. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

### 5.5 Facteurs personnels influençant le maintien en emploi des professionnels âgés

Outre les facteurs organisationnels, certains facteurs individuels influencent la rétention des professionnels âgés. Selon les répondants, ces facteurs sont liés aux caractéristiques familiales (n=6), à l'état de santé (n=6), au besoin d'accomplissement et de valorisation (n=5), à la situation financière (n=3), à la capacité d'adaptation de l'individu aux changements au travail (n=2) ainsi qu'au désir de prendre sa retraite (n=1) (voir tableau 24).

**Tableau 24 : Facteurs individuels qui influencent la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés participants**

	RÉPONDANT																	TOTAL
	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14*	15*	16*	17*	
<b>Caractéristiques de la famille</b>				■	■	■							■			■	■	6
<b>État de santé</b>				■	■		■						■	■		■		6
<b>Besoin d’accomplissement et de valorisation</b>							■		■		■	■						4
<b>Situation financière</b>	■							■									■	3
<b>Capacité d’adaptation aux changements du contexte de travail</b>		■													■			2
<b>Volonté de prendre sa retraite à un âge préétabli</b>																■		1

N=17

Légende : \* = travailleur retraité ou en emploi de transition (autre que le secteur de la finance et des assurances)

### 5.5.1 Caractéristiques de la famille (n=6)

Plusieurs répondants disent que les considérations familiales ont une influence sur leur maintien en emploi (n=6). Ce facteur en inciterait quelques-uns à partir à la retraite, tandis que pour d’autres, il les inciterait au contraire à prolonger leur vie professionnelle. Plus précisément, selon trois répondants, les besoins de la famille (enfants à charge, parents malades) peuvent inciter un travailleur âgé à prendre sa retraite comme à le retenir en emploi :

*« Si je sens que ma famille a vraiment besoin de moi, je prendrai ma retraite. »  
(Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« J’ai des enfants à charge encore. Mon père était décédé et j’avais à m’occuper de ma mère. J’avais beaucoup d’obligations. Cela me mettait de la pression en plus du travail. Pour cette raison, j’ai demandé un congé sans solde à un certain moment, mais je sentais que la pression était forte. On me l’a accordé, mais j’ai senti que la prochaine fois, que je ne l’aurais pas. Mais à un moment donné, quand tu demandes du sans solde, c’est que tu en as besoin. J’ai décidé de m’en aller. J’avais quand même beaucoup d’obligations personnelles, en plus du travail. » (Répondant 4, F, 56 ans, retraité)*

Pour le troisième répondant, le fait d’avoir à s’occuper de ses parents l’incite plutôt à rester en emploi. En effet, cette tâche fait en sorte qu’il ne peut pas partir en vacances ou en voyage pendant une longue période de temps. Au lieu de prendre sa retraite, ce répondant préfère donc continuer à travailler :

*« J’ai encore ma mère. Ma femme a ses deux parents. Ça vieillit, ils commencent à être un peu en déclin, ils ont besoin d’aide. Alors à court terme, c’est aussi*

*une raison pour laquelle je continue de travailler comme on ne peut pas partir comme plusieurs de nos amis, qui n'ont plus leurs parents et qui partent pendant l'hiver, 4-5 mois en Floride. (Répondant 17, H, 65 ans, retraité)*

Ensuite, pour trois répondants, avoir un(e) conjoint(e) à la retraite incite à prendre leur retraite.

*« Le conjoint à la retraite, c'est ce qui permet de partir plus tôt. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)*

*« Le fait que la conjointe soit déjà à la retraite, c'est un autre facteur précipitant. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Mon conjoint est à la retraite depuis un an et demi. Donc, c'est sûr que cela m'incite à partir à la retraite. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraité)*

### 5.5.2 Santé personnelle (n=6)

Pour six répondants, l'état de santé du travailleur âgé influence la prolongation de sa vie professionnelle. Pour eux, avoir une bonne santé physique les inciterait à quitter leur travail plus tôt, pour pouvoir profiter pleinement de leur retraite. Trois répondants ne veulent pas attendre d'être malades avant de se retirer du marché du travail. Ils souhaitent plutôt profiter d'une retraite et du temps qui leur reste en santé :

*« Plus on vieillit, plus on a des petits bobos. J'en ai et je ne veux pas attendre d'avoir des gros bobos pour prendre ma retraite. Je ne veux pas inutilement étirer ça. La santé, c'est important. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Quand tu as fait le tour du jardin et que tu as le goût de faire autre chose, et que tu es en santé. » (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Ça faisait 34 ans que je travaillais. Il ne me reste pas 34 ans de santé. Je me suis demandé quelle était l'adéquation entre se payer des années en santé versus le nombre d'années de travail. Je trouve que je me suis réalisée en 34 ans de travail. » (Répondant 4, F, 56 ans, retraité)*

*« J'ai vécu la mort d'une de mes sœurs. Elle est décédée trois mois après avoir eu 60 ans. Ça m'a fait réfléchir. On n'est pas à l'abri de rien. Je veux profiter un petit peu plus de la vie, comme on dit, et être plus conscient de ça, tout simplement. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraité)*

Pour deux autres répondants, un mauvais état de santé pourrait être un précipitant vers la retraite :

*« Le premier critère précipitant vers la retraite, je pense que c'est la santé. » (Répondant 7, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« La seule chose qui m'influencerait, ça serait au point de vue de la santé. Si à un moment donné, je ne suis plus capable de me lever à 4 heures et demie le matin. Ou m'apercevoir que je ne suis plus capable de gérer le stress que l'emploi peut générer. À un moment donné, tu te dis, je lâche, je ne suis plus capable de prendre ça. (Répondant 14, H, 65 ans, emploi de transition)*

### 5.5.3 Besoins d'accomplissement et de valorisation (n=4)

Pour quatre répondants, ce sont les aspirations professionnelles, le besoin de se sentir utile, l'amour du travail et la motivation qui les incitent à rester en emploi plus longtemps :

*« Depuis cinq ans, Je pourrais ne plus travailler [...], mais je travaille par plaisir, pas par obligation financière. Je veux continuer. C'est vraiment ce qu'on me demande d'accomplir [qui me garde]. » (Répondant 11, H, 62 ans, travailleur âgé)*

*« Rendu à un certain âge, la chose la plus importante, c'est de se sentir utile pour la société. C'est ce qui m'incite à continuer à travailler. » (Répondant 12, H, 63 ans, travailleur âgé)*

*« C'est une question de motivation [...] c'est d'avoir le feu sacré. J'ai toujours aimé la finance. J'ai toujours aimé être avec le monde. Je ne me verrais pas prendre ma retraite et me bercer et aller voyager, jouer au golf, des affaires de même, à longueur de journée. » (Répondant 7, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« C'est plus la volonté de se rendre utile, de faire quelque chose, de réaliser quelque chose. Être utile, c'est important. Pour moi, ce qui m'incite à poursuivre, c'est de me rendre utile, de servir à quelque chose. (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

### 5.5.4 La situation financière de la famille (n=3)

La situation financière peut aussi influencer la prolongation de la vie professionnelle pour trois répondants. Pour un d'entre eux, le besoin d'argent l'inciterait à prolonger sa vie professionnelle :

*« Le facteur financier pourrait être un facteur qui m'amènerait à prolonger le temps en emploi. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)*

Ensuite, un répondant mentionne que le fait d'avoir financièrement encore un enfant à sa charge l'incite à vouloir reporter sa retraite. Il souhaite prendre sa retraite lorsque son enfant aura terminé ses études universitaires :

*« Le moment où je prendrais ma retraite, ce serait en 2030, mais le plus tôt serait en 2027. J'ai un plus jeune à la maison. Il va avoir fini l'université en 2027. Je n'aurai plus d'obligation financière. » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

Pour un répondant, le fait que sa conjointe n'a pas beaucoup travaillé afin de s'occuper des enfants fait en sorte qu'il doit travailler plus longtemps afin de subvenir à leurs besoins et de leur permettre de conserver leur train de vie actuel. En fin de carrière, un emploi lui a été offert et ce dernier lui permettait de profiter de sa rente de retraite et d'une rémunération supplémentaire, ce qu'il a accepté :

*« Mon épouse n'a pas beaucoup travaillé à l'extérieur. C'est un choix qu'on a fait comme couple quand on a eu des enfants. Malgré qu'elle avait une formation universitaire, qu'elle était bilingue et tout, elle a choisi et on a choisi ensemble qu'elle soit plus à la maison. Elle a travaillé un peu, mais pas beaucoup, donc elle n'a pas accumulé une rente de retraite substantielle. Ça explique pourquoi je veux encore travailler un peu pour maintenir encore pour un certain temps un certain train de vie. Ce qu'on m'a offert, c'était*

*de prendre ma retraite et d'aller chercher un contrat, donc un salaire supplémentaire. Donc c'était intéressant du point de vue financier. » (Répondant 17, H, 65 ans, retraité)*

**5.5.5 Capacité et volonté d'adaptation aux changements organisationnels majeurs (n=2)**  
Selon deux participants, les changements organisationnels peuvent influencer la rétention en emploi des travailleurs âgés. Si ces derniers ne s'adaptent pas ou ne souhaitent pas s'adapter ou adhérer à ces changements, ces changements peuvent précipiter leur départ à la retraite. Les changements dans la structure hiérarchique ou organisationnelle ont amené ces deux répondants à quitter leur organisation plus tôt que prévu :

*« Le nuisible, je te dirais c'est lorsqu'il y a des changements dans la structure hiérarchique. Ça peut amener des gens à vouloir quitter plus rapidement. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

*« Le changement structurel m'a amené à faire une réflexion plus pointue, à savoir si je voulais continuer encore quelques années ou s'il n'était pas le temps peut-être de ralentir le rythme de travail. Ma décision a été de quitter en très bons termes avec l'organisation pour laquelle j'ai travaillé pendant 20 ans, mais en même temps, de faire une séparation complète pour ne pas avoir à m'ingérer dans les nouvelles orientations de la nouvelle équipe de direction. L'organisation était ouverte à me proposer des défis qui auraient pu être intéressants, mais c'est vraiment moi qui ai pris la décision de couper les ponts et de faire complètement autre chose, de me servir de l'expérience que j'avais bâtie pour me mettre au service d'autres entités et de choisir ce qui m'intéresserait. » (Répondant 15, H, 61 ans, retraité)*

**5.5.6 Volonté de prendre sa retraite à un âge préétabli (n=1)**  
Enfin, pour une répondante, c'est l'envie de partir à la retraite qui a fait en sorte qu'elle a quitté volontairement son organisation. Lorsque cette répondante a atteint l'âge qu'elle s'était fixée pour sa retraite, elle a fait le choix de quitter :

*« Je m'étais dit qu'à 60 ans, j'arrêtais, question de profiter de la vie aussi. Pour moi, c'était clair dans ma tête qu'à 60 ans, j'arrêtais. » (Répondant 16, F, 60 ans, retraité)*

## **5.6 La culture organisationnelle comme facteur contextuel clé influençant la rétention en emploi des travailleurs âgés**

Au-delà des pratiques de gestion et des facteurs individuels, les professionnels âgés participants semblent en grande majorité (n=16 ou 94%) faire valoir que la culture et le contexte du travail pourrait avoir un effet positif ou négatif sur leur maintien en emploi. Pour ces répondants, une culture axée sur la diversité serait un facteur contextuel clé dans la décision de leur maintien au travail. La culture inclusive et ouverte à la diversité des âges serait communiquée grâce à l'importance dans l'organisation concernant leur rétention en emploi, le respect et la valorisation

des travailleurs âgés, la qualité des relations au travail ainsi que par le fait de faire travailler les différentes générations d'une organisation ensemble, selon les répondants (voir tableau 25).

**Tableau 25 : La culture organisationnelle comme facteur contextuel clé influençant la rétention en emploi des professionnels âgés participants**

	RÉPONDANT																	TOTAL	
	1	2	3	4*	5	6	7	8	9	10*	11	12	13	14*	15*	16*	17*		
<b>La présence d'une culture inclusive et ouverte à la diversité des âges</b>																			
<b>Importance de la rétention en emploi des travailleurs âgés</b>																			14
<b>Respect et valorisation</b>																			8
<b>Qualité du climat ou des relations au travail</b>																			3
<b>Différentes générations travaillant ensemble</b>																			2

N=17

Légende : \* = travailleur retraité ou en emploi de transition (autre que le secteur de la finance et des assurances)

#### 5.6.1. Importance de la rétention en emploi des travailleurs âgés (n=14)

En ce qui concerne la culture et le climat de travail, certains sentent que, pour leur organisation, il est important de les garder le plus longtemps possible, tandis que d'autres ne perçoivent pas le même message. Ceci pourrait donc être expliqué par la culture organisationnelle qui règne au sein de l'organisation. Plus précisément, selon quatre répondants, la rétention des professionnels âgés semble importante pour leur employeur. Ce dernier leur envoie le message positif qu'il souhaite les retenir :

*« J'ai quand même 65 ans et je te dirais qu'ils font des farces avec moi parce qu'ils disent « ah, tu vas travailler jusqu'à 70 ans, on veut te garder jusqu'à 70 ans ». (Répondant 14, H, 65 ans, emploi de transition)*

*« Oui, la rétention des travailleurs âgés est importante (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Je te dirais que, en général, oui, la rétention est importante. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

*« Pour eux, c'est assez important. Pour l'instant, oui, il est important de conserver les travailleurs âgés » (Répondant 7, H, 51 ans, travailleur âgé)*

Pour quatre participants, le discours sur la rétention en emploi des professionnels âgés est plutôt partagé : leurs employeurs ne semblent pas vouloir les faire partir, sans prioriser toutefois leur rétention en emploi. Entre autres, pour un de ces répondants, la préoccupation de la rétention en

emploi des travailleurs âgés commence à être envisagée dans le secteur de la finance et des assurances, en raison des problèmes de recrutement qui surviennent avec le vieillissement de la population et les départs massifs à la retraite des baby-boomers :

*« Je pense que ça commence à être envisagé. Ça ne l'était pas tant que ça en finances ou assurances et dans la communauté de la région de Québec. Mais je te dirais que, à cause des problèmes de recrutement de personnel, on sent que les employeurs essaient de mettre en branle des mécanismes de rétention. On commence à se rendre compte qu'il va peut-être falloir garder l'expertise un peu plus longtemps. » (Répondant 17, H, 65 ans, retraité)*

*« Je dirais que ce n'est pas une priorité, sans être mal perçu. On ne cherche pas à les faire partir, mais je ne crois pas que c'est une priorité d'essayer de les garder. » (Répondant 1, H, 51 ans, travailleur âgé)*

*« Je ne vous dirais pas qu'on cherche à garder toutes nos personnes d'expérience comme on ne cherche pas à ce qu'elles quittent. Ce n'est ni l'un ni l'autre. » (Répondant 11, H, 62 ans, travailleur âgé)*

*« Dans mon cas, je pense que l'organisation était prête à m'accommoder étant donné combien j'avais contribué à l'organisation. Maintenant, si vous me demandez de généraliser sur l'approche de l'organisation envers les employés qui ont un certain âge, je pense que c'est un couteau à deux tranchants. Souvent les impératifs de coûts à l'intérieur des institutions font en sorte que c'est plus facile de mettre en place des programmes de préretraite lorsque les gens ont atteint ou se rapprochent de l'âge de la retraite et d'offrir à plusieurs centaines d'employés âgés, qui sont éligibles à la retraite, de quitter l'organisation. Bien qu'on se dise favorable à trouver des moyens favorables à la rétention, souvent, les impératifs de profits, de réduction de coûts, etc., font en sorte que ceux qui sont près de la retraite sont plus visés par ces programmes de mise à la retraite ou de départs qu'on appelle volontaires. Ils sont fortement incités par l'entreprise. » (Répondant 15, H, 61 ans, retraité)*

Ensuite, pour d'autres répondants (n=7), la rétention des travailleurs âgés ne semble pas une priorité pour leur organisation. Selon eux, si les professionnels âgés ne s'adaptent pas aux changements qui surviennent dans leur milieu de travail, l'organisation ne fera rien pour les retenir. Pour certains, beaucoup de jeunes travaillent dans leur organisation et cela donne l'impression que leurs employeurs cherchent davantage à leur laisser la place :

*« Je vais répondre non. Dans le milieu financier en grande transformation par le comportement du consommateur, les nouvelles technologies et ce qui vient avec, si tu ne t'adaptes pas, il y a une jeune génération qui va prendre ta place et qui va très bien faire le boulot. C'est peut-être une erreur que de ne pas le faire, mais actuellement, [...] je vais te répondre qu'on ne les retient pas nécessairement. » (Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« Non, pas du tout. L'entreprise est jeune et des personnes plus âgées, il n'y en a pas beaucoup. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)*

*« Ma perception, c'est que curieusement ici, même si on repousse l'âge de la retraite dans les régimes de retraite, on ne favorise pas nécessairement, au contraire même,*

*le maintien en emploi pour les personnes plus âgées. » (Répondant 9, F, 57 ans, travailleur âgé)*

*« Actuellement il y a une tendance à remettre le pouvoir aux plus jeunes. C'est-à-dire que souvent on presse un plus vieux de laisser la place à un plus jeune. Chacun va faire son évaluation de cette décision-là, mais, qui en a payé le prix? C'est le plus vieux. L'expérience m'a montré que moi, personnellement, j'avais une épée au-dessus de la tête et qu'à un moment donné, elle m'est tombée dessus. Il arrive un moment donné où t'as l'impression que tu travailles sur du temps emprunté ou que t'es beaucoup plus à risque que d'autres. » (Répondant 10, H, 56 ans, emploi de transition)*

*« Je dirais que, sans que ça soit formel, qu'il y a une tendance à mettre ces gens-là plus sur des tablettes. Il faut dire que l'entreprise est jeune. Alors des personnes plus âgées, il n'y en a pas eu tant que ça dans le temps. Il n'y en a toujours pas beaucoup aujourd'hui. » (Répondant 6, F, 55 ans, travailleur âgé)*

*« Je ne suis pas certain qu'on force la rétention des personnes âgées. C'est très rare. On renouvelle souvent par des plus jeunes. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Ces gens-là étaient un peu tassés. L'organisation est vieille dans le milieu financier. Il y avait beaucoup de gens plus âgés dont beaucoup partaient à la retraite. Je crois qu'ils voulaient rajeunir la flotte. Je ressentais que, quand tu avais en haut de 50 ans, tu n'étais plus considéré. » (Répondant 4, F, 56 ans, retraité)*

### 5.6.2 Respect et valorisation des travailleurs âgés (n=8)

Un climat de travail positif dans l'organisation favorise la valorisation et le respect des travailleurs âgés, ce qui encourage la prolongation de leur vie professionnelle. Selon certains répondants, la reconnaissance est essentielle dans un climat de travail positif, puisqu'elle permet aux travailleurs âgés de se sentir valorisés et encore utiles et qu'elle permet de maintenir leur engagement au travail :

*« Ça prend de la reconnaissance, il faut se sentir utile. » (Répondant 12, H, 63 ans, travailleur âgé)*

*« C'est important de ne pas faire sentir à un employé plus âgé qu'il commence à être de trop. Parfois, on entend le terme « se faire tableter ». On met la personne sur les lignes de côté puis on l'a fait sentir un peu moins valorisée. C'est la pire erreur à faire. Pour la reconnaissance, ici tous les travailleurs qui ont 25 ans de service et plus, chaque année, ont un dîner qui est organisé pour eux.. Pendant ce dîner, on nous dit à quel point les travailleurs avec beaucoup d'expérience sont appréciés. » (Répondant 8, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« Des fois quand tu vois la retraite approcher, particulièrement dans la dernière année, tu entends les plus vieux dire : « ah, il me reste deux cent trente-cinq jours avant ma retraite ». Les gens comptent les jours. Il faut faire en sorte que l'organisation les reconnaisse. Il faut faire sentir aux gens qu'ils sont toujours importants. » (Répondant 10, H, 56 ans, emploi de transition)*

*« La reconnaissance des travailleurs âgés pour leur contribution au sein de l'entreprise peut être très importante. Cette reconnaissance peut être ponctuelle,*

*individuelle ou peut être selon le besoin de l'entreprise. » (Répondant 15, H, 61 ans, retraité)*

*« C'est important de reconnaître leurs contributions. » (Répondant 13, H, 60 ans, travailleur âgé)*

*« L'ambiance de travail, la reconnaissance de ce que tu apportes dans l'entreprise est extrêmement importante. Je te dirais que cela va au-delà du salaire. » (Répondant 3, F, 53 ans, travailleur âgé)*

*« La première chose qu'il faut, c'est le respect des professionnels âgés pour leurs connaissances, leur expérience, leur acquis. » (Répondant 2, H, 58 ans, travailleur âgé)*

En revanche, un climat de travail empreint de conflits dans l'organisation peut nuire à la rétention des professionnels âgés. Selon un répondant, un travailleur âgé qui fait face à un mauvais climat de travail pourrait prendre sa retraite :

*« Il faudrait que l'atmosphère de travail s'améliore. En ce moment, il y a des conflits à l'interne qui sont assez agaçants. Pour que moi, je décide de continuer très longtemps ou plus longtemps que je pensais, il faudrait que le climat de travail s'améliore. » (Répondant 14, H, 65 ans, emploi de transition)*

### 5.6.3 La qualité du climat ou des relations au travail (n=2)

Pour deux d'entre eux, une mésentente avec un nouveau supérieur immédiat explique leur départ volontaire de l'organisation. La qualité des relations de travail semble importante dans la prolongation de la vie professionnelle de certains travailleurs âgés. Un des répondants, ne s'entendant pas avec son nouveau supérieur, a alors décidé de quitter son organisation, même si cela n'était pas planifié :

*« Tout ça, c'était une mésentente avec un nouveau patron. J'ai changé de patron et puis voilà, on ne s'entendait pas. Puis c'est une entente mutuelle de départ, mais ce n'était pas un départ souhaité à l'origine. Ce n'était pas un départ planifié. » (Répondant 10, H, 56 ans, emploi de transition)*

Pour l'autre répondant, ce départ semble être d'origine plutôt involontaire. Pour celui-ci, les conflits de personnalités avec un nouveau supérieur immédiat ont fait en sorte que ce dernier ne voulait pas le conserver dans son équipe de travail. Le répondant a par conséquent perdu son poste :

*« Je ne m'entendais pas bien avec la personne qui prenait mon groupe. Il y avait aussi des conflits de personnalités. Mon ancienne gang a essayé de me garder, de convaincre le patron. Mais ce qui est arrivé est arrivé. » (Répondant 14, H, 65 ans, emploi de transition)*

#### 5.6.4 L'importance de faire travailler les différentes générations ensemble (n=1)

Toujours au niveau de la culture organisationnelle, un répondant fait référence à l'importance de faire travailler les différentes générations ensemble dans le but de favoriser la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés et afin qu'ils ne ressentent pas un choc face à l'arrivée des nouvelles générations dans l'organisation. Une culture ouverte à cette diversité favorise le transfert des connaissances des travailleurs plus expérimentés aux plus jeunes, ce qui est une façon de valoriser le travail de ces différents acteurs dans une organisation :

*« Il faut savoir utiliser leur savoir à d'autres égards. Il faut mêler les générations parce que, souvent, ce qui fait que tu n'as pas envie de rester, c'est que tu es dans un choc de génération. Ça serait, je pense, quelque chose qui inciterait à rester plus longtemps. Sinon, le travailleur âgé finit par décrocher un peu. Il ne se retrouve pas parce que tout ce qu'il a mis en place n'est plus pareil. C'est là souvent que les personnes âgées décrochent. »  
(Répondant 5, F, 53 ans, travailleur âgé)*

#### 5.7 Sommaire des résultats concernant les travailleurs âgés répondants

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats recueillis auprès de 17 professionnels du secteur de la finance et des assurances âgés de 50 ans et plus. Parmi ces répondants, 11 étaient encore à l'emploi d'une organisation de ce secteur, tandis que les six autres avaient récemment quitté leur emploi en finance ou en assurance pour se diriger soit à la retraite ou vers un emploi de transition (voir tableau 26).

**Tableau 26 : Sommaire des résultats concernant les professionnels âgés répondants**

	n/17 répondants	% n/ 17 répondants	% n/ Catégorie de variable
<b>La définition d'un professionnel âgé</b>			
Conception objective de l'âge	12	71	86
Conception subjective de l'âge	2	12	14
Total		s/o	100
<b>Volonté de rester actif à la retraite</b>			
Désir de demeurer actif	8	47	89
Désir d'arrêter complètement	1	6	11

Total		s/o	100
<b>Atouts et limites des travailleurs âgés</b>			
<b>Atouts</b>			
Savoir, connaissances, mentorat	3	18	43
Possibilité de combler le manque de relève	1	6	14
<b>Limites</b>			
Moins ouverts aux changements	2	12	29
Facilement dépassés par la technologie	1	6	14
Total		s/o	100
<b>Pratiques de rémunération globale</b>			
Flexibilité du temps et du lieu de travail	12	71	31
Rémunération directe et indirecte	11	65	28
Pratiques d'ajustement des rôles	8	47	21
Formation	3	18	8
Adaptation du contenu du travail	2	12	5
Rencontres formelles et individualisées sur la gestion de la fin de carrière	2	12	5
Embauche de retraités	1	6	3
Total		s/o	100
<b>Facteurs individuels</b>			
Caractéristiques de la famille	6	35	27
Santé personnelle	6	35	27
Besoin d'accomplissement et de valorisation	4	24	18
Situation financière de la famille	3	18	14
Capacité et volonté d'adaptation aux changements organisationnels majeurs	2	12	9
Volonté de prendre sa retraite à un âge préétabli	1	6	5
Total		s/o	100
<b>La culture organisationnelle comme facteur contextuel clé influençant la rétention en emploi des travailleurs âgés</b>			
Importance de la rétention en emploi des travailleurs âgés	14	82	52
Respect et valorisation des travailleurs âgés	8	47	30
Qualité du climat ou des relations au travail	3	18	11

Faire travailler les différentes générations ensemble	2	12	7
Total		s/o	100

En ce qui concerne la définition de ce que sont les « travailleurs âgés », ces derniers se définissent de plusieurs façons. La majorité (n=12) a une conception plutôt objective de l'âge, tandis qu'une minorité a une conception qui est plutôt subjective (n=2).

Ensuite, certains ont parlé de leur désir de demeurer actifs à la suite de leur départ à la retraite (n=8). La majorité de ceux-ci souhaite cependant travailler dans un autre secteur que celui de la finance et des assurances. Seulement un répondant avait le désir d'arrêter complètement d'être actif professionnellement à la suite de son départ à la retraite.

Les travailleurs âgés répondants sentent que leur organisation leur attribue certains atouts et limites. Au niveau des atouts (n=4), ces travailleurs sont reconnus pour leur savoir, leurs connaissances et leur mentorat ainsi que pour le fait qu'ils peuvent aider à combler le manque de relève. Cependant, au niveau des limites (n=3), certains ont l'impression d'être perçus comme moins ouverts aux changements ou encore facilement dépassés par la technologie.

Plusieurs pratiques de rémunération globale ont été mentionnées comme influençant le maintien en emploi de ces travailleurs. Parmi ces pratiques, la flexibilité du temps et du lieu de travail (n=12) est une condition qui a été mentionnée par une grande majorité de répondants (71%). Ensuite viennent la rémunération directe et indirecte (n=11 ou 65%) et les pratiques d'ajustement des rôles (n=8 ou 47%). Enfin, l'accès à de la formation (n=3), l'adaptation du contenu du travail (n=2), des rencontres concernant la gestion de la fin de carrière (n=2) et l'embauche de retraités (n=1) sont d'autres pratiques qui ont été soulignées.

En plus des facteurs organisationnels, des facteurs individuels comme des raisons familiales (n=6), l'état de santé (n=6) le besoin d'accomplissement et de valorisation (n=4), la situation financière de la famille (n=3), la capacité et la volonté d'adaptation aux changements (n=2) ainsi que le désir de prendre sa retraite (n=1) viennent influencer la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés.

Enfin, au niveau des facteurs contextuels, la culture organisationnelle et un climat de travail ouvert à la diversité des âges influencent la rétention des travailleurs âgés selon la presque totalité des répondants (n=16 ou 94%). En effet, l'importance de la rétention en emploi des travailleurs âgés (n=14), le respect et la valorisation de ces derniers (n=8), la qualité du climat ou des relations au

travail (n=3) ainsi que le fait de faire travailler différentes générations ensemble (n=1) semblent influencer la rétention en emploi des travailleurs âgés répondants.

## Chapitre 6 : Discussion

Ce chapitre présente l'analyse des résultats de recherche présentés aux chapitres 4 et 5. L'analyse de cette recherche est basée sur ces deux collectes de données soit, dans un premier temps, sur les répondants organisationnels et, ensuite, sur les professionnels âgés. Enfin, un retour sur le cadre conceptuel, des recommandations visant à favoriser le maintien en emploi ou la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs du secteur de la finance et des assurances de 50 ans et plus et une proposition de modèle théorique sont présentés en fin de chapitre.

### 6.1 Discussion concernant les résultats des entrevues avec les employeurs du secteur de la finance et des assurances participants

#### 6.1.1 La définition d'un travailleur âgé

Dans la littérature, le concept d'un travailleur âgé est flou et dépend de certains facteurs comme la culture ou le contexte du milieu de travail. Tout comme la majorité des recherches sur le sujet, les organisations (n=9) adoptent une conception plutôt objective, comme l'âge chronologique ou l'âge organisationnel, selon la typologie de Sterns et Doverspike (1989). La définition de l'âge est alors basée sur la date de naissance ou l'âge biologique ou encore sur l'ancienneté dans l'organisation. Selon les organisations interrogées, les travailleurs deviennent âgés lorsqu'ils atteignent un certain âge, comme celui de l'admissibilité à leur régime de retraite, ou un certain nombre d'années d'expérience. Cependant, les organisations ont également donné des définitions plus subjectives du professionnel « âgé » (n=5). L'attitude, les comportements et la performance au travail sont ce qui définit les travailleurs âgés pour cinq répondants. Cette façon de voir les professionnels âgés correspond à la conception fonctionnelle et psychosociale de Sterns et Doverspike (1989). L'âge est défini selon la performance et les habiletés d'une personne par rapport aux autres personnes du même âge, mais est aussi un construit subjectif qui varie selon les perceptions individuelles et collectives des attributs de la personne.

#### 6.1.2 Les apports particuliers et les défis entourant les professionnels âgés

Plusieurs avantages et défis ont été mentionnés par les organisations concernant les professionnels âgés en organisation.

##### *A) Les atouts*

Plusieurs avantages ont été mentionnés par les participants alors que la littérature donne souvent un portrait négatif des travailleurs âgés (Buyens *et al.*, 2009). En effet, les organisations rencontrées leur attribuent des qualités lorsqu'il s'agit de leur expérience, de leur expertise et de

leur sens critique (n=10), de leur performance au travail (n=6), de leur assiduité, de leurs disponibilités et de leur fidélité organisationnelle (n=5), ainsi que de leur sentiment d'engagement et d'appartenance (n=5). Bien que beaucoup de stéréotypes sévissent envers les employés âgés, l'expérience et l'expertise de ces travailleurs sont tout de même souvent reconnues dans la littérature (Armstrong-Stassen, 2008). Cette caractéristique a d'ailleurs été soulevée par plus de la moitié des participants (63%). Au niveau de la performance au travail, les organisations ont souligné que les travailleurs âgés seraient plus autonomes et que leur expérience au travail leur permettrait d'atteindre un niveau de performance plus élevé. Ceci est souligné par Posthuma et Campion (2009) dans une revue de la littérature servant à dépeindre les mythes et stéréotypes négatifs entourant les employés âgés. En effet, selon ces chercheurs, plusieurs études montrent un lien positif entre la performance au travail et l'âge des travailleurs, ces derniers devenant plus productifs, par exemple. Les répondants ont également souligné que les travailleurs âgés avaient une meilleure santé qu'auparavant. Nous croyons que cet aspect peut avoir un effet positif sur leur performance, étant donné qu'ils peuvent travailler plus longtemps grâce à une meilleure santé. En effet, l'effet de la santé sur la performance au travail serait plus important que le lien entre l'âge de la personne et sa performance au travail (Posthuma et Campion, 2009). Enfin, les répondants ont souligné que les travailleurs âgés pouvaient offrir un service qui plaisait à une clientèle vieillissante. L'aspect du service à la clientèle n'a pas été abordé dans la revue de littérature au chapitre 2 et semble manquer à la littérature selon la revue de Posthuma et Campion (2009). Cependant un rapport de recherche du *Conference board* (Young *et al.*, 2007) souligne que les clients d'âge mûr aimeraient en effet mieux interagir avec des employés de leur âge.

Ensuite, comme mentionné par certains répondants, les travailleurs âgés seraient des employés fiables et fidèles parce que leur taux d'absentéisme est bas, qu'ils sont plus stables dans leur parcours de carrière et plus flexibles au niveau de leurs horaires de travail que les travailleurs plus jeunes. En effet, tel que rapporté par un texte théorique de Lagacé et Terrion (2013) et une revue de Posthuma et Campion (2009), les travailleurs âgés s'absentent moins souvent, sont moins mobiles et plus stables que les travailleurs plus jeunes, ce qui corrobore les avantages mentionnés par les employeurs participants. Pour finir, les personnes âgées, libérées de certaines responsabilités familiales, montrent plus de flexibilité et de disponibilités pour leur travail (Lagacé et Terrion, 2013).

## *B) Défis ou lacunes*

Plusieurs défis et enjeux entourant la gestion des professionnels âgés ont été mentionnés par les employeurs : l'adaptation aux changements (n=9), le transfert des connaissances (n=5), la rétention en emploi (n=4) ainsi que la gestion des différences générationnelles (n=2). Tout d'abord, ils ont mentionné avoir des défis en ce qui concerne l'adaptation des travailleurs âgés à divers changements, dont les changements technologiques. Ceci est cohérent avec une recherche empirique de Buyens *et al.* (2009), un texte théorique de Lagacé et Terrion (2013) ainsi qu'une méta-analyse de Ng et Feldman (2012) qui indiquent tous que les travailleurs âgés sont souvent dépeints de façon négative face à leur adaptation aux changements et aux nouvelles technologies. Or, les études montrent qu'une personne peut apprendre et se développer tout au long de sa carrière lorsque les conditions de travail sont bien adaptées à ses besoins. De plus, les travailleurs âgés sont souvent perçus comme étant rigides et dogmatiques lorsqu'un changement survient. La méta-analyse de Ng et Feldman (2012) démontre cependant que cette association n'est pas fondée, bien que ce défi ait été mentionné par les organisations interrogées. Certaines personnes peuvent démontrer ces caractéristiques, mais il ne faut pas les généraliser à l'ensemble des travailleurs âgés et en faire un stéréotype.

Les employeurs répondants sont aussi préoccupés par le transfert des connaissances dans leur organisation (n=5). En effet, la crainte de la perte d'un savoir important est omniprésente pour ces organisations, comme beaucoup de travailleurs âgés quitteront le marché du travail dans les prochaines années. Ce défi mentionné par les organisations est peu abordé dans la revue de littérature. En pratique, beaucoup d'organisations disent que l'enjeu du transfert des connaissances et de la relève est prioritaire, mais en réalité, peu se sont dotés d'une approche et de pratiques pour faire face à la transition découlant des nombreux départs à la retraite, selon un texte théorique de Audet (2007).

La rétention en emploi des employés âgés (n=4) est un défi qui a été abordé par des participants. Selon eux, les travailleurs âgés peuvent manifester une baisse d'engagement, ce qui peut les inciter à quitter. En effet, les employeurs craignent que les travailleurs âgés qui sont embauchés en fin de carrière ne restent pas longtemps dans l'organisation et qu'il faille reprendre le processus de recrutement, comme ils approchent l'âge de la retraite. Cependant, selon un texte théorique de Lagacé et Terrion (2013), des chercheurs démontrent que les travailleurs âgés seraient moins mobiles et plus stables que les travailleurs plus jeunes. De plus, une étude montre que le travailleur d'âge moyen reste dans son organisation environ 4,4 ans aujourd'hui tandis que cette durée serait moindre pour les travailleurs plus jeunes (Meister, 2012, dans Raina et Chauhan,

2016). Ensuite, alors que la baisse d'engagement est souvent associée aux travailleurs âgés, une méta-analyse montre que ce sont plutôt les buts et les orientations qui changent avec l'âge et non pas l'engagement au travail, les travailleurs plus jeunes étant orientés vers leur carrière tandis que les travailleurs âgés le seraient plus vers la conservation de leurs ressources (Ng et Feldman, 2012). En revanche, et de façon cohérente avec un défi mentionné par les employeurs, l'âge serait négativement lié au désir de développement et à l'intérêt de suivre des formations (Ng et Feldman, 2012). Comme mentionné au chapitre 2, une baisse des habiletés cognitives des travailleurs âgés pourrait expliquer leur résistance envers les formations, surtout si l'approche de développement n'est pas adaptée à leurs besoins et aptitudes. Aussi, certains travailleurs âgés qui approchent l'âge de la retraite peuvent moins ressentir le besoin d'investir dans leur capital humain que les plus jeunes travailleurs, mais cela ne signifierait pas qu'ils soient moins engagés au travail.

Enfin, des employeurs ont fait part du défi de gestion des différentes générations (n=2), les plus jeunes étant souvent dépeints comme étant diamétralement différents des générations plus vieilles, selon un texte théorique de Saba (2009). Bien que le côtoiement de différentes générations au travail soit quelque chose qui est présent dans les organisations depuis longtemps, cette cohabitation peut poser certains problèmes. Diverses raisons peuvent expliquer ce conflit. Tout d'abord, les différentes générations peuvent avoir des attentes qui divergent. Ensuite, les carrières des individus ne sont plus linéaires : le cycle « étude-travail-retraite » fait en sorte que la cohabitation des différentes générations sur le marché du travail est plus longue (Saba, 2009).

Force est de constater que la majorité des défis soulignés par les organisations sont dus à un manque de planification et à un manque de connaissance des caractéristiques réelles des travailleurs âgés qui vont au-delà des croyances et des stéréotypes. Une meilleure planification organisationnelle pour favoriser le transfert des connaissances et une meilleure compréhension des forces et des caractéristiques des travailleurs âgés permettraient certainement aux organisations de diminuer la présence de stéréotypes et favoriserait ainsi la rétention en emploi de ces travailleurs.

### 6.1.3 L'importance des composantes de la rémunération globale

Les participants ont indiqué que les composantes suivantes de la rémunération globale avaient une incidence sur leur rétention en emploi: En ordre, la flexibilité du temps et du lieu de travail (n=9), l'embauche de retraités (n=8) et de travailleurs âgés (n=6), les pratiques d'ajustement des rôles, des responsabilités et des attentes de performance (n=6), la rémunération directe et indirecte (n=5), la planification de la relève ou de la succession (n=3), l'accompagnement dans la planification de la retraite (n=2). Les pratiques de rémunération globale abordées par les employeurs du secteur

de la finance sont cohérentes avec celles que nous avons recensées dans la littérature au chapitre 2.

#### *A) Flexibilité du temps et du lieu de travail*

La flexibilité du temps et du lieu de travail, comme composante mise de l'avant par une majorité d'employeurs participants (56%), corrobore les propos de chercheurs qui disent qu'une telle pratique améliore la transition entre le travail et la retraite et favorise le maintien en emploi (p.ex., Lagacé et Brûlotte, 2003). L'étude de Guérin et Saba (2003) a aussi montré que la flexibilité du temps de travail était parmi les pratiques de gestion les plus appréciées et attendues. Par ailleurs, les raisons mises de l'avant par les employeurs participants qui n'offrent pas la possibilité aux travailleurs âgés de réduire leur horaire apparaissent semblables à celles trouvées par d'autres chercheurs. En effet, l'étude d'Armstrong-Stassen (2008) montre que plus de la moitié des organisations n'adoptent pas certaines pratiques parce qu'elles croient qu'elles n'intéressent pas les employés plus âgés alors que ces derniers pensent ne pas y avoir accès parce qu'elles ne sont pas une priorité pour leur employeur. Considérant ce décalage, Armstrong-Stassen recommande une plus grande écoute des besoins des travailleurs âgés. Par ailleurs, la possibilité de faire du travail à domicile semble être une pratique à laquelle les employeurs se montrent ouverts, et ce, parce qu'elle répond aux besoins exprimés par leur personnel de tout âge et que les nouvelles technologies dans le secteur financier permettent à ces derniers de se brancher à leur poste à partir de n'importe quel endroit. De fait, cette pratique n'est pas limitée aux travailleurs âgés, mais offerte à tous, lorsque cela est possible, selon le poste et le contexte.

#### *B) Embauche de retraités ou de travailleurs âgés*

Ensuite, plusieurs participants indiquent que leur entreprise valorise l'embauche de retraités sur des bases ponctuelles et temporaires (comme consultant, remplaçant, etc.), alors que d'autres précisent qu'elles le font sans toutefois l'encourager. Cette pratique est cohérente avec des enquêtes ou résultats d'études qui montrent que les travailleurs âgés souhaitent faire une transition progressive entre leur travail et leur retraite définitive du marché du travail ou gagner un revenu supplémentaire pendant leur retraite (Guérin et Saba, 2003; Retraite Québec, 2016). Similairement, plusieurs employeurs participants disent embaucher ou offrir des promotions aux professionnels âgés en raison de leurs atouts sur le plan des expertises, de l'expérience, de l'engagement, mais aussi parce qu'ils estiment qu'ils resteront en emploi plus longtemps que les recrues plus jeunes. Par contre et quoique cette pratique soit illégale, certains participants de notre étude admettent leur employeur se montre réticent à embaucher des seniors en raison de limites ou stéréotypes véhiculés à leurs égards. Ceci est aussi souligné dans un texte de Lagacé et Terrion

(2013). D'ailleurs, ces stéréotypes seraient plus présents dans le secteur de la finance et des assurances, du commerce de détail et dans le secteur des technologies de l'information. Dans ces secteurs, les organisations seraient plus enclines à engager des candidats plus jeunes que des travailleurs âgés, selon une revue de (Posthuma et Campion, 2009).

### *C) Pratiques d'ajustement des rôles, des responsabilités et des attentes*

Le recours à des pratiques d'ajustement des rôles, des responsabilités et des attentes du maintien de la performance, que disent adopter les employeurs participants à l'égard des employés âgés, correspondent aux résultats de l'étude de Guérin et Saba (2003). Ainsi, l'attribution de nouveaux rôles pour des projets spéciaux, ainsi que de nouvelles responsabilités semblent influencer positivement la rétention en emploi des travailleurs âgés. En revanche, ceux qui sentent que leur carrière stagne tendent davantage à vouloir quitter pour la retraite, selon une étude de Bettache (2007). Afin de minimiser cet effet de plafonnement, la modification du rôle des travailleurs âgés par le coaching et le mentorat est une bonne voie. En plus d'apporter un nouveau souffle à la carrière des travailleurs âgés, cette modification du rôle permet aux employeurs de ne pas perdre leur bagage d'expérience et de connaissance. Pour finir, la diminution des responsabilités est souvent préférée par les travailleurs âgés à une retraite anticipée, selon les études (Guérin et Saba, 2003; Schetagne, 2001).

### *D) Rémunération directe et indirecte*

Alignés sur les résultats de l'étude de Guérin et Saba (2003), les employeurs participants indiquent qu'il est possible de verser des primes de rétention ou du moins, qu'il importe de s'assurer que les employés âgés et les retraités soient le moins possible pénalisés sur le plan de leur pension de retraite s'ils adoptent le temps partiel ou acceptent de revenir au travail pour une période préétablie. Le maintien de la rémunération a un pouvoir de rétention sur les travailleurs âgés, comme elle n'affecte pas négativement leur niveau de vie (Guérin et Saba, 2003) et qu'elle leur permet ainsi de bénéficier d'un revenu supplémentaire sans pénalités. Ceci est intéressant pour les travailleurs âgés qui souhaitent demeurer actifs au travail ou qui ont besoin de revenus supplémentaires pendant leur retraite. Comme les travailleurs âgés ont souvent atteint un certain plafonnement au niveau de leur salaire, recourir à des primes de rétentions pourrait être un moyen de prolonger leur vie professionnelle (Guérin et Saba, 2003). En effet, les primes de rétention peuvent aider les organisations à retenir en emploi des travailleurs âgés qu'ils ne veulent pas voir partir à la retraite en raison de leur contribution à l'organisation ou de leur expertise, par exemple. Les incitatifs pécuniaires peuvent faire en sorte que les travailleurs âgés voudront rester en emploi plus longtemps. L'étude de Guérin et Saba (2003) souligne que les gratifications financières sont

une dimension susceptible de favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés de 50 ans et plus.

Si plusieurs employeurs participants ont adopté un régime à contributions déterminées, d'autres tiennent à conserver leurs régimes à prestations déterminées pour des raisons d'attraction et de fidélisation du personnel. Tel que mentionné dans l'étude de Guérin et Saba (2003), la possibilité pour les travailleurs de contribuer à leur fonds de retraite est un incitatif à prolonger leur vie professionnelle. Les régimes à prestation déterminée ne permettent pas aux travailleurs âgés de contribuer à leur fonds de retraite, comme c'est le cas des régimes à cotisation déterminée (Guérin et Saba, 2003). Toutefois, les régimes à prestation déterminée pourraient favoriser la fidélisation du personnel étant donné que l'actif accumulé n'est normalement pas transférable, selon un texte théorique de (St-Onge, 2014). D'autres recherches concernant l'effet des régimes de retraite sur la rétention en emploi des travailleurs âgés seraient souhaitées.

Au niveau de la rémunération indirecte, les pratiques de reconnaissance offertes par les organisations sont un facteur important dans la décision du travailleur âgé de rester ou non en emploi, tel que rapporté par Armstrong-Stassen (2008). Selon des études et textes théoriques, les pratiques de reconnaissance auraient un effet positif sur le maintien en emploi (Bettache, 2007; Ng et Law, 2014; St-Onge *et al.*, 2005). Les organisations ayant abordé le sujet ont mentionné la reconnaissance des années de service des travailleurs âgés. Celle-ci est utilisée par une majorité d'organisations, selon une enquête sur les programmes de reconnaissance (St-Onge *et al.*, 2005). Les résultats issus des entrevues ne nous permettent pas de savoir si d'autres formes de reconnaissances sont présentes dans ces organisations. Cependant, St-Onge *et al.* (2005) recommandent de varier et de personnaliser les formes de reconnaissances afin de maximiser l'effet positif que cette pratique peut avoir sur les employés. Les pratiques de reconnaissances contribuent en effet à la qualité de l'expérience de travail des employés âgés et favorisent donc leur maintien.

#### *E) Préparation, planification de la retraite et planification de la relève*

Enfin, les résultats montrent que, dans certaines organisations, il est possible pour les travailleurs âgés d'être accompagnés dans la préparation et la planification de leur retraite. Certains programmes sont offerts sur une base volontaire et offrent des sessions de carrière, des formations ou des rencontres afin de planifier la retraite du travailleur âgé (n=2) ainsi que sa succession ou relève dans l'organisation (n=3). Cependant, ces pratiques ne sont pas présentes chez beaucoup d'employeurs participants. Pourtant, selon une étude, de telles pratiques comportent plusieurs avantages pour les travailleurs âgés qui craignent le plafonnement de leur carrière (Bettache,

2007). De plus, les organisations qui gèrent la carrière des travailleurs âgés peuvent mieux prévoir et préparer la relève, d'autant plus que le transfert des connaissances est une préoccupation qui a été soulevée par les employeurs interrogés. En effet, ceci apparaît problématique dans le cas des professionnels âgés d'un secteur comme celui de la finance et des assurances qui quittent avec des expériences, connaissances et des expertises pointues et qui, dans certains cas, délaissent des clients qui ont été fidèles à leurs services et à l'entreprise pendant des années, selon un rapport du CEM (2013). Ensuite, les employés âgés d'une organisation souhaitent que l'on s'intéresse à eux et à leurs aspirations de fin de carrière. Ces rencontres de planification permettent d'adapter la fin de leur carrière à leurs besoins et à leurs capacités et favorisent ainsi leur rétention en emploi. Dans une étude, Guérin et Saba (2003) insistent sur le fait que cette pratique doit mener à des moments de conversation privilégiés avec le travailleur. Ces rencontres peuvent être l'opportunité pour l'organisation de souligner les bons coups de l'employé âgé et de lui faire connaître l'utilité de sa contribution à l'organisation. Le travailleur âgé doit également avoir la possibilité d'exprimer ce qu'il souhaite entreprendre en fin de carrière. Les organisations auraient avantage à mieux gérer cette étape, puisque si cela ne se déroule pas comme souhaité par l'employé, celui-ci pourrait quitter plus tôt pour la retraite (Guérin et Saba, 2003).

#### 6.1.4 Conditions de succès

Pour les organisations participantes, une culture inclusive et de diversité des âges est une condition de succès dans la gestion des travailleurs âgés. Cette culture passe entre autres par une meilleure gestion de la diversité à l'interne (n=10) ainsi que par un appui de la direction (n=4). En effet, une meilleure gestion de la diversité à l'interne permettrait d'avoir un impact sur les stéréotypes négatifs entourant les travailleurs âgés et qui sont encore trop véhiculés dans les organisations, tel qu'observé par plusieurs auteurs (Buyens *et al.*, 2009; Lagacé et Terrion, 2013; Ng et Feldman, 2012). Certains stéréotypes teintent d'ailleurs les propos de quelques employeurs participants à l'étude. Par exemple, des organisations mentionnent que les travailleurs âgés auraient de la difficulté avec les nouvelles technologies et avec les changements en général. En effet, de nombreuses pratiques et attitudes peuvent décourager les travailleurs âgés à rester en emploi, selon un texte théorique de Saba (2010). Les discours, la culture, les croyances et les stéréotypes véhiculés dans les organisations influencent la relation d'emploi des travailleurs âgés et peuvent les inciter à quitter plus ou moins hâtivement pour la retraite ou un concurrent. Comme mentionné dans cette présente étude et par un texte théorique de St-Onge *et al.* (2017), les organisations doivent traiter les travailleurs âgés de la même façon que les travailleurs plus jeunes, puisqu'au niveau des demandes, les uns comme les autres aimeraient bénéficier d'un aménagement de travail

plus flexible, par exemple. Une culture organisationnelle qui est axée sur la diversité et l'inclusion des travailleurs âgés permettraient à ceux qui vivent des changements au niveau de leur capacité à travailler de pouvoir rester plus longtemps en organisation, puisque le climat organisationnel serait favorable à leur rétention en emploi. Comprendre les différences entre les générations permettrait également aux organisations d'adapter leurs pratiques aux changements que subissent les travailleurs tout au long de leur carrière, que ce soit au niveaux physique ou cognitif, au niveau de leurs intérêts, etc.

L'appui de la direction est également important, selon certains répondants, puisqu'il permettrait un meilleur établissement de la culture inclusive au sein de l'organisation. En effet, une culture favorable à la diversité doit être institutionnalisée pour que les valeurs de respect, les politiques, ou les programmes soient généralisés à l'ensemble de l'organisation. L'institutionnalisation de la gestion de la diversité permettrait en outre d'éviter des iniquités et des confusions lors de la prise de décisions par les gestionnaires, qui n'auront plus à faire de gestion au cas par cas, mais simplement à appliquer les politiques de l'organisation (St-Onge *et al.*, 2017). Selon notre étude, il apparaît que les organisations du secteur de la finance gagneraient à adopter, à communiquer et à institutionnaliser davantage une véritable gestion de la diversité afin d'éviter des iniquités et des confusions lors des prises de décisions concernant les professionnels.

## 6.2 Discussion concernant les résultats des entrevues avec les travailleurs âgés participants

### 6.2.1 La définition d'un travailleur âgé

Les professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances interrogés adoptent une définition du travailleur âgé semblable aux organisations et à ce qu'on trouve dans la littérature. Une conception objective de l'âge, comme l'âge chronologique ou encore la conception organisationnelle du travailleur (Sterns et Doverspike, 1989), est utilisée dans la majorité des définitions (n=12). Ensuite, plus subjectivement, l'expérience mesurée selon les compétences et la performance de l'individu (n=2) ou la conception fonctionnelle (Sterns et Doverspike, 1989) est également utilisée par les professionnels âgés pour se définir.

### 6.2.2 Plans de retraite

De plus en plus de travailleurs âgés choisissent de faire une transition progressive entre leur carrière et leur retrait définitif du marché du travail, ce qui diversifie leur parcours professionnel. Les travailleurs qui choisissent de prolonger leur vie professionnelle peuvent le faire en gardant leur emploi actuel plus longtemps ou en se réorientant vers une profession ou un domaine tout

autre, selon un rapport de Retraite Québec (2016). À cet effet, neuf répondants ont parlé de leurs plans de retraite. La majorité d'entre eux souhaitent rester actifs en occupant un autre emploi ou en faisant du bénévolat lorsqu'ils prendront leur retraite (n=8). Seulement un répondant souhaite arrêter complètement. Parmi les répondants qui souhaitent se maintenir actifs, sept souhaitent occuper un emploi de transition qui sera dans un domaine autre que celui de leur carrière. Ce constat est cohérent avec la diversification des types de retraites soulignée par le rapport de Retraite Québec (2016). Les travailleurs âgés qui décident de prolonger leur vie professionnelle en choisissant un emploi de transition le font pour maintenir un niveau de salaire satisfaisant, mais également pour des raisons sociales et personnelles, selon diverses études (Von Bonsdorff *et al.*, 2009; Wang *et al.*, 2008). Ces résultats cadrent également avec la théorie de la continuité de Atchley (1989): un travailleur qui aura été impliqué dans son travail tout au long de sa carrière voudra poursuivre dans cette lancée lors de sa retraite. S'engager dans un emploi de transition permettrait aux travailleurs âgés de maintenir le même type de routine et d'engagement à la retraite que pendant leur carrière.

### 6.2.3 Atouts et limites des travailleurs âgés

La manière dont les travailleurs âgés pensent être perçus fait écho à ce que disent d'eux les organisations. Selon eux, ils possèdent des atouts, comme le fait d'avoir un certain savoir et des connaissances élevées (n=3) et le fait de pouvoir aider au mentorat ainsi qu'à la préparation de la relève dans l'organisation (n=2). De même, le manque d'ouverture aux changements (n=2) et les difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies (n=1), perçus par les travailleurs âgés, sont des stéréotypes que l'on retrouve aussi chez les employeurs interrogés pour cette étude ainsi que dans la littérature (Posthuma et Campion, 2009). Malgré le fait que ces stéréotypes ne s'avèrent pas toujours fondés, tel que démontré par la revue de Posthuma et Campion (2009) et par un texte théorique de Lagacé et Terrion (2013), ceux-ci persistent et semblent influencer les pratiques de gestion adoptées par les employeurs.

### 6.2.4 Pratiques de rémunération globale

Tel que mentionné précédemment, certaines pratiques de rémunération globale influencent la rétention en emploi des travailleurs âgés, soit, par ordre d'importance : a) La flexibilité du temps et du lieu de travail ; b) La rémunération directe et indirecte ; c) Les pratiques d'ajustement des rôles ; d) La formation ; e) L'adaptation du contenu du travail ; f) Les rencontres formelles et individualisées de fin de carrière ; et g) L'embauche de retraités.

#### *a) Flexibilité du temps et du lieu de travail*

La recherche de pratiques de gestion flexibles figure parmi les conditions les plus mentionnées par les répondants. En effet, 71% (n=12) d'entre eux ont mentionné que différentes pratiques de conciliation, comme la modification du temps et du lieu de leur travail, leur permettraient de rester en emploi plus longtemps. À ce sujet, dans une étude de Guérin et Saba (2003) auprès de travailleurs âgés de 50 ans et plus, l'aménagement du temps de travail arrive en deuxième position parmi les stratégies de maintien en emploi. Cette flexibilité permettrait entre autres une meilleure conciliation travail-famille. Selon ces chercheurs, la possibilité d'avoir du temps partiel est une option dont les impacts positifs sont similaires aux pratiques de conciliation travail-famille visant la rétention en emploi. De plus, selon un rapport de recherche de Lagacé et Brûlotte (2003), ces pratiques de conciliation auraient un impact positif sur l'absentéisme, la transition travail-retraite et le climat de travail de l'organisation.

#### *b) Rémunération directe et indirecte*

Différents aspects de la rémunération ont été mentionnés comme conditions de succès ou comme pouvant nuire à la rétention des professionnels âgés (n=11). Bien que l'effet de la rémunération sur la rétention en emploi de ce groupe ne soit pas bien documenté dans la littérature, ces pratiques semblent, pour beaucoup de répondants (64%), être un facteur incitatif ou bien un facteur nuisant au maintien en emploi de certains professionnels âgés de 50 ans et plus du secteur de la finance et des assurances.

Parmi les répondants ayant un régime de retraite à prestation déterminée (n=6), quatre ont mentionné que ce type de régime favorisait leur rétention en emploi. Selon un texte théorique de (St-Onge, 2014) en plus de favoriser l'attraction, les régimes à prestation déterminée encouragent la fidélisation du personnel, ce qui peut expliquer pourquoi des travailleurs âgés ont mentionné qu'ils ne désiraient pas quitter leur organisation. Les travailleurs qui souhaitent plus de stabilité et qui ont un plus grand besoin de sécurité financière peuvent trouver ces régimes de retraite fort avantageux (St-Onge, 2014). Cependant, bien que les régimes de retraite puissent favoriser la rétention de certains travailleurs, ils semblent tout de même nuire à la rétention d'autres professionnels âgés répondants. En effet, deux répondants ayant mentionné cet aspect profitent eux aussi d'un régime de retraite à prestations déterminées. En revanche, selon eux, les employés sont pénalisés financièrement s'ils continuent à travailler dans leur organisation après 65 ans. De plus, comme ce type de régime augmente considérablement la sécurité financière du travailleur, ce dernier pourrait avoir envie de prendre sa retraite plus tôt. En effet, les régimes de retraite à prestation déterminée permettent aux travailleurs de simplifier la planification de leur retraite en

plus de répondre à un besoin de sécurité, puisque le montant des prestations est connu et assuré lors de la retraite (St-Onge, 2014). La littérature montre que les besoins financiers inciteraient les personnes âgées à travailler plus longtemps ((Bélanger *et al.*, 2016; Davies *et al.*, 2017; Lefebvre *et al.*, 2011). Par contre, l'effet des régimes de retraite sur la rétention en emploi des travailleurs âgés n'a pas, à notre connaissance, été étudié. Étant donné que les résultats de cette recherche concernant les régimes de retraite à prestations déterminées semblent varier, d'autres études seraient nécessaires afin de vérifier si les régimes de retraite à prestations déterminées ou à cotisation déterminée ont ou non un réel effet sur la rétention en emploi des travailleurs âgés .

Ensuite, la rémunération directe serait une dimension susceptible d'influencer la prolongation de la vie professionnelle de certains travailleurs âgés. Dans le cas des répondants qui ont abordé la rémunération pécuniaire comme facteur de rétention en emploi (n=6), certains ont mentionné que la proportion variable de leur salaire, une bonification de leur salaire, l'écart entre leur rémunération actuelle et ce qu'ils recevraient à la retraite et leur salaire actuel étaient des incitatifs à demeurer en emploi. Ainsi, tel que démontré par une étude de Guérin et Saba (2003), la rémunération favoriserait la rétention des travailleurs âgés lorsqu'elle satisfait des besoins de reconnaissance, rémunère des compétences, l'ancienneté et l'effort au travail, aide à pallier une déficience au niveau de la rente de retraite ou augmente le niveau de vie des travailleurs âgés. Selon la revue de Porter et Steers (1973) sur les déterminants du roulement du personnel, un manque d'équité dans la rémunération aurait un impact négatif sur la rétention en emploi. Dans le même sens, la perception d'un manque d'équité dans le processus de rémunération de son organisation semble avoir eu un impact sur la décision d'un professionnel âgé interrogé de quitter pour prendre sa retraite. Porter et Steers (1973) citent également plusieurs études qui ont démontré que la satisfaction envers la rémunération serait négativement liée au désir de quitter une organisation. Plus l'employé est satisfait de son salaire, moins celui-ci exprime l'intention de quitter son entreprise. Enfin, un répondant a mentionné que le maintien de sa rémunération à la suite d'une migration de poste vers un emploi moins exigeant contribuait à sa rétention en emploi. Dans le même sens, Lagacé *et al.*, (2005) soulignent l'importance de ne pas diminuer la rémunération des travailleurs âgés qui profitent de pratiques de conciliation.

Selon un autre répondant, l'attribution d'une indemnité de départ nuirait à la rétention des travailleurs âgés. Selon lui, l'organisation offrirait des indemnités de départs aux travailleurs âgés qui n'ont pas l'intention de quitter l'organisation. Ces programmes d'incitation à la retraite étaient très populaires dans les années 1980 et 1990, années pendant lesquelles les organisations souhaitaient voir leurs travailleurs plus âgés partir au profit de plus jeunes employés (St-Onge,

2014). Toutefois, de tels programmes ont plusieurs retombées négatives sur les organisations. L'octroi d'indemnités de départs peut susciter, entre autres, des attentes parmi les employés, ce qui pourrait alimenter un sentiment de jalousie et d'iniquité entre eux. Par ailleurs, ces programmes ne permettent pas aux organisations de réellement épargner, puisque les employés âgés auraient éventuellement pris leur retraite, sans l'existence d'une telle pratique, tel que résumé par (St-Onge, 2014). Enfin, si pendant plusieurs années, ces pratiques étaient encouragées dans les organisations, le contexte économique et démographique actuel demande désormais un changement de mentalité. Au contraire des indemnités de départ, les primes de rétention auraient l'effet de contribuer au maintien en emploi du travailleur. Guérin et Saba (2003) soulignent dans leur étude que le recours à des primes ou à des bonis peut aider à la rétention des travailleurs âgés, puisque plusieurs d'entre eux doivent prolonger leur vie professionnelle pour des raisons financières. La remise d'un boni de rétention pourrait donc en aider certains financièrement ou serait simplement un incitatif pour rester en emploi plus longtemps. Cette pratique, mentionnée par un répondant, pourrait d'ailleurs être une stratégie efficace pour les organisations qui souhaitent conserver les professionnels âgés qui ont des postes ou des compétences clés, afin de pouvoir s'assurer d'avoir assez de temps pour former la relève ou bien transférer leur savoir et leurs compétences.

Ensuite, certains avantages sociaux permettent aux travailleurs âgés d'augmenter et d'améliorer leur niveau de vie, ce qui en fait un incitatif important dans leur maintien en emploi, tel que démontré par une étude de Guérin et Saba (2003). Dans le même sens, notre étude montre que les avantages sociaux, comme le fait de bénéficier d'une assurance santé et d'une assurance voyage, ou bien la perspective de perdre ces avantages et d'autres ressources, comme les voitures payées par l'employeur, une fois à la retraite sont des incitatifs à rester en emploi (n=4). Les professionnels âgés interrogés qui jugent leurs avantages sociaux nécessaires, compte tenu leurs besoins et leurs intérêts, semblent vouloir demeurer en emploi plus longtemps afin de conserver ces bénéfices. À cet effet, une préoccupation des organisations concernant la santé et le mieux-être des travailleurs âgés aurait une incidence positive sur leur maintien en emploi, selon un répondant. L'état de santé est un facteur important qui est considéré dans les décisions de maintien en emploi ou de départ à la retraite des travailleurs âgés, comme l'ont précisé plusieurs auteurs dans des études (Gomez et Gunderson, 2011; Guérin et Saba, 2003; Pignal *et al.*, 2010) et textes théoriques (Bélanger *et al.*, 2016; Lefebvre *et al.*, 2011). Des avantages sociaux favorisant la santé pourraient donc permettre aux travailleurs âgés de rester en forme plus longtemps et auraient, par conséquent, un impact positif sur leur rétention en emploi. Une revue des écrits montre que les programmes de santé et de mieux-être au travail ont un impact positif sur l'engagement au travail

et la productivité des travailleurs âgés (Pitt-Catsouphe *et al.*, 2015). Ces pratiques auraient donc un effet positif sur les employés, mais profiteraient également aux organisations. Ceci pourrait expliquer pourquoi certains répondants considèrent qu'une organisation qui se préoccupe de la santé de ses travailleurs favorise leur rétention en emploi

#### *c) Pratiques d'ajustement des rôles (défis/mentorat)*

Il semble important pour les travailleurs âgés répondants d'avoir la possibilité d'accéder à de nouveaux défis professionnels (n=8). Pour certains, cela leur permet de se sentir encore performants et utiles. Donner des défis aux travailleurs âgés a été souligné par diverses études comme ayant un effet positif sur leur rétention en emploi (Armstrong-Stassen, 2008; Bettache, 2007). Ces défis offrent aux professionnels qui y aspirent la possibilité de se développer et d'acquérir de nouvelles compétences. De plus, le mandat de transmettre leurs connaissances aux autres employés de l'organisation serait une motivation très forte, pour ces travailleurs, à demeurer en emploi, tel que démontré par une étude de Saba et Guérin (2005). Selon ces chercheurs, le mentorat contribuerait aussi au développement professionnel et à l'acquisition de nouvelles compétences. Il permettrait d'ailleurs aux travailleurs âgés d'occuper un nouveau rôle au sein de l'organisation et pourrait diminuer l'inquiétude de plafonnement que certains ressentiraient en fin de carrière, selon une étude de Bettache (2007). Enfin, la possibilité pour les travailleurs âgés d'accéder à de nouveaux mandats à titre d'employé ou de retraité de l'organisation est un facteur de prolongation de leur vie professionnelle qui a été mentionné. L'envie et la possibilité de continuer à servir leur organisation semble être un moyen pour les travailleurs âgés de connaître une meilleure transition entre leur emploi et leur retraite.

#### *d) Formation*

L'importance que donnent trois des professionnels âgés interrogés à la formation corrobore les études, qui ont aussi montré que la possibilité pour les travailleurs âgés de continuer leur développement et d'acquérir de nouvelles habiletés professionnelles à travers la formation favorise le maintien en emploi (Bettache, 2007; Saba et Guérin, 2005). La possibilité d'être formés permet aux travailleurs âgés d'avoir le même accès au développement que les travailleurs plus jeunes et empêcherait ceux qui souhaitent encore se développer et poursuivre leur carrière de se sentir mis à part par l'organisation. En effet, c'est la tendance aujourd'hui, pour les travailleurs âgés de 50 ans, de souhaiter demeurer actifs professionnellement sur plusieurs années. Selon un répondant, la présence de certains stéréotypes, comme celui supposant que les travailleurs âgés ne peuvent s'adapter aux changements technologiques, peut cependant nuire à la formation que l'organisation donne aux employés à ce sujet. En revanche, comme démontré par un texte

théorique de Lagacé et Terrion (2013), l'effet négatif des nouvelles technologies sur la rétention des travailleurs âgés serait atténué par la formation continue. Plusieurs auteurs soulignent aussi, dans une revue de littérature sur le sujet, l'importance d'adapter les programmes de développement aux travailleurs âgés. En effet, des formations qui sont inadaptées peuvent limiter l'efficacité d'action de ces derniers (Saba et Guérin, 2005; Truxillo *et al.*, 2014).

*e) Adaptation du contenu du travail*

Une charge de travail trop importante ou un manque de flexibilité dans les pratiques de conciliation en général ont été mentionnés comme étant des pratiques qui nuisent à la rétention en emploi des répondants (n=2). En effet, ceux-ci ont mentionné que la charge de travail imposée par leur organisation devenait de plus en plus contraignante pour eux. Ils ont alors décidé de quitter leur emploi pour prendre leur retraite. Le manque de flexibilité dans les horaires de travail peut forcer les travailleurs âgés à quitter leur organisation et à prendre une retraite qui est souvent devancée. Toutefois, selon un rapport de recherche (Lagacé *et al.*, 2005), il faut être conscient que l'aménagement de certaines pratiques de conciliation peut être difficile pour les organisations, surtout si ces dernières rencontrent des problématiques de pénurie de main-d'œuvre. Cependant, la non-adoption de telles pratiques semble nuire à la rétention en emploi de ses professionnels âgés. Tel que démontré par la théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation de Baltes et Baltes (1990), des organisations qui n'offrent pas de moyens de compensation aux travailleurs âgés qui en demandent peuvent indirectement les influencer à quitter.

*f) Rencontres formelles et individualisées de fin de carrière*

La gestion de la fin de carrière a été démontrée par plusieurs auteurs comme étant une pratique de rétention des travailleurs âgés (Bettache, 2007; Christin et Buisson, 2009; Guérin et Saba, 2003; Kooji *et al.*, 2014). La planification de la fin de carrière permet aux organisations d'impliquer leurs employés dans les objectifs et les plans d'action les visant, mais permettrait également aux organisations d'aligner les projets de carrière des travailleurs avec les intérêts de l'organisation, selon l'étude de Guérin et Saba (2003). Cette pratique a d'ailleurs été mentionnée comme favorisant la rétention en emploi pour deux professionnels participants.

*g) Embauche de retraités*

L'embauche de retraités de l'organisation est une pratique qui est valorisée par un répondant. La possibilité pour les retraités de continuer à travailler dans leur organisation suite à leur départ serait un facteur de rétention et une pratique de plus en plus populaire et fréquente pour ce groupe de travailleurs selon un rapport de Retraite Québec (2016). Cette condition de prolongation de la vie professionnelle serait cohérente avec la théorie de la continuité (Atchley,

1989). En effet, les travailleurs qui ont été engagés dans leur carrière peuvent souhaiter rester engagés tout autant pendant leur retraite. La possibilité pour eux d'occuper un emploi de transition serait en concordance avec cette valeur.

#### 6.2.5 Facteurs personnels influençant le maintien en emploi

Certains facteurs personnels, comme a) Les caractéristiques familiales ; b) L'état de santé ; c) Le besoin d'accomplissement et de valorisation ; d) La situation financière ; e) La capacité d'adaptation aux changements ; ainsi que f) Le désir de prendre sa retraite, ont été mentionnés précédemment comme influençant la rétention en emploi des travailleurs âgés répondants.

##### *a) Caractéristiques familiales*

Selon une recension de Bélanger *et al.* (2016) les personnes qui deviennent des aidants naturels ont tendance à changer leurs habitudes de travail et à prendre leur retraite de façon précoce. Le modèle du roulement volontaire (Lee et Mitchell, 1994) propose également que les travailleurs qui font face à des événements inattendus et soudains, comme la maladie d'un proche, considèrent quitter leur emploi rapidement. Pour certains professionnels âgés participants, les besoins de la famille, comme des enfants à charge ou des parents malades, seraient en effet un précipitant vers la retraite. Cependant, pour un répondant, le fait de devoir s'occuper de ses parents provoque l'effet inverse : celui-ci désire rester en emploi, étant donné que, de toute façon, il ne peut s'absenter et partir en vacances pendant une longue période de temps en raison de cette obligation. Ce dernier préfère donc continuer à travailler plutôt que de prendre sa retraite, ce qui va à l'encontre de ce que l'on trouve dans la littérature. Ensuite, selon trois travailleurs âgés répondants, le fait d'avoir un(e) conjoint(e) à la retraite les influence à prendre leur retraite plus tôt. Comme rapporté dans la revue de littérature, la présence d'un conjoint sur le marché du travail inciterait les travailleurs âgés à rester en emploi longtemps, tandis qu'avoir un conjoint à la retraite aurait l'effet inverse, puisque les travailleurs âgés souhaitent souvent faire concorder leur départ à la retraite avec celui du conjoint (Bélanger *et al.*, 2016; Guérin *et al.*, 1995).

##### *b) État de santé*

L'état de santé des travailleurs âgés influence aussi la prolongation de la vie professionnelle selon six professionnels répondants. Pour quatre d'entre eux, avoir une bonne santé physique serait un précipitant vers la retraite. Une étude de Wind *et al.* (2014) indique à cet effet que les employés qui souffrent d'une maladie chronique peuvent vouloir quitter le marché de l'emploi plus tôt afin de profiter d'un bon état de santé avant que ce dernier ne se dégrade. Ce discours est semblable à ce qui a été rapporté par les répondants. Cependant, aucun d'entre eux n'a mentionné la présence d'une telle condition de santé. Ces travailleurs semblent plutôt souhaiter quitter le marché du

travail alors qu'ils sont en santé afin de profiter pleinement de leur retraite. Pour ces répondants, le fait d'avoir un bon état de santé semble être un facteur qui justifie leur intention de ne pas prolonger leur vie professionnelle. Ces discours semblent contraires à ce que Bélanger *et al.* (2016) relèvent dans leur recension des écrits, soit qu'un bon état de santé prédirait une retraite plus tardive, tandis que, dans le cas de cette recherche, un bon état de santé n'aurait pas cet effet chez les répondants. En revanche, avoir un état de santé déficient et des limitations physiques ou psychologiques serait un précipitant vers la retraite, ce qui a d'ailleurs été mentionné par plusieurs auteurs (Bélanger *et al.*, 2016; Bettache, 2007; Lefebvre *et al.*, 2011; Pignal *et al.*, 2010) et par deux répondants. De plus, tel que souligné dans notre revue de littérature, une étude de Guérin *et al.* (1995) suggère que le facteur de la santé sur la rétention en emploi peut être plus prépondérant pour les cols bleus que pour les cols blancs. Nous avons émis comme hypothèse que ce facteur ne serait peut-être pas le plus important pour les travailleurs âgés du secteur de la finance. Cependant, à la lumière de nos résultats, l'état de santé semble important pour comprendre les décisions des professionnels âgés participants de rester en emploi ou de prendre leur retraite.

#### *c) Besoin d'accomplissement et valorisation*

Le besoin d'accomplissement et de valorisation est défini par les répondants comme le fait d'avoir un emploi plaisant, dans lequel le sentiment d'utilité, la motivation et les défis sont intéressants. Pour quatre répondants, le plaisir du travail est ce qui les motive à rester en emploi. Le sentiment d'utilité que le travail leur procure conduirait ces travailleurs à se sentir satisfaits de leur emploi et les inciterait à poursuivre leur carrière. La satisfaction en emploi serait un effet réducteur de la probabilité de prendre une retraite hâtive selon plusieurs chercheurs (Blanchet et Debrand, 2007; Davies *et al.*, 2017; Kautonen *et al.*, 2012), tandis que l'insatisfaction aurait l'effet contraire sur la rétention en emploi, comme démontré par Park (2010) et les modèles du roulement du personnel (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979; Porter et Steers, 1973).

#### *d) Situation financière*

La santé financière des professionnels âgés influencerait le maintien en emploi de trois répondants. Le besoin de ressources financières, le fait d'avoir des enfants à charge ou que le conjoint n'ait pas beaucoup travaillé semble mettre une pression financière sur ces travailleurs, les incitant à rester en emploi. En concordance avec ces résultats, les travailleurs n'ayant pas suffisamment d'argent pour prendre leur retraite ou ayant des dettes ou des obligations financières importantes se maintiendraient en emploi plus longtemps, selon un recensement des écrits de Bélanger *et al.* (2016). Pour ce qui est des facteurs individuels, l'importance de l'aspect financier est le facteur nous ayant le plus surpris parmi les résultats. Seulement trois répondants ont

mentionné que ce facteur avait une influence sur leur rétention en emploi. En effet, dans la littérature, les facteurs de la santé et de la finance sont reconnus comme étant des facteurs individuels ayant une forte influence sur la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés (Bélanger *et al.*, 2016; Pignal *et al.*, 2010). Cependant, dans le cas de cette recherche, si la santé a été mentionnée par de nombreux répondants (n=6), les facteurs financiers (n=3) semblent moins importants que d'autres facteurs individuels. De plus, moins de travailleurs ont souligné le fait que leur santé financière influençait leur maintien en emploi comparativement à ceux ayant souligné que les pratiques de rémunération directe avaient un effet positif sur leur maintien en emploi. Ce ne sont donc pas tous les travailleurs qui valorisent la rémunération directe comme pratique de rétention qui ont également mentionné que leur santé financière les incitait à demeurer en emploi. Seulement un répondant (répondant 1) a observé que la rémunération offerte par l'organisation et ses besoins financiers avaient un effet positif sur son maintien en emploi. Pour les autres répondants, la rémunération semble être un incitatif à la rétention, même si ces derniers n'ont pas nécessairement de besoins financiers. Il est possible de croire que les professionnels âgés travaillant dans le secteur de la finance et des assurances sont moins susceptibles d'être aux prises avec des problèmes financiers, étant donné que leurs conditions salariales sont bonnes.

#### *e) Capacité d'adaptation aux changements*

Dans la littérature, les travailleurs âgés sont souvent perçus comme étant plus réticents aux changements (Lagacé et Terrion, 2013; Ng et Feldman, 2012). Cependant, bien qu'il ne faille pas généraliser ce stéréotype, les difficultés d'adaptation aux changements peuvent survenir chez les travailleurs âgés comme chez les plus jeunes. Selon deux professionnels âgés répondants, des changements au niveau de la structure hiérarchique peuvent provoquer des départs à la retraite. Les modèles de roulement du personnel montrent aussi que les travailleurs qui vivent une insatisfaction au travail et une résistance en raison de ces changements structurels pourraient avoir envie de quitter l'organisation (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979). Contrairement aux travailleurs plus jeunes qui doivent souvent trouver une alternative d'emploi, les travailleurs âgés peuvent décider de prendre leur retraite lorsqu'une telle situation survient.

#### *f) Désir de prendre sa retraite*

Bien que certaines pratiques favorables à la rétention en emploi des travailleurs âgés puissent être mises en place dans l'organisation afin de favoriser la prolongation de leur vie professionnelle, certains travailleurs feront tout de même le choix de prendre leur retraite. En effet, il ne faut pas oublier que certains n'aspirent jamais à prolonger leur vie professionnelle, peu importe les

conditions et les pratiques organisationnelles, comme c'est le cas pour une répondante de cette étude.

#### 6.2.6 Facteurs contextuels

Selon plusieurs (Lagacé et Terrion, 2013; Ng et Feldman, 2012; St-Onge *et al.*, 2017), la culture organisationnelle et le climat au travail influenceraient le maintien en emploi des travailleurs âgés. Aussi, un climat de travail sain et ouvert aux travailleurs âgés favoriserait leur maintien en emploi tandis qu'un climat de travail négatif empreint de stéréotypes les inciterait à quitter. En effet, les travailleurs âgés exposés à un climat de travail négatif expriment davantage l'intention de partir à la retraite que ceux exposés à des informations neutres ou positives. Le climat de travail est d'ailleurs une condition qui peut favoriser ou nuire à la rétention en emploi des professionnels âgés rencontrés dans le cadre de cette recherche (n=15). En effet, un climat de travail positif et acceptant la diversité au sein de l'organisation participerait, entre autres, à la reconnaissance et à la rétention des travailleurs âgés, selon la présente étude et tel que rapporté par St-Onge *et al.* (2017) dans un texte théorique. Par ailleurs, un climat de travail où règnent des conflits à l'interne inciterait des répondants à vouloir prendre leur retraite. En effet, les relations et les interactions dans un groupe de travail auraient un effet sur le désir ou non de quitter l'organisation, selon les théories du roulement. Selon Porter et Steers (1973) le style de gestion d'un supérieur immédiat et la nature des interactions de ce dernier avec ses employés influencent la rétention du personnel de l'organisation. Une mauvaise relation avec le supérieur immédiat influencerait positivement la décision de quitter l'organisation. Similairement, des interactions positives avec ses collègues de travail diminueraient l'envie d'une personne de quitter son organisation. En effet, comme les travailleurs âgés ont souvent le choix de continuer à travailler ou de prendre leur retraite, ceux étant confrontés à un climat de travail malsain pourraient décider de quitter et de prendre leur retraite plutôt que de travailler dans un tel contexte. De plus, tel que démontré par d'autres modèles du roulement (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979), la présence d'une insatisfaction au travail, qui peut entre autres être causée par un climat de travail négatif, incite les travailleurs âgés à prendre leur retraite.

### 6.3 Les similitudes et les différences de perception entre les employeurs et les travailleurs âgés répondants

Au niveau des facteurs communs des deux collectes de données, tant les organisations que les travailleurs répondants semblent majoritairement partager une conception du « travailleur âgé » qui se base sur l'âge chronologique, l'ancienneté organisationnelle ou encore l'âge de l'admissibilité au régime de retraite. Il est possible de croire que cette conception du travailleur

âgé a une influence sur la façon dont les organisations et les travailleurs eux-mêmes vont percevoir les employés lorsqu'ils atteignent l'âge qui les catégorise comme « travailleurs âgés ». En effet, cette conception vient peut-être limiter les efforts que les organisations font pour retenir ces travailleurs âgés lorsqu'ils atteignent un âge fatidique dans l'organisation. Malgré qu'il soit illégal de discriminer une personne à cause de son âge, quelques employeurs participants ont mentionné ne pas souhaiter embaucher des travailleurs âgés pour cette raison. Pourtant, l'expérience ou l'expertise acquise par les travailleurs âgés pendant leur carrière semble être perçue de façon favorable par les employeurs. Beaucoup d'entre eux les perçoivent comme des atouts en termes de performance au travail, d'assiduité et de fidélité ou d'engagement et d'appartenance. Une conception objective de l'âge pourrait donc expliquer pourquoi les travailleurs âgés répondants disent être perçus de façon plutôt positive dans leur organisation, mais que leur rétention en emploi ne semble toutefois pas toujours privilégiée par leur employeur.

#### 6.3.1. Atouts et limites des travailleurs âgés

Pour les deux catégories de répondants (employeurs et employés), les travailleurs âgés sont considérés comme ayant un savoir et une expertise qui est utile à l'organisation. Les travailleurs âgés ont mentionné être perçus comme un groupe pouvant combler le manque de relève. Dans le même sens, les employeurs jugent que les travailleurs âgés sont flexibles puisqu'ils peuvent souvent combler des quarts de travail que d'autres travailleurs aux prises avec des responsabilités familiales ne peuvent pas accepter. Les employeurs ont toutefois mis de l'avant davantage d'apports positifs de ce groupe de travailleurs que les travailleurs âgés eux-mêmes. Entre autres, les employeurs ont parlé de leur performance et de leur sentiment d'engagement envers l'organisation. Au niveau des défis, les employeurs et les professionnels âgés ont mentionné que les travailleurs âgés pouvaient avoir plus de difficulté d'adaptation aux changements en général ainsi qu'à la technologie. Les employeurs ajoutent toutefois que le transfert des connaissances, leur rétention en emploi et la gestion de différentes générations dans l'entreprise sont des défis associés à ces travailleurs.

#### 6.3.2 Pratiques de rémunération globale

##### *a) Flexibilité du temps et du lieu de travail*

Plusieurs composantes de la rémunération globale ont été soulevées lors des entrevues. La flexibilité du temps et du lieu de travail semble être une composante populaire tant chez les employeurs (56%) que chez les travailleurs âgés répondants (71%). La majorité des employeurs ont mentionné que ces pratiques de conciliation étaient possibles dans leur organisation. De plus, tous les travailleurs âgés ayant mentionné cette variable ont dit qu'elle aidait à leur rétention en

emploi. Ces résultats corroborent ceux de l'étude de Guérin et Saba (2003) qui montre que la flexibilité est appréciée et souvent attendue par les travailleurs âgés. Dans le cas des organisations offrant cette pratique, cette dernière était souvent disponible pour l'ensemble de leurs travailleurs.

#### *b) Rémunération directe et indirecte*

L'aspect de la rémunération directe et indirecte a été mentionné tant par les répondants organisationnels (31%) que par les travailleurs âgés (65%) comme un facteur influençant la rétention en emploi. L'effet de cette composante sur la rétention en emploi n'a pas beaucoup été étudié par les chercheurs, selon Bettache et Rhnima (2010), mais semble tout de même être d'une importance considérable pour les répondants de cette étude. Tant les employeurs répondants que les travailleurs âgés ont traité des effets des régimes de retraite sur la rétention en emploi. Bien que plusieurs employeurs aient abordé le sujet, peu d'entre eux ont dit que cette pratique aidait à la rétention en emploi des travailleurs âgés. La plupart des employeurs ayant parlé du sujet ont seulement mentionné avoir modifié ou conservé leur régime de retraite afin d'en diminuer les coûts ou encore de favoriser l'attraction du personnel. En revanche, certains travailleurs âgés ont spécifié que la présence d'un régime de retraite à prestation déterminée jouait un rôle décisif dans leur maintien en emploi. De plus, au niveau de la rémunération, les organisations comme les travailleurs âgés ont mentionné l'influence des primes de rétention sur le maintien en emploi. Un travailleur âgé a également dit que son organisation octroyait des indemnités de départ à certains travailleurs âgés, pratique qui n'a pas été mentionnée par les employeurs.

Alors que les employeurs n'ont traité que des régimes de retraite et des primes de rétention, certains travailleurs âgés semblent considérer, en plus, les avantages de leurs régimes d'assurances, leurs avantages sociaux ainsi que leur rémunération directe lorsque vient le moment de prendre une décision concernant leur retraite. Les employeurs ont donc avantage à ne pas sous-estimer l'influence que la rémunération directe et indirecte peut avoir sur la rétention en emploi de leurs travailleurs âgés.

#### *c) Pratiques d'ajustement des rôles*

Les pratiques d'ajustement des rôles semblent importantes pour les travailleurs âgés répondants (47%) et semblent être une pratique présente chez certains employeurs répondants (38%). Tant les employeurs que les travailleurs âgés valorisent le rôle de mentor ou de coach que peuvent occuper les personnes en fin de carrière. À cet effet, les travailleurs âgés répondants ont mentionné aimer avoir de nouveaux défis et de nouveaux mandats en tant qu'employés ou retraités de l'organisation. Dans leur étude, Guérin et Saba (2003) ont aussi observé que les défis de fin de carrière sont importants dans la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés.

#### *d) Autres pratiques*

La reconnaissance n'a pas beaucoup été traitée par les employeurs, mais semble être valorisée par les travailleurs âgés répondants. Les organisations ont plutôt parlé de la reconnaissance des années de service, tandis que les travailleurs âgés semblent valoriser la reconnaissance existentielle. À travers la reconnaissance, les travailleurs âgés veulent et désirent se sentir valorisés dans leur milieu de travail et comme personnes. Pour les travailleurs âgés, le transfert des connaissances est une pratique qui est importante pour leur valorisation personnelle et qui leur permet de se garder motivés et, par conséquent, de rester en emploi plus longtemps. À ce sujet, plus du tiers des organisations répondantes (31%) ont mentionné que le transfert des connaissances était un défi pour elles, car elles ne souhaitent pas perdre les connaissances lors des départs à la retraite de leurs travailleurs âgés. Afin de pallier ce problème, plusieurs options s'offrent à elles, comme le fait d'embaucher temporairement des retraités de l'organisation qui pourraient avoir comme mandat de former les travailleurs plus jeunes sur certaines compétences plus tacites de leur emploi.

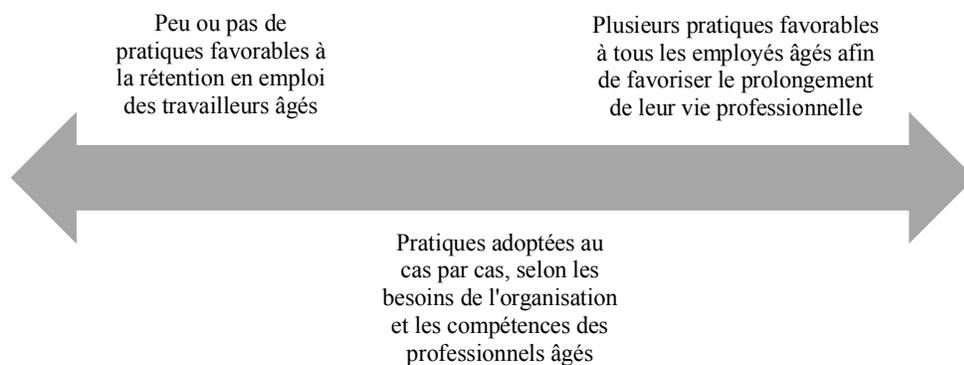
#### *e) La culture organisationnelle comme facteur clé dans la rétention en emploi des travailleurs âgés*

Tant les travailleurs âgés que les employeurs répondants estiment que la culture organisationnelle et le climat de travail sont des facteurs clés dans la rétention en emploi du personnel âgé. Nous pouvons inférer que plus la culture et le climat de travail seront favorables aux travailleurs âgés, plus les pratiques seront taillées pour ces travailleurs et favoriseront ainsi leur rétention en emploi. La culture est d'ailleurs considérée comme une composante de la rémunération globale par certains auteurs (St-Onge, 2014). Bref, outre les pratiques de rémunération globale prises une à une, leur efficacité sur la rétention en emploi serait liée à la culture ou au climat organisationnel. D'ailleurs, Porter et Steers (1973) et Mobley *et al.* (1979) observent aussi dans leur modèle du roulement que le climat et la culture organisationnelle ont une influence sur la décision du travailleur de rester en emploi. Ainsi, selon d'autres modèles du roulement (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977), nous pouvons supposer qu'une culture organisationnelle et qu'un climat de travail néfastes au maintien en emploi des travailleurs âgés créeront de l'insatisfaction, ce qui poussera ces derniers à envisager de prendre leur retraite ou de quitter l'organisation. À titre d'exemple, le secteur de la finance et des assurances vit de grandes transformations avec l'expansion de l'utilisation des nouvelles technologies dans le secteur. Ceci nécessite des changements importants dans ces organisations, selon un rapport du Conseil emploi métropole (2013) et a, par conséquent, un effet sur la main-d'œuvre. Une culture organisationnelle qui entretient des

stéréotypes négatifs face à l'adaptation des travailleurs seniors à l'avènement de ces technologies et de ces nombreux changements ne favoriserait pas la prolongation de leur vie professionnelle.

Enfin, les pratiques organisationnelles à l'égard des professionnels âgés varient grandement d'une organisation à une autre et peuvent se placer sur un continuum (voir figure 13). Aux extrémités de ce continuum, on retrouve, d'un côté, des organisations qui n'ont peu ou pas de pratiques favorables à la rétention en emploi des travailleurs âgés et, de l'autre, des organisations qui adoptent plusieurs pratiques, souvent informelles, envers tous les employés âgés afin de favoriser le prolongement de leur vie professionnelle. Au centre de ce continuum se trouvent des organisations qui gèrent certaines pratiques au cas par cas, selon leurs besoins et les compétences des professionnels âgés.

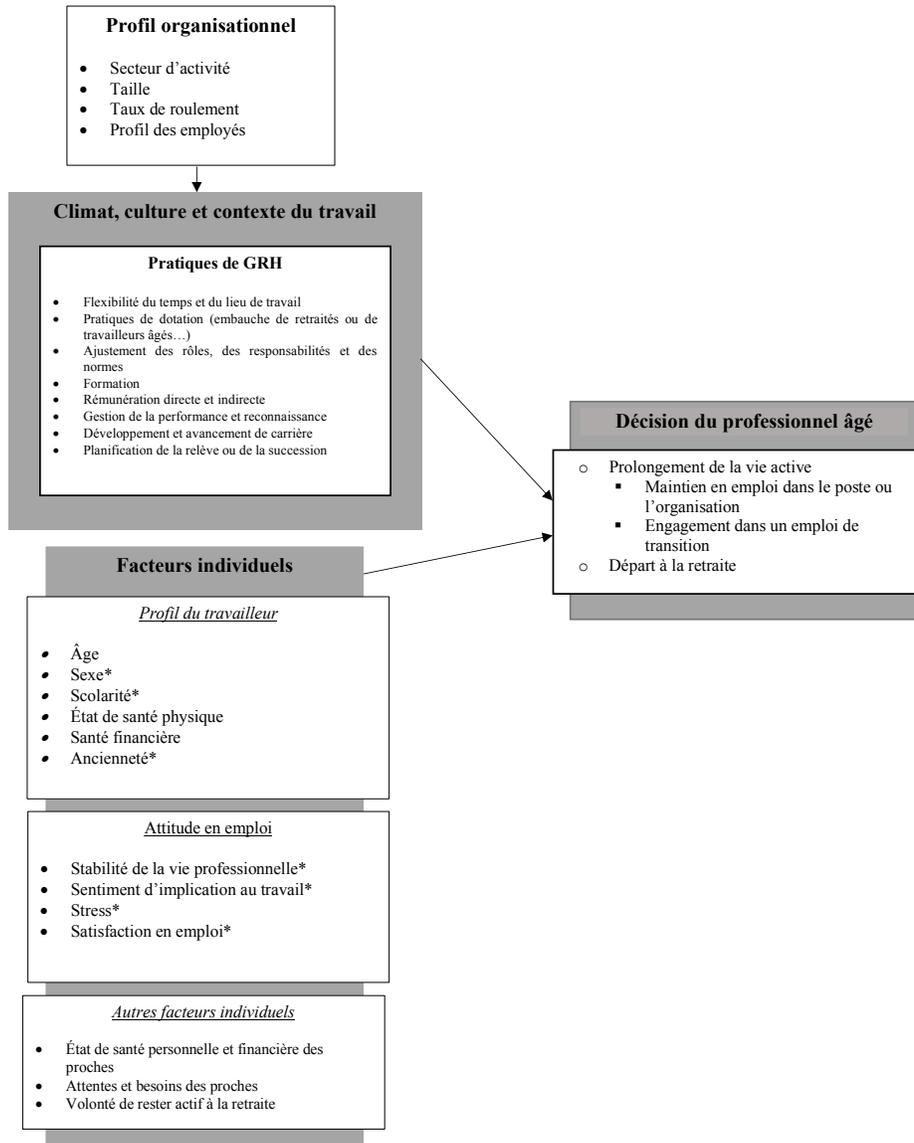
**Figure 13 : Continuum des pratiques envers les travailleurs âgés dans les organisations répondantes**



#### 6.4 Révision du cadre conceptuel proposé au chapitre 2

Les résultats de cette étude permettent de revoir le cadre conceptuel que nous avons proposé au chapitre 2 afin d'intégrer des éléments qui semblent avoir une influence sur la rétention en emploi ou les départs à la retraite des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances. Une bonification des variables de ce cadre conceptuel a donc été faite suite aux résultats de cette étude (voir figure 14). Certaines variables présentes dans la première version de ce modèle n'ont cependant pas été traitées par les répondants, mais étaient présentes dans la littérature. Ces variables ont été conservées dans le cadre conceptuel, vu la nature exploratoire de cette étude. L'effet de ces liens reste toutefois à explorer.

**Figure 14 : Cadre conceptuel révisé des facteurs organisationnels et individuels pouvant avoir une incidence sur la prolongation de la vie professionnelle des professionnels âgés du secteur de la finance et des assurances au Québec**



\* : Variables exposées dans la revue des écrits, mais non exprimés par les répondants. L'effet reste à explorer.

## 6.5 Recommandations découlant des résultats de l'étude

Cette section présente des recommandations adressées aux organisations qui souhaitent retenir leurs travailleurs âgés en emploi plus longtemps et pour des travailleurs âgés qui souhaitent prolonger leur vie professionnelle. Ces recommandations sont issues des résultats de notre recherche.

### 6.5.1 Recommandations pour les employeurs

#### 1. *Promouvoir un climat de travail sain et une culture inclusive*

Le climat de travail et la culture organisationnelle sont la pierre angulaire de toutes les recommandations de ce rapport. En effet, une culture d'ouverture est essentielle pour plusieurs organisations et travailleurs âgés, ainsi que selon la littérature portant sur l'établissement de pratiques de gestion favorables à la rétention des travailleurs âgés. En effet, un climat de travail positif et une culture organisationnelle ouverte à la diversité permettent de diminuer la présence de stéréotypes négatifs envers les travailleurs âgés dans les organisations, ce qui vient par conséquent teinter les pratiques de l'organisation.

#### 2. *Reconnaître les forces des travailleurs âgés*

Plusieurs stéréotypes envers les travailleurs âgés étaient présents dans le discours d'organisations répondantes. Nous croyons qu'il est important que les organisations soient sensibilisées aux forces des travailleurs âgés, puisque la quasi-totalité des stéréotypes négatifs qui sévissent envers les travailleurs âgés s'avèrent faux. Ceci pourrait avoir un impact positif sur le climat de travail organisationnel et, par conséquent, favoriser la rétention en emploi de ces travailleurs. Cette sensibilisation pourrait se faire grâce à une formation sur la diversité dans le milieu de travail, par exemple.

#### 3. *Reconnaître les besoins des travailleurs âgés*

Les travailleurs âgés ne doivent pas être considérés comme un groupe homogène et cette étude tente de démontrer qu'il faut se méfier des généralisations face à leurs aspirations. Il est important de ne pas conclure que les demandes des travailleurs dépendent de leur âge, par exemple. Dans ce sens, les organisations peuvent offrir aux travailleurs âgés plusieurs trajectoires de fin de carrière. Les résultats de cette étude montrent que ce ne sont pas tous les travailleurs âgés qui sont intéressés à poursuivre leur vie professionnelle, tandis que d'autres aimeraient rester sur le marché du travail encore plusieurs années. Les organisations ont intérêt à encourager la participation de leurs employés. Pour se faire, il est possible pour ces dernières d'organiser des groupes consultatifs

représentant chaque tranche générationnelle présente dans l'organisation afin de trouver des pratiques qui conviennent à tous, par exemple.

#### *4. Miser sur certaines composantes de rémunération globale*

Les résultats recueillis auprès des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances démontrent que certaines composantes de la rémunération globale sont importantes pour les professionnels âgés. Entre autres, plusieurs mentionnent que les pratiques de conciliation (comme la modification du temps, du lieu et du contenu de travail), les pratiques de valorisation (comme la reconnaissance, l'octroi de mandats, etc.) ou encore certains aspects de la rémunération directe et indirecte aident à la prolongation de leur vie professionnelle. Les organisations ont donc avantage à en tenir compte dans l'élaboration de leur stratégie de rétention.

#### *5. Planifier les départs à la retraite et la relève*

La préoccupation du transfert des connaissances était présente chez plusieurs employeurs répondants. Ce défi s'accroîtra dans les prochaines années, particulièrement si ces organisations peinent à retenir leurs travailleurs âgés. Les résultats de cette étude démontrent que ces derniers aiment se sentir utiles et valorisés par leur employeur. Les organisations auraient donc avantage à identifier les employés âgés qui veulent s'investir dans de nouveaux défis afin de maximiser leur potentiel. Ceci pourrait avoir pour conséquence de prolonger leur carrière dans l'organisation et d'ainsi privilégier le transfert des connaissances à l'interne.

### 6.5.2 Recommandations pour les travailleurs âgés

#### *1. Ouvrir le dialogue avec l'employeur*

Selon une étude de Armstrong-Stassen (2008), les employeurs mentionnent ne pas adopter des pratiques favorables aux travailleurs âgés parce qu'ils pensent que de telles pratiques n'intéressent pas ces travailleurs. Cette étude et la nôtre démontrent qu'il semble y avoir un manque de communication entre l'organisation et les travailleurs âgés au sujet des pratiques qui favoriseraient leur rétention en emploi. À titre d'exemple, dans cette étude, plusieurs pratiques ont été mentionnées par les organisations ainsi que par les travailleurs âgés comme favorisant la rétention en emploi. Cependant, les proportions des organisations et des travailleurs âgés ayant mentionné ces pratiques étaient souvent très différentes (p.ex., au niveau de la rémunération directe et indirecte). Afin de se voir offrir des pratiques qui favorisent l'extension de leur vie professionnelle, les travailleurs âgés auraient donc avantage à ouvrir le dialogue avec leur employeur concernant ce qu'ils envisagent et désirent pour leur fin de carrière. À cet effet, un bon nombre de travailleurs âgés répondants ont mentionné vouloir continuer à travailler après leur

départ à la retraite. Des organisations plus à l'écoute de leurs travailleurs âgés pourraient conserver leur expertise à l'interne plus longtemps.

## *2. Se tenir informés et formés*

Les travailleurs âgés répondants semblaient prendre en compte la formation qui leur était offerte ou pas par leur employeur dans leur décision de partir à la retraite ou de rester en emploi. Il est donc important pour les travailleurs qui souhaitent avoir accès à de telles pratiques d'exprimer leurs besoins auprès de leurs employeurs. En effet, les employeurs peuvent ne pas connaître ce désir, s'il n'est pas exprimé par les travailleurs âgés, tel que démontré dans l'étude de Armstrong-Stassen (2008). Les travailleurs âgés auraient également avantage à exprimer leurs besoins de formation lorsque le besoin s'en fait ressentir, à défaut d'attendre que cette demande provienne de l'employeur, afin d'éviter l'obsolescence de leurs compétences.

## *3. Valoriser davantage leur expertise et leurs atouts auprès des plus jeunes et des employeurs*

Bien que les travailleurs âgés semblent être perçus positivement et valorisés par certains employeurs, il reste important que ces derniers valorisent leur expertise et leurs atouts auprès des plus jeunes et des employeurs afin de limiter l'effet que les stéréotypes sur l'âge peuvent avoir sur leur rétention en emploi. Une valorisation des atouts des travailleurs âgés par les travailleurs âgés eux-mêmes ne pourrait avoir que des répercussions positives sur la perception de ces travailleurs dans les organisations tout en aidant à contrer certains stéréotypes.

## *4. Exprimer leur ouverture à aider les travailleurs plus jeunes*

Comme le mentorat et le transfert des connaissances sont des pratiques valorisées par les travailleurs âgés, il est important que ces derniers expriment à leur employeur leur désir d'aider les travailleurs plus jeunes. Ceci favoriserait l'attribution de nouveaux mandats et de nouveaux défis aux demandeurs.

## *5. Planifier leur retraite et profiter des outils que peut offrir l'employeur*

Comme la conception de la retraite a beaucoup changé au cours des dernières années, il est désormais possible pour les travailleurs âgés d'envisager plusieurs options lorsqu'ils souhaitent se retirer du marché du travail. L'importance de la planification de leur retraite devient alors primordiale, car les travailleurs peuvent tout de même souhaiter demeurer actifs. En planifiant leur retraite, les employés âgés peuvent profiter de certaines pratiques d'accommodement qui

peuvent être offertes par leur employeur, mais permettent également à ce dernier de mieux planifier le transfert de connaissances, afin de mieux conserver la pérennité organisationnelle.

## 6.6 Proposition d'un modèle de recherche

Comme mentionné précédemment, il n'existe pas, à notre connaissance, de modèle théorique concernant la rétention en emploi et la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés. Afin de pallier cette lacune, nous proposons un modèle théorique (voir figure 15, p.145) concernant les décisions de rétention en emploi ou les départs à la retraite des travailleurs âgés. Ce modèle se base sur les résultats de cette étude, le cadre conceptuel, des modèles et théories du roulement (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979; Porter et Steers, 1973), ainsi que sur des perspectives théoriques utilisées pour étudier les travailleurs âgés (Atchley, 1989; Baltes et Baltes, 1990; Mitchell *et al.*, 2001). Il présente également un processus décisionnel découlant de l'influence de ces variables sur le travailleur âgé.

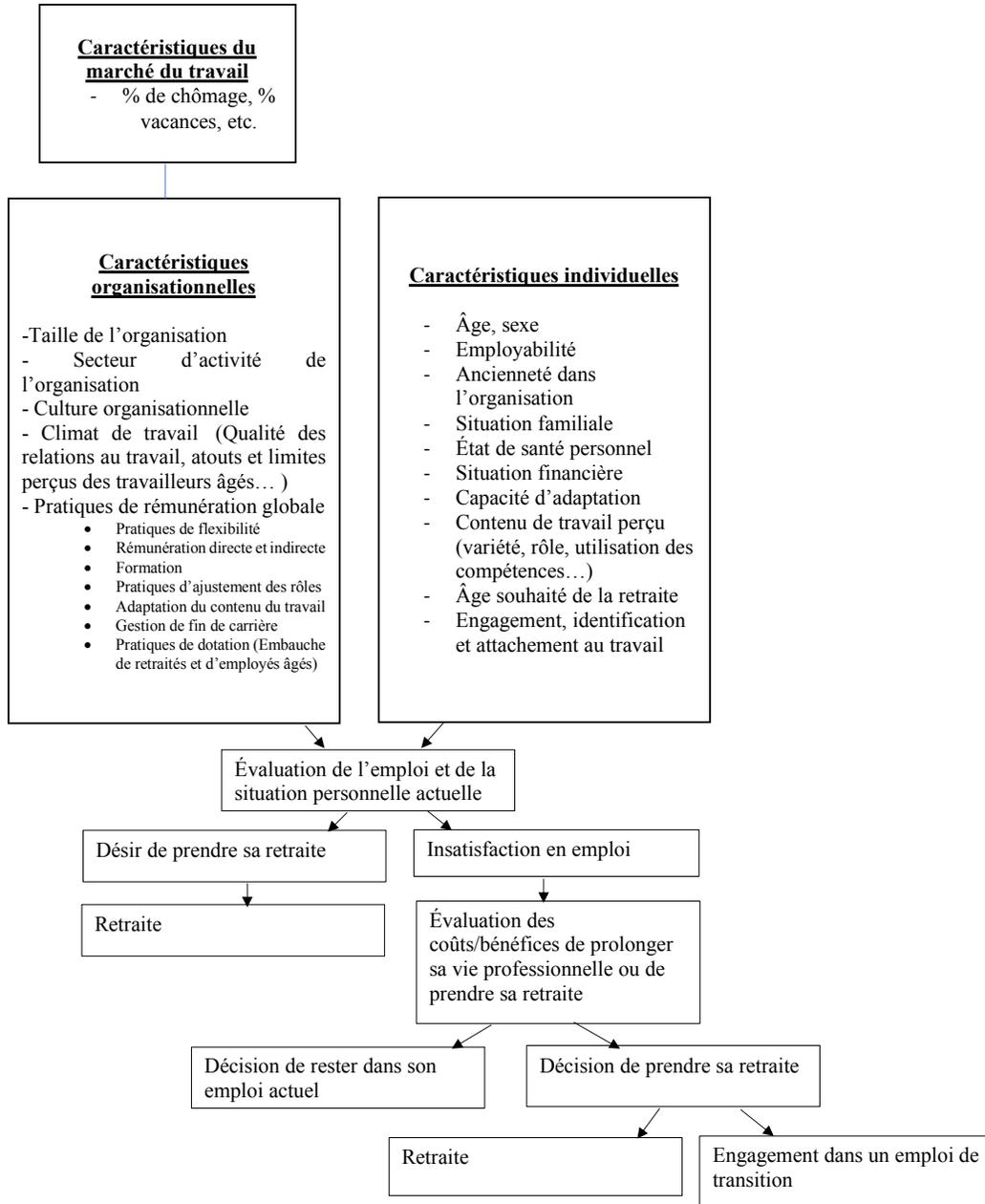
## 6.7 Sommaire de la discussion

Ce chapitre a permis d'analyser les résultats de l'étude à la lumière de la revue de littérature. D'abord, les résultats des employeurs ont été analysés, puis les résultats des travailleurs âgés ont été traités. Certaines variables, comme l'importance de la rémunération directe et indirecte et l'influence des régimes de retraite dans les décisions de rétention en emploi, n'ont pas beaucoup été abordées dans la littérature empirique, à notre connaissance. Nous avons également pu faire ressortir des similitudes et des différences de perception entre les employeurs et les employés âgés répondants, en ce qui concerne, par exemple, les atouts et les limites des travailleurs âgés et certaines pratiques de rémunération globale (p.ex., flexibilité du temps et du lieu de travail, rémunération directe et indirecte, etc.). À ce propos, une culture organisationnelle et un climat de travail sain sont sans aucun doute, tant pour les travailleurs âgés que pour les employeurs répondants, des facteurs clés dans la rétention en emploi des travailleurs âgés.

De plus, suite à cette analyse, nous avons révisé le cadre conceptuel de l'étude et proposé des recommandations adressées aux employeurs ainsi qu'aux travailleurs âgés. Ces recommandations ont pour objectif de favoriser la rétention en emploi des travailleurs âgés au sein de leur organisation.

Enfin, un modèle théorique concernant l'influence de variables sur la décision de rester en emploi ou de partir à la retraite chez les travailleurs âgés a été proposé, puisque, à notre connaissance, aucun modèle théorique n'existe à ce sujet. Ce modèle s'inspire de différents modèles du roulement (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979; Porter et Steers, 1973) de perspectives théoriques utilisées pour étudier les travailleurs âgés (Atchley, 1989; Baltes et Baltes, 1990; Mitchell *et al.*, 2001) ainsi que du cadre conceptuel et des résultats de cette étude.

**Figure 15 : Proposition d'un modèle de recherche concernant l'influence de variables sur la décision de rétention en emploi ou de départ à la retraite des travailleurs âgés**



## Chapitre 7 : Conclusion

Ce dernier chapitre énumère d'abord les contributions de l'étude au niveau du champ des connaissances. Dans un deuxième temps, les limites de cette étude sont également présentées, puis finalement, des avenues pour des recherches futures sont suggérées.

### 7.1 Les contributions de l'étude

#### 7.1.1 Contributions aux champs des connaissances

À notre connaissance, cette étude est la première à se pencher sur le sujet de la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés en adoptant le point de vue de la rémunération globale. Cette étude contribue donc à un élargissement des connaissances et peut être utile pour les organisations qui sont aux prises avec des problématiques de pénurie de main-d'œuvre et de main-d'œuvre vieillissante.

Les résultats de cette recherche permettent de rendre patentes les variables influençant la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances. De façon plus précise, ces résultats démontrent que la prolongation de la vie professionnelle peut être influencée par plusieurs pratiques et que l'adoption et l'application de ces dernières dépendent grandement du contexte et du climat de travail organisationnel.

En ce qui concerne les modèles et théories mobilisées au chapitre 2, cette étude permet de démontrer que le processus décisionnel des travailleurs âgés, lorsque vient le temps de décider s'ils souhaitent prolonger ou non leur vie professionnelle, peut être complexe. Certains travailleurs âgés passent par les processus décisionnels explicités par différentes typologies et modèles du roulement. En effet, l'insatisfaction au travail causée par de multiples facteurs, comme un climat néfaste pour les travailleurs âgés, un manque de défis en fin de carrière ou encore une difficulté d'adéquation entre la vie personnelle et professionnelle, peut influencer les travailleurs âgés à quitter leur organisation (Lee et Mitchell, 1994; Mobley, 1977; Mobley *et al.*, 1979; Porter et Steers, 1973). En revanche, pour d'autres travailleurs, la décision de quitter pour prendre leur retraite ne découle pas nécessairement d'une insatisfaction au travail. Cette décision peut résulter du simple désir de prendre sa retraite ou peut être expliquée par d'autres facteurs ou théories applicables aux travailleurs âgés, comme la théorie de l'attachement au travail (Mitchell *et al.*, 2001), la théorie de la sélection, de l'optimisation et de la compensation (Baltes et Baltes, 1990), la théorie de la sélectivité socioémotionnelle (Carstensen, 1991) ou encore la théorie de

l'attachement au rôle dans l'emploi (Carter et Cook, 1995). De plus, le fait que les répondants souhaitent ou non s'engager dans un emploi de transition peut dépendre de différents facteurs individuels qui peuvent être expliqués par la théorie de la continuité de Atchley (1989). À ce sujet, nous proposons un modèle concernant l'influence de certaines variables (caractéristiques du marché du travail, organisationnelles et individuelles) sur la décision de rétention en emploi ou de départ à la retraite, comme il n'existe pas à notre connaissance un tel modèle s'adressant spécifiquement aux travailleurs âgés.

Les résultats obtenus par cette recherche permettent aussi de confirmer certains résultats d'études mentionnées au chapitre 2 et permettent également de faire ressortir certains éléments qui ont été négligés dans le recensement des écrits, comme l'importance de certains aspects de la rémunération directe et indirecte dans la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs âgés.

La littérature actuelle sur le maintien en emploi des travailleurs âgés se veut majoritairement prescriptive et s'intéresse à ce que les organisations devraient faire pour régler cette problématique, mais s'intéresse peu à ce qu'il est fait en organisation et à ce qui est souhaité par les travailleurs âgés. Cette recherche, de nature plutôt descriptive, démontre ce qui est fait par certaines organisations et ce qui semble être important dans la rétention en emploi des travailleurs âgés pour les principaux concernés.

### 7.1.2 Contributions pour la pratique

Les résultats de cette étude sont utiles pour les gestionnaires des organisations du secteur de la finance et des assurances ainsi que pour les travailleurs âgés de ce secteur, mais donnent également des pistes de solution pour toute entreprise aux prises avec une problématique de vieillissement de sa main-d'œuvre. En effet, cette recherche permet d'identifier quelles composantes de la rémunération globale sont les plus susceptibles de favoriser la rétention, le maintien en emploi et la préparation à la retraite des travailleurs âgés. De plus, cette étude présente des recommandations aux organisations ainsi qu'aux travailleurs à la suite de l'analyse des résultats obtenus.

Selon notre étude, la présence d'une culture axée sur la diversité semble être un aspect crucial dans l'adoption de pratiques de rémunération globale favorisant la rétention en emploi des travailleurs âgés. Cet aspect a été confirmé tant par les organisations que par les travailleurs âgés. En ce qui concerne les employeurs participants, certains semblent préoccupés par cet aspect, alors que, pour d'autres, il est difficile de savoir s'ils connaissent l'influence que peut avoir leur culture organisationnelle sur la rétention en emploi de leurs travailleurs âgés.

De plus, il semble parfois y avoir un décalage entre l'offre des organisations au niveau des composantes de la rémunération globale et ce que les travailleurs âgés désirent, comme cela a été démontré dans une étude d'Armstrong-Stassen (2008).

## 7.2 Limites de l'étude

La nature qualitative de cette recherche ne permet pas de généraliser les résultats de cette étude. Cependant, son caractère exploratoire et le fait que nous avons interrogé autant des entreprises que des travailleurs âgés nous permettent d'obtenir une certaine richesse d'information qui pourra servir de base à l'élaboration d'un questionnaire pour une recherche quantitative.

La méthode de recherche que nous avons choisie, soit de récolter les données par des entrevues semi-dirigées, comporte une part de subjectivité. En effet, cette méthode peut laisser place à des écarts qui proviennent du répondant ou de l'intervieweur lui-même. En ce sens, ces deux acteurs peuvent oublier de mentionner certains éléments importants lors des entrevues. Du côté du participant, son degré de compréhension des questions, son degré de confiance et d'aisance pendant l'entrevue, ou encore sa capacité à bien s'exprimer peuvent avoir un impact indirect sur les résultats de l'entrevue. Comme l'interprétation des entrevues est un processus subjectif, il se peut que les opinions personnelles du chercheur aient influencé le processus à partir de la collecte de données, et ce jusqu'à l'étape de l'analyse et de l'interprétation des résultats.

Le recrutement des participants de cette étude, sur la base du volontariat, comporte quelques limites. En effet, certains invoquent que les participants qui se portent volontaires à participer à des recherches possèdent des caractéristiques psychologiques qui rendent la généralisation des résultats plus audacieuse (Gauthier et Bourgeois, 2016).

Ensuite, les grilles d'entrevue utilisées pour les collectes de données comportaient des questions ouvertes. Nous avons utilisé ce type de question afin d'offrir une plus grande liberté aux participants dans leur réponse. Cependant, les réponses obtenues par ces questions sont parfois moins précises ou ciblées que des réponses obtenues par l'entremise d'un questionnaire. De plus, les questions ouvertes ont pu faire en sorte que les participants aient omis de mentionner une variable ou un fait important, comme il est probable que certains éléments ne leur aient pas traversé l'esprit pendant l'entrevue.

Nous avons également rencontré une difficulté dans le recrutement des participants pour la portion organisationnelle de la recherche. Tout de même, seize représentants organisationnels ont été interrogés, malgré le fait qu'il a été difficile fastidieux d'avoir accès à ces participants. Cette difficulté dans le recrutement nous a cependant empêché d'atteindre une saturation théorique pour ce volet de la recherche.

Encore, pour le volet organisationnel de la recherche, le fait que l'auteure de ce mémoire n'a pas conduit et participé aux entrevues est une limite. En effet, l'utilisation de données secondaires en recherche qualitative peut rendre plus difficile l'interprétation et l'analyse des discours. Toutefois, les entrevues pour le volet individuel ont toutes été menées par cette dernière.

### 7.3 Avenues de recherche

Plusieurs avenues de recherche peuvent découler de cette étude. D'abord, nous croyons qu'il serait pertinent de valider les résultats de cette recherche auprès d'un plus grand échantillon de participants. En effet, un plus grand nombre d'organisations nous permettrait de valider davantage les pratiques de rémunération globale utilisées envers les travailleurs âgés. Il serait également intéressant d'interroger davantage de personnes ayant quitté leur emploi pour prendre leur retraite ou s'engager dans un emploi de transition afin d'obtenir plus de leurs points de vue.

De plus, comme les organisations et les travailleurs âgés interrogés pour cette recherche étaient principalement situés dans la région métropolitaine, il serait digne d'intérêt d'avoir l'avis d'organisations et de travailleurs âgés de ce secteur, qui se situent en région. Cela permettrait de vérifier si certaines composantes de la rémunération globale ont une importance semblable ou différente en ce qui a trait à la rétention des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances. Comme les régions sont parfois aux prises avec des défis de gestion des ressources humaines qui diffèrent des grandes villes, il serait pertinent d'explorer cette avenue.

Ensuite, comme cette étude s'inscrit dans un projet de recherche financé par le CRSH qui s'étend sur plusieurs années, les résultats peuvent servir de base à des analyses futures. Entre autres, une autre méthode de recherche pourrait être utilisée. L'élaboration d'un questionnaire mesurant la perception des organisations ainsi que celle des travailleurs âgés sur les pratiques de rémunération globale influençant la rétention en emploi serait une avenue de recherche intéressante. Les entretiens qui ont été menés dans le cadre de cette recherche, tant au niveau organisationnel qu'individuel, pourraient servir à peaufiner la justesse et la pertinence des questionnaires. Par la suite, des analyses multiniveaux pourraient être faites afin de comprendre la dynamique entre les

réponses des individus et celles des organisations. En outre, il pourrait être digne d'intérêt de tester empiriquement le modèle que nous proposons.

#### 7.4 Sommaire de la conclusion

Ce chapitre a présenté les contributions de l'étude à l'avancement des connaissances et de la pratique, ainsi que ses limites et les avenues de recherche intéressantes. Nous sommes persuadée que cette recherche contribue à l'avancement des connaissances, puisqu'une majorité des participants interrogés ont accordé de l'importance à certaines variables. Ces résultats serviront également à mieux identifier quelles pratiques de rémunération globale doivent être maintenues ou devraient être adoptées ou modifiées dans les organisations afin de favoriser la rétention en emploi des travailleurs âgés du secteur de la finance et des assurances. Des recommandations ont d'ailleurs été formulées à cet effet. De plus, notre recherche comporte certaines limites, comme la difficulté à généraliser les résultats en raison de sa nature qualitative. La subjectivité de la méthode de collecte de données, le type de questions utilisées dans les grilles d'entrevues, le faible nombre de répondants organisationnels, l'utilisation et l'analyse de données qualitatives secondaires et un biais pouvant être causé par la méthode de sélection des participants sont d'autres limites attribuables à cette recherche. Enfin, comme avenue de recherche, nous croyons qu'il serait intéressant de valider les résultats auprès d'un plus grand échantillon et de procéder à une telle recherche à l'extérieur de la région métropolitaine. Il serait également pertinent d'utiliser une autre méthode de recherche (p.ex., un questionnaire), puisque celle-ci permettrait de procéder à des analyses multiniveaux ou encore de valider le modèle que nous proposons.



## Bibliographie

- Abraham, Steven E, Barry A Friedman et Randall K Thomas (2005). « The impact of union membership on intent to leave: Additional evidence on the voice face of unions », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 17, no 4, p. 201-213.
- Abraham, Steven E, Barry A Friedman et Randall K Thomas (2008). « The relationship among union membership, facets of satisfaction and intent to leave: further evidence on the voice face of unions », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 20, no 1, p. 1-11.
- Adams, Gary A et Terry A Beehr (1998). « Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences », *Personnel psychology*, vol. 51, no 3, p. 643-665.
- Adams, Gary A, Julie Prescher, Terry A Beehr et Lawrence Lepisto (2002). « Applying work-role attachment theory to retirement decision-making », *The International Journal of Aging and Human Development*, vol. 54, no 2, p. 125-137.
- Allen, David G (2006). « Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? », *Journal of management*, vol. 32, no 2, p. 237-256.
- Armstrong-Stassen, Marjorie (2008). « Human resource practices for mature workers - and why aren't employers using them?: [Paper in Special Issue: Work-life in Australasia.] », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, no 3, p. 334-352.
- Armstrong-Stassen, Marjorie et Francine Scholsser (2011). « Perceived organizational membership and the retention of older workers », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, p. 319-344.
- Armstrong-Stassen, Marjorie (2008). « Human resource practices for mature workers— And why aren't employers using them? », *Asia Pacific journal of human resources*, vol. 46, no 3, p. 334-352.
- Armstrong-Stassen, Marjorie et Nancy D Ursel (2009). « Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers », *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 82, no 1, p. 201-220.
- Atchley, Robert C (1989). « A continuity theory of normal aging », *The gerontologist*, vol. 29, no 2, p. 183-190.
- Audet, Michel (2007). « Les mythes du choc des générations », *Effectif*, vol. 10, no 1.
- Avolio, Bruce J, David A Waldman et Michael A McDaniel (1990). « Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type », *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 2, p. 407-422.
- Baltes, Boris B. et Marcus W. Dickson (2001). « Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation », *Applied Developmental Science*, vol. 5, no 1, p. 51-62.
- Baltes, Paul B. et Margret M. Baltes (1990). « Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation », *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, vol. 1, no 1, p. 1-34.
- Bankers Life for a Secure Retirement (2015). « New expectations, new rewards : work in retirement for middle-income boomers », *Center for a secure retirement, Banker life*, p. 36.

- Baribeau, Colette (2009). « Analyse des données des entretiens de groupe », *Recherches qualitatives*, vol. 28, no 1, p. 133-148.
- Bélanger, Alain, Yves Carrière et Patrick Sabourin (2016). « Understanding employment participation of older workers: The Canadian perspective », *Canadian Public Policy*, vol. 42, no 1, p. 94-109.
- Bettache, Mustapha (2007). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants*, Philosophiae Doactor (Ph.D), Université de Montréal, 560 p.
- Bettache, Mustapha (2013). « Maintien en emploi et mobilisation des travailleurs seniors dans le secteur public: Tout un défi », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 11, no 1.
- Bettache, Mustapha et Aziz Rhnima (2010). « L'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants repose-t-elle sur des pratiques spécifiques de gestion des Ressources Humaines », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 8 (2), p. 1-49.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Blanchet, Didier et Thierry Debrand (2007). « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible: santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », *Economie et statistique*, vol. 403, no 1, p. 39-62.
- Burnay, Nathalie (2008). « Les paradoxes de l'âge au travail », *Les politiques sociales*, no 3-4, p. 4-13.
- Buyens, Dirk, Hans Van Dijk, Thomas Dewilde et Ans De Vos (2009). « The aging workforce: perceptions of career ending », *Journal of managerial psychology*, vol. 24, no 2, p. 102-117.
- Campehoudt, Luc van, Raymond Quivy et Jacques Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd. entièrement rev. et augm.° éd., Paris, Dunod.
- Campion, Michael A (1991). « Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research », *Journal of applied psychology*, vol. 76, no 2, p. 199.
- Carstensen, Laura L (1991). « Selectivity theory: Social activity in life-span context », *Annual review of gerontology and geriatrics*, vol. 11, no 1, p. 195-217.
- Carstensen, Laura L, Helene H Fung et Susan T Charles (2003). « Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life », *Motivation and emotion*, vol. 27, no 2, p. 103-123.
- Carter, Mary Anne Taylor et Kelli Cook (1995). « Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources », *The Career Development Quarterly*, vol. 44, no 1, p. 67-82.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) (2017). *Travailleurs vieillissants*, Gouvernement du Canada.
- Christin, Julie et Marie-Laure Buisson (2009). « Comment gérer une main-d'œuvre âgée? Regard sur la France », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 38-46.
- Conseil emploi métropole (CEM) (2013). *Dianostic des besoins de main d'oeuvre, secteur de la finance et des assurances*, Emploi Québec.

- Crossley, Craig D, Rebecca J Bennett, Steve M Jex et Jennifer L Burnfield (2007). « Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 1031.
- Dalton, Dan R, William D Todor et David M Krackhardt (1982). « Turnover overstated: The functional taxonomy », *Academy of management Review*, vol. 7, no 1, p. 117-123.
- Davies, Eleanor MM, Beatrice IJM Van der Heijden et Matt Flynn (2017). « Job satisfaction, retirement attitude and intended retirement age: a conditional process analysis across workers' level of household income », *Frontiers in psychology*, vol. 8, p. 891.
- de Wind, Astrid, Goedele A Geuskens, Jan Fekke Ybema, Birgitte M Blatter, Alex Burdorf, Paulien M Bongers, *et al.* (2014). « Health, job characteristics, skills, and social and financial factors in relation to early retirement-results from a longitudinal study in the Netherlands », *Scandinavian journal of work, environment & health*, p. 186-194.
- Drapeau, Martin (2004). « Les critères de scientificité en recherche qualitative », *Pratiques psychologiques*, vol. 10, no 1, p. 79-86.
- Elovainio, Marko, Pauli Forma, Mika Kivimäki, Timo Sinervo, Risto Sutinen et Marjukka Laine (2005). « Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees », *Work & Stress*, vol. 19, no 1, p. 84-92.
- Freund, Alexandra et Paul B. Baltes (2003). « Pour un développement et un vieillissement réussis: Sélection, optimisation et compensation », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 24, no 3, p. 27-50.
- Freund, Alexandra M. (2008). « Successful aging as management of resources: The role of selection, optimization, and compensation », *Research in Human Development*, vol. 5, no 2, p. 94-106.
- Gauthier, Benoît et Isabelle Bourgeois (2016). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 6e éd.<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gomez, Rafael et Morley Gunderson (2011). « For whom the retirement bell tolls: Accounting for changes in the expected age of retirement and the incidence of mandatory retirement in Canada », *Canadian Public Policy*, vol. 37, no 4, p. 513-539.
- Gouvernement du Canada (2011). *HRSDC Consultations with older workers and employers : summary of what we heard*, Gouvernement du Canada.
- Gouvernement du Québec (2011). « Le vieillissement de la main-d'oeuvre et l'avenir de la retraite: des enjeux pour tous, un effort de chacun », *Rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de*, vol. 55.
- Griffeth, Rodger W et Peter W Hom (2001). *Retaining valued employees*, Sage Publications.
- Guay, Jean-Herman (dir.) (2017). *Taux de fertilité (naissances par femmes) au Canada*, Université de Sherbrooke.  
<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CAN/fr/SP.DYN.TFRT.IN.html>

- Guérin, Gilles et Tania Saba (2003). « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, no 4, p. 590-619.
- Guérin, Gilles, Tania Saba et Thierry Wils (1999). « Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites? ».
- Guérin, Gilles, Thierry Wils, Tania Saba et Nathalie St-Jacques (1995). « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 24, no 2, p. 245-283.
- Hanisch, Kathy A. et Charles L. Hulin (1990). « Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 37, no 1, p. 60-78.
- Harkonmäki, Karolna, Eero Lahelma, Pekka Martikainen, Ossi Rahkonen et Karri Silventoinen (2006). « Mental health functioning (SF-36) and intentions to retire early among ageing municipal employees: the Helsinki Health Study », *Scandinavian journal of public health*, vol. 34, no 2, p. 190-198.
- Heppell, Nancy (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*, Maître ès sciences (M.Sc), Université de Montréal, 115 p.
- Hilton, James L. et William von Hippel (1996). « Stereotypes », *Annual review of psychology*, vol. 47, p. 237-271.
- Holtom, Brooks C., Caren B. Goldberg, David G. Allen et Mark A. Clark (2017). « How today's shocks predict tomorrow's leaving », *Journal of business and psychology*, vol. 32, p. 59-71.
- Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee et Edward J. Inderrieden (2005). « Shocks as causes of turnover : what they are and how organizations can manage them », *Human resource management* vol. 44, no 3, p. 337-352.
- Hom, Peter W et Rodger W Griffeth (1995). *Employee turnover*, South-Western Pub.
- Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) (2007). *Maintien en emploi, retraite et santé*, Gouvernement du Québec.
- Kautonen, Teemu, Ulla Hytti, Dieter Bögenhold et Jarna Heinonen (2012). « Job satisfaction and retirement age intentions in finland : self-employed versus salary earners », *International journal of manpower*, vol. 33, no 4, p. 424-440.
- Kok-Menard, Sergio (2009). « Flexible work options for older workers », *Strategic HR review*, vol. 8, no 2, p. 31-36.
- Kooji, Dorien T.A.M., Paul G.W. Jansen, Josje S.E. Dijkers et Anneth H. De Lange (2014). « Managing aging workers : a mixed method study on bundles of HE practices for aging workers », *The international journal of human resource management*, vol. 25, no 15, p. 2192-2212.
- Kulik, Carol T., Sanjeewa Perera et Christina Cregan (2016). « Engage me : the mature-age worker and stereotype threat », *Academy of management journal*, p. 1-56.
- Lagacé, Chantale et Charles Brûlotte (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre vieillissante*, Montréal, Institut national de la recherche scientifique, 144 p.
- Lagacé, Chantale, Yvan Tourville et Alexis Robin-Brisebois (2005). *Vieillesse de la main d'oeuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une*

- compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales.
- Lagacé, Martine (2008). « Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste », *Communication et organisation*, vol. 34, p. 202-220.
- Lagacé, Martine et Jenepher Lennox Terrion (2013). « Gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer », *Gestion*, vol. 38, no 2, p. 30-37.
- Lamonde, Fernande (dir.) (2002). *La gestion des âges : face à un nouveau profil de main-d'oeuvre*, Les presses de l'Université Laval, coll. Département des relations industrielles.
- Lancaster, Lynne C. et David Stillman (2002). *When generations collide. Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*, New York, Harper Collins, 355 p.
- Lapan, Stephen D, MaryLynn T Quartaroli et Frances J Riemer (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*, vol. 37, John Wiley & Sons.
- Latulipe, Denis, Sylvie St-Onge, Claudia Gagné, Felix Ballesteros-Leiva et Marie-Ève Beauchamp Legault (2018). « La transition travail-retraite au Québec : un enjeu économique et organisationnel », *Manuscrit soumis pour publication*.
- Le Blanc, Pascale M., Beatrice I.J.M Van der Heijden et Tinka Van Vuuren (2017). « ‘I will survive’ A construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations », *Frontiers in psychology*, vol. 8, p. 1-12.
- Lee, Thomas W. et Terence R. Mitchell (1994). « An alternative approach : the unfolding model of voluntary employee turnover », *Academy of management journal*, vol. 19, no 1, p. 39.
- Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Linda S. McDaniel et John W. Hill (1999). « The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension », *Academy of management journal*, vol. 42, no 4, p. 450-462.
- Lee, Thomas W., Terence R. Mitchell, Lowell Wise et Steven Fireman (1996). « An unfolding model of voluntary employee turnover », *Academy of management journal*, vol. 39, no 1, p. 5-36.
- Lefebvre, Pierre, Philip Merrigan et Pierre-Carl Michaud (2011). « The recent evolution of retirement patterns in Canada », *Cahier de recherche/Working Paper*, vol. 11, p. 26.
- Manpowergroup (2015). « Étude sur la pénurie de talents », *Étude annuelle sur la pénurie de talents*, vol. 10, p. 48.
- Mercer (2006). « Mesuring the return on total rewards : Snapshot surveys (Asie, Europe, EU et Canada) », *Mercer, Consultation en ressources humaines*.
- Mitchell, Terrence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee et Miriam Erez (2001). « Why people stay : using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of management journal*, vol. 44, no 6, p. 1102-1121.
- Mobley, William H. (1977). « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of applied psychology*, vol. 62, no 2, p. 237-240.
- Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand et Bruce M. Meglino (1979). « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological Bulletin*, vol. 86, no 3, p. 493-522.

- Montmarquette, Claude et Laure Thomas (2005). « La pénurie de travailleurs qualifiés », *Rapport de projet - Centre interuniversitaire de recherche et analyse des organisations CIRANO*, p. 25.
- Münderlein, Maria, Jan F. Ybema et Ferry Koster (2013). « Happily ever after ? explaining turnover and retirement intentions of older workers in the Netherlands », *Career development international*, vol. 18, no 6, p. 548-568.
- Ng, Eddy S.W. et Alan Law (2014). « Kepping up ! Older worker's adaptation in the workplace after age 55\* », *Canadian Journal on aging/La revue canadienne du vieillissement*, vol. 33, no 1, p. 1-14.
- Ng, Thomas W.H. et Daniel C. Feldman (2012). « Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data », *Personnel psychology*, vol. 65, p. 821-858.
- Office québécois de la langue française (2013). *Rétention du personnel*, Gouvernement du Québec.  
[https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_relations\\_professionnelles/retention\\_du\\_personnel.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/retention_du_personnel.html)
- Organisation mondiale de la santé (2018). *Vieillesse et santé*.  
<http://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Park, Jungwee (2010). « Health factors and early retirement among older workers », *Perspectives on Labour and Income*, vol. 22, no 3, p. 10.
- Perry, Elissa L et Lisa M. Finkelstein (1999). « Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions : a joint consideration of organizational factors and cognitive processes », *Human resources management review*, vol. 9, no 1, p. 21-49
- Pignatelli, Jean, Stephen Arrowsmith et Andrea Ness (2010). *First results from the survey of older workers, 2008*, Statistics Canada Ottawa.
- Pitt-Catsouphes, Marcie, Jacquelyn Boone James et Christina Matz-Costa (2015). « Workplace-Based Health and Wellness Programs: The Intersection of Aging, Work, and Health », *Gerontologist*, vol. 55, no 2, p. 262-270.
- Porter, Lyman W. et Richard M. Steers (1973). « Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism », *Psychological Bulletin*, vol. 80, no 2, p. 151-176.
- Posthuma, Richard A. et Michael A. Campion (2009). « Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions », *Journal of Management*, vol. 35, no 1, p. 158-188.
- Price, James Lester (1977). *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press.
- Raina, Reeta et Rajneesh Chauhan (2016). « Organizational socialization & work related attitudes in India's uncertainty culture », *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 52, no 2, p. 279.
- Renaud, Stéphane, Lucie Morin, Jean-Yves Saulquin et Jocelyne Abraham (2015). « What are the best HRM practices for retaining experts? A longitudinal study in the Canadian information technology sector », *International Journal of Manpower*, vol. 36, no 3, p. 416-432.
- Retraite Québec (2016). *Constats sur la retraite au Québec*, Gouvernement du Québec.  
 Récupéré de  
<https://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/>

[publications/regime\\_rentes/consultation\\_publicque/1601f-constats-sur-la-retraite.pdf](#)

- Saba, Tania (2009). « Les différences générationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 25-37.
- Saba, Tania (2010). « Promouvoir une stratégie viable en faveur d'un vieillissement actif », dans *Gestion et Savoirs* (dir.), *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, HEC Montréal, p. 394-407.
- Saba, Tania et Gilles Guérin (2005). « Extending Employment beyond Retirement Age: The Case of Health Care Managers in Quebec », *Public Personnel Management*, vol. 34, no 2, p. 195-214.
- Schetagne, Sylvain (2001). *Construire un pont entre les générations au travail: une solution au vieillissement de la main d'oeuvre*, Vancouver, B.C, Columbia Foundation.
- Schmidt, Joseph A. et Kibeom Lee (2008). « Voluntary Retirement and Organizational Turnover Intentions: The Differential Associations with Work and Non-Work Commitment Constructs », *Journal of Business and Psychology*, vol. 22, no 4, p. 297-309.
- Smith, Daryl R., Brooks C. Holtom et Terence R. Mitchell (2011). « Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 1, p. 290-302.
- St-Onge, Sylvie (2014). *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*, 3e éd.<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière éducation.
- St-Onge, Sylvie, Marie-Ève Beauchamp Legault, Felix Ballesteros-Leiva, Victor Haines et Tania Saba (2018). « L'influence des pratiques de rémunération globale sur le prolongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés : une étude auprès des employeurs du secteur de la finance et des assurances », communication présentée au *Colloque EDI - Equality, diversity and inclusion*, École des relations industrielles, Université de Montréal.
- St-Onge, Sylvie, Sylvie Guerrero, Victor Haines et Jean-Pierre Brun (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5e éd.<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière éducation.
- St-Onge, Sylvie, Victor Y. Haines Iii, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagassé (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 89-101.
- Statistiques Canada (2011). *Les générations au Canada : âge et sexe, recensement de 2011*, Gouvernement du Canada. Récupéré de [http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003\\_2-fra.pdf](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.pdf)
- Statistiques Canada (2017). *L'espérance de vie ajustée sur la santé au Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2018004/article/54950-fra.htm>
- Sterns, Harvey L. et Dennis Doverspike (1989). « Aging and the training and learning process ».
- Sterns, Harvey L. et Suzanne M. Miklos (1995). « The aging worker in a changing environment : organizational and individual issues », *Journal of vocational behavior*, vol. 47, p. 248-268.
- Takawira, Ndayiziveyi, Melinde Coetzee et Dries Schreuder (2014). « Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution:

- An exploratory study », *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no 1, p. 1-e10.
- Topa, Gabriela, Juan Antonio Moriano, Marco Depolo, Carlos-María Alcover et J. Francisco Morales (2009). « Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, no 1, p. 38-55.
- Truxillo, Donald M., David M. Cadiz et Jennifer R. Rineer (2014). « The aging workforce : Implications for Human Resource Management Research and Practice », *Oxford Handbooks Online*, p. 44.
- Truxillo, Donald M., David M. Cadiz et Leslie B. Hammer (2015). « Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2, no 1, p. 351-381.
- Vachon, Hendrix et Hélène Bégin (2014). « Les perspectives démographiques plus optimistes du Québec ne renversent pas la tendance baissière prévue pour la croissance économique », *Point de vue économique Desjardins Études économiques*, p. 1-7.
- Vallée, Geneviève (2007). *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'oeuvre au sein de la fonction publique québécoise*, Université Laval, 82 p.
- Vandenberghe, Christian (2004). « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 64-72.
- Veth, Klaske N., Ben J. M. Emans, Beatrice I. J. M. Van der Heijden, Hubert P. L. M. Korzilius et Annet H. De Lange (2015). « Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 26, no 1, p. 53-80.
- Veth, Klaske N., Hubert P. L. M. Korzilius, Beatrice I. J. M. Van der Heijden, Ben J. M. Emans et Annet H. De Lange (2017). « Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? », *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1-32.
- Von Bonsdorff, Monika E., Kenneth S. Shultz, Esko Leskinen et Judith Tansky (2009). « The Choice between Retirement and Bridge Employment: A Continuity Theory and Life Course Perspective », *The International Journal of Aging and Human Development*, vol. 69, no 2, p. 79-100.
- Wang, Mo, Yujie Zhan, Songqi Liu et Kenneth S. Shultz (2008). « Antecedents of Bridge Employment: A Longitudinal Investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 4, p. 818-830.
- Wilhelmy, Mitsumi (2008). *L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des séniors*, maître ès sciences (M.Sc), Université de Montréal, 121 p.
- Zaniboni, Sara, Donald M. Truxillo et Franco Fraccaroli (2013). « Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers », *European journal of work and Organizational psychology*, vol. 22, no 3, p. 306-317.





# Annexes

## Annexe 1 : Formulaire de consentement pour la collecte de données auprès des organisations du secteur de la finance et des assurances

HEC MONTRÉAL

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant : **Défis et tendances dans la gestion des talents-clés d'expérience dans le secteur de la finance et de l'assurance**

Ce projet est réalisé par :

- Sylvie St-Onge, professeure titulaire HEC, Montréal, [sylvie.st-onge@hec.ca](mailto:sylvie.st-onge@hec.ca) (chercheure principale)
- Victor Haines, Professeur à l'Université de Montréal, [victor.haines@umontreal.ca](mailto:victor.haines@umontreal.ca)
- Tania Saba, Professeure à Université de Montréal, [tania.saba@umontreal.ca](mailto:tania.saba@umontreal.ca)
- Felix Ballesteros, post-doctorant, HEC Montréal, [felix.ballesteros-leiva@hec.ca](mailto:felix.ballesteros-leiva@hec.ca)

**Résumé** : Le vieillissement de la population entraîne des défis variés et importants pour les employeurs du Québec, notamment pour ceux du secteur de la finance et des assurances dont la performance repose sur leur capital humain. Cette étude vise explorer, aux yeux de responsables RH du secteur de la finance et des assurances, les défis à relever ainsi que les nouveaux comportements qu'ils observent chez leurs talents clés d'expérience, particulièrement ceux qui sont âgés de plus de 55 ans.

#### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

#### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**  
 J'accepte de participer à ce projet de recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**  
 J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue  
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

#### **SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : MARION GODRON

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) :

#### **SIGNATURE DU ou DES CHERCHEURS :**

Prénom et nom : Felix Ballesteros Leiva

Signature :  Date (jj/mm/aaaa) : 16-03-2016

Prénom et nom : Sylvie St-Onge

Signature :  Date (jj/mm/aaaa) : 16-03-2016

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**