



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

Volume 7, numéro 3 - Été 2011

## Chronique sur les pratiques organisationnelles

# Vieillesse et pratiques des entreprises

Par Jean-François Guilloteau\*

Cette chronique présente une synthèse des mesures de maintien et d'embauche de travailleurs plus âgés proposées dans des guides destinés aux employeurs de huit pays industrialisés<sup>1</sup> afin de les aider à agir en ce sens. Certaines études ont aussi été considérées. Les diverses mesures suggérées dans les documents consultés ont été regroupées en quatre catégories :

- Mesures d'aménagement ou de réduction du temps de travail : travail à temps partiel, horaires plus flexibles, partage du travail, travail à domicile, etc.
- Modifications des rôles et des tâches : affectation des travailleurs plus âgés à des tâches physiques moins exigeantes, emplois impliquant moins de responsabilités ou plus centrés sur le transfert de connaissances.
- Sensibilisation des organisations et des milieux de travail pour montrer l'importance d'adopter des mesures sur le maintien et l'embauche de travailleurs plus âgés, faciliter les relations intergénérationnelles et combattre l'âgisme.
- Gestion des ressources humaines, en particulier la dotation, la formation, la carrière, la reconnaissance et la rémunération.

## Avantages de faire appel aux services de travailleurs plus âgés

Toute entreprise tire des avantages à appliquer des mesures favorisant le maintien en emploi, la formation ou le recrutement de travailleurs âgés. Leur maintien en emploi a un effet sur la baisse du taux de roulement de personnel et sur le coût de recrutement et de formation de nouveaux employés<sup>2</sup>. Cette pratique permet aussi de retarder la perte d'une expertise qui résulte des départs à la retraite ou vers des entreprises concurrentes<sup>3</sup>. En outre, le prolongement de l'emploi des salariés plus âgés favorise la continuité de la relation avec les clients<sup>4</sup> et peut contribuer à la formation des autres travailleurs par un transfert de connaissances<sup>5</sup>.

\* Jean-François Guilloteau est agent de recherche à la Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail au ministère du Travail.

1. Il s'agit des pays suivants : Australie, Belgique, Canada, États-Unis, France, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Suisse.
2. Alberta Employment and Immigration (2008); Dann, Drew & Drew (2005); Department for Work and Pension (2007f); Department for Work and Pension (2007l); Department of Commerce (2010); Department of Industrial Relations (2005); McIntosh (2004a); Naegele & Walker (2006); Smeaton, Vegeris & Sahin-Dikmen (2009).
3. Department for Work and Pension (2005); Secrétariat d'État à l'Économie (en ligne).
4. Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b); EEO Trust (2008).
5. Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b); EEO Trust (2008); Smeaton, Vegeris & Sahin-Dikmen (2009).



Par ailleurs, le maintien en emploi et l'embauche de salariés plus âgés permettent de résoudre de façon économique et efficace une pénurie de compétence dans une entreprise<sup>6</sup>. Leur inclusion dans les listes de candidats à un poste donne aussi aux entreprises accès à un plus large bassin de candidatures, de compétence et d'expérience<sup>7</sup>. De plus, certains travailleurs plus âgés souhaitent un emploi à temps partiel, ce qui permet à l'entreprise de bénéficier d'une flexibilité accrue pour faire face aux demandes de pointe<sup>8</sup>.

À l'interne, la mixité des âges est tout à fait compatible avec la satisfaction au travail et la motivation des salariés tout en donnant à l'entreprise une meilleure compréhension des besoins de l'ensemble de ses clients, y compris les plus âgés<sup>9</sup>. Par ailleurs, la diversité des âges améliore l'image de l'entreprise auprès des employés et à l'extérieur des murs<sup>10</sup> tout en lui évitant d'éventuelles poursuites en matière de discrimination selon l'âge<sup>11</sup>.

De plus, des études soulignent que les travailleurs plus âgés ont une forte éthique de travail et sont assidus, ponctuels et loyaux envers leur employeur<sup>12</sup>. Ceux-ci font preuve d'une bonne productivité et leur absentéisme n'est pas supérieur à celui des autres travailleurs<sup>13</sup>. Ils peuvent rester en emploi jusqu'à des âges plus avancés qu'autrefois en raison d'un meilleur état de santé, en particulier si des aménagements dans les tâches ou l'emploi leur sont proposés<sup>14</sup>.

En résumé, pour une entreprise, la question est essentiellement de savoir quel est le coût de ne pas garder, former ou engager des travailleurs âgés et non quel est le coût de le faire<sup>15</sup>.

## Mesures d'aménagement ou de réduction du temps de travail

Selon les documents consultés, plusieurs types d'aménagement du temps de travail s'offrent aux employeurs à des coûts relativement faibles. Le choix peut être fait en tenant compte du souhait des travailleurs et des besoins des entreprises.

- 
6. Alberta Employment and Immigration (2008); Department of Commerce (2010); EEO Trust (2008); Naegele & Walker (2006); United States Government Accountability Office (2008).
  7. Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b); Department of Industrial Relations (2005); Maguire (2003); Smeaton, Vegeris & Sahin-Dikmen (2009).
  8. Alberta Employment and Immigration (2008); Department of Commerce (2010); Department of Industrial Relations (2005); Davey (2007); Department for Work and Pension (2007a); Department for Work and Pension (2007c); Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b); Smeaton, Vegeris & Sahin-Dikmen (2009).
  9. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2009); Business Council of Australia (2003); Department for Work and Pension (2005); Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b); Department of Industrial Relations (2005).
  10. Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b); Maguire (2003); Naegele & Walker (2006); Smeaton, Vegeris & Sahin-Dikmen (2009).
  11. Department for Work and Pension (2005).
  12. Alberta Employment and Immigration (2008); Department for Work and Pension (2007); Department of Commerce (2010); Department of Industrial Relations (2005); Wilhelmy (2008).
  13. Davey (2007); Department of Commerce (2010); Department of Industrial Relations (2005); McIntosh (2004a).
  14. Department of Commerce (2010).
  15. Inspiré de Dann, Drew & Drew (2005), 12.



## Travail à temps partiel

Diverses études font état de l'attrait des emplois à temps partiel pour les travailleurs plus âgés. Il peut s'agir d'un nombre réduit d'heures ou de jours de travail par semaine, sur une base récurrente ou sur un mode irrégulier (par exemple, deux jours une semaine et trois jours la semaine suivante). Dans certains cas, le temps partiel consiste en un nombre donné d'heures de travail hebdomadaires dont la répartition est déterminée par l'employé. Ces formules peuvent être accompagnées d'une accumulation proportionnelle de jours de congé non rémunérés.

Pour les employés se préparant à la retraite, le travail à temps partiel permet un désengagement progressif et peut aussi être accompagné de l'abandon de responsabilités, comme celles liées à la gestion.

De leur côté, les employeurs tirent des avantages des aménagements du temps de travail offerts à des employés plus âgés. Mentionnons un plus faible taux de roulement de la main-d'œuvre, une baisse de l'absentéisme, un recrutement plus facile, une réduction des coûts d'embauche et de formation des nouveaux employés et une meilleure adaptation aux besoins de la production lorsque celle-ci alimente une demande irrégulière. Ces aménagements peuvent aussi faciliter un allongement des heures d'ouverture de l'entreprise.

Pour réussir l'implantation d'un programme de travail à temps partiel, il est recommandé à l'entreprise d'offrir cette formule à tous les employés, peu importe leur âge, mais aussi d'en définir clairement les règles. Il faut prévoir les modalités de retour éventuel à un emploi à temps plein et s'assurer que les employés à temps partiel ne sont pas considérés comme des travailleurs de « deuxième niveau » et qu'ils ont accès aux programmes relatifs à la formation, à la carrière ou aux mécanismes de consultation en vigueur dans leur entreprise.

## Partage du travail

Le partage du travail consiste à diviser entre deux employés ou plus le temps de travail relatif à un emploi. Différentes combinaisons sont possibles. Par exemple, dans le cas d'un partage à deux travailleurs, l'alternance peut se faire tous les 2,5 jours ou bien sur une base journalière, hebdomadaire, ou encore trois jours une semaine et deux jours la semaine suivante.

Il existe trois formes de partage du travail<sup>16</sup>. La première est la responsabilité partagée : les travailleurs qui partagent l'emploi ont alors les mêmes tâches. Un tel arrangement suppose une bonne coordination et une communication efficace entre les travailleurs. La seconde forme est la responsabilité fractionnée qui implique un type d'emploi permettant une division des tâches. Ce fractionnement des responsabilités peut se faire aussi selon le type de clientèle. La dernière option est celle où il n'y a aucun partage de responsabilité. Dans ce cas, les tâches sont totalement différentes. La formule ressemble alors à l'emploi de deux travailleurs à temps partiel.

Le partage du travail a l'avantage, pour l'employeur, de bénéficier de deux types d'expérience et de compétence pour le même emploi et de faciliter un transfert de connaissances d'un travailleur plus âgé à un plus jeune lorsqu'un tel jumelage est réalisé. Cet aménagement peut aussi assurer une continuité en cas d'absence d'un des travailleurs ou aider à faire face aux périodes de pointe en accroissant les ressources disponibles.

Pour faciliter le développement de cette formule, l'employeur peut proposer un registre d'inscription en ligne aux travailleurs intéressés.

## Emploi une partie de l'année

Certains travailleurs plus âgés souhaitent voyager pendant leur retraite ou encore bénéficier d'un repos pendant certaines périodes de l'année. Le fait de pouvoir travailler une partie de l'année seulement est un facteur important pour les motiver à retarder le moment de la retraite.

---

16. Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b), 47.



Il existe différentes modalités d'application de cette formule. Il peut s'agir, par exemple, de l'ajout de semaines supplémentaires de vacances annuelles avec correction de la rémunération, d'une présence au travail seulement au cours des semaines les plus occupées dans l'année ou encore d'emplois saisonniers. On peut aussi inclure, dans ce type d'aménagement, le travail limité aux fins de semaine.

### **Heures moyennes au cours d'une période**

Selon cette formule, le travailleur s'engage à fournir un nombre donné d'heures (heures moyennes) au cours d'un cycle hebdomadaire, mensuel, annuel ou autre. Au cours de ce cycle, il peut aménager son temps de travail.

Cette forme de travail peut inclure des régimes d'horaires variables qui comprennent des plages de présence variables, combinées ou non à des plages fixes de présence obligatoire et qui permettent l'accumulation de temps de récupération pris ultérieurement.

### **Accumulation d'heures supplémentaires**

Dans ce cas, le travailleur peut accumuler des heures supplémentaires afin de compenser en tout ou en partie une future réduction du nombre d'heures travaillées ou encore pour accroître le nombre de ses jours de congé.

### **Semaine comprimée**

Les modalités concrètes de cette option sont nombreuses. Mentionnons les semaines de 20 ou de 40 heures réalisées en deux ou quatre jours.

### **Quarts de travail**

Il peut s'agir ici de réduire le travail effectué par quarts ou encore de permettre une affectation aux quarts de jour seulement ou aux quarts réalisés durant les jours de semaine.

### **Télétravail**

Certains travailleurs en fin de carrière souhaitent ne plus se rendre quotidiennement à un lieu de travail, par choix personnel ou à cause de contraintes liées, par exemple, à un parent malade. Le télétravail peut être un mode de maintien à l'emploi d'un travailleur.

Ce type de travail peut être exercé à temps partiel ou à temps plein, sur une base régulière ou temporaire (la durée d'une convalescence d'un parent, par exemple). En général, il demeure une combinaison de travail à distance et au bureau.

Les emplois qui se prêtent le mieux au télétravail font plutôt appel à des tâches intellectuelles que manuelles et ils sont réalisés sur une base individuelle plutôt qu'en équipe. Pour qu'un emploi soit offert en télétravail, il faut que ses objectifs soient clairs et qu'il n'y ait pas de modifications brusques à la tâche. Il faut aussi que les performances soient mesurables et que les intrants des autres travailleurs à cet emploi soient limités.

### **Congés non payés**

Les congés non payés empruntent diverses formes : congés plus courts, mais plus nombreux; congés supplémentaires obtenus grâce à une réduction salariale; congés sans solde qui suivent des congés avec solde; congés sabbatiques; congés plus importants à certains moments de l'année. Il peut s'agir aussi de congés prolongés en préparation de la retraite comme ceux qui servent à expérimenter de nouvelles activités comme le bénévolat.



### **Désengagement progressif**

Cette formule vise à permettre aux travailleurs plus âgés de cheminer progressivement vers la retraite plutôt que de se retirer rapidement du marché du travail. Ce désengagement peut prendre la forme d'une réduction des heures de travail ou encore celle d'une modification des tâches de l'employé pour qu'elles deviennent moins exigeantes ou mieux adaptées à son expérience.

Pour l'employeur, c'est une façon de retenir plus longtemps des compétences utiles à l'entreprise tout en facilitant un transfert de connaissances par le recours au mentorat.

### **Travail à contrat**

Certains travailleurs plus âgés préfèrent prendre leur retraite et travailler comme consultant à contrat. Cette formule permet à l'employeur d'apparier plus facilement les heures de travail et les besoins de l'entreprise. Elle facilite aussi le remplacement temporaire de travailleurs réguliers.

### **Modifications des rôles et des tâches**

Les modifications des rôles et des tâches d'un employé se produisent généralement dans le cadre du mentorat, du redéploiement des postes et de l'environnement de travail.

### **Mentorat**

De nombreux guides ainsi que des études suggèrent de confier aux travailleurs plus âgés le rôle de mentor auprès des plus jeunes employés sans expérience ou des nouveaux employés. Le mentorat peut aussi être assumé par des retraités qui acceptent de revenir au sein de l'entreprise. Il ne peut s'exercer cependant entre un employé et son supérieur hiérarchique. Il suppose, de la part des personnes visées, des commentaires constructifs, une grande ouverture d'esprit, de l'honnêteté, une confiance et un respect mutuel ainsi qu'une volonté d'apprendre et de partager.

Le mentorat a plusieurs retombées positives. Ainsi, il améliore l'estime de soi des travailleurs qui agissent comme mentors et s'avère une façon efficace de transférer les compétences et de partager les savoirs professionnels et techniques. Le rôle de mentor peut aussi donner lieu à un travail plus intéressant et constituer un nouveau défi à relever dans un cadre où le stress est moindre, surtout pour un individu exerçant auparavant des fonctions de gestion.

De façon générale, le choix des mentors est fondé sur leur compétence et leur façon de transmettre les connaissances, ce qui peut s'appliquer à des employés de tous âges. Cette tâche n'est donc pas le lot exclusif des travailleurs plus âgés ou des retraités.

Par ailleurs, le mentorat contribue à améliorer les communications au sein du personnel et réduit les coûts de dotation en personnel et de développement du réseautage des employés plus jeunes. Mentionnons enfin que le mentorat inversé est aussi utilisé. Dans ce cas, des travailleurs plus jeunes accompagnent des personnes retraitées qui reviennent au travail.

### **Redéploiement des postes et environnement de travail**

Le redéploiement des postes peut être une solution de rechange à leur élimination ou à l'impartition. Cette démarche peut être l'occasion de retenir des travailleurs plus âgés. Pour cela, il faut apporter une attention particulière à l'appariement entre les compétences et capacités des employés et les exigences du travail ainsi que les besoins de la clientèle. La coopération avec les acteurs concernés et l'accord des syndicats sont nécessaires.

Pour l'employeur, le succès d'un redéploiement se mesure notamment par le maintien ou la hausse de la productivité ainsi que par une baisse de l'absentéisme.



De façon générale, les modifications des postes en vue de faciliter leur attribution à des travailleurs plus âgés portent sur les points suivants :

- l'effort et les risques physiques (plus grande utilisation d'équipements d'aide, mesures de sécurité accrues, information et formation, périodes de récupération, recours à des équipes pour répartir les tâches, etc.);
- l'environnement physique (amélioration de l'ergonomie du poste de travail, atténuation du bruit, meilleur éclairage, périodes d'exercices physiques, etc.);
- la charge de travail (révision de la charge, travail en équipe, aménagements du temps de travail, etc.);
- le stress et la pression émotive (affectation à des projets spéciaux, au contrôle de la qualité, au dépannage ou au mentorat, etc.).

## Sensibilisation des organisations et des milieux de travail

Les documents consultés indiquent qu'un problème important réside dans l'absence d'intérêt de plusieurs entreprises pour l'adoption de mesures particulières destinées à favoriser l'emploi de travailleurs plus âgés.

Différentes situations peuvent cependant entraîner chez les employeurs une prise de conscience du phénomène du vieillissement et de ses implications. Il peut s'agir d'un événement interne particulier comme le départ d'employés clés, de difficultés de dotation en personnel ou encore du départ de membres de la haute direction. Cette conscientisation peut venir aussi d'un acteur externe, un consultant par exemple, ou encore découler d'un constat à la suite d'un bilan des âges dans l'entreprise. La prise de conscience des dirigeants de l'entreprise peut aussi résulter d'une large médiatisation du phénomène du vieillissement de la population.

Au-delà d'éléments déclencheurs propres à l'entreprise ou à son environnement, différents guides proposent aux employeurs des démarches favorables au maintien et à l'embauche de travailleurs plus âgés.

Voici une série d'éléments communs qui devraient être intégrés aux démarches des entreprises souhaitant s'adapter au vieillissement de la main-d'œuvre. Celles-ci devraient tout d'abord définir le profil des âges de leurs employés et le comparer à celui de la région, de leur secteur d'activité économique, des personnes nouvellement embauchées et de leur clientèle. Par exemple, une clientèle plus âgée, ou qui comporte un sous-groupe plus âgé, peut souhaiter faire affaire avec des travailleurs de la même tranche d'âge.

De plus, la planification de la main-d'œuvre sous l'angle de l'âge doit comprendre une aide aux employés sur la planification de leur propre carrière et de la fin de cette dernière. Il faut également offrir des possibilités de progression à tous les employés, quel que soit leur âge. En l'absence de ces possibilités, les stéréotypes négatifs à l'égard des travailleurs plus âgés risquent de se perpétuer. Enfin, l'entreprise doit développer des stratégies de lutte contre les discriminations<sup>17</sup>. Une formation portant sur les risques de discrimination et la gestion intergénérationnelle auprès des cadres et du personnel en ressources humaines peut s'avérer utile.

## Gestion des ressources humaines

Pour favoriser le maintien et l'embauche de travailleurs plus âgés, plusieurs mesures sont proposées en matière de dotation, de formation, de carrière, de reconnaissance et de mise à pied.

### Dotation en personnel

Le processus de dotation devrait être neutre quant à l'âge des personnes recherchées. Pour ce faire, l'accent doit être mis sur la nature du travail et les compétences requises et non sur les caractéristiques des candidats

---

17. Cinq formes de discrimination existent dans le cas de l'embauche : la discrimination par l'employeur, celle fondée sur les coûts de recherche d'emploi par les travailleurs, celle par les autres employés, celle par la clientèle et celle fondée sur le coût de l'information. Tiré de : Department of Labour (2009b).



recherchés. Il faut aussi que la façon d'annoncer les postes à combler attire des candidats de tous les âges. À cette fin, les guides consultés offrent plusieurs conseils aux entreprises sur la façon de recruter des travailleurs plus âgés.

Quant à l'affichage des postes, il est recommandé d'utiliser une langue simple et d'éviter des expressions donnant l'impression que l'entreprise a une attitude âgiste. En ce qui concerne les descriptions d'emploi, il faut éviter de préciser un nombre d'années d'expérience. Pour présenter une image positive, l'entreprise doit montrer qu'elle est ouverte à tous les âges et qu'elle est favorable à des aménagements du temps de travail. Il faut enfin s'assurer que les agences de placement et les consultants auxquels une entreprise peut recourir pour l'embauche de personnel n'aient pas un préjugé favorable à l'égard d'un groupe d'âge particulier.

Les postes vacants doivent être offerts aux personnes de tous les âges. À cette fin, ils devraient être annoncés dans des médias qui rejoignent tous les groupes d'âge. La publication des postes à combler devrait aussi utiliser des canaux qui ciblent les personnes plus âgées : sites Internet spécialisés, journaux communautaires, services d'éducation aux adultes, associations d'aînés ou foires d'emploi destinées aux travailleurs plus âgés.

Il est aussi intéressant de demander aux travailleurs actuels de l'entreprise le nom de retraités qui pourraient souhaiter revenir. Dans le même esprit, il peut être utile de créer une liste d'anciens employés de l'entreprise prêts à travailler à contrat ou autrement pour de courtes ou de longues périodes. Le lien avec les retraités de l'entreprise peut aussi être assuré par des activités sociales et un bulletin de liaison qui, à l'occasion, sert à annoncer des emplois ou des contrats.

Lors des entrevues de sélection, les formulaires d'offre de services déposés aux membres des jurys ne devraient pas faire allusion à l'âge. L'envoi de curriculum vitae, plutôt que de formulaires, devrait aussi être permis afin de donner plus de liberté aux candidats pour décrire leurs compétences. Lors des entrevues, on ne devrait pas faire référence à l'âge et les questions devraient être les mêmes pour tous les candidats. Les jurys devraient, dans la mesure du possible, être composés de personnes de divers âges, sensibilisées à la discrimination selon l'âge.

## **Formation**

Les travailleurs plus âgés devraient avoir un accès égal à la formation, compte tenu des besoins de l'entreprise et des travailleurs. Outre les avantages classiques résultant de la formation, celle des travailleurs plus âgés offre l'avantage pour l'entreprise d'améliorer la mobilité interne de ces employés et de montrer aux plus jeunes qu'il existe des possibilités de carrière prolongée.

Toutefois, la formation de travailleurs plus âgés implique une certaine adaptation. Elle suppose l'instauration d'un climat de confiance (tolérance des fautes, encouragements, refus de juger, etc.) pour réduire la gêne des employés plus âgés et leur crainte de ne pas réussir. Elle nécessite aussi l'utilisation de méthodes qui pallient des déficiences pouvant apparaître chez certains (par exemple, plus d'applications concrètes fondées sur des acquis) et la satisfaction de besoins qui sont variables selon l'individu (découpage en modules, sauts de contenus, etc.). Enfin, cette formation devrait être réalisée dans une organisation du temps souple permettant à chacun de progresser à son rythme.

## **Carrière**

Les possibilités de promotion devraient être les mêmes pour tous les groupes d'âge et reposer sur les habiletés, les compétences et le potentiel des candidats. Les travailleurs plus âgés doivent pouvoir progresser même si ce n'est pas sur le plan hiérarchique.

Pour s'assurer que la progression de carrière s'applique à tous, il est nécessaire de suivre son évolution selon l'âge. Aussi, les attentes professionnelles devraient être discutées avec les travailleurs plus âgés ou à mi-carrière. Certains d'entre eux peuvent souhaiter une promotion alors que d'autres veulent, au contraire, une réduction



de leur responsabilité et occuper des emplois aux tâches plus variées ou encore liées à des projets spéciaux ou à de nouveaux rôles comme celui de mentor, de formateur, de porte-parole, de coordonnateur, de médiateur ou de conseiller.

Ainsi, la mise en œuvre d'un suivi du développement des carrières de tous les employés peut faciliter le maintien en emploi des salariés plus âgés si l'on prévoit notamment des changements qui permettent, par exemple, une réduction des efforts et du stress. Cela contribue à leur motivation, à leur implication et à la productivité de l'entreprise. Enfin, une telle démarche évite des impasses sur le plan professionnel qui peuvent amener des travailleurs à prendre une retraite anticipée.

### **Rémunération et reconnaissance**

Pour éviter les effets démotivants d'une rémunération plafonnée, pouvant inciter les travailleurs plus âgés à prendre leur retraite, les employeurs peuvent recourir à une reclassification, à des statuts hors échelle, à des bonus ou à des avantages sociaux supplémentaires.

Une contribution supplémentaire au régime complémentaire de retraite ou une augmentation de la rente de retraite sont des avantages également appréciés par ceux qui continuent de travailler après l'âge de la retraite.

L'employeur peut aussi introduire d'autres formes de reconnaissance comme des remerciements publics, des plaques, des objets qui marquent une appréciation, ou des cadeaux comme un voyage. Les travailleurs plus âgés ont un très fort besoin de reconnaissance et ils considèrent important d'être traités avec respect, dignité et équité.

### **Mises à pied**

L'âge ne devrait pas donc pas être le seul critère à retenir lors des mises à pied et d'autres solutions devraient être considérées comme le travail à temps partiel, les mutations, le partage d'emploi ou encore l'interruption temporaire de la carrière. Cibler les travailleurs âgés lors des mises à pied peut priver l'entreprise de compétences et de savoirs utiles.



## Bibliographie\*\*

Advisory Conciliation and Arbitration Service (2005). *Advice Leaflet – Employing older workers*. Londres. Repéré à [http://www.acas.org.uk/media/pdf/4/4/AL09\\_1\\_1.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/4/4/AL09_1_1.pdf).

Alberta Employment and Immigration (2008). *Mature Workers in Alberta and British Columbia : Understanding the Issues and Opportunities, A discussion Document*. Alberta. Repéré à [http://employment.alberta.ca/documents/RRM/PC\\_mature\\_workers.pdf](http://employment.alberta.ca/documents/RRM/PC_mature_workers.pdf).

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2010). *Bibliographie commentée – L'emploi des seniors*. Lyon. Repéré à [http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/biblio\\_senior.pdf](http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/biblio_senior.pdf).

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2009). *Maintien et retour en activité professionnelle des seniors*. Lyon. Repéré à <http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2898369.PDF>.

Australian Government (2007). *Mature Age Employment Practical Guide – A online resource for employers*. Australie. Repéré à [http://www.workplace.gov.au/NR/rdonlyres/63F4B120-9064-4E8D-AF58-5E121DA84AAD/0/07008MAEPGbrochureA5\\_proof05.pdf](http://www.workplace.gov.au/NR/rdonlyres/63F4B120-9064-4E8D-AF58-5E121DA84AAD/0/07008MAEPGbrochureA5_proof05.pdf).

Barratt, G. (2010). *The Fair Treatment at Work Age Report – Findings from the 2008 survey. Employment relations research series*, (109). Londres : Department for Business Innovations & Skills. Repéré à <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/employment-matters/docs/10-813-fair-treatment-work-age>.

Bettache, M. (2007). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants* (thèse de doctorat). Montréal : Université de Montréal, École des relations industrielles. Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/1988>.

Bugand, L., & coll. (2009). *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors* (Rapport d'étude). Lyon : Réseau ANACT. Repéré à <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2768367.pdf>.

Burlet, M., Grillet, S., & Mandinaud, V. (2008). *Les représentations des dirigeants d'établissement sur la gestion des âges : entre préoccupation stratégique et sensibilités opérationnelles*. Lyon : Éditions réseau ANACT. Repéré à <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1656354.PDF>.

Business Council of Australia (2003). *A Business Guide for Supporting Older Workers*. Melbourne. Repéré à <http://www.bca.com.au/Content.aspx?ContentID=91720>.

Cameron, R. (2005). *The mature aged in transition : Innovative practice for reengagement*. Brisbane : Paper to 2005 AVETRA Conference. Repéré à <http://avetra.org.au/documents/PA050Cameron.pdf>.

Commonwealth of Australia (2003). *Flexible Working Arrangements for Older Workers*. Australie. Repéré à <http://www.apsc.gov.au/publications03/maturedewr.pdf>.

Dann, S., Drew, J. M., & Drew, M. E. (2005). *Mature Aged Workers in Australia : An Empirical Study into the Process of Participation and Retirement. Dans Social Change in the 21st Century Conference*, Brisbane. Repéré à <http://eprints.qut.edu.au/3478/1/3478.pdf>.

---

\*\* Les liens étaient fonctionnels à la date de production de la revue.



Davey, J. A. (2007). *Maximising the Potential of Older Workers – Update to 2007*. Wellington : New Zealand Institute for Research on Ageing, Université Victoria. Repéré à [http://www.victoria.ac.nz/nzira/downloads/MAX\\_POT\\_FINA\\_REPORT.pdf](http://www.victoria.ac.nz/nzira/downloads/MAX_POT_FINA_REPORT.pdf).

Department for Work and Pension (2010). *Retirement practices – Making the right Choice! An Employer's Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/ap\\_retirement\\_guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/ap_retirement_guide.pdf).

Department for Work and Pension (2009). *Age Isn't an Issue : An Employer's Guide to a 21st Century Workforce*. Londres : Age Positive. Repéré à <http://www.dwp.gov.uk/docs/employers-guide-21-century.pdf>.

Department for Work and Pension (2007a). *Employing Older Workers*. Londres : Age Positive. Repéré à <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?r.s=m&r.l1=1073858787&r.lc=en&r.l3=1082249786&r.l2=1073877851&topicId=1082249786&r.i=1082249873&r.t=RESOURCES#>.

Department for Work and Pension (2007b). *Flexing Retirement and Retirement : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/Flexible\\_Retirement\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/Flexible_Retirement_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007c). *Flexing Working : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Flexible\\_Working\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Flexible_Working_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007d). *Human Resources : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_HR\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_HR_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007e). *Pay and non-Pay Benefits : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Pay\\_and\\_Benefits\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Pay_and_Benefits_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007f). *Promotion : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Promotion\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Promotion_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007g). *Recruitment : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Recruitment\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Recruitment_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007h). *Redundancy : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Redundancy\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Redundancy_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007i). *Recruitment : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Recruitment\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Recruitment_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007j). *Selection : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Selection\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Selection_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007k). *Training : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Training\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Training_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2007l). *Workforce Management : Age Positive Guide*. Londres : Age Positive. Repéré à [http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Workforce\\_Management\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Workforce_Management_Guide.pdf).

Department for Work and Pension (2005). *Removing Ageism : Make it your Business*. Londres : Age Positive. Repéré à <http://www.dwp.gov.uk/docs/acfa9.pdf>.



Department for Work and Pension (2001). *Good Practices in the Recruitment and Retention of Older Workers : Case Studies*. Nottingham. Repéré à [http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos16\(2\).pdf](http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/agepos16(2).pdf).

Department of Commerce (2010). *Mature Age Employment. Options for Employers*. Perth : Government of Western Australia. Repéré à <http://www.commerce.wa.gov.au/labourrelations/PDF/Work%20Life%20Balance/MAEGuidelinesforemployers.pdf>.

Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009a). *Experience Pays – Employer Guide to Recruiting, Retraining and Retaining Mature-Age Employees*. Brisbane : Queensland Government. Repéré à [http://www.experiencepays.qld.gov.au/pdf/eii/epas\\_employers\\_guide.pdf](http://www.experiencepays.qld.gov.au/pdf/eii/epas_employers_guide.pdf).

Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009b). *Experience Pays – Smart Workplace Strategies : An Employer's Guide for Managing an Ageing Workforce*. Brisbane : Queensland Government. Repéré à <http://www.experiencepays.qld.gov.au/pdf/SmartWorkplaceStratEmpGuide.pdf>.

Department of Employment, Economic Employment and Innovation (2009c). *Experience Pays – What are your Options as an Older Worker : An Employee Handbook*. Brisbane : Queensland Government. Repéré à [http://www.experiencepays.qld.gov.au/pdf/eii/epas\\_employees\\_guide.pdf](http://www.experiencepays.qld.gov.au/pdf/eii/epas_employees_guide.pdf).

Department of Industrial Relations (2005). *Valuing Older Workers – Preparing your Business for an Ageing Workforce*. Brisbane : Queensland Government. Repéré à [http://www.justice.qld.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/12279/ir-olderworkers-booklet.pdf](http://www.justice.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/12279/ir-olderworkers-booklet.pdf).

Department of Labour (2009a). *Ageing Workforce – Understanding the Job Mobility and Employability of Older Workers*. Wellington : New Zealand Government. Repéré à <http://www.dol.govt.nz/services/LMI/workforce2020/ageing/understanding/understanding.pdf>.

Department of Labour (2009b). *Ageing Workforce – A Literature Review of the Forms of Age Discrimination : an Economic Perspective*. Wellington : New Zealand Government. Repéré à <http://www.dol.govt.nz/services/LMI/workforce2020/ageing/discrimination/discrimination.pdf>.

Department of Labour (2009c). *Ageing Workforce – A Concentration of Experience : Implications for the Job Mobility of Older Workers*. Wellington : New Zealand Government. Repéré à <http://www.dol.govt.nz/services/LMI/workforce2020/ageing/concentration/concentration.pdf>.

Department of Labour (2009d). *Ageing Workforce – Seniority Pay, Promotions and Older Job Seekers*. Wellington : New Zealand Government. Repéré à <http://www.dol.govt.nz/services/LMI/workforce2020/ageing/seniority/seniority.pdf>.

EEO Trust (2008). *Valuing Experience a Practical Guide to Recruiting and Retaining Older Workers*. Auckland. Repéré à <http://www.eeotrust.org.nz/content/docs/toolkits/Valuing%20experience.pdf>.

Experience Works (2005). *Myths And Facts About Older Workers*. Arlington. Repéré à [http://www.experienceworks.org/site/DocServer/Older\\_Worker\\_Myths\\_and\\_Realities.doc?docID=321](http://www.experienceworks.org/site/DocServer/Older_Worker_Myths_and_Realities.doc?docID=321).

Expert Panel on Older Workers (2008). *Supporting and Engaging Older Workers in the New Economy*. Ottawa : Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Repéré à [http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/eng/publications\\_resources/lmp/eow/2008/older\\_workers\\_2008.pdf](http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/eng/publications_resources/lmp/eow/2008/older_workers_2008.pdf).



Huyez-Levrat, G. (2008). *Le faux consensus sur l'emploi des seniors* (rapport de recherche n° 44). Noisy-le-Grand : Centre d'études de l'emploi. Repéré à <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000273/0000.pdf>.

Jolivet, A., & Volkoff, S. (2006). Les PME et la gestion des âges : une enquête en Picardie. *Connaissance de l'emploi* (30). Noisy-le-Grand : Centre d'études de l'emploi. Repéré à [http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance\\_emploi/pme\\_gestion\\_ages\\_ce30.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/pme_gestion_ages_ce30.pdf).

Lagacé, C., sous la direction de F. Lesemann (2007). *Maintien en emploi, retraite et santé*. Québec : Institut national de la santé publique. Repéré à [http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/706\\_maintien\\_emploi\\_retraite\\_sante.pdf](http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/706_maintien_emploi_retraite_sante.pdf).

Larkan, K. (2007). *An Employer's Guide to Mature Employees – How to Recruit, Retrain and Retain Them*. KerryLarkan insights. Repéré à <http://www.hiringandkeepingtalent.com/docs/MatureWorkers.pdf>.

Lundberg, D., & Marshallsay, Z. (2007). *Older Workers' Perspectives on Training and Retention of Older Workers*. National Vocational Education and Training Research and Evaluation Program Report. Adelaide : Gouvernement d'Australie. Repéré à <http://www.ncver.edu.au/publications/1779.html>.

Maguire, C. (2003). *An Employers Guide to the Employment of Older Workers*. Dublin : IBEC, en collaboration avec National Flex-Work Partnership. Repéré à <http://www.mature-project.eu/materials/IBEC-Employers-Guide.pdf>.

McIntosh, B. (2004a). *An Employer's Guide to Older Workers : How to Win them Back and Convince them to Stay*. Burlington : Université du Vermont, School of Business Administration. Repéré à [http://www.doleta.gov/Seniors/other\\_docs/EmplGuide.pdf](http://www.doleta.gov/Seniors/other_docs/EmplGuide.pdf).

McIntosh, B. (2004b). *Supervisor's Guide : Managing Aging Worker*. Burlington : Université du Vermont, School of Business Administration. Repéré à [http://www.doleta.gov/Seniors/other\\_docs/SupervisorGuide.pdf](http://www.doleta.gov/Seniors/other_docs/SupervisorGuide.pdf).

Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. Luxembourg : European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. Repéré à <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.

Neumark, D. (2008). La discrimination à l'emploi des seniors aux États-Unis. *Connaissance de l'emploi*, (55). Repéré à [http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance\\_emploi/53-DiscriminationEmploi.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/53-DiscriminationEmploi.pdf).

Peltier, É., & Maline, J. (2010). *Prendre en compte les âges dans l'entreprise : un guide pratique pour l'action*. Basse Normandie : ANACT. Repéré à <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/3018379.PDF>.

Secrétariat d'État à l'Économie (en ligne). *Concept de la gestion de l'âge et guide*. Berne : Confédération suisse. Repéré à <http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/03454/03460/index.html?lang=fr>.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2006). *Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé*. Bruxelles : Direction générale Humanisation du travail. Repéré à <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=6136>.

Smeaton, D., Vegeris, S., & Sahin-Dikmen, M. (2009). *Older Workers : Employment Preferences, Barriers and Solutions*. Manchester : Policy Studies Institute, Equality and Human Rights Commission. Repéré à [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/research/older\\_workers\\_employment\\_preferences\\_barriers\\_and\\_solutions\\_v2.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/research/older_workers_employment_preferences_barriers_and_solutions_v2.pdf).



United States Government Accountability Office (2009). *Older Workers : Enhanced Communication among Federal Agencies Could Improve Strategies for Hiring and Retaining Experienced Workers*. Washington : Report to Congressional Requesters (GAO-09-206). Repéré à <http://www.gao.gov/new.items/d09206.pdf>.

United States Government Accountability Office (2008). *Older Workers : Federal Agencies Face Challenges but Have Opportunities to Hire and Retain Experienced Employees*. Washington : Testimony before the Senate Special Committee on Aging (GAO-08-630T). Repéré à <http://www.gao.gov/new.items/d08630t.pdf>.

United States Government Accountability Office (2005). *Older Workers : Labor Can Help Employers and Employees Plan Better for the Future*. Washington : Report to Congressional Committees (GAO-06-80). Repéré à <http://www.gao.gov/new.items/d0680.pdf>.

VIGEO (2010). Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors : bonnes pratiques identifiées dans les 11 entreprises auditées. Dans *Emploi des seniors : évolution récente et bilan des accords* (Séance plénière du 26 mai 2010, document n° 6). Paris : Conseil d'orientation des retraites. Repéré à <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-1358.pdf>.

VIGEO (2010). *Plan emploi seniors : des PME en action – Rapport sur les bonnes pratiques dans 34 PME*. Bagnolet. Repéré à <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/PDF/Publications/planseniors.pdf>.

Wilhelmy, M. (2008). *L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des seniors* (Mémoire de maîtrise). Montréal : Université de Montréal, École des relations industrielles. Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/2471/1/a1.4g491.pdf>.