

Relations industrielles Industrial Relations



Vieillesse, emploi, préretraite : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'oeuvre vieillissante

Diane Bellemare, Lise Poulin Simon and Diane-Gabrielle Tremblay

Volume 50, Number 3, 1995

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051031ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/051031ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bellemare, D., Simon, L. P. & Tremblay, D.-G. (1995). Vieillesse, emploi, préretraite : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'oeuvre vieillissante. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50(3), 483–515. <https://doi.org/10.7202/051031ar>

Article abstract

Because of the aging of the Canadian population, the accelerated aging of the workforce is a reality in the Canadian labour market. In such a context, firms that try to keep their workforce young will have some difficulty in doing so, and some may not succeed. Studies show that Canadian firms presently tend to get rid of their aging workforce, and this is generally done through early retirement policies. Some studies have indicated that it may be time for socio-economic actors to modify their strategies in the context of an aging population and workforce.

Our study seeks to identify innovative practices which firms have developed in the present economic context. As we found that few firms actually had developed innovative practices, and that very few try to retain their aging workers, we also explain what economic factors may have influenced firms to adopt the common early retirement strategy. The research is based on case studies carried out in six firms, firms that were considered to be performing well, and that have been solidly established for many years. Four of the firms are from the communications sector, one is a public health institution and the last is from the clothing industry. Five of the six are unionized and count more than 200 employees. Average age in these firms is older than the average age in the Canadian workforce, which indicates that these firms should be concerned with the aging of their workforces. Data were collected through two methods. General data on the workers, their careers, their employment situations, and their aspirations regarding retirement and the end of their working life were collected through individual questionnaires distributed to the workers in all of the firms. We also conducted interviews with human resources managers and union representatives in each of the firms, and studied firms' documentation on retirement policies, strategic planning, collective agreements, etc.

This completed the information on the firms' strategies, the reasons for these, the perceptions of management as regards the expectations of workers, and union strategies on these issues. As we wanted to identify the firms' practices concerning aging workers, we used a typology of practices including the following: career management (planning and development, labour mobility); adaptation of the working environment (working time arrangements, work adjustment or changes in tasks, wage adjustments and marginal benefits); exclusion of aging workers.

As can be seen, the first two categories are strategies which aim at maintaining workers in the firm, while the last does the opposite. Our results indicate that there are few strategies adopted to maintain aging workers in employment. Measures aiming at early retirement are still more frequent even though the six firms have an aging workforce. Some managers and union representatives indicated that they were starting to consider the issue, but few innovative strategies were observed, and in most cases these were not used explicitly to manage aging, but rather to solve different problems such as labour shortages or high turnover. In any case, there were some firms which did some career planning and tried to introduce continuous training and multiskilling, elements which can permit aging workers' to stay longer in employment. Some firms did adopt some new working time arrangements, and these do correspond to workers' expectations as was revealed by our survey. Arrangements to work part-time before retirement, and a leave without pay for educational purposes are amongst the examples observed. However, part-time or progressive retirement is offered in only one firm, the public health institution, and only on an ad hoc basis.

How can we explain why Canadian firms still tend to exclude aging workers when the economic and demographic trends indicate that they should start considering strategies to keep these workers? Our research indicates four possible explanations. First, the macroeconomic situation and policies of recent years created financial pressures which led firms to adopt strategies of minimization of labour costs. This meant reductions in personnel, use of temporary workers and subcontracting, as well as early retirement options.

The second factor influencing human resources management strategies concerning aging workers is the labour market situation. The chronic surplus of labour in the Canadian labour market may have led firms to use early retirement as a way to rejuvenate their workforce. This chronic surplus, composed largely of skilled youth and women, facilitates this rejuvenation process. Without such a chronic surplus, it can be hypothesized that firms would have to find ways to keep their aging workers, as is often the case in countries with close to full employment.

The employment system and work organization are the third factor influencing firms' practices. New product and technological innovation strategies are often accompanied by organizational changes such as a reduction in management, multiskilling and similar new production concepts. In such a context, firms often view their aging workers as less adaptable. Given the elements present in the collective agreement concerning work rules and worker mobility, it may be easier for a firm to do away with older workers rather than try to integrate them in the new organization.

As Canadian firms do not have a strong tradition of training and recycling human resources, the exclusion of older workers is often seen as an easier solution, all the more so since firms may worry about recuperating their investment in the training of older workers. Finally the workers' expectations constitute the last element favouring the exclusion of aging workers. Firms' practices have surely influenced workers' expectations and there is therefore some interaction between the two. Nevertheless, workers are inclined to view themselves as "old" or "aging" at an earlier age than was previously the case, as was indicated in our survey. Public and private policies regarding early retirement have brought many workers to see retirement as a positive situation, a period of rest which is due to them; of course this is the case only for those who have good pension plans, but early retirement policies over recent years have tended to make this situation financially advantageous for those who retired. This in turn created expectations in the minds of other aging workers. In our survey, some 55.8% of respondents indicated they would like to leave their job before the normal retirement age, with financial compensation.

In conclusion, even if human resources management practices should obviously adapt to the demographic changes which are inevitable, a series of factors, amongst which the macroeconomic situation and policies, the labour market situation, the changes in work organization, and workers' expectations, tend to favour the strategy of exclusion of aging workers.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1995

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Vieillesse, emploi, préretraite

Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante

DIANE BELLEMARE

LISE POULIN SIMON

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Cet article présente les résultats d'une étude portant sur l'analyse des pratiques de gestion d'emploi des travailleuses et des travailleurs vieillissants en regard de la situation économique à laquelle sont confrontées les entreprises depuis quelques années. Il traite des pratiques dominantes axées sur l'exclusion de la main-d'œuvre vieillissante et met en lumière quatre facteurs permettant de mieux comprendre la stratégie d'éviction encore largement utilisée. Il présente en outre quelques pratiques novatrices mises de l'avant par les entreprises à l'égard de leur main-d'œuvre vieillissante.

En raison du vieillissement de la population canadienne, le vieillissement accéléré de la main-d'œuvre demeure un fait incontournable. Dans ce contexte, les entreprises qui cherchent à rajeunir leur main-d'œuvre n'y réussiront pas toutes (Légaré, Marci-Gratton et Carrière 1991 ; Statistique Canada 1991 ; Denton et al. 1986). Par ailleurs, les études montrent que les entreprises canadiennes ont tendance à avoir recours à des politiques d'éviction de leur main-d'œuvre vieillissante, politiques qui prennent généralement la forme de la retraite anticipée (McDonald et Wanner 1987 ; Conseil consultatif national sur le troisième âge 1992 ; Côté 1991 ; Guérin 1991).

Comme nous le verrons plus loin, ces politiques d'éviction peuvent répondre à certains impératifs socio-économiques de court terme auxquels

- BELLEMARE, D., Université du Québec à Montréal.

POULIN SIMON, L., Université Laval.

TREMBLAY, D.-G., Télé-université.

font face les entreprises. Mais le problème qu'elles posent est double. D'une part, les entreprises ne se préparent pas à adapter leur gestion du personnel au nouvel environnement démographique. D'autre part, elles favorisent à long terme le développement de nouvelles normes en matière de vieillissement inévitable de la population canadienne ; c'est le paradoxe de l'âgisme soit une population vieillissant de façon très rapide qui est encouragée à anticiper une sortie du marché du travail à un âge de plus en plus jeune (Bellemare et Poulin Simon 1993). En réaction à ce problème, un certain nombre d'études récentes au Canada ont mis en lumière la nécessité pour les acteurs économiques de modifier leurs stratégies à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante (Conseil consultatif national sur le troisième âge 1992 ; Gouvernement du Québec 1991). Les recommandations vont généralement dans le sens de réorienter les pratiques de gestion d'entreprises favorisant la rétention de la main-d'œuvre plus âgée afin de faire face au vieillissement de la population. Même si les écrits sur les pratiques d'entreprises en Amérique du Nord révèlent une tendance à vouloir rajeunir la main-d'œuvre par le recours à la retraite anticipée, nous avons posé comme hypothèse que, compte tenu du contexte démographique, certaines entreprises particulièrement innovatrices pouvaient avoir commencé à développer de nouvelles mesures favorisant le maintien en emploi de leur main-d'œuvre vieillissante. C'est à cela que nous nous sommes intéressées dans le cadre d'une recherche commanditée par le Bureau de la main-d'œuvre féminine de Travail Canada.

La recherche a d'abord visé à identifier de telles pratiques au moyen d'une étude de cas sur les pratiques de gestion de six entreprises. L'objectif était de mettre en lumière les stratégies innovatrices en matière de vieillissement de la main-d'œuvre. Malgré l'émergence de quelques nouvelles mesures dans certaines organisations, les six cas étudiés nous ont amené à constater que ces entreprises innovatrices à plusieurs égards ont, encore aujourd'hui, largement recours à des pratiques de réduction de leur main-d'œuvre vieillissante plutôt qu'aux mesures de rétention des travailleuses et des travailleurs âgés que nous espérions y trouver. En raison de cette réalité, les objectifs de notre étude ont été élargis. Plutôt que de nous satisfaire d'une analyse de pratiques novatrices relativement timides, nous avons choisi d'analyser également les facteurs économiques susceptibles d'expliquer ces attitudes et comportements des entreprises.

Dans cet article, nous présentons d'abord le cadre théorique ainsi que la méthodologie de recherche. La deuxième section décrit les pratiques novatrices en émergence à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante ainsi que les pratiques dominantes dans six entreprises du Québec. La troisième section expose et analyse les raisons susceptibles d'expliquer les pratiques dominantes d'éviction de la main-d'œuvre vieillissante des entreprises.

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La retraite dans les entreprises est une pratique qui est souvent étudiée comme un phénomène résultant d'un choix rationnel des salariés vieillissants, avec pour cadre d'analyse la théorie néoclassique des marchés concurrentiels. L'analyse des effets-prix et des effets-revenus permet de décrire les comportements économiques possibles des salariés sur le marché du travail. Ce modèle postule que les marchés concurrentiels produisent automatiquement une situation de plein emploi, ce qui explique l'importance accordée à l'étude des facteurs d'offre pour expliquer les phénomènes du marché du travail. Or, on sait que le chômage et l'insécurité économique qui en découle ont été des phénomènes importants au cours de l'histoire canadienne, particulièrement au cours des vingt dernières années ; il en résulte un déséquilibre dans le pouvoir de négociation entre les employés et les employeurs et ce, en faveur de ces derniers (Owen 1970 ; Mallier et Shafro 1992). Ces réalités du marché du travail nous conduisent à privilégier un cadre d'analyse où les effets structurants de la demande sont déterminants dans le phénomène de la retraite.

Depuis le début du siècle, une autre école de pensée en économie du travail, l'école institutionnaliste, propose une vision différente des marchés du travail. En particulier, la théorie des marchés internes met en lumière l'importance des pratiques administratives et des règles de conventions collectives dans l'allocation des ressources humaines, c'est-à-dire l'entrée dans l'entreprise, la mobilité et la sortie des employés (Doeringer et Piore 1971 ; Osterman 1988). De telles règles exercent une influence sur le comportement des employés. À l'instar de l'école institutionnaliste, nous ne nions pas le fait que les pratiques administratives et les conventions collectives puissent émaner de décisions individuelles rationnelles, mais ces décisions peuvent être déterminées par d'autres facteurs que les prix et les revenus, soit par exemple l'insécurité économique, les valeurs et les coutumes (Poulin Simon 1981, 1983 ; Dussault 1986 ; Tremblay 1992b ; Bellemare et al. 1994).

Dans le contexte de notre étude, les règles des marchés internes peuvent être utilisées par des gestionnaires dans le but de réaliser une politique de réduction et de rajeunissement de la main-d'œuvre. Par exemple, les règles relatives à l'âge donnant droit à une pleine rente ainsi que la bonification des rentes de retraite peuvent être modifiées dans le but d'inciter les salariés vieillissants à quitter plus tôt (Guérin 1991). On peut aussi offrir de tels avantages pour une période donnée seulement, ce qui exerce une pression encore plus forte sur la décision des salariés vieillissants. Ce cadre théorique nous amène donc à postuler que les effets-

prix et les effets-revenus n'émanent pas exclusivement du fonctionnement des marchés concurrentiels mais peuvent être utilisés comme mécanisme de transmission pour réaliser les objectifs des entreprises (Kohli et Rein 1991 ; Casey 1989). Ainsi, comme le postule l'école institutionnaliste, les éléments de la demande exercent des effets structurants tout aussi importants, sinon plus, que les facteurs d'offre (Piore 1979).

Cette étude s'appuie sur la méthode de l'adduction, souvent privilégiée par l'école institutionnaliste, soit un va-et-vient continu entre l'observation de la réalité et l'analyse théorique (Blaug 1982 ; Roy 1986). C'est pour cette raison que nous avons retenu la technique des analyses de cas. Notre étude de six cas d'entreprises tire son originalité du fait qu'elle s'appuie sur une confrontation de résultats obtenus par deux sources de données, soit des entrevues semi-directives auprès des employeurs et des syndicats des six entreprises d'une part, et d'un sondage auprès des employés de ces mêmes entreprises d'autre part.

Identification des entreprises

Rappelons que cette recherche a été commanditée par le Bureau de la main-d'œuvre féminine de Travail Canada qui cherchait à identifier des pratiques novatrices dans des entreprises canadiennes embauchant une proportion relativement importante de main-d'œuvre féminine. Dans ce cadre, certains critères de sélection nous ont été imposés pour le choix des six entreprises.

Nous recherchions d'abord des entreprises canadiennes d'un certain âge, solidement établies, jugées performantes, et dont un certain nombre se situait dans un secteur de juridiction fédérale. Elles devaient être reconnues par les milieux patronaux et syndicaux comme étant innovatrices, tant au plan de leur stratégie de développement que de leur stratégie de gestion des ressources humaines. Ces entreprises devaient avoir une stratégie concurrentielle basée surtout sur l'innovation. Elles devaient favoriser des politiques de gestion de la main-d'œuvre axées sur la stabilité d'emploi et le développement d'un fort marché interne. Une proportion suffisamment importante de la main-d'œuvre devait être féminine. La taille de l'entreprise n'était pas nécessairement un critère mais, pour obtenir des entreprises ayant des marchés internes, nous savions devoir rechercher des entreprises d'une certaine taille.

Outre ces critères, nous recherchions également des organisations susceptibles d'être préoccupées par le vieillissement de leur main-d'œuvre et qui pouvaient avoir développé des mesures novatrices pour y faire face. En choisissant des entreprises innovatrices et performantes, nous pouvions postuler que si celles-ci avaient peu développé de telles pratiques, il y avait

de faibles chances que des entreprises moins innovatrices l'aient fait. Nous avons aussi la préoccupation d'identifier des entreprises syndiquées, tant du secteur public que privé, de façon à connaître l'attitude des syndicats à l'égard de telles pratiques.

Dans un premier temps, nous avons identifié quelques secteurs industriels dont les entreprises étaient susceptibles de répondre à ces nombreux critères, soit les secteurs des finances et assurances, des communications, du commerce, du vêtement et des produits pharmaceutiques. Dans un deuxième temps, nous avons communiqué avec des représentants d'organismes syndicaux et patronaux pouvant nous aider à identifier une dizaine d'entreprises satisfaisant nos critères. Ces démarches nous ont par la suite permis d'entrer en communication avec les responsables des services de ressources humaines dans neuf entreprises dont six ont été retenues. Quatre d'entre elles provenaient du secteur des communications (cas A, B, C, D), une du secteur public de la santé (cas E) et une du secteur du vêtement (cas F).

Comme l'indique le tableau 1, ces entreprises sont toutes syndiquées, à l'exception du cas F et seule cette dernière compte moins de deux cent cinquante employés. Les âges moyens sont supérieurs à l'âge moyen de la population active canadienne. Les taux de basculement — qui mesurent la proportion des salariés de 45 ans et plus dans l'entreprise — sont tous supérieurs au taux moyen de la main-d'œuvre canadienne, à l'exception d'une seule entreprise. Les revenus bruts individuels sont très supérieurs aux revenus moyen de la main-d'œuvre canadienne dans quatre entreprises et relativement inférieurs dans deux entreprises dont le taux de féminité est supérieur à 75 %.

Collecte des données

L'étude de cas réalisée dans ces organisations devait nous fournir des informations sur les stratégies d'entreprises, sur les pratiques générales de gestion de la main-d'œuvre ainsi que celles relatives à la gestion de la main-d'œuvre vieillissante. Nous savions également que la démographie de l'entreprise, la répartition des emplois sur la base du sexe, les filières de mobilité et les pratiques de stabilisation de l'emploi devaient normalement avoir des incidences sur la situation de la main-d'œuvre vieillissante. Nous devons donc également chercher à évaluer la dynamique du marché interne dans chaque entreprise. Nous voulions en outre connaître les anticipations de la main-d'œuvre à l'égard de la fin de vie professionnelle, les perceptions par rapport au vieillissement social et les réactions à l'égard des politiques d'entreprises. Ces informations ont été obtenues par le biais d'entrevues auprès des gestionnaires et des syndicats ainsi que d'un sondage réalisé auprès des employés de chacune des entreprises.

TABLEAU 1
Données synthèses de l'étude de cas réalisée dans six entreprises

Secteur	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E	Entreprise F	Population active (Canada)
	Manufacturier, communications	Services, communications	Services, communications	Services, communications	Services, santé	Manufacturier vêtement	
Nombre d'employés	4 000	800	800	20 200	1 600	125	
Syndiquée	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	
Distribution/ sexe							
hommes	69,9 %	69,3	65,9	48,2	20,4	18,3	59,4
femmes	30,1 %	30,7	34,1	51,8	79,6	81,7	40,6
Âge moyen	43,8 ans	41,0	42,5	38,0	39,3	40,6	36,6
Taux de basculement	44,2 %	33,8	42,6	25,6	29,3	32,5	25,9
Ancienneté moyenne	19,6 ans*	14,3	13,4	14,0	13,7	7,6	13,7
Revenu brut individuel*	47 656 \$	41 289	50 157	45 715	30 320	17 058	35 907

Sources : Les données sont des données réelles de l'entreprise sauf pour les * qui sont des données d'enquêtes réalisées auprès des employés par les chercheurs.

Des entrevues semi-directives

Nous avons réalisé des entrevues auprès des gestionnaires en ressources humaines et des représentants syndicaux des six entreprises choisies et procédé à une analyse documentaire des publications officielles des entreprises telles le rapport annuel, les conventions collectives, les journaux internes, les documents d'orientation stratégique. Les entrevues semi-directives, d'une durée de trois à six heures, portaient sur trois thèmes principaux soit les stratégies concurrentielles, les pratiques générales de gestion des ressources humaines et le vieillissement de la main-d'œuvre dans l'entreprise. Pour chacune des organisations participantes, nous avons rencontré le vice-président ou le directeur des ressources humaines. Dans les cinq entreprises syndiquées, des entrevues ont aussi été réalisées avec les responsables syndicaux. Ces rencontres visaient à obtenir leur point de vue sur le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre, sur les attentes de leurs membres et sur les stratégies syndicales à cet égard. Les entrevues se sont échelonnées au cours des mois d'avril, mai et juin 1992. Elles ont été enregistrées et transcrites de façon à faciliter l'analyse et la synthèse.

Un sondage auprès de la main-d'œuvre

Le sondage a d'abord été validé et autorisé par Travail Canada et Statistique Canada en raison du fait que les données ont été recueillies pour les fins d'une étude commanditée par le Bureau de la main-d'œuvre féminine de Travail Canada. Il visait à obtenir le profil de carrière des travailleuses et des travailleurs, à mesurer leurs perceptions face au vieillissement social ainsi que leurs anticipations face à la fin de leur vie professionnelle. L'enquête a été réalisée entre les mois d'avril et juin 1992.

Les six entreprises ont accepté de collaborer à ce sondage. Quatre d'entre elles ont accepté que le questionnaire soit envoyé à toutes les personnes employées. Dans les deux autres cas, compte tenu du grand nombre, nous avons procédé par échantillonnage. Près de 4 700 questionnaires ont été envoyés. Le taux de réponse obtenu se situe à environ 40 %, parfois même au-delà dans certaines entreprises, à l'exception du cas F où il se situe à 28,6 % (Tableau 2).

Tous les résultats, à l'exception du cas D, sont statistiquement fiables. Dans le cas de l'entreprise D, à cause du nombre très élevé d'employés, nous avons dû choisir un échantillon qui ne peut être considéré représentatif de la population totale; cette enquête a été réalisée auprès des personnes de passage à l'Institut de formation de l'entreprise au cours du mois de juin 1992, soit environ 400 personnes. Nous reconnaissons que, pour cette entreprise, il y a un biais de sélection. Comme les résultats de nos études de cas avaient surtout comme objectif de voir si les pratiques

dominantes dans l'entreprise exercent une certaine influence sur les anticipations des employés, ce biais de sélection n'invalide pas nos résultats.

TABLEAU 2
Taux de réponses des entreprises

<i>Entreprises</i>	<i>Nombre de questionnaires expédiés</i>	<i>Nombre de questionnaires reçus</i>	<i>Taux de réponse (%)</i>
A	1 000	405	40,5
B	805	370	46,0
C	820	421	51,3
D	395	352	89,1 ⁽¹⁾
E	1 546	711	46,0
F	126	36	28,6

- ⁽¹⁾ L'entreprise D affiche un taux de réponse beaucoup plus élevé que dans les autres entreprises en raison de la procédure retenue pour distribuer et récupérer les questionnaires à l'Institut de formation, au cours du mois de juin 1992. Distribué au début de la session de formation, le questionnaire était récupéré par les formateurs à la fin de cette même session expliquant ainsi le haut taux de participation à ce questionnaire.

Le sondage comprenait trois sections. La première visait à décrire la structure du système d'emploi. La deuxième portait sur les perceptions des employés face au vieillissement social ainsi que leurs anticipations face à la fin de vie professionnelle. Enfin, la troisième portait sur le profil socio-démographique des participants : sexe, âge, niveau de scolarité, syndicalisation, statut civil, enfants ou autres personnes à charge, revenu brut. Pour la présente étude, seuls des résultats de la deuxième et la troisième section seront analysés.

LES PRATIQUES NOVATRICES ET LES PRATIQUES DOMINANTES FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Un des objectifs de notre étude était de voir si les entreprises avaient adopté de nouvelles mesures qui relèveraient d'une stratégie de maintien en emploi ou si la stratégie d'exclusion dominait encore. Dans une publication récente, Gilles Guérin (1991) présente une synthèse des pratiques organisationnelles s'inscrivant dans le cadre de l'une ou l'autre de

ces deux stratégies. Nous nous inspirerons de cette typologie pour la présentation de nos résultats en distinguant pour les mesures de maintien en emploi, celles axées sur la gestion des carrières (planification et développement de carrière, mouvements de main-d'œuvre) et celles relatives à l'adaptation des conditions de travail (aménagement du temps de travail, adaptation du poste de travail, rémunération et avantages sociaux). Pour les mesures d'exclusion, nous regrouperons toutes celles qui sont incitatives à la retraite.

Comme le montre le tableau 1, cinq des entreprises connaissent un vieillissement de leur main-d'œuvre plus important que la moyenne canadienne, dont le taux de basculement est de 25,9 %. Dans deux des entreprises, A et C, ce taux dépasse même 40 %. Or, cette situation n'a pas encore contribué à un véritable changement de stratégie et les mesures incitatives à la retraite dominent toujours les pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans ces entreprises. Plusieurs d'entre elles considèrent que leur principal défi réside plutôt dans la gestion d'une main-d'œuvre capable de s'adapter aux changements. Les gestionnaires des ressources humaines, comme les représentants syndicaux, avouent eux-mêmes commencer à peine à s'interroger sur la question. En général, on considère pouvoir gérer de façon ponctuelle le problème du vieillissement en procédant au cas par cas. En raison des mesures de réduction du personnel et des politiques de préretraite des entreprises, l'abaissement de l'âge normal de la retraite semble encore dominer les stratégies syndicales en ce domaine.

Bien que la stratégie d'exclusion demeure encore importante, certaines mesures novatrices relevant d'une stratégie de maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante commencent tout de même à apparaître. Celles-ci n'ont généralement pas été adoptées dans le cadre d'une politique explicite de gestion du vieillissement. Elles sont plutôt le résultat de réactions face à divers problèmes de gestion des ressources humaines, tels des pénuries de main-d'œuvre ou un roulement élevé du personnel. Quelques mesures seulement ont été expérimentées sur une base *ad hoc* pour répondre à des besoins particuliers de certains employés vieillissants.

L'émergence de nouvelles pratiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante

Un premier groupe de mesures relevant d'une stratégie de maintien en emploi a trait au développement de la carrière des employés. Parmi ces mesures axées sur la carrière, on retrouve notamment l'existence de plans de carrière facilitant la réorientation des employés, les mesures qui favorisent la polyvalence des employés, celles qui encouragent tant la

mobilité horizontale que verticale ainsi que la formation continue des employés. Si ces mesures deviennent permanentes, plusieurs d'entre elles peuvent développer chez les travailleuses et les travailleurs une plus grande capacité d'adaptation lors de changements dans l'entreprise. Il y a également tout lieu de croire qu'elles pourraient également prévenir les résistances aux changements chez les salariés vieillissants, comme le pensent bon nombre de gestionnaires.

Les quatre entreprises du secteur des communications favorisent l'élargissement des tâches et la polyvalence des employés dans leur milieu de travail. Ainsi, par exemple, l'entreprise A a mis sur pied dans deux de ses usines des équipes de production autogérées. L'entreprise F, du secteur du vêtement, a de son côté procédé à la mise sur pied d'équipes de production flexibles où les opératrices ont la possibilité de réaliser plusieurs opérations sur différents équipements. Par ailleurs, l'entreprise E, du secteur de la santé, a réussi à transformer des emplois précaires en emplois réguliers grâce à l'acceptation d'un élargissement des tâches de certains employés par le biais de la conversion des heures de la liste de rappel en postes à temps complets.

Les entreprises A, B et D sont celles qui semblent avoir développé les mesures les plus intéressantes au plan de la carrière. Dans chacun des cas, elles favorisent la mobilité horizontale de leur main-d'œuvre et disposent de mesures permettant la progression, le développement ou la réorientation de carrière. L'entreprise A favorise cette stratégie en raison de la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques qui limite la possibilité de mobilité verticale.

Ces entreprises offrent en outre des programmes structurés de développement et de formation de la main-d'œuvre en lien avec les stratégies de gestion de l'entreprise. En regard de la formation, l'entreprise B considère que les programmes devraient être plus longs et mieux adaptés aux salariés plus âgés qui n'ont souvent pas reçu de formation depuis plusieurs années.

Un deuxième groupe de mesures relevant d'une stratégie de maintien en emploi concerne plus particulièrement les dispositions relatives au réaménagement de la durée du travail qui, comme nous le verrons plus loin, sont privilégiées par une forte proportion des participants à notre sondage. Malgré ces préférences, la retraite à temps partiel ou progressive n'est offerte que dans l'entreprise E du secteur public. Sur une base *ad hoc*, suite à des ententes individuelles entre le supérieur et l'employé, cette entreprise publique peut permettre à des employés de travailler, par exemple, trois jours par semaine. Craignant que de tels postes ne soient par la suite transformés en postes à temps partiel, le syndicat s'oppose à cette mesure si les jours non travaillés ne sont pas comblés par quelqu'un

d'autre. Tel que prévu par le contrat de travail, certains employés peuvent cependant prendre, depuis 1990, une retraite progressive sur une période de trois ans, mais en acceptant de quitter l'entreprise après ces trois ans. Exceptionnellement, l'entreprise C peut permettre à ses employés de travailler à temps partiel, après entente avec le supérieur.

L'entreprise A a également tenté il y a quelques années une expérience de retraite progressive. Celle-ci a toutefois été un échec en raison de ses modalités. Cette nouvelle mesure avait pour objectif principal d'assurer une plus grande flexibilité à l'entreprise, offrant aux employés une retraite graduelle étalée sur une période de deux ans et conduisant à la retraite obligatoire par la suite. L'entreprise offrait la possibilité de travailler deux jours par semaine, mais les employés devaient accepter, selon les besoins ponctuels de l'entreprise, d'occuper des tâches différentes de celles qu'ils avaient toujours occupées. L'entreprise exigeait en quelque sorte une polyvalence complète. Cette mesure a échoué pour deux raisons. D'une part, les employés syndiqués s'objectaient à occuper des fonctions ne correspondant pas à la description des tâches prévue dans la convention collective. D'autre part, des contraintes administratives ont rendu difficile la gestion de ce programme. L'entreprise, consciente de ces difficultés, n'a toutefois pas délaissé l'idée de la retraite progressive mais elle devra résoudre les problèmes encourus.

Notons que quelques entreprises ont indiqué qu'elles recevaient des demandes de travail à temps partiel de la part d'employées féminines. Certaines entreprises résistent toutefois à ces demandes pour deux raisons. D'une part, elles envisagent des problèmes d'organisation du travail surtout dans les cas de travail par équipe, comme c'est le cas dans l'entreprise F. D'autre part, dans les entreprises syndiquées, elles savent que les syndicats s'y opposeront s'ils craignent que des emplois à temps plein ne soient transformés en emplois à temps partiel.

Dans les cas de ralentissement de la production, surtout en période estivale, l'entreprise F peut accéder aux demandes de certaines employées (mères de famille ou travailleuses plus âgées) en leur accordant quelques semaines de congé additionnelles. Au lieu d'effectuer des mises à pied ou de réduire le nombre d'heures de travail pour tout le monde, l'entreprise préfère répondre aux demandes de ces employées désireuses de disposer d'un peu plus de temps pour elles-mêmes.

Parmi les mesures les plus novatrices d'aménagement du temps de travail, bien que non spécifiques à la main-d'œuvre vieillissante, signalons l'expérience de l'entreprise D. Cette dernière connaît en ce moment des surplus de personnel, mais elle anticipe éventuellement des pénuries de main-d'œuvre. Au moment de l'enquête, elle offrait ainsi à tous ses employés un programme de congé sans solde de formation pour une durée

maximale de quatre ans. L'entreprise défraie jusqu'à 2 500 \$ par année pour les frais de scolarité, conditionnellement à la réussite des cours. Pendant ce temps, les employés conservent leur ancienneté, leurs avantages sociaux et le droit de réintégrer l'entreprise à la fin du congé. Elle offrait également un congé sans solde d'une durée maximale d'un an pour raisons personnelles, auquel sont attachés les mêmes droits que les personnes qui sont en congé de formation. Ces congés autorisés pour raisons personnelles permettent en outre aux personnes concernées de pouvoir travailler dans une autre entreprise, sauf chez un concurrent. Notons que cette série de mesures peut se substituer aux pratiques d'exclusion axées sur la préretraite.

En ce qui a trait aux horaires de travail, deux entreprises offrent des conditions particulières à leur employés. L'expérience de l'entreprise B est particulièrement intéressante parce qu'elle introduit une disposition spécifique pour la main-d'œuvre vieillissante. Elle a, en effet, créé un poste réservé aux employés les plus âgés qui n'ont à satisfaire les besoins de la production en cours que sur des horaires de jour seulement. Par ailleurs, l'entreprise C laisse une certaine flexibilité aux professionnels qui recherchent une plus grande flexibilité dans leurs horaires de travail après entente entre le supérieur et l'employé.

Soulignons que l'entreprise E du secteur public de la santé dispose d'une politique de postes réservés mais pour des catégories d'emplois qui lui sont imposées par réglementation gouvernementale, soit les victimes d'accidents du travail ou les femmes obtenant un retrait préventif en raison de grossesse. Compte tenu du faible nombre de ces postes, il y a toutefois bien peu de chances qu'il y ait des emplois réservés pour les travailleuses et les travailleurs vieillissants. Elle a cependant déjà accepté que des infirmières vieillissantes soient transférées à des postes moins exigeants, tout en conservant le même salaire. Mais, encore une fois, cela se fait sur une base individuelle et selon la décision du service des ressources humaines.

Parmi les autres mesures de maintien en emploi, la réembauche de retraités ou préretraités à titre de consultants a été expérimentée sur une base *ad hoc* par quatre des entreprises. Le phénomène, qui concerne surtout les cadres, ne semble pas très développé et les entreprises n'ont pas manifesté l'intention d'y avoir recours de façon plus importante. Dans les entreprises syndiquées, ces préretraités recevant une rente spéciale de l'entreprise ne sont plus considérés comme des employés. Dans les cas de réembauche, ils viendraient en concurrence avec les employés encore inscrits sur la liste de rappel et il est logique pour les syndicats de s'opposer à ces pratiques pour les emplois couverts par la convention collective.

La préretraite : une stratégie dominante

La préretraite demeure encore la stratégie la plus largement utilisée par toutes les entreprises rencontrées à l'exception de l'entreprise F. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une entreprise du secteur du vêtement, relativement jeune, fondée en 1967, avec un personnel majoritairement féminin. Elle n'offre pas de régime de retraite à l'ensemble de ses employés. Elle n'a pas non plus adopté de mesures particulières pour sa main-d'œuvre vieillissante, si ce n'est lorsqu'elle a procédé à la réorganisation du travail pour améliorer sa performance. Délaissant le principe du travail à la chaîne, l'entreprise a procédé à la mise sur pied d'équipes de production flexibles, d'abord avec sa main-d'œuvre la plus jeune, laissant aux employées plus âgées un certain temps pour s'adapter aux changements organisationnels.

Toutes les autres entreprises disposent de régimes de retraite qui permettent aux employés de prendre une retraite anticipée ou une préretraite. Quatre d'entre elles ont ainsi eu recours plusieurs fois à des mesures *ad hoc* de préretraite pour réduire leur personnel au cours des dernières années. Par exemple, dans l'entreprise E du secteur public, les employés pouvaient partir à 62 ans sans perte actuarielle, même si l'âge normale de la retraite est de 65 ans. Au moment de l'enquête, cette disposition était remise en cause pour des raisons légales. Certains employés plus âgés peuvent également jouir d'une retraite anticipée dans la mesure où ils peuvent puiser dans une banque de congés de maladie, congés qui ne peuvent toutefois plus s'accumuler depuis 1973.

L'entreprise B a eu recours à des dispositions spéciales de préretraite pour réduire son personnel. Les employés qui quittaient à 60 ans avaient ainsi droit à la même rente que s'ils avaient quitté à 65 ans. Il en va de même pour ceux et celles qui décidaient de quitter à 55 ans en recevant la même rente que s'ils avaient quitté à 60 ans. Ces programmes n'ont cependant pas été très populaires surtout parce que le régime de retraite de cette entreprise n'était pas très avantageux à ce moment-là.

L'entreprise D a eu recours à neuf reprises, depuis 1980, à des programmes de préretraite pour réduire et rajeunir sa main-d'œuvre ce qu'elle a d'ailleurs réussi à faire puisqu'elle a un taux de basculement inférieur à la moyenne canadienne. Ces programmes encourageaient généralement le départ des salariés de 55 ans et plus.

L'entreprise A a également eu recours à la préretraite dans les cas de réduction de personnel ou de restructuration de l'entreprise, offrant des montants forfaitaires qui s'ajoutent à la rente de retraite. Selon les dirigeants de cette entreprise, de tels incitatifs financiers ont facilité le départ des employés concernés.

L'entreprise C a aussi utilisé de telles mesures. Pour les employés syndiqués, le congé de préretraite prévoit des gratifications financières équivalentes à la moitié des congés de maladie accumulés entre 1950 et 1981, moins le nombre de jours utilisés par l'employé après le 31 mars 1981. À cette somme s'ajoute un montant égal à cinq jours de salaires de base par année de service complétée après le 1^{er} avril 1981. De plus, tous les employés âgés de 60 ans et plus ainsi que ceux âgés de 55 ans et plus et ayant au moins trente ans de service ont droit de quitter avec une pleine rente.

Seulement une des six entreprises a mis sur pied un comité de préretraite prévu à la convention collective.

LES RAISONS DES PRATIQUES D'EXCLUSION

Comment peut-on expliquer que plusieurs entreprises canadiennes maintiennent encore de telles pratiques d'éviction malgré les différentes recommandations en faveur de politiques de rétention de la main-d'œuvre et malgré les contradictions apparentes entre ces pratiques et les changements démographiques ? En effet, si dans le contexte de réduction de l'emploi, les pratiques de retraite anticipée apparaissent logiques en raison du vieillissement inéluctable de la population, elles deviennent à moyen terme incohérentes si elles se poursuivent. Les études de Guérin et Wils (1990) et celles d'autres chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines mettent en évidence différents facteurs autres que la stratégie de développement de l'entreprise pouvant influencer les pratiques de gestion des ressources humaines ; en particulier, l'environnement économique, la situation du marché du travail et les caractéristiques de la main-d'œuvre apparaissent comme des facteurs à considérer. Quatre facteurs nous apparaissent susceptibles d'exercer une influence déterminante sur les stratégies d'entreprises canadiennes et leur orientation en matière de gestion des travailleuses et des travailleurs vieillissants : le contexte et les politiques macroéconomiques des dernières décennies constituent le premier facteur ; le deuxième facteur a trait à la situation du marché du travail, soit les surplus chroniques de main-d'œuvre ; le troisième facteur est lié aux changements dans les systèmes d'emploi et l'organisation du travail dans les entreprises ; enfin, le dernier facteur, lui-même influencé par les pratiques d'entreprises, facilite plutôt qu'il explique le maintien de telles stratégies d'exclusion de la main-d'œuvre vieillissante : il s'agit des anticipations des employés eux-mêmes à l'égard de la retraite et les traditions syndicales dans ce domaine (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay 1993).

Le contexte et les politiques macroéconomiques

Un premier facteur explique le faible développement de mesures novatrices en matière de gestion des travailleurs vieillissants et les pratiques d'exclusion qui dominent largement soit le contexte et les politiques macroéconomiques de la dernière décennie. L'environnement économique et les pressions financières ont forcé les entreprises, même celles engagées dans des stratégies d'innovation, à avoir recours à des mesures axées fortement sur la réduction de leurs coûts de main-d'œuvre. Ces mesures reposent notamment sur la faible progression des salaires, la réduction du personnel, le recours à des employés temporaires ou à la sous-traitance ainsi que la préretraite, appuyée par divers programmes d'incitation financière visant à accélérer le départ d'employés jugés en surplus en raison d'une mauvaise conjoncture.

Cet environnement économique est avant tout caractérisé par une accentuation de la concurrence provenant de la globalisation des marchés, de la déréglementation dans certains secteurs et de la politique de libre-échange du gouvernement fédéral qui ont imposé de très fortes pressions sur les entreprises pour réorienter leur stratégie concurrentielle. Or, tous les experts s'entendent maintenant pour dire que les stratégies jugées les plus concurrentielles pour les entreprises nord-américaines doivent être axées sur l'innovation (Porter 1990 ; Dertouzos et al. 1989). Celles-ci exigent généralement de nouvelles technologies, une nouvelle organisation du travail, la mise en marché de nouveaux produits plus sophistiqués, une qualité plus élevée des produits et services offerts ainsi que la mobilisation d'une main-d'œuvre qui doit devenir plus polyvalente. Pour être mise en œuvre, cette stratégie concurrentielle exige généralement de nouveaux investissements en capital et en ressources humaines.

Par ailleurs, la politique monétaire canadienne, imposant des taux d'intérêt réels très élevés depuis plusieurs années, a largement augmenté le coût des investissements en capital. En conséquence, même les entreprises ayant adopté des stratégies d'innovation ont dû rechercher une marge de manœuvre financière, ce qu'elles ont fait notamment par la réduction de leurs coûts de main-d'œuvre. Ainsi, en raison de la politique macroéconomique, et en l'absence d'une politique industrielle et d'une politique active du marché du travail visant à faciliter l'adaptation des entreprises à la concurrence, plusieurs d'entre elles ont été contraintes d'accompagner leur stratégie d'innovation par une stratégie de réduction des coûts dont certains éléments sont contradictoires (Conseil économique du Canada 1990 ; Osterman 1988).

Il faut également ajouter que la période inflationniste et l'absence de pleine indexation des rentes de retraite ont contribué à créer des surplus

actuariels dans des caisses de régimes privés de retraite au cours des dernières décennies. De plus, le gouvernement ayant réduit à soixante ans l'âge d'admissibilité aux rentes de retraite du régime de rentes du Québec en 1984, la résistance des employés et des syndicats à la réduction de l'emploi par la préretraite était réduite d'autant. En somme, dans une période de fortes contraintes financières, les entreprises pouvaient ainsi avoir recours à ce fonds pour réduire ou rajeunir en douceur la main-d'œuvre, sans avoir à vivre de conflits susceptibles de démobiliser le personnel au moment où les entreprises réorientaient leur stratégie de gestion.

Les six entreprises de notre enquête reconnaissent qu'elles ont subi de fortes pressions concurrentielles au cours de la dernière décennie. Elles ont toutes réorienté leur stratégie de long terme en adoptant une politique axée sur l'innovation. La nature et l'importance des mesures retenues dans le cadre d'une telle stratégie ont toutefois pu varier selon les organisations. Les cinq entreprises du secteur privé ont adhéré à l'objectif de l'amélioration de la qualité du produit et du service à la clientèle ainsi que de la formation de leur main-d'œuvre, tout en cherchant à faire davantage de recherche et de développement.

Toutefois, la difficile conjoncture économique à laquelle ces entreprises ont eu à faire face au cours des dernières années les a amenées à adopter également différentes stratégies de réduction de coûts de main-d'œuvre. Premièrement, toutes ces entreprises ont réduit le personnel ou, tout au moins, ne l'ont pas augmenté. Pour satisfaire les augmentations de la demande, elles ont cherché à augmenter la productivité en adoptant de nouvelles technologies ou en ayant recours à une réorganisation majeure du travail ou encore à une combinaison des deux mais certaines ont aussi adopté des mesures de gels de salaires ou de nouvelles formes de rémunération afin d'augmenter la productivité, par exemple en offrant des bonis aux équipes de travail en fonction de leur productivité. D'autres ont adopté de nouvelles mesures d'évaluation des employés et ont décentralisé au niveau des directions l'évaluation du personnel, laquelle détermine une partie des augmentations de salaires. Quelques-unes ont externalisé une partie de leurs activités de production soit par une politique de sous-traitance, soit par la réalisation de ces activités par des entreprises de pays étrangers en raison des plus faibles coûts de production.

C'est la préretraite qui a permis la réduction en douce du personnel, surtout dans cinq des entreprises dont la main-d'œuvre était assez âgée. Quatre entreprises du secteur privé (A, B, C, D) offrant des régimes de retraite à leurs employés ont toutes eu recours à la préretraite avec compensations financières pour réduire leur personnel, tant au niveau des cadres que des autres employés et, dans certains cas, elles y ont eu

recours plusieurs fois. Soulignons que des entreprises peuvent avoir choisi cette méthode de réduction du personnel en raison de son faible coût ; certaines d'entre elles pouvaient en effet financer les préretraites à même des surplus actuariels dans leurs régimes de pension. Ce moyen a été préféré aux licenciements parce que ces entreprises subissaient peu de résistance, nous ont-elles dit, de la part des syndicats et des employés. Mais le recours à cette pratique a créé des attentes chez les employés plus jeunes qui espèrent pouvoir profiter, à leur tour, de la générosité de l'entreprise et avoir accès à une retraite anticipée. Nous traiterons de ces attentes dans une section ultérieure. Selon les gestionnaires, la préretraite représente une mesure d'adaptation conjoncturelle pour l'entreprise, tandis que pour les syndicats, cette pratique a pour effet de créer de nouvelles normes pour l'âge normal de la retraite. Cette pratique aurait donc des effets structurants sur la gestion des ressources humaines comme sur les attentes des salariés.

La situation du marché du travail

La situation du marché du travail constitue un deuxième facteur susceptible d'affecter les politiques de gestion de la main-d'œuvre vieillissante et l'absence de politiques novatrices. Le surplus chronique de main-d'œuvre sur le marché du travail québécois pourrait avoir incité plusieurs entreprises à utiliser la préretraite comme politique de rajeunissement de leur main-d'œuvre. En effet, ce surplus, constitué particulièrement de jeunes et de femmes pouvant offrir des qualifications intéressantes pour les entreprises, facilitait cette cure de rajeunissement dans les entreprises. En l'absence de tels surplus, celles qui voulaient s'engager dans des stratégies d'innovation auraient pu être forcées d'avoir recours à des mesures importantes de recyclage de leur main-d'œuvre, incluant la plus âgée. Mais, ayant un accès facile à une main-d'œuvre substitut, dont les qualifications étaient peut-être plus à jour que celles de leurs salariés plus âgés, la politique de remplacement des travailleuses et des travailleurs âgés par des plus jeunes leur facilitait, à court terme, la mise en place des nouvelles stratégies d'innovation. Cette main-d'œuvre leur coûtait en effet moins cher en salaires et avantages sociaux et pouvait sembler mieux disposée à accepter les exigences de la nouvelle organisation du travail.

Les entreprises ont naturellement moins d'incitation à développer des mesures de rétention de leur main-d'œuvre si elles ont accès à un bassin externe de main-d'œuvre. Le chômage élevé au Québec leur fournit généralement un tel bassin. Toutefois, des pénuries de main-d'œuvre qualifiée peuvent survenir même dans de telles conditions, soit à cause d'une déficience du système de formation professionnelle, soit en raison de conditions de travail qui rebutent la main-d'œuvre. Dans de telles situations,

on pourrait s'attendre à ce que ces entreprises cherchent à les corriger par une amélioration de la formation professionnelle ou par une amélioration des conditions de travail de façon à attirer et à retenir la main-d'œuvre nécessaire et à moins avoir recours aux mesures d'exclusion des salariés vieillissants (Bellemare et Poulin Simon 1993).

Par rapport au marché du travail, nous pouvons classer nos entreprises en trois groupes : un premier groupe a connu et connaît encore des pénuries de main-d'œuvre ; un deuxième groupe connaît actuellement des surplus mais prévoit connaître des pénuries dans un futur rapproché ; enfin, un dernier groupe connaît actuellement des surplus et ne prévoit aucun problème de pénuries dans l'avenir. Nous verrons que chacune des situations conduit à des pratiques différentes de gestion de leur main-d'œuvre sans toutefois conduire à des mesures spécifiques pour la main-d'œuvre vieillissante.

Dans le premier groupe, en raison de conditions relativement pénibles de travail, deux entreprises (cas F et E) connaissaient certaines pénuries de main-d'œuvre. Dans le premier cas (F), l'accès à une main-d'œuvre immigrante semble toutefois réduire les pressions en faveur de l'amélioration des conditions de travail des travailleuses vieillissantes qui représentent une très forte proportion du personnel. On constate par ailleurs que l'entreprise offre des conditions de travail supérieures à la moyenne de son secteur et qu'elle n'a jamais offert la retraite anticipée à ses employés. De plus, elle a recours à une nouvelle organisation du travail qui contribue à réduire le roulement de sa main-d'œuvre. En outre, elle a récemment commencé à collaborer avec le secteur public pour assurer une relève grâce à un nouveau programme de formation professionnelle pour les opératrices en pénurie. Ses investissements élevés dans la formation de sa main-d'œuvre peuvent aussi être un autre élément qui lui permettra de corriger ses pénuries. Mais cette pénurie ne l'a pas encore amené à adopter des mesures particulières de maintien en emploi de sa main-d'œuvre vieillissante, si ce n'est en lui accordant plus de temps que les plus jeunes pour s'adapter aux nouvelles technologies.

Dans le deuxième cas (E), la pénurie de main-d'œuvre attribuable à de pénibles conditions d'emploi, a amené l'employeur à améliorer les conditions de travail, notamment par des modifications de l'organisation du travail de façon à réduire le roulement du personnel chez les nouvelles employées qui sont les plus jeunes. Elle cherche à atteindre ces objectifs en offrant une garantie d'emploi pour un certain nombre de mois aux nouvelles recrues, des possibilités d'aménagements du temps de travail ainsi que de la formation. Cette situation de pénurie de main-d'œuvre contribue à l'amélioration des conditions de travail pour les femmes de

cette entreprise. Mais, encore ici, l'entreprise n'a pas adopté de mesures particulières pour maintenir en emploi sa main-d'œuvre vieillissante.

Dans le deuxième groupe, soit celui qui affiche actuellement des surplus mais prévoit connaître des pénuries, se retrouve une seule des entreprises, soit l'entreprise D. Il faut toutefois noter que cette situation pourrait éventuellement survenir dans d'autres entreprises de notre enquête. Pour être en mesure de prévoir des pénuries éventuelles, les entreprises doivent établir des prévisions démographiques de leur personnel, ce qui semble le cas pour cette seule entreprise. Celle-ci, qui a fréquemment eu recours à la retraite anticipée en raison de surplus conjoncturels, prévoit qu'elle pourrait connaître des pénuries de main-d'œuvre d'ici la prochaine décennie. En prévision de cette situation, sa stratégie de réduction du personnel est devenue plus prudente et plus diversifiée ; ses programmes de préretraite sont moins universels et plus ciblés. De plus, elle offre à tous ses employés des formules de congés sans solde pour fins de formation ou pour des raisons personnelles, avec droit de retour dans l'entreprise.

Le troisième groupe réunit trois entreprises qui ne prévoient aucune pénurie de main-d'œuvre (cas A, B, C). Malgré le fait que ces entreprises embauchent une forte proportion de main-d'œuvre qualifiée, elles ne semblent pas connaître de pénuries particulières de main-d'œuvre. La première explication à cette situation serait le taux élevé et chronique de chômage au Québec. De plus, on peut penser que deux d'entre elles ont accès à un marché du travail international pour certaines catégories de main-d'œuvre spécialisée, compte tenu du fait qu'elles ont des établissements en dehors du Québec et du Canada.

Le marché du travail a donc une certaine incidence sur les pratiques de gestion des ressources humaines par rapport à la main-d'œuvre vieillissante, mais il n'est pas possible d'en tirer des conclusions générales identiques pour l'ensemble. On peut toutefois dire que la situation du marché du travail exerce un effet sur les pratiques de gestion des entreprises en pénurie en favorisant le renforcement du marché interne du travail, ce qui pourrait avoir pour effet d'encourager le maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante.

Le système d'emploi et l'organisation du travail

Un troisième facteur ayant pu contribuer à rendre les politiques d'éviction de la main-d'œuvre vieillissante plus rentables que des mesures novatrices favorisant leur rétention a trait aux changements du système d'emploi et de l'organisation du travail. Premièrement, les nouvelles stratégies d'entreprises axées sur l'innovation appellent généralement une réforme en profondeur de l'organisation du travail et le développement de

nouvelles compétences (Tremblay 1993). Cette nouvelle organisation peut conduire à l'intégration des fonctions de conception, d'exécution et de contrôle. Dans nombre d'entreprises, l'encadrement intermédiaire (contremaîtres et cadres intermédiaires) est réduit et l'on développe la participation des employés et le travail en équipes. Deuxièmement, une telle organisation du travail peut entraîner une réduction du nombre de classifications tout en augmentant les qualifications nécessaires pour occuper un poste ainsi que la polyvalence des employés. En troisième lieu, elle exige généralement un élargissement de la formation de la main-d'œuvre pour la rendre plus apte à exercer ces nouvelles tâches élargies (Sengenberger 1992).

Devant de tels changements, le système d'emploi ainsi que les travailleuses et les travailleurs plus âgés peuvent présenter ou sembler présenter plusieurs problèmes pour l'entreprise. D'abord, la règle d'ancienneté, qui régit la mobilité interne et les licenciements dans le système traditionnel d'emploi et qui protège l'emploi des plus âgés, impose certaines contraintes à une réorganisation en profondeur du travail. Les entreprises peuvent alors décider d'avoir recours à la préretraite pour contourner ces contraintes. En outre, les salariés les plus âgés étant généralement les plus anciens dans les entreprises, ces dernières peuvent craindre, à tort ou à raison, qu'ils opposeront de la résistance aux changements dans l'organisation du travail, surtout en ce qui concerne le personnel d'encadrement (contremaîtres et cadres).

Enfin, comme les entreprises canadiennes n'ont généralement pas développé de tradition de recyclage de leur main-d'œuvre, si ce n'est de la formation sur le tas en cas de promotion, les besoins en compétences et aptitudes nouvelles imposés par la nouvelle organisation du travail peuvent sembler trop exigeants pour la main-d'œuvre plus âgée, surtout si les méthodes de formation ne sont pas adaptées aux travailleurs qui n'ont pas reçu de formation depuis plusieurs années (Bernier, Dussault et Poulin Simon 1993). Les travailleurs peuvent eux-mêmes considérer leur âge comme un handicap aux changements ou aux programmes de formation qui leur sont offerts. Les entreprises peuvent craindre, en outre, de ne pas pouvoir récupérer le coût des investissements en formation des employés plus âgés (Standing 1986).

Ajoutons enfin que la réduction du personnel au moyen de la retraite anticipée plutôt que des licenciements importants facilitent probablement l'implantation d'une stratégie d'innovation, puisque les employés sont souvent favorables à une telle mesure comme nous le verrons dans la prochaine section. En effet, de telles stratégies exigent une forte mobilisation et une adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'une acceptation des exigences de l'organisation renouvelée du travail (Osterman 1988 ; Dertouzos et al. 1989 ; Porter 1990).

Parmi les entreprises de notre enquête, certaines ont développé une stratégie d'innovation en s'appuyant sur le développement de nouvelles technologies, ce qui a eu une incidence sur leur organisation du travail. D'autres, par ailleurs, ont réalisé des modifications majeures dans leur organisation du travail non pas tant en raison de nouvelles technologies mais plutôt par le besoin de mobiliser leur main-d'œuvre et de fidéliser la clientèle en améliorant la qualité du produit et du service, ce qui est notamment le cas de l'entreprise F. Ces stratégies d'innovation ont eu généralement des incidences majeures sur l'organisation du travail et la gestion des emplois. Comme les études l'indiquent, l'encadrement a généralement été réduit, le nombre de niveaux hiérarchiques a diminué et la polyvalence des employés a été développée. Le développement de la polyvalence a toutefois suscité certaines résistances. Parmi ces résistances, notons l'existence de barrières à la mobilité horizontale résultant de la présence de syndicats différents pour les divers corps d'emploi ainsi que des habitudes de travail que certains employés, parmi les plus anciens et les plus âgés, préfèrent ne pas voir modifier. Les entreprises reconnaissent l'importance de mobiliser leurs employés pour l'atteinte des objectifs de qualité et elles offrent la stabilité d'emploi aux employés qui acceptent les changements. Dans ce contexte, nos entreprises craignaient que les salariés vieillissants offriraient plus de résistances aux changements et trouveraient peu d'intérêts à recevoir le recyclage nécessaire pour remplir de nouvelles tâches élargies.

Les anticipations de la main-d'œuvre à l'égard de la retraite

Un dernier facteur facilitant le recours généralisé à la stratégie d'éviction des travailleuses et des travailleurs âgés de la part des entreprises est l'attitude de la main-d'œuvre elle-même à l'égard du vieillissement professionnel et de l'âge de retraite considéré comme normal. On peut penser que les pratiques de gestion des entreprises influencent largement ces anticipations et qu'il y a donc un effet de rétroaction entre ces pratiques d'entreprises et les attentes des employés.

Dans une précédente étude sur les travailleuses vieillissantes, nous relevions le fait que, selon les études sociologiques, le vieillissement biologique ne concorde pas nécessairement avec le vieillissement social, et que ce vieillissement social peut différer selon le sexe en raison des rôles sociaux différents (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay 1991 ; Szinovacz 1990 ; Clark 1988). On peut par exemple penser qu'autrefois, dans le cas des femmes qui avaient pour principale activité la responsabilité des tâches domestiques, le vieillissement social débutait avec le départ du dernier enfant de la famille. Aujourd'hui, dans le cas des femmes qui partagent leur temps entre la sphère domestique et l'emploi, la situation semble être plus

ambiguë. Le vieillissement reste donc encore une notion aux contours flous.

On peut toutefois dire qu'aujourd'hui, dans nos sociétés industrialisées, la retraite marque le début du vieillissement social, tout au moins pour la main-d'œuvre masculine et probablement de plus en plus également pour les femmes. C'est le moment où les gens considèrent soit qu'ils ont un âge trop avancé pour exercer un emploi, soit qu'ils ont atteint l'âge d'un repos mérité que leur permet une rente adéquate de retraite (Schell et al. 1989). Ces deux logiques nous semblent représenter les deux facettes d'une même norme du vieillissement social (Guillemard 1989).

Le vieillissement social nous apparaît inévitablement tributaire des politiques de gestion de la fin de la vie professionnelle et des politiques de retraite des gouvernements, des entreprises et des syndicats (Kohli 1990). En déterminant l'âge d'admissibilité à une pleine rente lors de la retraite et l'âge normal de la retraite, les régimes privés et publics influencent les perceptions de la population à l'égard du droit au repos mérité ainsi que d'une incapacité professionnelle liée à l'âge. Dans le régime public de rentes, l'assouplissement des règles d'admissibilité aux rentes de personnes handicapées sur le plan professionnel, en raison du chômage élevé, vient également renforcer ces perceptions (Roy 1992). On peut dire qu'il y a une dizaine d'années, l'âge jugé normal de la retraite était de 65 ans. Comme l'indique notre sondage, cet âge est aujourd'hui de beaucoup inférieur.

Le vieillissement social : à quel âge ?

La perception du vieillissement social est un facteur qui favorise actuellement les mesures d'éviction des entreprises. Ces perceptions peuvent évidemment être une contrainte pour celles qui désireraient s'engager dans des mesures de rétention de leur main-d'œuvre vieillissante, soit pour des raisons de pénuries prévisibles de main-d'œuvre, soit pour des raisons de coûts associés à la préretraite. On sait que plusieurs des entreprises ayant eu recours à la préretraite pour des raisons conjoncturelles ont profité de surplus actuariels pour financer les primes de préretraite. Or, ces surplus actuariels ne peuvent être que ponctuels.

Notre sondage auprès des employés a cherché à mesurer ces perceptions en demandant aux répondants (employés) des six entreprises de nous indiquer quel était l'âge qu'ils associent aux quatre situations suivantes : la vieillesse, la retraite, la préretraite et l'arrêt de travail. Nous avons distingué l'âge de la retraite de l'âge de l'arrêt de travail parce que les gens peuvent espérer prendre leur retraite de l'entreprise où ils travaillent à un certain âge, tout en conservant l'espoir d'occuper un autre emploi. L'âge choisi pour la retraite peut donc aussi bien traduire cette

réalité que la perception du vieillissement professionnel. Par ailleurs, l'âge choisi pour l'arrêt de travail nous semble mieux mesurer cette perception du vieillissement professionnel.

Comme l'indique le tableau 3, les âges moyens choisis pour les quatre situations sont tous inférieurs à 60 ans. Ces résultats appuient l'idée que la norme du vieillissement social est actuellement relativement faible au Québec comparée à la norme du vieillissement biologique. Les répondants ont choisi en moyenne 58,0 ans pour la vieillesse, 57,3 ans pour l'arrêt de travail, 55,3 ans pour la retraite et 52,5 pour la préretraite. Ils choisissent donc sensiblement le même âge pour la vieillesse et l'arrêt de travail, âge qui nous semble encore relativement jeune pour une société vieillissante. On peut aussi présumer que l'entreprise D, qui a eu très fréquemment recours à la préretraite pour réduire et rajeunir son personnel et dont le taux de basculement est le plus faible, a contribué à l'établissement d'une norme du vieillissement social relativement inférieure à la moyenne : 55,6 ans pour la vieillesse, 55,3 pour l'arrêt de travail, 53,0 ans pour la retraite et 49,9 ans pour la préretraite. Les entreprises A, B et C qui ont une main-d'œuvre plus masculine, présentent toutes des âges moyens très comparables et les plus élevés. Il y a relativement peu d'écart d'une entreprise à l'autre, ce qui indique que les pratiques différenciées des entreprises relatives à la retraite ne sont pas les seuls facteurs qui influencent ces perceptions sociales. L'entreprise F se conforme aux quatre entreprises précédentes sauf en ce qui concerne la perception du vieillissement où l'âge retenu est inférieur à l'âge de l'arrêt de travail. Serait-ce une main-d'œuvre féminine usée par son travail ?

Les femmes choisissent des âges moyens inférieurs aux hommes pour la retraite, la préretraite et l'arrêt de travail dans toutes nos entreprises. Ces différences entre les hommes et les femmes sont statistiquement significatives dans cinq de nos entreprises, à l'exception de l'entreprise F. Dans le cas de l'âge moyen pour la vieillesse, il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes si ce n'est dans l'entreprise B.

Les choix de fin de vie professionnelle

Dans notre sondage auprès des employés des six entreprises concernées, nous avons aussi cherché à mesurer les attentes des employés à l'égard de la fin de leur vie professionnelle. Nous voulions vérifier si les politiques d'éviction de la main-d'œuvre vieillissante, axées sur la préretraite, étaient généralement conformes aux attentes des employés, tant masculin que féminin, ce qui facilitait la tâche des entreprises. Une des questions de notre sondage portait sur les préférences quant aux choix de

TABLEAU 3
Anticipations de la main-d'œuvre à l'égard de la retraite

Âges moyens	A	B	C	D	E	F	Moyenne
<i>Total</i>							
Vieillesse	58,0	58,5	60,2	55,6	57,6	55,9	58,0
Retraite	55,2	56,1	56,2	53,0	55,4	56,8	55,3
Préretraite	51,9	53,5	52,8	49,9	53,5	54,1	52,5
Arrêt de travail	57,3	58,2	58,7	55,3	56,9	57,9	57,3
<i>Femmes</i>							
Vieillesse	57,8	59,6	59,5	55,9	57,7	55,9	57,8
Retraite	54,1	55,6	54,7	52,0	55,2	56,0	54,5
Préretraite	50,7	52,6	52,1	49,1	53,3	53,3	52,1
Arrêt de travail	55,4	57,3	56,9	53,6	56,4	57,1	56,0
<i>Hommes</i>							
Vieillesse	58,1	58,0	60,7	55,3	57,4	56,0	58,2
Retraite	55,7	56,3	57,2	54,3	56,4	59,4	56,1
Préretraite	52,4	53,8	53,2	50,9	54,4	57,0	52,9
Arrêt de travail	58,2	58,7	59,9	57,3	58,9	60,9	58,7
<i>Choix de fin de vie professionnelle</i>	%	%	%	%	%	%	%
<i>Total</i>							
Préretraite	56,3	53,5	51,7	59,9	57,7	47,2	55,8
Retraite à temps partiel	44,7	60,3	47,9	50,7	55,9	50,0	52,3
Banques d'emplois	42,0	34,6	43,6	40,4	28,7	22,2	36,4
Horaires flexibles	36,0	31,9	35,2	37,5	28,9	25,0	33,1

Travail à temps partiel	22,5	37,3	34,8	28,4	28,9	30,6	30,1
Informations	26,4	16,5	23,1	21,5	20,4	2,8	21,2
Postes aménagés	10,4	15,7	10,2	8,9	20,4	16,7	14,2
Recyclage	6,4	10,8	7,4	6,3	8,2	5,6	7,8
Retraite à l'essai	7,2	4,3	3,8	6,3	7,1	11,1	6,0
Retarder	2,2	3,0	3,8	1,4	1,8	11,1	2,5
<i>Femmes</i>							
Prétraite	53,1	40,9	45,9	62,5	58,3	48,3	54,6
Retraite à temps partiel	35,9	62,2	52,9	52,1	57,0	51,7	53,8
Horaires flexibles	36,7	44,9	38,8	38,5	28,2	27,6	34,0
Travail à temps partiel	25,8	48,0	39,4	34,4	30,2	27,6	33,5
Banques d'emploi	34,4	37,8	38,2	40,1	28,6	17,2	33,1
Informations	27,3	11,0	20,0	19,3	20,2	0,0	19,4
Postes aménagés	12,5	8,7	12,4	7,3	20,8	17,2	15,2
Recyclage	7,8	13,4	4,7	6,8	6,6	0,0	7,0
Retraite à l'essai	8,6	3,1	4,7	6,3	6,7	10,3	6,3
Retarder	3,9	2,4	1,8	1,0	1,8	13,8	2,2
<i>Hommes</i>							
Prétraite	57,8	60,1	55,6	56,7	55,6	42,9	57,2
Retraite à temps partiel	48,7	59,3	44,4	49,0	51,4	42,9	50,5
Banques d'emplois	45,5	32,9	47,2	40,8	29,2	42,9	40,2
Horaires flexibles	35,7	25,1	32,8	36,3	31,3	14,3	32,0
Travail à temps partiel	20,9	31,7	31,6	21,0	23,6	42,9	26,3
Informations	26,0	19,3	25,2	24,2	20,8	14,3	23,3
Postes aménagés	9,4	19,3	8,8	10,8	18,8	14,3	13,0
Recyclage	5,8	9,5	9,2	5,7	14,6	28,6	8,7
Retraite à l'essai	6,5	4,9	3,2	6,4	8,3	14,3	5,7
Retarder	1,4	3,3	5,2	1,9	2,1	0,0	2,9

fin de vie professionnelle. Les participants pouvaient identifier trois mesures parmi les dix mesures proposées, dont la préretraite.

Le tableau 3 indique que parmi les dix choix de fin de carrière proposés, la préretraite, c'est-à-dire la possibilité de quitter l'entreprise avant l'âge normal de la retraite, avec compensation financière, est choisie en moyenne par 55,8 % des répondants ; les hommes favorisent davantage ce choix de fin de carrière que les femmes (57,2 % pour les hommes et 54,6 % pour les femmes). Ce pourcentage varie selon les entreprises. L'entreprise F, où la main-d'œuvre est fortement féminine (80 %) et n'offrant pas de régime de retraite à ses employés, si ce n'est sur une base d'épargne individuelle et volontaire, présente le plus faible pourcentage de personnes qui choisissent la préretraite (47,2 %). À l'inverse, l'entreprise D où la main-d'œuvre est relativement moins fortement féminine (51,8 %) et qui a eu recours fréquemment à des plans de préretraite pour réduire sa main-d'œuvre, est l'entreprise qui présente le taux le plus élevé (59,9 %). Ce taux est plus élevé chez les employés féminins que masculins (62,5 % et 56,7 %), ce qui pourrait indiquer que les politiques d'exclusion des entreprises influencent largement les anticipations. Rappelons qu'en moyenne, l'âge préféré pour la préretraite est relativement faible se situant à 52,5 ans.

La retraite partielle obtient à peu près le même appui que la préretraite de la part de tous les employés de ces entreprises. Il n'y a pas de différences très significatives entre les hommes et les femmes. La retraite à temps partiel est choisie en moyenne par 52,3 % des répondants ; les femmes marquent une préférence légèrement plus grande que les hommes (53,8 % et 50,5 %). C'est dans l'entreprise B que cette préférence est la plus forte (60,3 %), et dans l'entreprise A qu'elle est la plus faible (44,7 %). Comme la retraite partielle n'est pas une mesure généralement offerte dans ces entreprises, ces pourcentages nous apparaissent devoir être interprétés comme indiquant une très forte préférence pour des mesures de rétention axées sur l'aménagement du temps de travail. D'ailleurs, si on combine ce choix avec celui des horaires flexibles, choisis par 33,1 % des participants de l'enquête, et au travail à temps partiel, choisi par 30,1 % des répondants, on peut conclure que les employés vieillissants favorisent aussi, sinon plus fortement, un aménagement différent du temps de travail comme choix de fin de vie professionnelle que la préretraite ; les femmes, davantage que les hommes, choisissent ces nouveaux aménagements de la durée du travail.

D'autres recherches indiquent que des entreprises ont eu recours à certains de leurs retraités pour des besoins ponctuels, surtout dans le cas des cadres. Ainsi, une autre mesure pouvant réduire la résistance des employés à des mesures d'éviction comme la préretraite serait la possibilité de continuer à travailler pour l'entreprise sur une base plus flexible. Nous

avons cherché à mesurer les préférences des employés à cet égard en indiquant une troisième option, soit une banque d'emplois pour les retraités de l'entreprise : 36,4 % des répondants ont choisi cette option, 40,2 % d'hommes et 33,1 % de femmes. Toutes les autres options reçoivent un appui beaucoup moins important. Notons entre autres que la retraite retardée reçoit un appui négligeable tant chez les hommes que chez les femmes, soit en moyenne 2,5 %. L'aménagement de postes et le recyclage reçoivent l'appui de moins de 15 % des répondants, et la retraite à l'essai, 6 %.

On peut ainsi conclure que si les entreprises décidaient de changer de cap en voulant adopter une stratégie de rétention de leurs employés plutôt que d'éviction, comme le leur recommandent les principales études démographiques, elles seraient confrontées à une forte résistance. En effet, la norme du vieillissement social nous apparaît relativement basse si l'on en juge par nos résultats relatifs aux âges moyens. Selon notre sondage, ces résistances pourraient toutefois être atténuées par des mesures d'assouplissement et d'aménagement de la durée du travail en fin de carrière, c'est-à-dire des retraites partielles ; c'est d'ailleurs là une tendance observée dans plusieurs pays européens (Bellemare, Poulin Simon et Tremblay 1991).

CONCLUSION

Malgré les discours de plus en plus répandus selon lesquels la gestion des ressources humaines devrait s'adapter aux changements démographiques rapides, qui sont inévitables, les entreprises devraient développer des pratiques novatrices en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante axées sur la rétention. Par ailleurs, on constate qu'un ensemble de facteurs tels le contexte macroéconomique, la situation du marché du travail et les impératifs de la nouvelle organisation du travail, qui touchent la majorité des entreprises, créent de fortes incitations pour l'adoption de stratégies d'exclusion à un âge relativement jeune. Notre étude basée sur l'analyse de six entreprises a permis de mettre en lumière ces facteurs. S'il n'y a pas de changement à cet égard, il serait illusoire de penser que les entreprises adapteront volontairement leurs pratiques au nouveau contexte démographique. Il faut de plus reconnaître que ces pratiques peuvent satisfaire des impératifs immédiats, mais elles ont par ailleurs des effets structurants sur les anticipations et les préférences de la population. On peut s'attendre à ce qu'elles constituent un obstacle important à la mise en œuvre d'une stratégie conforme au contexte démographique qui, par ailleurs, commence à émerger dans plusieurs pays européens.

■ BIBLIOGRAPHIE

- BELLEMARE, Diane, Lise POULIN SIMON et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1991. « Les travailleuses vieillissantes : une réalité méconnue ». Rapport de recherche remis au Bureau de la main-d'œuvre féminine. Ottawa : Travail Canada.
- BELLEMARE, Diane, Lise POULIN SIMON et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1992a. « La situation et les enjeux spécifiques des travailleuses vieillissantes ». *Recherches féministes*, vol. 5, n° 2, 123-148.
- BELLEMARE, Diane, Lise POULIN SIMON et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1992b. « Part Time Work : Precarious and Difficult Retirement for Aging Women ? ». *Aspects of Part-Time Working in Different Countries*. Uschi Ebbing, dir. Arbeitspapier 1992-7, Gelsenkirchen, 79-87.
- BELLEMARE, Diane, Lise POULIN SIMON et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1993. « L'environnement économique, les attitudes sociales et la gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans des entreprises canadiennes ». Rapport de recherche remis au Bureau de la main-d'œuvre féminine. Ottawa : Travail Canada.
- BELLEMARE, Diane et Lise POULIN SIMON. 1993. « Management Attitudes in the Development of Human Resources : The Impact of Demographic Trends and the Paradox of « Ageism » in Canada ». *II Industrial Relations Congress of the Americas*. International Industrial Relations Association et Industrial Relations Association of Venezuela. Université de Carabobo, 250-265.
- BELLEMARE, Diane, Ginette DUSSAULT, Lise POULIN SIMON et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 1994. « L'emploi, le travail et les relations professionnelles : la vision des économistes du travail nord-américains ». Communication présentée dans le cadre du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles. Québec : Université Laval, 20-23 juin 1994.
- BERNIER, Colette, Ginette DUSSAULT et Lise POULIN SIMON. 1993. « La formation professionnelle au Québec : la remise en question du système ». *La formation professionnelle. Perspectives internationales*. G. Laflamme et coll., dir. Québec : Département des relations industrielles, Université Laval et Genève : Département de la formation, Bureau international du Travail, Collection Instruments de Travail, 23-42.
- BLAUG, Mark. 1982. *La méthodologie économique*. Paris : Économica.
- BLOUIN, Rodrigue, Gilles FERLAND, Alain LAROCQUE, Claude RONDEAU et Lise POULIN SIMON, dir. 1991. *Vieillir en emploi*. Actes du XLVI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- CASEY, Bernard. 1989. « Early Retirement : The Problems of 'Instrument Substitution' and 'Cost Shifting' and their Implications for Restructuring the Process of Retirement ». *Redefining the Process of Retirement : An International Perspective*. W. Schmahl, dir. New York : Springer-Verlag, 133-150.
- CLARK, Robert L. 1988. « The Future of Work and Retirement ». *Research on Aging*, vol. 10, n° 2, 169-193.

- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. 1990. *L'emploi au futur : tertiarisation et polarisation. Un rapport de synthèse*. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada.
- CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE. 1992. *Vieillir et le CCNTA. La position du CCNTA sur la gestion d'une population active vieillissante*. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada.
- CÔTÉ, Marcel. 1991. « La main-d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser ». *Gestion*, vol. 16, n° 1, 9-16.
- DENTON, Frank T., et al. 1986. « Prospective Aging of the Population and its Implications for the Labour Force and Government Expenditures ». *Canadian Journal on Aging / La revue canadienne du vieillissement*, vol. 5, n° 2, 75-98.
- DERTOUZOS, M. L., R. K. LESTER, R. M. SOLOW, et MIT Commission on Industrial Productivity. 1989. *Made in America : Regaining the Competitive Edge*. Massachusetts : The M.I.T. Press.
- DOERINGER, Peter B., dir. 1990. *Bridges to Retirement : Older Workers in a Changing Labor Market*. Ithaca, New York : ILR Press.
- DOERINGER, Peter B. et Michael J. PIORE. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass. : D.C. Heath.
- DUSSAULT, Ginette. 1986. « Valeurs sociales, ségrégation professionnelle et discrimination ». *Pénuries d'emploi et flexibilité du travail*. Économies et Sociétés, cahiers de l'I.S.M.E.A., série Économie du Travail, n° 14, 141-164.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 1991. *Vers un nouvel équilibre des âges : rapport du groupe d'experts sur les personnes âgées*. Québec : ministère de la Santé et des Services sociaux.
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS. 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Les Éditions Yvon Blais, 669-715.
- GUÉRIN, Gilles. 1991. « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement ». *Vieillir en emploi*. R. Blouin et al., dir. Actes du XLVI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 51-89.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. 1989. « Les transformations de la sortie définitive d'activité au niveau international : vers un réexamen du rôle de la retraite ». *Droit social*, n° 12, 851-860.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. 1991. « International Perspectives on Early Retirement Withdrawal From the Labor Force ». *States, Labor Markets and the Future of Old-Age Policy*. J. Myles et J. Quadagno, dir. Philadelphia : Temple University Press, 209-226.
- JACOBY, Sanford M. 1990. « The New Institutionalism : What Can it Learn from the Old ? ». *Industrial Relations*, vol. 29, n° 2, 316-359.
- KOHLI, Martin. 1990. « Réorganiser le processus de retraite : les entreprises, les syndicats et l'État ». *Actes du colloque sur le vieillissement au travail, une question de jugement*. H. David, dir. Montréal : IRAT, 92-97.

- KOHLI, Martin et Martin REIN. 1991. « The Changing Balance of Work and Retirement ». *Times for Retirement : Comparative Studies of Early Exit from the Labor Force*. M. Kohli et al., dir. New York : Cambridge University Press, 1-35.
- LÉGARÉ, Jacques, Nicole MARCIL-GRATTON et Yves CARRIÈRE. 1991. « Vieillir en emploi : un choix déjà inscrit dans l'avenir du Québec ». *Vieillir en emploi*. R. Blouin et al., dir. Actes du XLVI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 11-29.
- MALLIER, A. T. et T. A. C. SHAFTO. 1992. *The Economics of Flexible Retirement*. London, San Diego : Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- MCDONALD, P. Lynn et Richard A. WANNER. 1987. « Retirement in a Dual Economy : The Canadian Case ». *Aging in Canada : Social Perspectives*. 2^e édition. V. W. Marshall, dir. Toronto : Fitzhenry et Whiteside, 245-261.
- MITMANN, Brian S. 1992. « Theoretical and Methodological Issues in the Study of Organizational Demography and Demographic Change ». *Research in the Sociology of Organizations : A Research Annual*. Vol. 10. P. Tolbert et S. B. Bacharach, dir. Connecticut and England : JAI Press, 3-53.
- OSTERMAN, Paul. 1988. *Employment Futures : Reorganization, Dislocation and Public Policy*. New York : Oxford University Press.
- OWEN, John D. 1970. *The Price of Leisure : An Economic Analysis of the Demand for Leisure Time*. Montréal : McGill-Queen's University Press.
- PIORE, M. J. 1979. *Unemployment and Inflation, Institutional and Structuralist View*. White Plains, N.Y. : M. A. Sharpe.
- PORTER, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press.
- POULIN SIMON, Lise. 1981. « Une théorie économique du loisir industriel : le cas du Canada ». *l'Actualité économique*, janv.-mars, 33-55.
- POULIN SIMON, Lise. 1983. « Le loisir industriel, variable d'ajustement économique aux crises de l'emploi ». *Loisir et Société*, vol. 6, n° 1, 187-207.
- ROY, Paul-Martel. 1986. « L'approche structuraliste-institutionnaliste nord-américaine : une forme de réalisme en économie ». *Pénuries d'emploi et flexibilité du travail*. Économies et Sociétés, cahiers de l'I.S.M.E.A., série Économie du Travail, n° 14, 157-175.
- ROY, Sylvain. 1992. « La retraite anticipée : une stratégie d'adaptation de la main-d'œuvre dans des entreprises privées du Québec ». Mémoire de maîtrise, Faculté des sciences sociales, Université Laval.
- SCHELL, Bernadette, Rolland LEBRASSEUR et Robert RENAUD. 1989. « Predictors of Acceptance of Early Retirement Offers to Workers ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 44, n° 2, 376-390.
- SENGENBERGER, Werner. 1992. « Les relations professionnelles sous la pression de la concurrence et des restructurations ». *Revue internationale du Travail*, vol. 131, n° 2, 149-166.
- STANDING, Guy. 1986. « La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés : pour une nouvelle stratégie ». *Revue internationale du Travail*, vol. 125, n° 3, 363-381.

- STATISTIQUE CANADA. 1991. *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 1989-2011*. Catalogue 91-520 hors-série. Ottawa : Approvisionnement et Services Canada.
- SZINOVACZ, M. 1990. « Les femmes et la retraite ». *Actes du colloque sur le vieillissement au travail, une question de jugement*. H. David, dir. Montréal : IRAT, 1146-1149.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1992a. « L'emploi des femmes et la division sexuelle du travail ». *Travail et société : une introduction à la sociologie du travail*. D.-G. Tremblay, dir., avec la collaboration de D. Villeneuve. Montréal : Éditions Télé-université et Agence d'Arc, 351-402.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1992b. « Les tendances de l'emploi : flexibilité et précarité ». *Travail et société : une introduction à la sociologie du travail*. D.-G. Tremblay, dir., avec la collaboration de D. Villeneuve. Montréal : Éditions Télé-université et Agence d'Arc, 457-498.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1993. « Évolution économique, innovation et besoins de formation ». *Enjeux actuels de la formation professionnelle*. Série Questions de culture, n° 19. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture, 147-175.

SUMMARY

Aging, Employment and Early Retirement : The Factors Influencing Firms' Management of Aging Human Resources

Because of the aging of the Canadian population, the accelerated aging of the workforce is a reality in the Canadian labour market. In such a context, firms that try to keep their workforce young will have some difficulty in doing so, and some may not succeed. Studies show that Canadian firms presently tend to get rid of their aging workforce, and this is generally done through early retirement policies. Some studies have indicated that it may be time for socio-economic actors to modify their strategies in the context of an aging population and workforce.

Our study seeks to identify innovative practices which firms have developed in the present economic context. As we found that few firms actually had developed innovative practices, and that very few try to retain their aging workers, we also explain what economic factors may have influenced firms to adopt the common early retirement strategy.

The research is based on case studies carried out in six firms, firms that were considered to be performing well, and that have been solidly established for many years. Four of the firms are from the communications sector, one is a public health institution and the last is from the clothing industry. Five of the six are unionized and count more than 200 employees.

Average age in these firms is older than the average age in the Canadian workforce, which indicates that these firms should be concerned with the aging of their workforces.

Data were collected through two methods. General data on the workers, their careers, their employment situations, and their aspirations regarding retirement and the end of their working life were collected through individual questionnaires distributed to the workers in all of the firms. We also conducted interviews with human resources managers and union representatives in each of the firms, and studied firms' documentation on retirement policies, strategic planning, collective agreements, etc. This completed the information on the firms' strategies, the reasons for these, the perceptions of management as regards the expectations of workers, and union strategies on these issues.

As we wanted to identify the firms' practices concerning aging workers, we used a typology of practices including the following: career management (planning and development, labour mobility); adaptation of the working environment (working time arrangements, work adjustment or changes in tasks, wage adjustments and marginal benefits); exclusion of aging workers. As can be seen, the first two categories are strategies which aim at maintaining workers in the firm, while the last does the opposite.

Our results indicate that there are few strategies adopted to maintain aging workers in employment. Measures aiming at early retirement are still more frequent even though the six firms have an aging workforce. Some managers and union representatives indicated that they were starting to consider the issue, but few innovative strategies were observed, and in most cases these were not used explicitly to manage aging, but rather to solve different problems such as labour shortages or high turnover.

In any case, there were some firms which did some career planning and tried to introduce continuous training and multiskilling, elements which can permit aging workers' to stay longer in employment. Some firms did adopt some new working time arrangements, and these do correspond to workers' expectations as was revealed by our survey. Arrangements to work part-time before retirement, and a leave without pay for educational purposes are amongst the examples observed. However, part-time or progressive retirement is offered in only one firm, the public health institution, and only on an ad hoc basis.

How can we explain why Canadian firms still tend to exclude aging workers when the economic and demographic trends indicate that they should start considering strategies to keep these workers? Our research indicates four possible explanations. First, the macroeconomic situation and policies of recent years created financial pressures which led firms to adopt

strategies of minimization of labour costs. This meant reductions in personnel, use of temporary workers and subcontracting, as well as early retirement options.

The second factor influencing human resources management strategies concerning aging workers is the labour market situation. The chronic surplus of labour in the Canadian labour market may have led firms to use early retirement as a way to rejuvenate their workforce. This chronic surplus, composed largely of skilled youth and women, facilitates this rejuvenation process. Without such a chronic surplus, it can be hypothesized that firms would have to find ways to keep their aging workers, as is often the case in countries with close to full employment.

The employment system and work organization are the third factor influencing firms' practices. New product and technological innovation strategies are often accompanied by organizational changes such as a reduction in management, multiskilling and similar new production concepts. In such a context, firms often view their aging workers as less adaptable. Given the elements present in the collective agreement concerning work rules and worker mobility, it may be easier for a firm to do away with older workers rather than try to integrate them in the new organization. As Canadian firms do not have a strong tradition of training and recycling human resources, the exclusion of older workers is often seen as an easier solution, all the more so since firms may worry about recuperating their investment in the training of older workers.

Finally the workers' expectations constitute the last element favouring the exclusion of aging workers. Firms' practices have surely influenced workers' expectations and there is therefore some interaction between the two. Nevertheless, workers are inclined to view themselves as "old" or "aging" at an earlier age than was previously the case, as was indicated in our survey. Public and private policies regarding early retirement have brought many workers to see retirement as a positive situation, a period of rest which is due to them; of course this is the case only for those who have good pension plans, but early retirement policies over recent years have tended to make this situation financially advantageous for those who retired. This in turn created expectations in the minds of other aging workers. In our survey, some 55.8% of respondents indicated they would like to leave their job before the normal retirement age, with financial compensation.

In conclusion, even if human resources management practices should obviously adapt to the demographic changes which are inevitable, a series of factors, amongst which the macroeconomic situation and policies, the labour market situation, the changes in work organization, and workers' expectations, tend to favour the strategy of exclusion of aging workers.