



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

Volume 7, numéro 3 - Été 2011

## Article de fond

# La gestion de la diversité des âges : problématique, enjeux et défis

Par Diane-Gabrielle Tremblay\*

Dans cet article, nous proposons de développer la problématique, les enjeux et les défis associés au vieillissement de la main-d'œuvre. De fait, le vieillissement de la population entraîne un questionnement dans un grand nombre de sociétés, en particulier dans les sociétés européennes, mais aussi au Québec et au Canada. La situation est toutefois moins préoccupante ici, du point de vue de l'activité des travailleurs vieillissants, comme nous le verrons dans les articles de ce numéro. Quoi qu'il en soit, notre société, comme les autres, s'inquiète d'un possible fléchissement des taux d'activité des travailleurs âgés, et souhaite maintenir ces derniers en emploi. Le Québec et le Canada présentent des taux d'activité plus élevés que d'autres pays certes, mais, dans un contexte de déclin démographique, on s'inquiète aussi de l'activité en fin de carrière, d'autant plus que certaines données indiquent que nombre de travailleurs âgés se voient obligés de revenir en emploi parce qu'ils ont des revenus insuffisants à la retraite. Tenant compte du déclin démographique annoncé et des difficultés que cela pourrait entraîner pour les budgets publics, les gouvernements cherchent des manières d'inciter les travailleurs à rester en emploi, et ce, malgré les effets négatifs observés dans plusieurs secteurs à la suite de la crise de 2008-2010.

La crise financière s'est en effet matérialisée par d'importantes restructurations d'entreprises, des licenciements, des fermetures et des délocalisations, qui pourraient faire penser que le maintien des travailleurs vieillissants en emploi n'est peut-être plus à l'ordre du jour. En effet, au Québec comme ailleurs, quoique peut-être un peu moins qu'ailleurs, la crise a fait augmenter le taux de chômage, et nombre de travailleurs qui n'ont pas été directement touchés par des licenciements ont tout de même eu des inquiétudes face à l'avenir, surtout au sujet des régimes de retraite, dont plusieurs ont été fortement atteints par la baisse des valeurs financières. De plus, nombre de salariés ont vu une partie de leur épargne fondre ou disparaître, ce qui peut en inciter certains à rester actifs plus longtemps sur le marché du travail.

Dans la première partie de ce texte, nous présenterons le contexte général dans lequel s'inscrivent ces préoccupations relatives à une nouvelle gestion des âges et des temps sociaux. Nous traiterons du contexte de la crise financière des dernières années, puis nous aborderons la création d'incitatifs au maintien en emploi, tout en rappelant que les taux d'activité au Québec sont tout de même plus élevés qu'en Europe. Dans la seconde partie, nous inviterons à une nouvelle vision du vieillissement, vision axée sur les temps sociaux et tenant compte de l'ensemble de ces temps. Ceci nous amènera à proposer une réflexion sur les fins de carrière en particulier, puisque c'est le temps social qui nous intéresse davantage ici. Cette réflexion conduira à envisager une nouvelle gestion de la diversité des âges, qui se substituerait à une « gestion par les âges », tel que le mentionnait Guillemard (2007, 2003). Nous proposerons alors de penser en termes de nouveaux parcours de vie, plus flexibles. Pour ce faire toutefois, il faudrait remettre en question l'âgisme et les pratiques d'éviction des entreprises, et c'est sur ces deux aspects que nous terminerons notre propos, avant de conclure.

\* Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et directrice de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) sur la gestion des âges et des temps sociaux. Voir : [www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir), ainsi que : [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats).



## 1. Le contexte

### 1.1. La crise et les difficultés financières

La crise des dernières années a notamment entraîné une détérioration des conditions de travail pour les salariés dans nombre de secteurs, une plus grande insécurité pour les travailleurs vieillissants (Tremblay & Genin, 2010) et de plus grandes difficultés pour les travailleurs autonomes, voire des pertes de clients, étant donné la dominance du client dans ce contexte (Tremblay & Genin, 2009). Par rapport aux licenciements, fermetures d'entreprises et suppressions de postes, les transformations du rapport à l'emploi pour les travailleurs qui restent en poste semblent moins explorées, mais tout autant révélatrices des changements qui se produisent (Tremblay, 2008). Ceci jouera certes sur le désir de rester en emploi ou de quitter ultérieurement l'entreprise.

Par ailleurs, si dans les dernières décennies, l'économie financière a pris de plus en plus de place dans l'économie mondiale, la prise de conscience de cette réalité semble s'être renforcée et accélérée avec la crise financière (Sassen, 2009). En relation avec ce que l'on peut appeler le « nouvel ordre économique » mondialisé, les travailleurs vieillissants vivent des situations fortement différenciées, selon qu'ils sont très qualifiés ou faiblement qualifiés (Sassen, 1998). Les travailleurs plus qualifiés semblent plus avantagés, alors que les moins qualifiés sont plus marginalisés et pénalisés, surtout lorsqu'ils travaillent dans des secteurs à faibles marges de profit, davantage sensibles à un risque de délocalisation. La mondialisation et la délocalisation peuvent être utilisées comme une stratégie de menace à l'égard des travailleurs moins qualifiés, afin de négocier des conditions d'emploi plus favorables aux employeurs dans un contexte difficile (Tremblay, 2008c). D'autre part, pour les travailleurs plus qualifiés, les horaires et les rythmes de travail peuvent faire empiéter leur vie professionnelle sur leur vie familiale et personnelle et en causer alors la détérioration.

Compte tenu de l'ampleur de la crise financière récente, on peut penser que celle-ci s'est traduite par un bouleversement des perceptions des individus face à leur vie au travail et à l'organisation qui les emploie (Pernigotti & Tremblay, 2010), ce qui peut être une bonne occasion de repenser l'organisation de la vie au travail et, selon notre proposition, de l'envisager davantage dans une perspective de parcours de vie, en considérant les aménagements de temps et d'horaires de travail « tout au long de la vie ».

#### 1.1.1. Des incitatifs à rester en emploi...

Les changements apportés récemment aux lois canadiennes et québécoises<sup>1</sup> devraient contribuer aussi à envisager de nouvelles voies relativement aux fins de carrière. Ces changements viennent en effet lever les obstacles associés aux régimes privés de retraite, qui amenaient plusieurs travailleurs à préférer prendre leur retraite plutôt que de continuer à rester en emploi sans pouvoir faire des gains supplémentaires.

Au Québec et ailleurs, les États et les entreprises cherchent clairement des manières de convaincre les travailleurs de reporter leur retraite et de rester plus tardivement en emploi, afin d'éviter les pénuries de main-d'œuvre. Nombre d'États ont mis en place des mesures incitant les salariés à quitter plus tardivement et progressivement (Abouaissa & Tremblay, 2010), puisqu'il semble que nombre d'entre eux ne souhaitent pas continuer de travailler à plein temps. Des données révèlent qu'environ le tiers seulement des travailleurs québécois de 60 ans sont en emploi et, au Québec comme ailleurs, les gouvernements veulent accroître ce taux. Le Québec ne fait certes pas mauvaise figure pour le taux d'activité des 55 ou 60 ans et plus, notamment en comparaison de plusieurs pays européens, comme la Belgique ou la France (voir entre autres Moulart, Tremblay & Fusulier, 2011, ainsi que Guillemard, 2007).

---

1. Dont la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada pour favoriser la retraite progressive et les changements introduits récemment au Québec sur ce même sujet, soit la possibilité pour une personne de combiner retraite et travail, tout en continuant de cotiser à sa caisse de retraite.



### 1.1.2. Malgré des taux d'activité plus élevés au Québec qu'en Europe

En effet, au Canada, le taux d'activité des hommes de 55 à 64 ans est passé de 64 à 68 % de 1992 à 2005, selon l'enquête sociale générale de Statistique Canada, alors que le taux pour les femmes du même groupe d'âge passait de 36 à 51 %. Dans le groupe des 65-74 ans, le taux passait de 10 à 23 % pour les hommes et de 6 à 10 % pour les femmes. Ce sont là des taux bien supérieurs à ceux de plusieurs pays européens, surtout la Belgique et la France, mais inférieurs à ceux de la Suède (voir les données sur les taux de divers pays au tableau 1).

Cependant, le Québec cherche malgré tout à accroître le taux d'activité des travailleurs vieillissants, soit parce qu'il craint pour les finances publiques, soit parce que plusieurs n'ont pas d'épargne ou de régimes de retraite suffisants. En Europe, dans la foulée du Sommet de Lisbonne, nombre de pays, constatant que leurs taux d'activité des travailleurs vieillissants étaient plus faibles que ceux d'autres pays (la Suède et les pays du Nord ayant des taux plus élevés que la Belgique, la France en particulier), ont souhaité mettre en œuvre des programmes pour accroître ces taux d'activité, ainsi que les heures de travail de certains groupes (jeunes, femmes). Ces programmes se trouvent en quelque sorte à renverser la tendance qui a longtemps consisté à offrir aux travailleurs vieillissants des programmes de sortie du marché de l'emploi, et ce, en vue de faire diminuer les taux de chômage. On peut sans doute s'interroger sur ce désir de responsabiliser les travailleurs vieillissants et se demander pourquoi certains tiennent tant à imposer l'idée d'un vieillissement actif. Il semble que certaines données indiquent que non seulement le travail apporte des revenus, mais peut aussi entretenir les fonctions de base et la santé, d'où des effets positifs possibles, pourvu que la personne soit toujours en mesure de travailler et en ait le désir. En effet, dans certains secteurs d'activité, les travailleurs sont déjà « vieux » à un âge assez « jeune » en raison des difficultés liées aux conditions de travail ou au milieu ambiant, situation qui doit certes être prise en compte dans ce contexte.

**Tableau 1**  
**Évolution du taux d'emploi des hommes de 55-64 ans dans divers pays, 1971-2003**

Pays	1971	1975	1985	1989	1993	1995	1997	1999	2001	2003	Variation 1971-2003 (en %)
Allemagne	77,1	66,7	53,6	51,7	47,9	48,2	47,8	48,0	45,4	47,1	-38,9
Belgique	-	-	43,1	36,3	32,9	34,5	32,2	35,1	35,1	38,7	-10,2
Danemark	-	-	61,9	65,0	60,6	63,2	61,0	59,9	63,1	68,0	9,9
Espagne	82,7	76,7	59,1	56,7	51,6	48,0	50,5	52,4	57,9	59,3	-28,3
Finlande	71,8	64,6	48,7	44,2	36,1	34,9	37,8	40,1	46,7	51,4	-28,4
France	73,0	67,2	46,8	43,7	40,3	38,4	38,4	38,9	41,4	41,0	-43,8
Italie	-	-	37,5	49,6	47,0	42,3	41,5	40,8	38,5	42,6	13,6
Pays-Bas	79,3	69,9	44,2	44,5	41,2	39,9	43,3	48,8	50,5	56,1	-29,3
Portugal	82,1	77,3	64,7	63,6	59,8	57,7	58,1	62,1	61,6	61,6	-25,0
Royaume-Uni	82,9	-	62,3	61,8	55,9	56,1	58,6	59,4	61,6	65,0	-21,6
Suède	82,8	80,7	73,2	73,6	65,9	64,4	64,7	67,1	69,6	71,2	-14,0
UE-15	-	-	-	-	-	46,8	47,0	47,3	47,8	51,5	10,0
Japon	85,3	83,3	78,8	79,2	82,1	80,8	80,9	79,5	77,5	77,4	-9,3
États-Unis	79,4	72,4	65,0	64,9	63,1	63,6	65,5	66,1	65,8	65,6	-17,4
Canada	78,7	76,2	64,3	61,2	54,3	53,7	55,1	56,8	57,6	-	-26,8

Source : données tirées du texte de Guillemard, 2007; dans Tremblay, 2007.  
Données premières de l'OCDE, sauf pour l'Italie et l'UE-15 (Eurostat).



Pour accroître le taux d'activité, il nous semble qu'au-delà des nécessaires aménagements aux lois de l'impôt et des mesures favorisant la retraite progressive, il serait souhaitable de mettre en place des mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, et peut-être aussi des mesures de télétravail<sup>2</sup>. D'autres chercheurs ont également indiqué qu'il faut modifier nos visions du vieillissement, que des réaménagements de fins de carrière sont essentiels pour prolonger l'activité (David, 2007) et nous ajoutons qu'il faut réfléchir en termes de temps sociaux.

## **2. Modifier nos visions du vieillissement et réfléchir en termes de temps sociaux**

Dans cette perspective, compte tenu de l'ensemble des éléments qui caractérisent la situation du Québec en particulier, mais aussi celle d'autres pays, il nous paraît important d'inciter à modifier nos visions pour penser notamment un vieillissement actif tout au long de la vie (Rochman & Tremblay, 2010a), mais sans toutefois imposer cette conception aux travailleurs qui ne seraient plus en mesure d'être actifs sur le marché de l'emploi ou souhaiteraient le quitter. Dans ce cas, l'État doit continuer de soutenir ces groupes et leur permettre une retraite décente, sans obligation de travail. Pour aller vers une telle vision plus ouverte de la gestion des âges, il faut certes aussi revoir la teneur des débats sur le vieillissement, qui renvoie trop souvent aux coûts futurs des régimes de retraite et de santé, de même qu'aux réformes qui permettraient de diminuer ces coûts et de corriger les déficits et risques d'endettement des régimes publics, ainsi que de réduire les transferts prévus des actifs vers les retraités dans les prochaines générations (OCDE, 2009). Il s'agit selon nous d'une vision limitée du sujet et nous souhaitons ouvrir ici les perspectives afin d'envisager la question sous l'angle plus large des parcours de vie, des temps de la vie ou des « temps sociaux » (Tremblay, 2010). Mais pour ce faire, il faut d'abord remettre en question les pratiques actuelles d'éviction de l'emploi, et souvent de la société.

### **2.1. La fin des évictions de la vie active?**

Au cours des années 80, avec la montée du chômage, de nombreux pays européens, dont la Belgique et la France, ont mis en place des programmes d'exclusion de la vie active pour résorber le chômage tels les contrats de solidarité et autres en France, et les prépensions conventionnelles en Belgique (Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2011; Moulaert, Tremblay & Fusulier, 2009). Au Québec et en Amérique, ce sont surtout des entreprises privées qui ont agi ainsi avec des mises à la retraite encouragées financièrement, bien que le gouvernement du Québec ait aussi fortement incité à la retraite dans le secteur de la santé, pour déplorer quelques années plus tard une pénurie d'infirmières (Bellemare, Poulin Simon & Tremblay, 1998, 1995).

Du fait de ces mises à la retraite hâtives et de l'augmentation de l'espérance de vie, la durée de la vie en situation de retraite ou hors du marché du travail s'est allongée. Ceci représente un défi sur le plan financier bien sûr, mais aussi sur le plan social : d'une part, un défi de transferts financiers entre les générations, mais aussi, d'autre part, un défi en ce qui concerne la place des plus âgés dans la société, si l'on continue d'y valoriser surtout le travail salarié ou l'emploi. D'autres formes d'activité étant peu reconnues ou peu favorisées, y compris dans les programmes ou les discours sur le vieillissement actif (Rochman & Tremblay, 2010a), il faut certes repenser la fin du parcours de vie et la place des travailleurs vieillissants et des aînés (non actifs sur le marché du travail) dans la société.

Dans les organisations, la stratégie d'éviction des travailleurs plus âgés est parfois présentée comme une mesure visant à intégrer les plus jeunes; l'analyse montre cependant que ce transfert ne se réalise pas nécessairement, plusieurs sociétés (France et Belgique notamment) ayant tendance à exclure des travailleurs aux deux extrémités de la pyramide des âges (Guillemard, 2007; Tremblay, 2010), et nombre d'organisations procédant à des licenciements ou à des mises à la retraite sans remplacement des postes devenus vacants (Bellemare, Poulin Simon & Tremblay, 1995).

---

2. Voir le texte de Najem et Tremblay dans ce numéro.



De manière générale, bien que les discours aient évolué sur ces questions, dans la pratique, l'expérience des travailleurs vieillissants est souvent moins reconnue; on tente de les faire quitter l'organisation et une fois cela fait, ils sont souvent jugés inemployables par d'autres entreprises, ou du moins ils ne sont pas les premiers considérés pour l'embauche. Ceci constitue un défi important pour les travailleurs vieillissants qui souhaitent demeurer en emploi ou rester actifs, peut-être sous des formes différentes.

Dans nos recherches, nous avons vu que le désir de retraite continue de dominer dans nombre de secteurs, surtout les domaines et les catégories professionnelles où le travail est difficile. Cependant, que ce soit pour des motifs personnels ou financiers principalement, on observe de plus en plus d'individus qui désirent rester actifs mais souhaitent aussi travailler autrement en fin de carrière : poursuite du travail mais à durée réduite, télétravail, mentorat, formation de plus jeunes dans les milieux où le travail est plus dur (manufacturier) et où l'on peut plus difficilement continuer le travail habituel (Tremblay, 2010; Tremblay & Genin, 2010).

Dans le contexte actuel, il paraît important de contrer les évictions de l'emploi fondées sur l'âge et de passer d'une culture basée sur des stéréotypes associés à l'âge à une culture reposant sur une gestion de la diversité des âges et des temps sociaux. Celle-ci s'appuierait davantage sur le droit au travail à tout âge, mais tiendrait compte aussi de la diversité des aspirations selon l'âge et de l'articulation des temps sociaux de chacun. Certains individus peuvent vouloir effectuer une activité bénévole, réaliser un projet artistique ou culturel, ou encore s'impliquer dans la coopération internationale; bref, le travail salarié n'est pas toujours la seule option, nombre d'autres projets de vie pouvant aussi être valables et souhaités. Dans la mesure du possible, il s'agit de ne pas imposer une solution unique, mais de s'assurer de contrer les évictions que pratiquent encore aujourd'hui nombre d'organisations.

Cette vision de parcours de vie flexibles, tout au long de la vie active, exigerait des politiques publiques et des pratiques d'entreprises qui non seulement soient neutres sur le plan de l'âge, mais qui tiennent compte de la diversité des aspirations et des exigences sur le plan de l'articulation des temps sociaux (vie personnelle, familiale et professionnelle).

## 2.2. Pour aller vers une vision axée sur les temps sociaux

Les temps sociaux renvoient à l'ensemble des temps de la vie personnelle et professionnelle (temps parental, temps de soins, temps de travail, temps de formation personnelle et professionnelle, loisirs, etc.) que l'on cherche à articuler (Tremblay, 2010, 2008). Nous envisageons la question sur l'ensemble du cycle de la vie et cherchons à faire porter l'analyse sur l'ensemble du parcours de vie (Tremblay, 2007, 2005). Ainsi, il apparaît important de considérer les carrières et les parcours de vie dans leur globalité, et non pas de se pencher, de manière isolée, sur le moment de la retraite<sup>3</sup>. Pour définir ces divers temps sociaux, nous nous inspirons des travaux de Roger Sue, que nous nous permettons de citer ici.

---

3. Nous reprenons ici des éléments traités dans l'article que nous citons ci-dessous, afin de leur donner une plus vaste diffusion : D.-G. Tremblay (2010). Les temps sociaux comme porte d'entrée de la gestion de la diversité des âges? *Vie et vieillissement*, 8(2), 11-19.



### La définition des temps sociaux

Le temps social (temps sociologique) peut se définir comme le temps particulier produit par chaque société que l'on qualifie de temps socioculturel. Cette définition est un héritage de la conception durkheimienne du temps et suppose d'accepter le principe de la transcendance du temps social ou sociétal qui englobe, dépasse et conditionne les temps particuliers, ce que Durkheim appelait le temps total. Dans la mesure où il est une production propre à chaque société dont il exprime une structure fondamentale, le temps total permet d'analyser toute société à partir du temps qui le représente symboliquement. [...]

À l'opposé de cette vision totalisante du temps social, existe une conception reposant au contraire sur la multiplicité des temps sociaux. Celle-ci suggère que toute pratique sociale produit son propre temps social. Cette conception reflète la diversité des pratiques sociales, qui peut être appréhendée, comme le dit G. Gurvitch (1961), selon les « différents paliers en profondeur » de la société, par exemple au niveau institutionnel, au niveau des classes sociales, des groupes sociaux, des âges de la vie, etc. Cette définition du temps social comme produit de la pratique sociale qui l'engendre (récusant la perspective d'un temps social unique), a une très forte portée méthodologique. En effet, une telle conception permet d'envisager l'analyse de toute pratique sociale en partant du point de vue du temps qu'elle produit ; le temps devient ainsi une clé d'entrée privilégiée pour l'analyse de tout phénomène social et constitue à proprement parler une méthodologie. La méthode dite des « budget-temps » dérive implicitement d'une telle méthodologie. Elle reste cependant très insuffisante car elle ne mesure qu'une qualité particulière du temps social, sa quantité ou, si l'on préfère, sa durée. Or, le temps social est bien autre chose qu'une simple durée réduite à l'appréciation du chronomètre; bien d'autres qualités sont inhérentes au temps social comme le rythme, la coordination, les séquences, l'intensité, etc.

Il existe enfin une conception des temps sociaux que l'on pourrait qualifier de médiane (bien que plus proche de la conception précédente que du temps total de Durkheim). Elle s'attache aux temps produits par les grandes pratiques sociales (et non chacune d'entre elles) considérées comme particulièrement significatives dans la représentation qu'une société se fait d'elle-même. Ces pratiques dans nos sociétés concernent les grands rythmes collectifs, les grandes alternances qui scandent la vie sociale au quotidien, sorte de tempo social, et qui constituent, selon l'expression d'H. Hubert, « la respiration de la société ». Le temps de travail, le temps libre, le temps de l'éducation et de la formation entrent dans cette catégorie. Les temps sociaux révèlent un élément essentiel de la structure sociale et de son mouvement. De grande amplitude, ces temps sociaux affectent à des degrés divers l'ensemble de la population. Ils sont, selon P. Sansot, des « donneurs de temps » essentiels, dans la mesure où ils déterminent notamment les grands âges de la vie (éducation, travail, temps libre) et sont au cœur de la dynamique productrice des valeurs sociales (éthos du travail, de l'apprentissage, de l'hédonisme et du bien-être).

En conséquence, selon cette problématique rapidement esquissée, on peut définir les temps sociaux comme les grandes catégories ou blocs de temps qu'une société se donne et se représente pour désigner, articuler, rythmer et coordonner les principales activités sociales auxquelles elle accorde une importance et une valeur particulière.

Source de l'encadré : Sue, 1994, cité dans Rochman & Tremblay, 2010b. *Politiques temporelles et bureaux des temps : des clés de compréhension* (Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux). Repéré à [www.telug.uqam.ca/aruc-gats](http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats).



Il faut reconnaître que l'organisation, l'articulation et la maîtrise des temps sociaux comportent une dimension collective et une dimension individuelle. Comme l'explique Boulin (2008), les degrés de liberté dans les choix, la conciliation entre les divers temps et horaires, l'accessibilité des lieux et la fiabilité des temps prévus dépendent de l'organisation spatiale et temporelle de la ville-territoire, de sa qualité et sa sensibilité aux différents styles de vie des habitants ainsi que des modes d'organisation de la vie collective. On touche ici à la dimension collective de l'organisation et de l'articulation des temps. Il faut toutefois noter que l'articulation entre les usages de l'espace et du temps dans les pratiques de vie constitue également une dimension centrale de la vie quotidienne (Rochman & Tremblay, 2010b).

L'ensemble de ces enjeux nous amène donc à focaliser notre attention sur l'usage du temps personnel et la nécessité pour les habitants utilisateurs de la ville d'améliorer leurs conditions environnementales et leurs « compétences temporelles » (Godard, 2002), afin que leurs temps respectifs soient compatibles, indépendamment des contextes culturels et des styles de vie.

Par contre, on doit reconnaître qu'au Québec en particulier, il existe peu de travaux permettant de faire le lien entre ces analyses fondées sur les temps sociaux et des pratiques concrètes des organisations, entreprises ou municipalités, qui interviennent dans la configuration de ces temps sociaux. En Europe, la situation était à peu près la même jusqu'au milieu des années 90, alors qu'on s'est beaucoup intéressé aux temporalités sociales en Italie, puis à la mise en place de politiques temporelles et de bureaux des temps dans diverses villes (Rochman & Tremblay, 2010b; Boulin, 2008, 2003, 2001). Cependant, pour comprendre l'émergence et la diffusion des politiques temporelles, il faut tenir compte de la montée des questions sociales telles que l'égalité des genres, la qualité de vie et l'interaction entre le temps de travail et les autres temps sociaux. Mais si on a commencé à réfléchir aux temps sociaux dans quelques villes européennes, la réflexion sur la gestion des âges et des temps sociaux est tout de même relativement embryonnaire en Europe et encore davantage au Québec.

Il nous semble pourtant que le fait de réfléchir en termes d'articulation des temps sociaux sur l'ensemble de la vie permet de mieux trouver une solution aux enjeux démographiques, sociaux et économiques posés par le vieillissement et la longévité (Tremblay, 2008, 2007; OCDE, 2007, 2006, 2003). Il nous paraît également essentiel de reconnaître la diversité des situations en emploi et à la retraite pour ne pas imposer des mesures qui ne conviennent pas (nous reviendrons plus loin sur cette diversité de situations et d'aspirations en fonction de l'âge). Enfin, il semble nécessaire de tenir davantage compte des désirs manifestés par les travailleurs vieillissants par rapport à leur fin de carrière (Najem & Tremblay, dans ce numéro), mais également de considérer l'articulation entre les temps sociaux (temps personnel, familial, de travail, de loisir, de soins, etc.) dans l'ensemble de la vie active<sup>4</sup>.

### 2.3. Une réflexion sur les fins de carrière

Les défis du vieillissement des populations et de la longévité accrue, tout comme la crise récente qui amène à interroger nombre des habitudes et comportements sur le marché du travail, notamment en matière de retraite, nous paraissent constituer une occasion tout à fait appropriée pour engager une réflexion approfondie sur les fins de carrière. Dans cette perspective, il nous paraît essentiel de ne pas limiter les débats, comme c'est trop souvent le cas, aux questions financières et de santé, mais de réfléchir aux enjeux du vieillissement actif<sup>5</sup>, et aux aménagements intéressants à développer tout au long de la vie, pour que la fin de carrière puisse être un moment d'épanouissement pour l'ensemble des travailleurs vieillissants et non seulement pour ceux qui ont eu la chance d'occuper des emplois intéressants et pas trop difficiles (cols blancs et services), ce qui les incite à souhaiter poursuivre leur activité, contrairement aux moins qualifiés (Pernigotti & Tremblay, 2010).

---

4. Le projet d'Alliance de recherche universités-communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-gats) porte sur ce thème : [www.telug.ugam.ca/aruc-gats](http://www.telug.ugam.ca/aruc-gats).

5. Voir dans ce numéro le résumé de la recherche réalisée par Rochman et Tremblay et aussi citée en bibliographie : Rochman et Tremblay (2010a).



Il est donc important d'élargir les enjeux et de ne pas les orienter uniquement vers le financement de régimes publics de santé et de retraite, bien que cela soit aussi important. Il paraît essentiel d'ouvrir le débat, de dépasser la question du financement public pour aborder l'évolution des temps de la vie, l'organisation de ces temps qui se succèdent et se chevauchent de plus en plus : études, travail, retraite, mais aussi imbrication des études et du travail, de la retraite et de la poursuite d'activités<sup>6</sup>.

#### **2.4. Une nouvelle gestion de la diversité des âges**

Il faut réfléchir et imaginer une nouvelle gestion de la *diversité* des âges et des relations entre les générations. Il nous faut clairement remettre en question la vision linéaire, fondée sur trois temps bien distincts (éducation, travail, retraite), qui est clairement rattachée à la société industrielle et qu'on nous a déjà invités à contester (Guillemard, 2007, 2005, 2003), puisqu'elle ne correspond plus à la réalité (voir Tremblay, 2007, et Chamahian, dans ce numéro).

La remise en question de cette rigidité des formes de l'emploi et des horaires de travail doit être pensée pour les fins de carrière, mais aussi tout au long de la vie si l'on veut s'assurer que davantage de personnes puissent effectivement réfléchir à la fin de carrière qu'elles espèrent. Il faut de ce fait tenir compte notamment des souhaits et demandes des salariés à cette étape, ce que les organisations ne font pas nécessairement à l'heure actuelle, si l'on tient compte des données existantes sur le sujet (Najem & Tremblay, dans ce numéro). Dans cette perspective, il faut s'orienter davantage vers des programmes plus proches de la flexicurité (Tremblay, 2008b), des parcours sécurisés tout au long de la vie active, et tenir compte des demandes et du rôle important des acteurs sociaux sur les questions d'articulation des temps (Barrère-Maurisson & Tremblay, 2009).

#### **2.5. De nouveaux parcours de vie, plus flexibles**

Nous proposons ici de remettre en question la vision ternaire des parcours de vie évoquée plus haut, celle impliquant des temps successifs et des ruptures claires entre les études, le travail et la retraite, puisque celle-ci est source de discriminations pour les travailleurs vieillissants qui souhaitent continuer à travailler, et qu'elle correspond de moins en moins à la réalité et aux aspirations des acteurs sociaux (Tremblay & Genin, 2010; Guillemard, 2003).

Cette transformation dans la succession des temps et cette interpénétration des grands temps sociaux (études, travail, parentalité, retraite, etc.) est un phénomène que l'on constate depuis quelques décennies au Québec, mais qui peut s'intensifier en raison des difficultés financières que vivent un certain nombre de travailleurs vieillissants, au lendemain de la crise de 2008-2010. Outre les retours en emploi, on observe une augmentation des temps d'études tout au long de la vie, mais aussi des retours aux études en fin de carrière ou après la retraite<sup>7</sup>, surtout lorsque les travailleurs vivent des situations économiques difficiles, comme ce fut le cas avec la récente crise. Il n'est pas nécessairement facile de rester ou de se retrouver en emploi dans les périodes de crise économique, mais les pertes de revenus peuvent inciter des gens à souhaiter le faire, à la fois pour des motifs financiers, mais aussi pour des raisons de développement ou d'épanouissement personnel en milieu de travail, selon le niveau de qualification ou le type d'emploi (Pernigotti & Tremblay, 2010). On observe également un report des naissances et du moment de la parentalité active, vers la fin de la vingtaine ou au début de la trentaine, mais aussi parfois une combinaison avec les études. Les recherches font ainsi clairement état du désir des individus d'organiser différemment leur vie active, leur temps d'études et leur temps de retraite (vieillessement actif, retour en emploi, bénévolat, etc.; voir Tremblay, 2010).

Si la société des loisirs a fait l'objet de débats dans les années 70, bien qu'elle ne se soit pas du tout réalisée dans les faits, on peut observer de nouvelles aspirations des salariés, de nouvelles imbrications des temps sociaux, ce

6. Voir dans ce numéro le résumé de la recherche d'Aline Chamahian.

7. Nous travaillons à une recherche sur ce thème dans le cadre de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, en collaboration avec Aline Chamahian. Des résultats devraient être disponibles fin 2011 sur le site de l'ARUC : [www.telug.uqam.ca/aruc-gats](http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats).



que nous avons aussi qualifié de porosité des temps (imbrication du travail et du temps libre; voir Tremblay & Genin, 2009). Sur ce plan, on peut bien sûr se demander s'il ne s'agit pas aussi d'un envahissement de la vie personnelle-familiale par le travail, notamment avec les technologies de l'information et de la communication, qui ont brisé la frontière entre le travail et la vie personnelle-familiale pour un grand nombre (Tremblay & Genin, 2008), mais il est clair que les aspirations des individus se transforment.

Les transitions sont devenues réversibles, notamment le retour en emploi après la retraite, mais on observe aussi de plus en plus de demandes<sup>8</sup> de transitions moins tranchées, de maintien d'activités partielles tout au moins, parfois à cause de situations financières difficiles, mais aussi en raison du désir de se rendre utile, d'avoir un milieu social, une vie active (Gauillier, 1982, 2003; Jolivet, 2002; Gouvernement du Québec, 2003; Rochman & Tremblay, 2010a).

Désormais, travail et temps libre ou inactivité s'interpénètrent de plus en plus tout au long de la vie et on peut parler d'un « brouillage entre les âges » (Guillemard, 2003), quoique ceci n'ait pas réduit la discrimination sur la base de l'âge observée dans l'emploi. Ceci conduit donc à une situation paradoxale, où il s'est produit un changement dans les pratiques et réalités, alors que les étapes de la vie ne sont plus aussi cloisonnées qu'avant et, au contraire, s'interpénètrent de plus en plus. Par contre, il faut reconnaître que les organisations ne se sont pas transformées autant que les travailleurs vieillissants semblent le souhaiter.

Sur le plan des temps sociaux, on peut affirmer qu'il n'existe plus de normes universelles ou uniques, compte tenu des transformations dans les aspirations individuelles, ainsi que de nombreux changements intervenus sur le marché du travail, mais aussi dans la famille et l'ensemble de la société. De ce fait, le souhait de nombreux travailleurs vieillissants de rester en emploi, ou de revenir en emploi après une prise de retraite, constitue un réel défi dans nombre de pays, peut-être davantage en Europe qu'en Amérique. En effet, dans des pays comme la Belgique ou la France, les travailleurs vieillissants ont plus de difficulté à se tailler une place dans les entreprises (Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2011; Moulaert, Tremblay & Fusulier, 2009). Si la situation est moins grave au Québec et que les taux d'activité sont plus élevés, il reste que l'âge demeure un facteur de discrimination dans nombre d'organisations au Québec et au Canada, certains secteurs étant particulièrement enclins à pratiquer diverses formes d'âgisme, de discrimination ou de gestion en fonction de l'âge.

## 2.6. Remettre en question l'âgisme

L'âge est souvent vu comme l'élément clé du déroulement de la vie et il est de ce fait devenu une source importante de discrimination. En effet, on a observé, dans tous les domaines, la mise en place d'un véritable « gouvernement par l'âge » (Guillemard, 2007), une organisation de tous les temps sociaux réglée par l'âge, et se traduisant par des discriminations fondées sur l'âge.

La gestion segmentée selon les âges s'est souvent imposée dans les entreprises, même si la société se trouvait dans une situation où des pénuries de main-d'œuvre commençaient à se manifester dans divers secteurs (Bellemare, Poulin Simon & Tremblay, 1998; Tremblay, 2007). Bien qu'il y ait des variantes selon les pays (Abouaissa & Tremblay, 2010), l'âge de l'entrée sur le marché du travail renvoie à un moment précis (généralement plus précoce en Amérique par rapport à l'Europe), et si les jeunes sont davantage exclus de l'emploi en Europe comparativement à l'Amérique, les travailleurs plus âgés font l'objet de discrimination dans les deux zones, quoiqu'ils semblent clairement être exclus plus tôt en Europe (Guillemard, 2007, 2003). L'activité des travailleurs vieillissants est plus forte en Amérique, et notamment au Québec (Tremblay, 2010), en comparaison avec l'Europe et notamment la Belgique, où l'activité des plus âgés est particulièrement faible, comme le montrent divers travaux (Tremblay, 2010; Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2011; Moulaert, Tremblay & Fusulier, 2009).

---

8. Voir plus loin dans cet article, ainsi que Najem et Tremblay dans ce numéro.



Dans le modèle de parcours de vie à trois temps successifs, le travail est généralement vu comme le moment clé, celui qui définit et détermine l'ensemble des autres temporalités et activités. Sur une base synchronique, en matière d'articulation des temps sociaux et notamment des responsabilités personnelles et professionnelles (Tremblay, 2008), il impose également sa temporalité. Le temps de travail est de toute évidence le temps déterminant, tant en termes diachroniques que synchroniques, et c'est à partir du temps de travail que l'ensemble des autres temps sociaux s'articulent. Le temps familial, parental, et les autres temps sociaux sont en quelque sorte le résidu, et les recherches montrent que le temps de travail crée davantage d'interférences sur le temps personnel et familial que le temps familial n'en induit sur le temps de travail (Tremblay, 2008; Tremblay & Genin, 2008).

La retraite et l'inactivité sont aussi définies par opposition au travail, même si les données montrent que de plus en plus de personnes combinent aujourd'hui travail et retraite, et cette pratique pourrait augmenter à cause des difficultés financières des dernières années et du poids qu'elles font peser sur les revenus de retraite, du moins là où ceux-ci dépendent en partie de régimes privés, comme c'est le cas au Québec (Moulaert, Tremblay & Fusulier, 2009; Tremblay, 2010). Dans un tel contexte, les pratiques d'âgisme, encore bien présentes dans les organisations, doivent céder la place à des méthodes de gestion de la diversité des âges, telles qu'elles sont proposées plus haut.

Notre analyse de données sur le Québec (Tremblay & Genin, 2010) et le Canada (Najem & Tremblay, dans ce numéro) révèle des aspirations pour un renouvellement des perspectives de fin de carrière. Dans les deux cas, on observe une rupture avec la perspective ternaire, impliquant une transition études-travail-retraite sous forme de ruptures nettes et d'absence de retours sur les étapes. Au contraire, il y a désir d'une plus grande interpénétration des temps.

## Conclusion

La perspective du vieillissement de la population amène nombre de sociétés, en particulier les sociétés européennes mais aussi le Québec, à se préoccuper des faibles taux d'activité des travailleurs âgés. Le Québec et le Canada présentent des taux d'activité plus élevés, mais dans un contexte de déclin démographique, on s'inquiète aussi de l'activité en fin de carrière, d'autant plus que certaines données indiquent que nombre de travailleurs âgés se voient obligés de revenir en emploi parce qu'ils ont des revenus insuffisants à la retraite.

En effet, selon un sondage Ipsos Reid (2005), le tiers des retraités reviendraient en emploi en raison de revenus insuffisants à la retraite. D'autres données de Statistique Canada indiquent que les retraités reviennent au travail pour divers motifs : 40 % invoquent des raisons financières, 22 % n'ont pas aimé la retraite, 19 % expriment un intérêt pour leur travail, 15 % ont été sollicités pour aider; d'autres encore ont vu leur santé s'améliorer, ne sont plus obligés de donner des soins, ou ont subi des pressions de la part de l'employeur ou de la famille. La participation des retraités au marché du travail diminue toutefois avec l'âge et varie selon les catégories professionnelles.

En tenant compte du déclin démographique annoncé et des difficultés que cela pourrait signifier pour les régimes de pension et les coûts de santé, les gouvernements cherchent des manières d'inciter les travailleurs à rester en emploi. Ainsi, les changements apportés récemment à la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada pour favoriser la retraite progressive devraient contribuer à lever les obstacles associés aux régimes privés de retraite. Ces mesures paraissent toutefois insuffisantes pour assurer à elles seules le maintien et la réinsertion en emploi des travailleurs vieillissants et nous pensons qu'il faut adopter d'autres mesures, axées davantage sur les désirs des acteurs sociaux et des individus, qui appellent à une plus grande flexibilité des temps sociaux (Tremblay & Genin, 2010; Najem & Tremblay, dans ce numéro).

Nous pensons que c'est en répondant à cette demande des acteurs individuels et sociaux que l'État pourra permettre à nombre d'individus d'atteindre leurs objectifs d'une plus grande activité en fin de parcours de vie,



tout en respectant leurs volontés et contraintes (de santé, de capacité ou autres) personnelles, ces contraintes étant en partie déterminées par les parcours de vie antérieurs (pénibilité du travail, situations d'emploi, santé, situations familiales et autres; voir David, 2007).

Ainsi, si les États souhaitent inciter les travailleurs à quitter plus tardivement et progressivement leur emploi, ils peuvent effectivement satisfaire les demandes en ce sens, puisqu'il semble que nombre d'entre eux ne désirent pas continuer de travailler à plein temps, certains visant plutôt des réductions de temps de travail ou divers autres types d'aménagement (Tremblay & Genin, 2010; Najem & Tremblay, ainsi que Chamahian, dans ce numéro). Il paraît important de respecter ces demandes, notamment en raison des contraintes évoquées précédemment, dont celles touchant la santé ou les situations familiales et qui sont liées aux parcours de vie antérieurs.

Les données de la recherche montrent bien qu'il y a une diversité d'aspirations en fin de carrière. En effet, si certains travailleurs souhaitent la pleine retraite, leur pourcentage est relativement faible (30 %), alors que beaucoup de gens désirent une autre formule, pour des motifs variés, parfois en raison de l'insuffisance de revenus (30-40 % selon les sources et les époques), mais parfois aussi en raison de l'intérêt pour le travail ou du désir d'être actifs ou utiles à la société. Par contre, en tenant compte de la diversité des situations (selon le genre, le secteur d'activité, la catégorie professionnelle, la valeur des prestations de retraite), il faut envisager les fins de carrière et l'activité de façon différenciée. De fait, il nous paraît important de ne pas imposer une formule précise. Ainsi, si l'on ne faisait que retarder l'âge officiel de la retraite, il est possible que l'on ne fasse qu'appauvrir certaines personnes dans la soixantaine, qui verraient leurs prestations réduites ou le versement de celles-ci retardé.

Or, il nous semble au contraire important d'envisager globalement les parcours de vie et les fins de carrière, et non pas de réfléchir, de manière isolée, au moment de la retraite. Il faut plutôt penser en termes d'articulation des temps sociaux et de gestion de la diversité des âges sur l'ensemble de la vie, et ce, afin de tenir compte de la diversité des réalités tout au long de la vie. Il nous faut trouver les solutions appropriées et variées compte tenu des enjeux démographiques, sociaux et économiques posés par le vieillissement et la longévité (Tremblay, 2008, 2007; OCDE, 2007, 2006, 2003). Il nous paraît aussi important de ne jamais oublier la multiplicité des situations en emploi et à la retraite afin de s'assurer de ne pas appauvrir certains groupes âgés, en imposant des mesures qui ne conviennent pas. La diversité des situations et des âges nous invite ainsi à une réflexion en profondeur sur l'articulation des temps sociaux nécessaire pour faire face aux défis de la société d'aujourd'hui.

Il faut donc chercher à mieux comprendre et documenter les réalités d'emploi et les aspirations des travailleurs vieillissants pour mieux connaître les déterminants des demandes et intérêts divers des salariés en fin de carrière (Tremblay & Genin, 2010). Plusieurs des textes de ce numéro contribueront à documenter la question et à favoriser l'émergence de formules où les travailleurs vieillissants disposeront de bonnes conditions de travail en fin de carrière et pourront quitter le marché de l'emploi de la manière et au moment où ils le souhaiteront.



## Bibliographie

- Abouaissa, S., & Tremblay, D.-G. (2010). *Les politiques et les programmes de fin de carrière : Finlande, Suède, Japon, France, USA* (Note de recherche n° 2010-1 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux). Montréal : ARUC-GATS. Repéré à [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats); [http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf\\_ARUC-NR10-01-5.pdf](http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-01-5.pdf).
- Barrère-Maurisson, M.-A., & Tremblay, D.-G. (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L., & Tremblay, D.-G. (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux et défis de gestion*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L., & Tremblay, D.-G. (1995). La gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans les entreprises : stratégies et attitudes sociales. *Relations industrielles*, 50(3), 483-514.
- Boulin, J.-Y. (2008). *Villes et politiques temporelles*. Paris : La Documentation française.
- Boulin, J.-Y. (2003). Les temps de la ville. *Ceras – Revue Projet*, (273). Repéré à <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=1702> (page consultée en juillet 2010).
- Boulin, J.-Y. (2001). Le temps de travail dicte-t-il l'emploi du temps des citoyens? Dans T. Paquot, *Le Quotidien urbain. Essai sur les temps de la ville*. Paris : La Découverte.
- Boulin J.-Y. (2001). Réduction du temps de travail. Usage du temps et temps de la ville. Dans G. de Terssac & D.-G. Tremblay (dir.), *Où va le temps de travail?* Toulouse : Octares éditions.
- David, H. (2007). Quand la gestion des pages est inapplicable. La précarité d'emploi d'infirmières en soutien à domicile. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec (coll. Économie politique).
- FADOQ (2007). *Pour favoriser l'adaptation du marché du travail aux changements démographiques*. Mémoire présenté par le réseau FADOQ au Groupe d'experts sur les travailleurs âgés. Repéré à <http://www.fadoq.ca/accueil/affichage.asp?langue=1&B=1294> (page consultée le 7 octobre 2008).
- FADOQ (2008). *Promotion des droits*. Repéré à <http://www.fadoq.ca/accueil/affichage.asp?langue=1&B=1105> (page consultée le 7 octobre 2008).
- Gaullier, X. (1982). *L'avenir à reculons : chômage et retraite*. Paris : Les éditions ouvrières.
- Gaullier, X. (2003). *Le temps des retraites. Les mutations de la société salariale*. Paris : Éditions du Seuil.
- Gauthier, H., dir. (2007). *Vie des générations et personnes âgées : aujourd'hui et demain*. Volume 2. Québec : Institut de la statistique du Québec. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2007/VieGenerationVo2.pdf> (page consultée le 4 décembre 2008).
- Godard, F. (2001a). Les mutations des espaces-temps des citoyens. Dans *Les Temps de la ville et les Modes de vie*. Grenoble : Certu, (34).
- Godard, F. (2001b). *La Ville en mouvement*. Paris : Gallimard (coll. Découvertes).



Godard, F. (2002). Les Français et le temps dans la ville. Dans *L'État de l'opinion*. Paris : Éditions du Seuil.

Gouvernement du Québec (2003). *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Pour que toutes et tous profitent du plein emploi*. Collaboration du Comité « aviseur » pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus, de la Commission des partenaires du marché du travail et du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, Emploi Québec.

Guillemard, A.-M. (2003). *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris : Armand Colin.

Guillemard, A.-M. (2005). L'emploi des seniors : un défi pour notre société de vieillissement et de longévité. *Revue Wallonie*, (82), 67-75.

Guillemard, A.-M. (2007). Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec (coll. Économie politique).

Jolivet, A. (2002). La politique européenne en faveur du vieillissement actif. *Retraite et société*, 36, 140-157.

Moulaert, T., Fusulier, B., & Tremblay, D.-G. (2011, à paraître). Management of working time for career extension. Structure and significance of reforms in different societal contexts : the case of Belgium and Quebec. *Population Review*.

Moulaert, T., Tremblay, D.-G., & Fusulier, B. (2009). *Les fins de carrières à travers le prisme de la transaction sociale*. Communication à la XXXV<sup>e</sup> Conférence de la Chaire Quételet, sur *Politiques de population en Europe et en Amérique du Nord*. Louvain-la-Neuve, Belgique, les 18, 19 et 20 novembre.

OCDE (2003). *Ageing and employment policies. Vieillesse et politiques d'emploi – Belgique*. Paris.

OCDE (2006). *Ageing and employment policies. Live longer, work longer*. Paris.

OCDE (2007). *Les pensions dans les pays de l'OCDE : panorama des politiques publiques*. Paris.

OCDE (2009). *Pensions at a glance. Retirement-income systems in OECD countries*. Repéré à <http://www.sourceoecd.org/socialissues/9789264060715> (page consultée le 15 décembre 2009).

ONEM (2004). *Rapport annuel*. Bruxelles.

Pestieau, P. (2005). Contrevérités sur le départ à la retraite. *Revue d'Économie Politique*, 115, 197-211.

Pernigotti, E., & Tremblay, D.-G. (2010). *Les attitudes des salariés face à la crise financière : une analyse différenciée selon le statut dans l'organisation?* (Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux). Montréal : ARUC-GATS. Repéré à [www.telug.uqam.ca/aruc-gats](http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats).

Rochman, J., & Tremblay, D.-G. (2010a). *Les services et le programme « ville amie des aînés » au Québec* (Note de recherche n° 2010-5 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux). Montréal : ARUC-GATS. Repéré à [www.telug.uqam.ca/aruc-gats](http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats).

Rochman, J., & Tremblay, D.-G. (2010b). *Politiques temporelles et bureaux des temps : des clés de compréhension* (Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux). Montréal : ARUC-GATS. Repéré à [www.telug.uqam.ca/aruc-gats](http://www.telug.uqam.ca/aruc-gats).



- Sassen, S. (2009). Une mauvaise idée : une solution financière à la crise financière. *Sens Public*, (9), 67-72.
- Sassen, S. (1998). *Globalization and its discontents*. New York : New Press.
- Sue, R. (1994). *Temps et Ordre social*. Paris : Presses universitaires de France.
- Tremblay, D.-G. (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?* Montréal : Éditions Saint-Martin et Décarie Éditeur.
- Tremblay, D.-G. (2008). *Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail*. Montréal : Éditions Saint-Martin et Décarie Éditeur.
- Tremblay, D.-G. (2008a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2e édition.
- Tremblay, D.-G., dir. (2008b). *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : les enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2008c). *L'éclatement de l'emploi*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G., dir. (2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec (coll. Économie politique).
- Tremblay, D.-G., dir. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!* Québec : Presses de l'Université du Québec (coll. Économie politique).
- Tremblay, D.-G., & Genin, É. (2010). Aging, economic insecurity and employment : Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market? *Studies in Social Justice*, 3(2), 173-189. Repéré à <http://ojs.uwindsor.ca/ojs/leddy/index.php/SSJ/article/view/2878/2348>.
- Tremblay, D.-G., & Genin, É. (2009). Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles. *Temporalités*, (10). Repéré à <http://temporalites.revues.org/index1093.html>.
- Tremblay, D.-G., & Genin, É. (2008). Permeability between work and non-work : the case of IT self-employed workers. *Canadian Journal of Communication*, 33(4), 701-720.
- Tremblay, D.-G., Najem, E., & Paquet, R. (2008). Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? *Politiques sociales*, 76-94.