



Revue dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail

Volume 7, numéro 3 - Été 2011

Résumés de recherches publiées

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

Par Mutsumi Wilhelmy**

Problématique

Le vieillissement de la population active, phénomène quelque peu marginal avant les années 2000, occupe désormais une place importante dans les préoccupations des employeurs et au sein de la société. À cet égard, on ne peut nier le fait que la structure démographique des pays industrialisés s'est grandement modifiée au cours des dernières décennies. Alors que les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient moins de 5 % de la population canadienne en 1921 (McDaniel, 1986; Statistique Canada, 2004), elles atteignaient 13,4 % en 2006 (Institut de la statistique du Québec, 2005). Au Québec, des prévisions concernant le taux d'activité de la province en laissent présager une importante diminution, ce taux passant de 63,4 % en 2010 à 56,0 % en 2050 (Grenier, 1999).

Plusieurs facteurs sont à l'origine de tels phénomènes et tendent à expliquer l'ampleur de leurs effets sur le marché du travail. Ainsi, on assiste à une augmentation de l'espérance de vie, à un taux d'immigration insuffisant pour pallier les manques d'effectifs prévus (Létourneau & Thibault, 2005), à une relève qui se fait de plus en plus rarissime, à une entrée sur le marché du travail de plus en plus tardive (Lagacé, 2003; Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000) et à une culture de départs rapides pour la retraite. Advenant la poursuite de ces changements, le Québec risque d'être confronté à un déficit démographique en 2031 et à un déclin de la population en âge de travailler. Ces tendances se reflètent également dans les milieux de travail. Le départ prochain d'un grand nombre de bébé-boumeurs et les programmes de retraites anticipées ne font qu'amplifier ces changements démographiques, ce qui laisse présager des pénuries de main-d'œuvre (Audet, 2004). Le manque de planification de la relève dans plusieurs organisations et l'insuffisance de préparation face au vieillissement des travailleurs risquent donc de ralentir l'émergence de solutions.

Dans un tel contexte de mondialisation de l'économie et de compétition accrue des pays émergents au cours des dernières années ainsi qu'à l'aube des pénuries de main-d'œuvre qualifiée annoncées dans plusieurs secteurs, il appert que la prise en considération du vieillissement des travailleurs dans l'élaboration de stratégies en ressources humaines s'avère non négligeable (Saba & Guérin, 2003). À cet égard, les organisations doivent notamment développer de nouvelles pratiques de gestion afin de chercher à conserver et à attirer leur main-d'œuvre vieillissante, soit les travailleurs âgés de 50 ans et plus.

* Selon l'Office québécois de la langue française (site Internet Grand dictionnaire terminologique), l'appellation « sénior » est réservée au domaine sportif. Le terme est toutefois accepté dans le présent numéro de la revue pour les besoins du texte. Le mot « senior », usité en France, figure également dans les citations et la bibliographie.

** Mutsumi Wilhelmy détient un baccalauréat en administration et en ressources humaines des HEC Montréal ainsi qu'une maîtrise en relations industrielles de l'Université de Montréal. Membre en règle de l'Ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA), elle œuvre en tant que cadre en ressources humaines à la Ville de Montréal.



Pratiques organisationnelles

En raison des coûts associés aux départs des séniors et aux risques de perte d'un personnel qualifié et expérimenté, de savoirs et d'une mémoire corporative, les organisations devront revoir leurs politiques en matière de gestion d'emploi et de pratiques touchant les ressources humaines en plus de déployer de nouvelles stratégies afin d'assurer le maintien en emploi des séniors. Il ressort ainsi de la littérature quatre principales pratiques pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs plus âgés, soit la valorisation du travail, l'aménagement du poste de travail, l'aménagement du temps de travail et le recyclage professionnel. Un volet recrutement a été ajouté afin d'examiner les pratiques qui pourraient être mises en place pour freiner les pénuries annoncées.

Valorisation du travail

De nombreux stimulants pécuniaires existants peuvent être utilisés par les organisations pour favoriser la performance et le maintien en emploi des travailleurs plus âgés, notamment les reclassifications, les statuts hors échelle et les bonus. L'offre de divers avantages sociaux peut également favoriser le prolongement de la vie professionnelle des séniors, telle que la possibilité de contribuer à leur fonds de pension, d'accroître leur rente de retraite ou encore de bénéficier d'avantages relatifs à leur santé (Saba & Guérin, 2003). Enfin, les travailleurs vieillissants ressentent un très fort besoin de reconnaissance; il peut donc s'avérer nécessaire de leur rappeler leur utilité et leur importance au sein de l'entreprise.

Aménagement du poste de travail

Un environnement moins exigeant sur les plans physique et psychologique pourrait également favoriser la rétention des travailleurs vieillissants (Schetagne, 2001). Il est donc nécessaire de déterminer les contraintes physiques et les dangers pour la santé associés à l'emploi et d'encourager la souplesse selon le type de travail effectué en modifiant les affectations des séniors ou encore en restructurant leur emploi afin de limiter l'ennui ou le mécontentement reliés à leurs postes.

Aménagement du temps de travail

Une des principales raisons qui expliquent les départs anticipés des travailleurs âgés à la retraite est leur désir d'obtenir plus de contrôle sur leur gestion du temps pour leurs réalisations personnelles, leur santé ou leurs obligations familiales. Par conséquent, le fait de mettre en place des aménagements du temps de travail pour ces employés pourrait favoriser leur rétention au sein de l'entreprise (Malatest, 2003). Ainsi, la retraite progressive, le recours au travail à temps partiel, le travail à domicile et l'établissement d'horaires flexibles peuvent représenter d'intéressantes options pour les organisations et les séniors.

Recyclage professionnel

Le prolongement de la vie professionnelle des séniors peut être favorisé par une entente personnalisée conclue avec chacun d'eux dans le but de planifier leur carrière en fonction de leurs attentes et des besoins organisationnels (Saba & Guérin, 2004). Les séniors peuvent également constituer de bons formateurs auprès des plus jeunes employés et agir à titre de mentor ou de tuteur. Afin d'éviter le plafonnement de carrière, il est aussi possible de modifier le contenu de leur emploi, de diminuer ou d'élargir leurs tâches et responsabilités ou de leur attribuer de nouveaux projets.

Recrutement des séniors

Après la tendance massive des retraites anticipées, un grand nombre de retraités retournent sur le marché du travail. En effet, 60 % des travailleurs âgés de 50 à 54 ans et près du tiers des 55-59 ans ayant pris leur retraite entre 1993 et 1997 ont trouvé un nouvel emploi à temps plein deux ans plus tard (Saba & Guérin, 2004). Ainsi, le rappel des séniors représente une très bonne solution pour pallier les manques de relève prévus dans plusieurs secteurs d'activité. Il est néanmoins important de réviser les critères, les méthodes et les mécanismes de sélection afin de permettre un traitement équitable de tous les candidats, quel que soit leur âge (Côté, 1982). Il faut également prévoir des méthodes de recrutement innovatrices pour rejoindre plus facilement les



travailleurs plus âgés. De ce fait, l'affichage de postes dans des centres pour aînés ainsi que l'établissement, pour une organisation, d'une réputation d'employeur de choix et de recruteur de travailleurs plus âgés (Robson & BNAC, 2001) peuvent s'avérer des stratégies efficaces.

Toutefois, quelques interrogations subsistent : quelles sont les principales pratiques et stratégies de gestion des ressources humaines utilisées en entreprise? Lesquelles s'avèrent les plus efficaces pour favoriser le recrutement et le maintien en emploi des séniors?

La démarche méthodologique

La recherche faisant l'objet du présent résumé portait sur l'effet des pratiques de gestion des séniors sur la rétention et le recrutement de ces derniers et s'adressait aux cadres âgés de 50 ans et plus. Plus précisément, elle visait à déterminer si ces pratiques et si des perceptions de discrimination exerçaient une influence sur les décisions de départ à la retraite des travailleurs vieillissants et sur leur recrutement en entreprise. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, les données issues de l'enquête de Tania Saba et Gilles Guérin (2001) qui visait les cadres à l'emploi d'établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre ont été utilisées et ont permis de constituer un échantillon de 380 répondants.

Tout d'abord, l'étude a cherché à mesurer l'efficacité perçue des pratiques en ressources humaines, soit la capacité des organisations à retenir et à recruter une main-d'œuvre plus âgée. Une première stratégie poursuit l'objectif de retenir les séniors et une seconde consiste à les attirer et à les recruter au sein de l'organisation. Le modèle conceptuel développé a été constitué de deux variables indépendantes, soit les pratiques de gestion des séniors et les perceptions de discrimination à leur égard et de deux variables dépendantes, soit l'effet des variables indépendantes sur l'âge de la retraite et sur le recrutement des séniors. De plus, onze variables de contrôle ont été déterminées, soit l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'attachement au travail, le revenu personnel actuel, l'état de santé, l'ancienneté sur le marché du travail, la situation financière à la retraite ainsi que la présence, l'âge et l'âge de retraite du conjoint.

Résultats

La première hypothèse proposait l'idée que *les pratiques de gestion favorisant les séniors incitent ces derniers à demeurer plus longtemps au sein de l'entreprise*. Plus précisément, on semblait indiquer que l'employabilité, les nouveaux rôles, la rémunération, l'aménagement du temps de travail, l'aménagement de la retraite et les mouvements de carrière retardaient le départ à la retraite des séniors. La première hypothèse a été partiellement confirmée puisqu'il a été démontré que les possibilités d'aménagement de la retraite retardaient le départ à la retraite alors que celles visant le développement de l'employabilité n'influençaient pas ce départ. Toutefois, les résultats obtenus dans cette recherche n'ont pas permis de vérifier l'effet des autres pratiques de gestion sur la rétention des séniors.

La deuxième hypothèse, qui postulait que *les perceptions de discrimination incitent les employés à prendre leur retraite plus tôt*, n'a pu être vérifiée puisque cette variable ne s'est pas avérée significative lors des calculs de régressions et de corrélations. L'effet des perceptions de discrimination sur le maintien en emploi des séniors étant peu exploité dans la littérature, il s'avère difficile de bien développer cette variable. Notons toutefois que les caractéristiques personnelles des répondants peuvent influencer davantage la décision de départ à la retraite que ne le font les perceptions de discrimination.

Dans la troisième hypothèse, il avait été postulé que *les pratiques de gestion favorisant les séniors encouragent le recrutement de ces derniers*. Il semble que seul l'aménagement du temps de travail influence le recrutement des cadres âgés de 50 ans et plus. Qui plus est, cette relation est négative et elle n'est plus significative après l'introduction des variables de contrôle. Il est toutefois important de souligner que les aménagements du temps de travail n'encouragent pas l'emploi des séniors, mais plutôt leur transition vers la retraite. Ne notant aucune autre relation entre les différentes pratiques de gestion à l'étude et le recrutement des séniors dans ces



établissements, on ne peut vérifier l'influence des autres pratiques sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Il existe peu d'études portant sur l'effet des pratiques de gestion sur le recrutement des séniors en entreprise et il existe peu d'employeurs qui recrutent des travailleurs plus âgés au sein de leur organisation. Ces réalités pourraient expliquer le fait que cette hypothèse n'ait pu être vérifiée lors des analyses statistiques.

Enfin, la quatrième hypothèse, selon laquelle *les perceptions de discrimination empêchent le recrutement des séniors*, a été confirmée, ce qui soutient le fait que lorsque les organisations ne développent pas des pratiques ou des politiques sensibilisant les employés aux diverses formes de discrimination auxquelles les séniors peuvent être confrontés, ces derniers sont moins susceptibles de se joindre à ces organisations. De plus, les résultats obtenus sont demeurés sensiblement les mêmes après l'introduction des variables de contrôle.

Conclusion

En résumé, cette recherche a permis de montrer l'effet des pratiques de gestion et des perceptions de discrimination sur le maintien en emploi et le recrutement des séniors et ainsi de déterminer que les pratiques de gestion relatives à l'employabilité et aux aménagements de retraite avaient pour effet de retarder les départs à la retraite des séniors et que les perceptions de discrimination limitaient le recrutement de ces derniers.

Par ailleurs, même si plusieurs projections supposent une rareté de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, il faut toutefois relativiser quelque peu le choc démographique annoncé. Ainsi, bien qu'insuffisant, le nombre de naissances au Québec est passé de 72 478 en 2002 à 88 600 en 2009 (Institut de la statistique du Québec, 2009). De plus, le taux d'activité des séniors canadiens a repris depuis 1998 jusqu'à dépasser les 30 % en 2006 (Ressources humaines et développement des compétences Canada, 2008). Cette reprise de l'activité des travailleurs âgés de 55 ans et plus au cours des dernières années indique un retour de l'intérêt des entreprises pour cette catégorie de salariés et appuie l'importance de développer des pratiques pour les attirer et les retenir au sein des organisations. Ainsi, les organisations conscientes des risques associés aux enjeux démographiques et qui développeront diverses stratégies en vue de retenir et de recruter les séniors seront à même de mieux préparer et de mieux gérer leur main-d'œuvre afin de faire face aux pénuries annoncées.

Note : Pour de plus amples renseignements sur le sujet abordé dans le présent article, nous vous prions de consulter en ligne le mémoire de maîtrise de l'auteure : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/2471/1/a1.4g491.pdf>



Bibliographie

Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26.

Côté, M. (1982). Gérer le vieillissement. *Gestion*, 7(1), 33-39.

Grenier, A. (1999). *Le marché du travail après 45 ans ; un milieu en mutation*. Québec : Emploi-Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.

Guérin, G., & Saba, T. (2001, septembre). *L'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre* (Rapport de recherche). Montréal : Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Service de planification et développement régional du personnel d'encadrement.

Institut de la statistique du Québec (2009). *Naissances et taux de natalité, Québec, 1900-2009*. Québec.

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

Lagacé, C. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante*. Québec : Groupe Transpol, INRS Urbanisation, Culture et Société.

Létourneau, E., & Thibault, N. (2005). *Données sociodémographiques* (volume 9). Québec : Institut de la statistique du Québec.

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

McDaniel, S. A. (1986). *Canada's Aging Population*. Toronto et Vancouver : Butterworths.

Ressources humaines et développement des compétences Canada (2008). *La place des travailleurs âgés dans l'économie canadienne*. Ottawa. Repéré à http://www.hrsdc.gc.ca/fra/publications_ressources/pmt/eta/2008/page03.shtml

Robson, W. B. P., & BNAC (2001). *Aging populations and the Workforce : Challenges for Employers*. Winnipeg : British-North American Committee. Repéré à http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf.

Saba, T., & Guérin, G. (2004). Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. *Gestion*, 29(3), 54-63.

Saba, T., & Guérin, G. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations industrielles*, 58(4), 590-618.

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

Statistique Canada (2004). *Revue chronologique de la population active* (CD-ROM). Ottawa.

Volkoff, S., Molinié, A.-F., & Jolivet, A. (2000). Efficaces à tout âge? *Vieillesse démographique et activité de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 16.