

**Les programmes d'incitation à la retraite anticipée (PIRA) :  
stratégies des entreprises et options individuelles**  
**PROGRAMMES ENCOURAGING EARLY RETIREMENT: BUSINESS  
STRATEGIES AND INDIVIDUAL OPTIONS**  
**PROGRAMAS INCITADORES A UNA JUBILACIÓN ANTICIPADA :  
ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS Y OPCIONES INDIVIDUALES**

Oscar E. Firbank

Volume 24, numéro 2, automne 1995

Activité et retraite

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/010191ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/010191ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association des démographes du Québec

ISSN

0380-1721 (imprimé)

1705-1495 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cette note

Firbank, O. E. (1995). Les programmes d'incitation à la retraite anticipée (PIRA) : stratégies des entreprises et options individuelles. *Cahiers québécois de démographie*, 24(2), 323–341. <https://doi.org/10.7202/010191ar>

Résumé de l'article

Afin défavoriser le départ à la retraite anticipée des travailleurs âgés, les entreprises et les établissements en Amérique du Nord ont de plus en plus eu recours à des programmes incitatifs. Malgré l'importance grandissante que revêtent ces programmes, au Canada peu d'études ont traité de la question. L'article utilise les données des travaux de recherche et des enquêtes nationales dont on dispose afin de nourrir les connaissances dans ce domaine. Un tableau général de l'utilisation des programmes d'incitation à la retraite anticipée (PIRA) par les entreprises et les travailleurs âgés est dressé. Des pistes sur les voies à suivre pour la recherche sont fournies en conclusion.

## **Les programmes d'incitation à la retraite anticipée (PIRA) : stratégies des entreprises et options individuelles**

Oscar E. FIRBANK \*

Au cours des vingt dernières années, les modalités du passage de l'activité à la retraite se sont considérablement modifiées (Kohli et al., 1991; Laczko et Phillipson, 1991; Firbank, 1994; Schellenberg, 1994). L'un des aspects de ce changement a été la diversification des voies de sortie de la vie active. Les régimes publics de retraite, qui traditionnellement étaient le principal instrument régissant les mouvements vers la retraite, ont cédé la place à une panoplie d'instruments d'origines diverses. Les programmes d'incitation à la retraite anticipée (PIRA), ou *window programs*<sup>1</sup>, en particulier, sont devenus très courants et semblent avoir joué un rôle important dans le mouvement généralisé vers la retraite précoce.

Apparus dans un contexte économique et démographique en mutation, ces programmes sont devenus l'une des stratégies privilégiées des entreprises qui cherchent à hâter le départ à la retraite de leurs travailleurs et travailleuses vieillissants. Leur caractère en principe volontaire et l'absence de dispositions légales précises pour encadrer leur usage<sup>2</sup> font en sorte qu'ils favorisent l'attrition sans susciter beaucoup de conflits.

---

\* École de service social et Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention (GRASP), Université de Montréal. Je tiens à remercier Jane Hansen, du Bureau de renseignements sur le travail, Développement des ressources humaines Canada, qui m'a communiqué des données utilisées dans cet article, ainsi que Line Bertrand et Michel Ledoux, pour leur soutien technique. Je suis cependant seul responsable des propos qui suivent.

<sup>1</sup> Locution anglaise désignant couramment ce type de programme.

<sup>2</sup> Aux États-Unis, les programmes *window* sont assujettis aux dispositions contenues dans un ensemble de lois : Age Discrimination in Employment

Ces avantages des PIRA sur le plan des relations de travail et sur le plan juridique ont contribué à en répandre l'usage. Les effets pervers de leur implantation ont toutefois été signalés. Certaines entreprises, incapables de maîtriser le nombre total de départs ou de cibler les travailleurs les plus susceptibles de se prévaloir des programmes, auraient fait face à des dépenses considérables associées aux incitations offertes ou à des pertes de compétences (Schine, 1993; Hawthorne, 1993). L'implantation des programmes, par ailleurs, entamerait le moral, la loyauté et les perspectives de carrière des employés non touchés par eux et ainsi entraînerait, à moyen et à long terme, des coûts imprévus (Godofsky, 1988; Machan, 1989; Bernard Bruhnes Consultants, 1994). Selon certains analystes, même si, à court terme, les PIRA en tant que stratégie de gestion du personnel salarié ont, de façon générale, répondu aux attentes des entreprises, les implications économiques et sociales à long terme de leur usage massif doivent être étudiées (Boeckner et Yorke, 1993).

Les connaissances disponibles sur l'implantation des PIRA et leur impact sur les compagnies et les travailleurs âgés sont cependant encore limitées. Plusieurs études américaines fournissent des données assez intéressantes à ce sujet. Des enquêtes effectuées à partir d'échantillons de tailles diverses incluant des entreprises et des établissements des secteurs publics et privés nous renseignent, notamment, sur la fréquence d'utilisation des programmes et le taux d'acceptation des offres par les travailleurs (Muntschler et al., 1984; Meier, 1986; Hewitt Associates, 1986; LaRock, 1992, 1993, 1994; Shalowitz, 1992; Brown, 1993; Flynn, 1995). D'autres recherches font connaître les conditions d'établissement des PIRA à l'intérieur de certaines branches d'activité, telles l'éducation (Daniels et Daniels, 1990, 1991) et l'administration publique (Hogarth, 1988).

Certains auteurs, à l'aide de modèles quantitatifs divers, ont tenté de mesurer l'effet incitatif des PIRA et de définir des

---

Act (ADEA), Tax Reform Act (TRA), Older Workers' Benefits Protection Act (OWBPA), Civil Rights Act (CRA) et les lois en matière d'équité en emploi instituées par les États. L'OWBPA, en particulier, établit que les programmes de retraite anticipée ont un statut légal dans la mesure où ils ont un caractère «véritablement volontaire» et respectent les principes antidiscriminatoires définis par l'ADEA (Curtis et Schwartz, 1991; Elliot, 1994). Au Canada, la Loi de l'impôt sur le revenu ainsi que les chartes provinciales et canadienne des droits et libertés réglementent certains aspects des PIRA. La légalité de ces programmes, cependant, reste de nature contentieuse (Boeckner et Yorke, 1993).

formules pour optimiser leur rapport coûts/bénéfices (Lumsdaine et al., 1990, 1991, 1994; Birati et Tziner, 1995).

Quelques-uns, enfin, analysent les facteurs qui ont entouré l'adoption des PIRA par les entreprises au cours des dernières années (Barth et al., 1993) et l'impact des politiques publiques sur le recours à ces programmes (Casey, 1992).

Au Canada, on n'a pas beaucoup de travaux sur cette question. La recherche de Schell et al. (1989), probablement l'une des plus rigoureuses, porte sur un échantillon restreint de travailleurs et de retraités d'entreprises manufacturières et de transformation du nord de l'Ontario, et sa représentativité est donc limitée. La plupart des autres travaux disponibles traitent essentiellement de coût et d'efficacité, au détriment d'une analyse plus globale (Murray Axmith & Associates, 1995; McKay, 1993).

L'objet de cet article est de contribuer à la réflexion sur le développement des PIRA au Canada à l'aide des données des enquêtes nationales disponibles et des travaux antérieurs sur ce sujet. L'exposé est divisé en quatre sections. La première résume les hypothèses avancées dans la littérature pour expliquer l'adoption de ce type de programmes par les entreprises. La deuxième présente des informations sur la prévalence des PIRA dans les entreprises canadiennes et sur les branches d'activité où ils semblent être le plus courants. La troisième est consacrée au profil des bénéficiaires et la quatrième à l'influence des programmes sur la décision des travailleurs de se retirer du marché de l'emploi. La conclusion fournit un aperçu des informations disponibles sur les PIRA au Canada et esquisse quelques avenues de recherche.

## **LES OBJECTIFS DES ENTREPRISES QUI ADOPTENT DES PIRA**

Quelles motivations président à l'établissement des programmes d'incitation à la retraite par les entreprises ?

A priori, quatre raisons majeures ont été avancées pour expliquer l'adoption des PIRA par ces dernières : 1) contenir les coûts occasionnés par la main-d'œuvre âgée; 2) réduire les effectifs salariés sans faire de mises à pied; 3) changer le profil d'âge de la main-d'œuvre et favoriser la mobilité de travailleurs plus jeunes; 4) créer de nouveaux mécanismes pour régir le

passage à la retraite des travailleurs<sup>3</sup>. Les deux premières raisons répondent à des considérations d'ordre directement financier et ont donc un caractère *réactif*; les deux autres ont une portée stratégique et on peut, en ce sens, les définir comme *proactives*<sup>4</sup>. L'objectif ultime est dans tous les cas de favoriser la tendance des travailleurs âgés à quitter «volontairement» leur emploi.

Les données empiriques disponibles pour corroborer ou infirmer ces hypothèses sont malheureusement assez restreintes. Par rapport à la première proposition, d'aucuns ont avancé que l'adoption des programmes s'expliquerait par le déséquilibre apparent entre le taux de productivité marginale et le niveau de rémunération des travailleurs à la fin de leur carrière; le premier évoluant en sens inverse du deuxième, les entreprises auraient un intérêt économique à congédier les travailleurs avancés en âge, dont le coût serait devenu «excessif» (Lazear, 1979). Les PIRA, tout comme les régimes complémentaires de retraite à pensions définies, constitueraient des moyens institutionnels pour favoriser le départ de ces travailleurs. L'hypothèse ne fait cependant pas l'unanimité chez les chercheurs. Gustman et al. (1992) et Hutchens (1994), par exemple, ont signalé que l'extrapolation d'un déséquilibre coût/productivité reste du domaine de la spéculation. Lumsdaine et al., pour leur part, sont d'avis que «les primes offertes [seraient] trop importantes pour correspondre à une quelconque volonté de réduire le coût anticipé de la main-d'œuvre» (Lumsdaine et al., 1990 : 157), car des incitations moins onéreuses pourraient produire des taux de départ comparables. D'après ces auteurs, les raisons de l'implantation de PIRA sont ailleurs.

L'explication la plus courante dans la littérature lie les PIRA aux mesures draconiennes de réduction des effectifs prises ces dernières années par les entreprises (*downsizing*). D'une part, les enquêtes faites au Canada (Murray Axmith & Associates, 1995) et aux États-Unis (Marks, 1993) auprès des dirigeants d'entreprise indiquent que parmi les mesures les plus utilisées pour contracter le volume de la main-d'œuvre, les

<sup>3</sup> L'hypothèse voulant que les entreprises et les établissements adopteraient des PIRA en réponse aux attentes et aux pressions des employés, ou en raison de politiques paternalistes de gestion du personnel, n'est pas à écarter complètement, mais nous semble peu appropriée pour expliquer le comportement type des industries à cet égard.

<sup>4</sup> Il est, bien entendu, possible de penser que les considérations d'ordre stratégique, à long terme, ont aussi une motivation économique et, à l'inverse, que les intentions financières ont une valeur stratégique.

PIRA occupent une place privilégiée. D'autre part, de toutes les pratiques de réduction envisageables, les PIRA sont à première vue parmi les plus «humaines» et les plus faciles à implanter, surtout quand il s'agit de catégories d'employés pour lesquelles les mises à pied ont souvent été évitées (personnel de direction, techniciens, etc.). Comparativement à d'autres stratégies de suppression d'emplois et en particulier à celles qui visent des travailleurs jeunes, les PIRA présentent des atouts indiscutables. D'après une enquête menée aux États-Unis, il semble toutefois que les programmes d'incitation au départ ne sont pas envisagés pour résoudre les difficultés associées au licenciement de travailleurs jeunes (Barth et al., 1993 : 173). Il n'en reste pas moins que leur popularité est très grande dans les entreprises qui ont des politiques de réduction d'effectifs.

Par rapport à la troisième hypothèse formulée, des analystes ont exprimé l'avis que les PIRA, en libérant des postes au sommet de la pyramide d'âge des organisations, constitueraient un outil stratégique de gestion du personnel adopté par les entreprises dans le but de favoriser l'embauche et la mobilité professionnelle de travailleurs plus jeunes (Lumsdaine et al., 1990; Bernard Brunhes Consultants, 1994; Vrain, 1994). L'expérience de certains pays européens qui ont adopté des politiques incitant les entreprises à utiliser la préretraite comme une forme de partage du travail semble soutenir cette hypothèse <sup>5</sup>. Au Canada, particulièrement dans les secteurs de l'éducation (Balcom, 1993) et de l'administration publique (Sheppard, 1987), les programmes d'incitation ont souvent été envisagés comme un moyen d'infléchir la tendance au vieillissement démographique des organisations. Les évaluations sur le taux de réussite de ces incitatifs sont toutefois peu concluantes ou ne sont pas disponibles. Les quelques études qui, par exemple, ont analysé le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre dans la fonction publique et les incitations à la retraite précoce font état d'un rajeunissement des effectifs, mais ne sont pas en mesure de déterminer l'impact réel des PIRA dans cette tendance (Touyer, 1988; Commission de la fonction publique du Canada, 1990; Lussier et Wister, 1993). Les enquêtes menées auprès des entreprises, par ailleurs, montrent que même si le vieillissement de la main-d'œuvre les inquiète (Gibson et al., 1993), les politiques de gestion prévisionnelle du

---

<sup>5</sup> Les évaluations des politiques publiques de préretraite adoptées en Europe pour favoriser l'emploi des jeunes travailleurs font état d'un succès relatif (BIT, 1995).

personnel, exception faite des firmes de taille importante, y sont peu courantes (Turcot, 1993).

En ce qui concerne la dernière hypothèse, certains auteurs (Mitchell et Luzardis, 1988; Mitchell, 1993) soutiennent que l'abolition de la retraite obligatoire, en modifiant le caractère contractuel et prévisible du rapport salarial, aurait conduit les entreprises à trouver d'autres stratégies pour écarter les travailleurs âgés, d'où l'adoption d'incitations au départ. Aux États-Unis, l'augmentation du nombre de compagnies ayant souscrit à des PIRA au cours des années 1980 laisse croire qu'il existe un lien entre les deux phénomènes <sup>6</sup>. Les enquêtes font cependant ressortir un taux de variation relativement important (LaRock, 1992, 1993, 1994) et même si, comme nous le verrons plus loin, le pourcentage d'entreprises ayant adopté de tels programmes est en moyenne plus élevé à partir de la deuxième moitié des années 1980, rares sont les indices qui montrent qu'il s'agit d'une réaction aux dispositions interdisant la retraite obligatoire plutôt qu'à d'autres facteurs d'ordre conjoncturel ou structurel (Barth et al., 1993).

En somme, les raisons qui ont conduit les entreprises et les établissements à implanter des PIRA sont complexes et restent difficiles à cerner. Cette difficulté est d'autant plus évidente que les hypothèses avancées ne sont pas mutuellement exclusives et que dans nombre de cas plus d'une raison peut être à l'origine des programmes. Par ailleurs, il se peut que des entreprises et des établissements aient adopté des PIRA à des fins différentes, indépendamment du fait qu'elles aient eu à faire face à la réorganisation et à la recomposition de l'emploi caractéristiques de la dernière décennie. Les données descriptives présentées dans les sections suivantes fournissent des éclaircissements supplémentaires à ce sujet.

## **UTILISATION DES PIRA PAR DES ENTREPRISES AU CANADA**

Les informations disponibles au Canada ne permettent pas de mesurer avec précision la fréquence d'utilisation des PIRA par les entreprises et l'évolution des pratiques au cours des quinze dernières années, caractérisées par l'accélération de la tendance à la préretraite. Selon des données recueillies par

<sup>6</sup> La retraite obligatoire aux États-Unis a été abolie à la suite d'un amendement de l'ADEA en 1986.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) <sup>7</sup> sur l'ensemble des entreprises de plus de 500 employés <sup>8</sup> régies par une convention collective, un peu plus de 8 % des entreprises et des établissements avaient offert des incitations de départ à la retraite sur environ deux ans. Ce chiffre est très inférieur à celui auquel aboutissent les enquêtes américaines, qui font état, pour la période 1982-1993, d'une fréquence annuelle de l'ordre de 14,7 % (LaRock, 1992, 1993, 1994). Le taux d'utilisation relativement bas des entreprises canadiennes tient probablement au caractère partiel de l'échantillon du fichier DRHC. Une enquête récente menée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises comptant en moyenne 550 employés révèle par ailleurs que jusqu'à 38,7 % des répondants ont adopté un programme d'incitation entre 1989 et 1994 afin de diminuer leur personnel âgé (Murray Axmith & Associates, 1995) <sup>9</sup>.

En ce qui concerne la répartition par branche d'activité des établissements ayant adopté des programmes d'incitation, les données du fichier DRHC montrent que parmi les entreprises régies par une convention collective, c'est dans le secteur *production de services* que les PIRA sont offerts le plus couramment (tableau 1).

Les écarts entre sous-secteurs sont toutefois très importants. Au sein de l'échantillon, ce sont les entreprises de la branche *autres industries primaires* (il s'agit essentiellement de compagnies minières) qui, dans leur ensemble, ont recouru le plus à des PIRA (18,5 %); elles sont suivies des établissements du secteur des services, en particulier du sous-secteur de l'enseignement (13,4 %), des entreprises manufacturières (8,3 %) et des entreprises du secteur des transports et des communications (7,1 %).

L'adoption de programmes d'incitation par les établissements des différents secteurs peut être appréhendée au moyen d'indicateurs tels que la taille, le profil d'âge ou le taux de

<sup>7</sup> Il s'agit des «Dispositions dans les conventions collectives». Relevé spécial effectué pour l'auteur le 31 mars 1994.

<sup>8</sup> Ou 200 pour celles qui relèvent de la compétence du gouvernement fédéral.

<sup>9</sup> L'écart entre les données du fichier DRHC et celles de l'enquête menée par Murray Axmith & Associates peut s'expliquer par l'inclusion dans cette dernière d'entreprises non couvertes par une convention collective et d'établissements de taille inférieure à 500 employés. Il faut toutefois signaler que le taux d'utilisation des programmes d'incitation obtenu par l'enquête Murray Axmith & Associates (égal à 38,7 % des entreprises) constitue une valeur cumulée sur cinq ans, et ne peut pas être décomposé en fonction de chacune des années de la période à laquelle il correspond.

TABLEAU 1 — *Compagnies offrant des PIRA, selon la branche d'activité, Canada*

Branche d'activité	Ensemble des compagnies échantillonnées (n = 1100)	Compagnies offrant des PIRA (%)
<i>Production de biens</i>	318	6,9
Autres industries primaires	27	18,5
Manufactures	204	8,3
Construction	87	0,0
<i>Production de services</i>	782	8,8
Transports et communications	195	7,1
Commerce	43	2,3
Finance	9	0,0
Services	378	13,4
Fonction publique	157	1,9

Source : Développement des ressources humaines Canada, 1994.

variation de l'emploi. Eu égard au premier indicateur, les données du fichier DRHC montrent que la fréquence d'utilisation des PIRA varie peu en fonction de la taille des entreprises <sup>10</sup>. Les données qui permettraient de dégager l'évolution du profil d'âge ou de définir les tendances de l'emploi des entreprises régies par une convention collective durant la décennie 1980 sont incomplètes; il n'est toutefois pas certain que ces indicateurs puissent offrir des explications solides sur l'adoption des PIRA par les établissements. Ainsi, les établissements du secteur de l'éducation ayant connu une croissance stable de l'emploi au cours de la décennie 1980 sont parmi ceux qui ont le plus fait appel aux incitations de départ (ministère des Finances, 1993). En ce qui concerne le profil d'âge, le constat est semblable : des branches d'activité où, en règle générale, la population salariée est peu âgée (telles les mines) ont offert des PIRA de façon assez courante (Statistique Canada, 1989; Betchman et Leckie, 1995). Des mesures représentatives de l'ensemble des entreprises canadiennes seraient cependant nécessaires pour valider ou invalider la corrélation entre ce type d'indicateurs et l'adoption d'offres de départ.

<sup>10</sup> Il faut toutefois rappeler que la taille moyenne des entreprises de ce fichier est assez élevée.

## **QUI SONT LES BÉNÉFICIAIRES DES PIRA ?**

Comme nous l'avons constaté pour les entreprises, les enquêtes nationales sur des échantillons représentatifs de travailleurs n'ont guère traité du sujet qui nous intéresse. Quelques questions contenues dans l'Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail (Statistique Canada, 1992) concernent cependant les incitations de départ et révèlent un certain nombre de tendances générales <sup>11</sup>.

Parmi les répondants âgés de 50 ans à 69 ans, près d'un sur cinq a déclaré avoir quitté son emploi plus tôt que prévu à cause des programmes d'incitation à la retraite, ce qui, en 1992, représentait environ 161 000 travailleurs.

Il y a lieu de croire que ce chiffre sous-estime le volume réel de travailleurs bénéficiaires de ce type de programme. Les travailleurs âgés qui ont pris leur retraite et ont adhéré à un PIRA mais n'admettent pas avoir *quitté leur emploi plus tôt que prévu* sont en effet exclus du calcul <sup>12</sup>, ainsi que tous ceux qui, ayant accepté de participer à un tel programme, réintègrent le marché de l'emploi ou ne s'identifient pas comme retraités; à cet égard, selon les données fournies par Brown (1993), aux États-Unis, seulement 43,3 % des bénéficiaires des PIRA quittent effectivement le marché du travail.

Étant donné la popularité croissante des PIRA dans les entreprises au cours des dernières années, on peut penser qu'ils servent de plus en plus de mécanisme de régulation de la retraite. Les données du tableau 2 sur le nombre de bénéficiaires des PIRA selon l'année de départ vont dans ce sens, surtout en ce qui concerne les hommes. La tendance est d'autant plus significative que les études attestent la propension des travailleurs à conserver leur emploi plus longtemps en période de crise économique (Belkhodja, 1992).

Toutes les professions ne semblent pas pour autant souscrire de façon comparable aux programmes d'incitation. La répartition par profession des répondants visés par eux indique que ce sont les cols blancs, en particulier les cadres de

<sup>11</sup> L'Enquête sur le vieillissement et l'autonomie et l'Enquête sociale générale (cycle 9) menées par Statistique Canada comportent aussi des questions sur les incitations au départ à la retraite. L'information recueillie est cependant moins détaillée que dans l'Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail.

<sup>12</sup> C'est particulièrement le cas des individus qui projetaient de prendre une retraite précoce et pour qui l'offre d'un PIRA constitue un incitatif complémentaire.

TABLEAU 2 — Pourcentage de retraités bénéficiaires des PIRA, selon la période de départ à la retraite et le sexe, Canada

Année de départ	Hommes (n = 278)	Femmes (n = 117)	Total (n = 395)
1986 ou avant	21,7 %	10,1 %	15,0 %
1987 à 1989	30,8 %	14,0 %	23,5 %
1990 à 1992	35,9 %	15,1 %	27,3 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail, 1992.

direction et les professionnels (39,6 %) ainsi que les employés administratifs (29,4 %), qui «bénéficient» le plus des PIRA (tableau 3). Le phénomène est imputable soit au plus grand attrait de ces catégories d'employés pour les PIRA, soit aux efforts ciblés des employeurs pour en réduire l'importance relative au sein des entreprises.

Pour ce qui est du statut économique, le tableau 4 indique que la probabilité de bénéficier d'un programme augmente en lien direct avec le niveau de revenu des répondants. Plus de la moitié des répondants masculins dont le revenu est supérieur à 40 000 dollars déclarent avoir souscrit à un PIRA.

La figure 1 donne un aperçu du poids comparatif des PIRA comme déclencheurs du mouvement vers la retraite anticipée.

TABLEAU 3 — Pourcentage de retraités bénéficiaires des PIRA, selon la catégorie professionnelle ou le secteur d'activité, Canada

Profession	Ensemble des retraités (n = 885)	Bénéficiaires des PIRA (%)
<i>Cols blancs</i>	543	27,6
Cadres de direction et professionnels	207	39,6
Travail administratif	143	29,4
Ventes	68	14,7
Services	125	12,8
<i>Cols bleus</i>	342	24,9
Primaire	56	26,8
Transformation	57	22,8
Fabrication	95	22,1
Construction	61	22,9
Transports et manutention	73	27,1

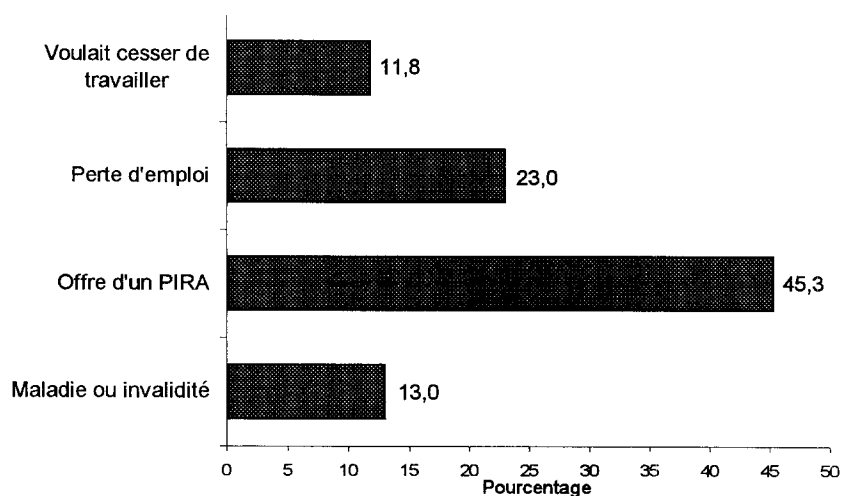
Source : Statistique Canada, Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail, 1992.

TABLEAU 4 — Pourcentage de retraités bénéficiaires des PIRA, selon la catégorie de revenu familial et le sexe, Canada

Revenu familial	Hommes (n = 250)	Femmes (n = 108)	Total (n = 358)
Moins de 20 000 \$	15,4 %	6,8 %	10,6 %
20 000 \$ à 39 999 \$	33,4 %	14,1 %	23,9 %
40 000 \$ à 59 999 \$	51,3 %	18,8 %	34,2 %
Plus de 60 000 \$	59,5 %	19,1 %	39,3 %

Source : Statistique Canada, Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail, 1992.

La plupart des répondants (57,1 %) semblent avoir pris leur retraite volontairement et y avoir été incités par un PIRA (45,3 %). Pour plus d'un tiers d'entre eux, cependant, ce facteur n'a pas été déterminant dans la décision de quitter le marché de l'emploi, qui relève de motifs involontaires, telles une santé déficiente (13 %) et la perte d'un emploi (23 %). Pour ce groupe de travailleurs, les primes d'incitation prennent l'allure d'une retraite quasi forcée puisqu'elles sont très souvent assorties de l'élimination des postes ou d'un programme plus large de réduction



Source : Statistique Canada, Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail, 1992.

Note : Les catégories représentées par un échantillon trop petit sont exclues.

FIGURE 1 — Raisons invoquées pour motiver le départ à la retraite précoce parmi les bénéficiaires des PIRA, Canada (en pourcentage du total)

tion d'effectifs. Dans les circonstances, note Meier (1986), les «incitations» s'apparentent à des «mesures de licenciement des travailleurs âgés».

## CONCLUSION

La popularité croissante dont les PIRA semblent avoir été l'objet durant la dernière décennie et leur importance en tant que mécanismes institutionnels favorisant le départ à la retraite précoce des travailleurs âgés ont été soulignées par nombre d'auteurs. Pour beaucoup d'entre eux, le mouvement généralisé vers le départ anticipé de la vie active des travailleurs âgés répondrait, pour l'essentiel, aux incitations créées par les programmes de retraite, dont les programmes *window*. Les estimations que nous avons avancées à partir des enquêtes disponibles donnent à penser qu'au Canada, les PIRA sont devenus des instruments relativement courants, utilisés aussi bien par les firmes du secteur privé que par celles du secteur public dans le but de favoriser le départ volontaire des salariés âgés. L'interprétation des données, néanmoins, nous pousse à nuancer ces propos. En premier lieu, il apparaît que l'importance des PIRA dans l'accentuation de la tendance à la préretraite ait été surestimée. Bien que l'estimation de 161 000 travailleurs obtenue à partir des données de l'enquête menée par Statistique Canada constitue une sous-évaluation du nombre réel de travailleurs âgés bénéficiaires des primes de préretraite, il faut souligner que ce chiffre reste comparativement très inférieur au volume total de travailleurs âgés ayant abandonné l'activité de façon précoce pendant les années 1980. Dans l'ensemble des répondants qui ont pris leur retraite plus tôt que prévu, les bénéficiaires de PIRA ne représentent en fait qu'un groupe assez minoritaire (19,5 %).

Les données disponibles n'ayant pas été recueillies spécifiquement pour éclairer les politiques de retraite anticipée des entreprises canadiennes, nous ne pouvons pas déterminer avec certitude les raisons qui mènent celles-ci à adopter des PIRA; certaines observations d'ensemble sont néanmoins possibles. Un premier constat est que les objectifs poursuivis par les entreprises et les établissements des différents secteurs de l'économie lorsqu'elles adoptent des PIRA semblent diverger et répondre à des besoins spécifiques. En particulier, la distribution des secteurs où les programmes d'incitation ont le plus couramment été institués semble montrer que des dynamiques

différentes sont à l'origine de leur implantation. Pour les entreprises manufacturières et minières, l'accélération du processus de restructuration industrielle et la contraction de l'emploi ont fort probablement été les facteurs les plus déterminants dans l'adoption de politiques d'attrition comprenant des programmes d'incitation à la retraite. Dans le cas des entreprises et des établissements du secteur des services non marchands, cependant, la retraite anticipée dépendrait moins des fluctuations conjoncturelles du marché de l'emploi et serait liée à des stratégies de gestion du personnel âgé particulières au secteur. Par exemple, dans les établissements d'enseignement, où on dénote une propension très importante à adopter des PIRA, cette pratique a traditionnellement répondu à une volonté de rajeunir le profil démographique du personnel enseignant <sup>13</sup>. Encore une fois, ces conclusions sont provisoires et devront être confirmées par l'étude, à l'aide d'indicateurs plus raffinés, d'échantillons d'entreprises représentatifs des divers secteurs de production.

En ce qui concerne les prestataires des programmes, les données montrent que les PIRA touchent certaines catégories de travailleurs plus que d'autres : les cols blancs — en particulier les cadres de direction, les professionnels et les employés administratifs — et les travailleurs à revenu moyen ou élevé sont en effet surreprésentés. Les PIRA auraient donc un effet catalyseur dans le mouvement vers la retraite anticipée, principalement pour les catégories de travailleurs âgés dont la situation financière n'est pas nécessairement la plus précaire.

L'enquête de Statistique Canada révèle aussi qu'en général le départ à la retraite des prestataires des programmes est lié aux incitations créées par ceux-ci. Pour faire une analyse plus détaillée du rôle incitatif joué par les PIRA il faudrait toutefois pouvoir mesurer l'importance financière des primes en tant que composantes du revenu des bénéficiaires. À cet égard, il y a lieu de noter que, comme le relève l'enquête, un pourcentage non négligeable de prestataires quittent l'activité de façon involontaire et souscrivent donc surtout aux PIRA à cause de la perte de leur emploi.

Il est bien difficile de dire avec précision quelle pourrait être, dans l'avenir, la place occupée par les PIRA dans le mouve-

---

<sup>13</sup> Toutefois, durant la période récente, ce sont surtout les compressions budgétaires et la volonté des administrations de faire face aux déficits publics par des réductions d'effectifs qui ont incité certains organismes du secteur public et parapublic à instituer des PIRA.

ment vers la retraite précoce. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer leur implantation et de limiter leur progression. Tout d'abord, dans la mesure où ces programmes ont pour la plupart été financés à même les excédents des fonds de pension des entreprises, une diminution de ces excédents pourrait restreindre les moyens dont disposent les employeurs pour la mise sur pied de tels programmes (Schieber et Shoven, 1994). Des réformes apportées aux lois fédérales et provinciales régissant les conditions d'attribution de bénéfices et l'âge d'admissibilité aux pensions pourraient aussi ralentir la progression des programmes. Le relèvement graduel de l'âge normal d'attribution des prestations de retraite du Régime de pensions du Canada, en diminuant la valeur actuarielle des prestations reçues à partir de 60 ans, pourrait sans doute contribuer à accroître le coût implicite des PIRA et exercer ainsi un impact sur la fréquence de leur utilisation par les entreprises intéressées. Finalement, de nouvelles politiques des compagnies visant la revalorisation et le maintien en emploi des travailleurs âgés, tout en se situant à contre-courant des tendances actuelles, sont un dernier élément à ne pas écarter; elles pourraient influencer le développement futur des PIRA.

Dans la conjoncture actuelle, cependant, l'affirmation avancée par certains à propos d'une institutionnalisation des PIRA semble avoir un fondement. L'évaluation du rapport coûts/avantages des programmes effectuée par les entreprises et les établissements a, la plupart du temps, été favorable. À long terme, des réserves à propos de l'impact ultime des PIRA ont été soulevées; il reste que, dans l'ensemble, rares sont les indices laissant croire à une dévalorisation de cet instrument comme mécanisme pour gérer le départ anticipé à la retraite des travailleurs âgés.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BALCOM, S., 1993. «3,000 Teacher Retirements Predicted», *The Vancouver Sun*, 17 mars.
- BARTH, M., W. MCNAUGHT et Ph. RIZZI, 1993. «Corporations and the Aging Workforce», dans Ph. H. MIRVIS, éd. *Building the Competitive Workforce. Investing in Human Capital for Corporate Success*. Toronto, John Wiley and Sons, Inc. : 156-200.
- BELKHODJA, A., 1992. «Fidèles au poste : l'ancienneté des travailleurs», *L'Emploi et le revenu en perspective*, 4, 4 : 22-29.

- BERNARD BRUNHES CONSULTANTS, 1994. *L'Europe de l'emploi*. Paris, Les Éditions d'organisation, 296 pages.
- BETCHMAN, G., et N. LECKIE, 1995. *Age Structure of Employment in Industries and Occupations*. Toronto, CARNET, 39 pages.
- BIRATI, A., et A. TZINER, 1995. «Successful Promotion of Early Retirement: A Quantitative Approach», *Human Resource Management Review*, 5, 1 : 53-62.
- BOECKNER, R., et A. YORKE, 1993. «A Difficult Carrot», *Benefits Canada*, décembre : 17-19.
- BROWN, Ch., 1993. *Early Retirement Windows: Windows of Opportunity? Defenestrations? (and, even, refenestrations...)*. Michigan, University of Michigan, Health and Retirement Study Working Paper Series, 22 pages.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT), 1995. *Le Travail dans le monde*. Genève, Auteur.
- CASEY, B., 1992. «Redundancy and Early Retirement: The Interaction of Public and Private Policy in Britain, Germany and the USA», *British Journal of Industrial Relations*, 30, 3 : 425-443.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, 1990. *Management Category. Profile of Early Separations*. Ottawa, Auteur, 37 pages.
- CURTIS, S. G., et R. G. SCHWARTZ, 1991. «Window Programs under Qualified Plans: The Age Discrimination in Employment Act and the Older Workers' Benefit Protection Plan of 1990», *Journal of Pension Planning and Compliance*, 17 : 70-80.
- DANIELS, C. E., et J. D. DANIELS, 1990. «Voluntary Retirement Incentive Options in Higher Education», *Benefits Quarterly*, 6, 2 : 68-78.
- DANIELS, C. E., et J. D. DANIELS, 1991. «Factors Affecting the Decision to Accept or Reject a Golden Handshake», *Benefits Quarterly*, 7, 2 : 33-46.
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA, 1994. *Dispositions dans les conventions collectives*. Ottawa, Auteur.
- ELLIOT, J. R., 1994. «Risks and Opportunities in Downsizing the Workforce», *Risk Management*, avril : 101-110.
- FIRBANK, O. E., 1994. *Reversing the Trend Toward Early Retirement? The Effect of Social Policy and Labour Markets*. Montréal, Université de Montréal, 78 pages.
- FLYNN, G., 1995. «Early Retirement Windows Aid Downsizing», *Personnel Journal*, janvier : 20.
- GIBSON, K. J., W. ZERBE et R. E. FRENKEN, 1993. «Employers Perceptions of Re-employment Barriers Faced by Older Job Hunters», *Relations industrielles*, 2 : 321-335.

- GODOFSKY, D. R., 1988. «Early Retirement Pensions: Penalty or Perk?», *Personnel Journal*, août : 69-73.
- GUSTMAN, A. L., O. S. MITCHELL et Th. L. STEINMEIER, 1992. *The Role of Pensions in the Labour Market*. Ithaca, N. Y., Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies, 48 pages.
- HAWTHORNE, F., 1993. «Rigging the Early-retirement Game», *Institutional Investor*, mai : 79-86.
- HEWITT ASSOCIATES, 1986. *Plan Design and Experience in Early Retirement Windows and Other Voluntary Separation Plans*. Lincolnshire, Il., Auteur, 79 pages.
- HOGARTH, J. M., 1988. «Accepting An Early Retirement Bonus. An Empirical Study», *The Journal of Human Resources*, 23, 1 : 21-33.
- HUTCHENS, R., 1994. «The United States: Employer Policies for Discouraging Work by Older People», dans F. NASCHOLD et B. DE VROOM, éd. *Regulating Employment and Welfare. Company and National Policies of Labour Force Participation at the End of Worklife in Industrial Countries*. New York, de Gruyter.
- KOHLI, M., M. REIN, A.-M. GUILLEMARD et H. VAN GUNSTEREN, éd., 1991. *Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Work Force*. New York, Cambridge University Press, 398 pages.
- LACZKO, F., et C. PHILLIPSON, 1991. *Changing Work and Retirement: Social Policy and the Older Worker*. Philadelphia, Open University Press, 150 pages.
- LAROCK, S., 1992. «Both Private and Public Sector Employers Use Early Retirement Sweeteners», *Employee Benefit Plan Review*, août : 14-20.
- LAROCK, S., 1993. «Neither Federal "Carrot" Nor "Stick" Alters Early Retirement Patterns, 1979-1992», *Employee Benefit Plan Review*, juillet : 10-15.
- LAROCK, S., 1994. «Spencer Surveys Early Retirement Incentive Offers in 1993», *Employee Benefit Plan Review*, septembre : 38-40.
- LAZEAR, E. P., 1979. «Why Is There Mandatory Retirement?», *Journal of Political Economy*, 87, 6 : 1261-1284.
- LUMSDAINE, R. L., J. H. STOCK et D. WISE, 1990. «Efficient Windows and Labour Force Reductions», *Journal of Public Economics*, 43 : 131-159.
- LUMSDAINE, R. L., J. H. STOCK et D. WISE, 1991. «Windows and Retirement», *Annales d'économie et de statistique*, 20/21 : 219-242.
- LUMSDAINE, R. L., J. H. STOCK et D. WISE, 1994. «Pension Plan Provisions and Retirement: Men and Women, Medicare, and

- Models», dans D. A. WISE, éd. *Studies in the Economics of Aging*. Chicago, The University of Chicago Press : 183-222.
- LUSSIER, G., et A. V. WISTER, 1993. *A Study of Workforce Aging of the British Columbia Public Service, 1983-1991*. Vancouver, Simon Fraser University, Gerontology Program, 32 pages.
- MACHAN, D., 1989. «The Hidden Cost of Golden Handshakes», *Forbes*, février : 130.
- MARKS, M. L., 1993. «Restructuring and Downsizing», dans Ph. H. MIRVIS, éd. *Building the Competitive Workforce. Investing in Human Capital for Corporate Success*. Toronto, John Wiley and Sons, Inc.
- MCKAY, Sh., 1993. «Free at Last? Early Retirement Is It for You?», *The Financial Post Magazine*, juin : 32-36.
- MEIER, E., 1986. *Early Retirement Incentive Programs: Trends and Implications*. Washington, D. C., American Association of Retired Persons.
- MINISTÈRE DES FINANCES, 1993. *Economic and Fiscal Reference Tables*. Ottawa, Auteur.
- MITCHELL, O. S., 1993. «Retirement Systems in Developed and Developing Countries: Institutional Features, Economic Effects, and Lessons for Economies in Transition», dans A. VAN ADAMS, E. KING et S. TZANNATOS, éd. *Labor Market Policies for Managing the Social Cost of Economic Adjustment*. Washington, D. C., The World Bank.
- MITCHELL, O. S., et R. A. LUZARDIS, 1988. «Changes in Pension Incentives Through Time», *Industrial and Labor Relations Review*, 42, 1 : 100-108.
- MUNTSCHLER, Ph. H., J. H. SCHULTZ et Th. D. LEAVITT, 1984. *What Price for Retirement? A Study of Early Retirement Incentive Programs*. Washington, D. C., American Association of Retired Persons.
- MURRAY AXMITH & ASSOCIATES LTD., 1995. *1995 Canadian Dismissal Practices Survey*. Toronto, 17 pages.
- SCHELL, B., R. LEBRASSEUR et R. RENAUD, 1989. «Predictors of Acceptance of Early Retirement Offers for Workers», *Relations industrielles*, 44, 2 : 376-392.
- SCHELLENBERG, G., 1994. *La Retraite : les changements démographiques et économiques des dernières années*. Ottawa, Conseil canadien de développement social, 134 pages.
- SCHIEBER, S. J., et J. B. SHOVEN, 1994. *The Consequences of Population Aging on Private Pension Fund Saving and Asset Markets*. Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, Working Paper.
- SCHINE, E., 1993. «Take the Money and Run—Or Take Your chances», *Business Week*, août, 16, 28-29.

- SHALOWITZ, D., 1992. «As Recession Drags on, Employers Take a Shine to Window Plan Options», *Business Insurance*, septembre : 3-6.
- SHEPPARD, R., 1987. «Ontario Sweetens Early Retirement for Civil Service», *The Globe and Mail*, 9 janvier : A4.
- STATISTIQUE CANADA, 1989. *Le Pays. Industrie*. Ottawa, Approvisionnement et Services Canada.
- STATISTIQUE CANADA, 1992. *Enquête sur les personnes n'étant pas sur le marché du travail (microdonnées)*. Ottawa, Auteur.
- TOUYER, R., 1988. *Établissement d'une problématique du vieillissement de la fonction publique du Québec*. Québec, Office des ressources humaines, Gouvernement du Québec, 24 pages.
- TURCOT, Y., 1993. «Le vieillissement de la main-d'œuvre au Québec», *Le Marché du travail*, 14, 10 : 5-62, et 11 : 5-62.
- VRAIN, Ph., 1994. «Gestion des effectifs, suppression d'emploi et mesures d'âge dans les entreprises», *Revue française des affaires sociales*, 1 : 51-58.

### **RÉSUMÉ — ABSTRACT — RESUMEN**

**FIRBANK Oscar E. — LES PROGRAMMES D'INCITATION À LA RETRAITE ANTICIPÉE (PIRA) : STRATÉGIES DES ENTREPRISES ET OPTIONS INDIVIDUELLES**

*Afin de favoriser le départ à la retraite anticipée des travailleurs âgés, les entreprises et les établissements en Amérique du Nord ont de plus en plus eu recours à des programmes incitatifs. Malgré l'importance grandissante que revêtent ces programmes, au Canada peu d'études ont traité de la question. L'article utilise les données des travaux de recherche et des enquêtes nationales dont on dispose afin de nourrir les connaissances dans ce domaine. Un tableau général de l'utilisation des programmes d'incitation à la retraite anticipée (PIRA) par les entreprises et les travailleurs âgés est dressé. Des pistes sur les voies à suivre pour la recherche sont fournies en conclusion.*

**FIRBANK Oscar E. — PROGRAMMES ENCOURAGING EARLY RETIREMENT: BUSINESS STRATEGIES AND INDIVIDUAL OPTIONS**

*Across North America, businesses and agencies are increasingly adopting programmes encouraging early retirement among older workers. Despite the growing importance attributed to such programmes, in Canada little research has been conducted in this area. For a better understanding of the issue, the present article draws on data from available research studies and national surveys. A general picture is presented on recourse by businesses and older workers to programmes encouraging early retirement. Suggested research options are offered as conclusion.*

**FIRBANK Oscar E. — PROGRAMAS INCITADORES A UNA JUBILACIÓN ANTICIPADA: ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS Y OPCIONES INDIVIDUALES**

*En Norteamérica, las empresas adoptan cada vez más a menudo programas para incitar a los trabajadores de edad a jubilarse de manera anticipada. Pese a la importancia cada vez mayor de este tipo de programas, en Canadá se han realizado pocos estudios sobre la cuestión. Con el fin de proporcionar una mejor comprensión en este sentido, el artículo utiliza datos de trabajos de investigación y de encuestas nacionales disponibles. Se presenta un cuadro general del recurso a programas incitadores a la jubilación anticipada. Se sugieren opciones de investigación en la conclusión.*