

**NATHALIE BOLDUC**

**ANTICIPATIONS DES TRAVAILLEURS ET PRATIQUES  
D'ENTREPRISE EN PRÉVISION DE LA RETRAITE**

Mémoire présenté  
à la Faculté des Études Supérieures de l'Université Laval  
dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie  
pour l'obtention du grade de Maître ès arts (M.A.)

DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE  
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
QUÉBEC

2008

## RÉSUMÉ

Suivant le vieillissement de la population, des départs massifs à la retraite sont prévus d'ici les dix prochaines années. À l'aide de la méthode de recherche empirique, nous cherchons à trouver les motifs de départs à la retraite des salariés âgés et les modes de gestion de ces départs par les entreprises. Pour recueillir des données quantitatives et qualitatives, une enquête sur le terrain a été effectuée auprès de salariés qui se préparent à quitter la vie active, en utilisant un questionnaire sur la satisfaction au travail et une grille d'entrevue. La principale conclusion est qu'un événement relevant de la sphère privée a modifié le projet de retraite pour la moitié de l'échantillon. En effet, ces salariés reportent à plus tard l'âge de la retraite pour assurer un maintien de leur niveau de vie.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	v
<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION</b>	4
1.1 Quelques effets structurels et conjoncturels du vieillissement de la population	4
1.1.1 <i>Le faible taux de fécondité</i>	4
1.1.2 <i>L'allongement de l'espérance de vie</i>	5
1.1.3 <i>La diminution de la croissance démographique</i>	6
1.1.4 <i>La diminution relative du nombre de jeunes</i>	7
1.1.5 <i>Les mouvements migratoires</i>	8
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL</b>	12
2.1 Stress au travail et pénibilité des tâches	13
2.2 Allongement de la vie active	15
2.2.1 <i>Espérance de vie en bonne santé et retraite</i>	16
2.2.2 <i>Évolution de l'âge moyen de la prise de la retraite</i>	17
2.2.3 <i>Reprise de l'emploi et augmentation de l'âge moyen de la prise de la retraite</i>	18
2.3 Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	21
2.3.1 <i>Gestion prévisionnelle dans les PME du Québec</i>	21
2.3.2 <i>Entrées et sorties du marché du travail</i>	24
2.4 Pénuries de main-d'œuvre	
2.4.1 <i>Aspects négatifs ... et positifs des pénuries de main-d'œuvre</i>	24
2.4.2 <i>Ratio retraité / travailleur</i>	27
2.4.3 <i>Remise en question des pénuries de main-d'œuvre</i>	28
2.5 La retraite contemporaine	29
2.5.1 <i>Cessations anticipées d'activités et culture de la sortie précoce</i>	31
2.5.2 <i>Aménagement du temps et des tâches de travail</i>	35
2.6 Flexibilité et cycles de vie	36
2.7 Rupture abrupte entre travail et retraite	41
2.7.1 <i>Les effets sur la santé physique</i>	41
2.7.2 <i>Les préjugés</i>	44
2.8 Conclusions	46
<b>CHAPITRE 3 :</b>	
3.1 Questions de recherche	48

3.2 Hypothèses	48
3.3 Méthode	50
3.3.1 <i>Analyse qualitative</i>	51
3.3.2 <i>Analyse de contenu</i>	55
3.3.3 <i>Analyse quantitative</i>	55
3.3.4 <i>Pré-test et jeu de rôles</i>	56
3.3.5 <i>Interprétation</i>	56
3.3.6 <i>Prélecture</i>	57
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</b>	<b>58</b>
4.1 Situation de la compagnie	58
4.2 Age moyen des employés	58
4.3 Nouvelle technologie	59
4.4 La retraite et les mouvements de personnel	59
4.5 Pénibilité des tâches	60
4.6 Régime de pension de l'employeur	60
4.7 Cours de préparation à la retraite	60
4.8 Aménagements de temps de travail	61
4.9 Conclusion	61
<b>CHAPITRE 5 : ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES DONNÉES</b>	<b>62</b>
5.1 Introduction	62
5.2 Les éléments communs aux deux groupes	63
5.2.1 <i>Situation de la personne interviewée et son travail</i>	63
5.2.2 <i>Activités reliées à la planification de la retraite</i>	66
5.2.3 <i>Travailler plus longtemps</i>	67
5.3 Les éléments distincts aux deux groupes	67
5.3.1 <i>Situation de la personne interviewée et son travail</i>	68
5.3.2 <i>Activités reliées à la planification à la retraite</i>	68
5.3.3 <i>Travailler plus longtemps</i>	70
5.4 Cohérences et incohérences	71
5.5 Analyse quantitative	74
5.6 Conclusion	79
5.6.1 <i>Vérification des hypothèses</i>	79

<b>CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION</b>	82
6.1 Une situation contrôlée	82
6.2 Une perte de contrôle	85
6.3 Cycles de vie et retraite	91
6.4 Profils différents	94
6.5 Les caractères sociaux de David Riesman	95
6.6 La division du travail social d'Émile Durkheim	99
6.7 Limites	101
<b>CONCLUSION</b>	103
<b>POST-FACE</b>	108
1. Transfert des connaissances	108
2. Identification des postes ayant un impact crucial sur l'avenir d'une entreprise	108
3. Diminution du stress au travail	109
4. Réforme de la Régie des Rentes du Québec	110
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	112
<b>SCHÉMAS ET ANNEXES</b>	118

Liste des schémas :

Schéma 1 : Cadre conceptuel sur les facteurs déterminants l'âge de la retraite

Schéma 2 : Cadre conceptuel d'après les résultats de l'enquête

Schéma 3 : Hypothèses

Liste des annexes :

Annexe 1 : Enquête Estev santé-travail

Annexe 2a : Formulaire de consentement éclairé – employé

Annexe 2b : Formulaire de consentement éclairé – employeur

Annexe 3a : Grille d'entrevue – employé

Annexe 3b : Grille d'entrevue – employeur

Annexe 4 : Questionnaire sur la satisfaction au travail

Annexes 5 à 8 : communications par courriel avec le contact de l'entreprise

## REMERCIEMENTS

En 1996, après 34 ans de carrière en enseignement, mon père quittait son emploi pour prendre sa retraite. Il n'avait que 55 ans. Je ne connais pas les vraies raisons de ce départ, relativement précipité, et bien qu'il ait atteint le nombre d'années requis lui donnant accès au régime de pension de son employeur sans pénalité, je crois que des préjugés envers les travailleurs âgés auraient probablement eu un impact.

Quelque temps avant de se retirer définitivement, je me rappelle qu'il avait hâte de quitter car il était très démotivé. Il aurait malgré tout subi une rupture soudaine avec le travail même s'il était lassé d'enseigner. Sous plusieurs aspects, dont l'aspect psychologique, il n'était pas préparé à cette étape.

Cet épisode dans la vie de mon père a fait germer dans mon esprit un inlassable questionnement : était-ce la perte de satisfaction et de motivation au travail qui l'ont incité à prendre sa retraite ? ou bien son employeur aurait-il utilisé diverses pratiques de gestion particulières pour l'inciter à se retirer de la vie active ? Après plusieurs années de réflexion, j'ai entrepris les démarches pour tenter de répondre à cette question, c'est-à-dire effectuer une recherche qui pourrait assouvir ma curiosité.

Ce mémoire est donc entièrement dédié à mon père, qui fût ma première inspiration et qui m'a permis d'atteindre un objectif que je croyais hors de ma portée. « J'irai t'en faire la lecture, c'est promis. »

Je remercie mon conjoint, Pascal, de m'avoir permis de terminer ce projet à mon rythme. Mes sautes d'humeur ne seront désormais plus reliés à mes études. Je remercie également mon frère, Sébastien, qui m'a soutenu et épaulé tout au long de ma démarche intellectuelle ; par moment il y croyait plus que moi. Et, enfin, je remercie ma mère, Ghislaine Gagnon ; je peux enfin te le dire : « maman, c'est fini !! ».

J'ai une pensée particulière pour un professeur qui m'a enseigné lorsque j'étudiais au baccalauréat en relations industrielles : feu Monsieur Bernard Solasse. À ce moment, il m'encourageait à poursuivre mes études au 2<sup>e</sup> cycle. Je crois qu'il serait fier car, Monsieur Solasse étant lui-même sociologue, je complète ma maîtrise en sociologie pour devenir, tout comme lui, une sociologue. Je vous remercie, de façon posthume, pour avoir toujours crû en moi.

Lors de mon arrivée au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, à la Direction de la Recherche et de l'Analyse Prospective, pour effectuer mon stage de formation, j'ai été reçue avec diligence. Je tiens à remercier ma superviseure, Aline Lechaume, pour ses précieux conseils, Marco De Nicolini, le directeur, et toute l'équipe pour leur accueil.

Je salue les employés rencontrés et je les remercie. Leur collaboration et leur générosité ont été indispensables pour le bon déroulement de cette recherche. Je leur souhaite une bonne retraite.

À mon directeur de recherche, « le meilleur directeur du département de sociologie », Gérard Duhaime, je te suis extrêmement reconnaissante de m'avoir accompagnée et guidée dans la réalisation de mon projet. Tu m'as assistée dans ma démarche en me respectant et en sachant utiliser les bons mots au moment opportun. Ton calme et ton savoir m'ont permis de passer au travers. MERCI !

Je suis maintenant en mesure d'affirmer que je comprends mieux les raisons qui ont motivé mon père à adopter un tel comportement pendant toute la période qui a précédé son départ hâtif à la retraite et son attitude au cours des années qui ont suivi. Je ne peux malheureusement tout comprendre, n'ayant jamais osé poser les questions au bon moment. Embarras ? Peut-être. Ignorance ? Certainement.

Bonne lecture.

## INTRODUCTION

Le vieillissement, selon Bernard Cassou et François Desrioux : « est un phénomène naturel, un aboutissement normal de la vie et non un phénomène pathologique. Il est défini comme l'ensemble des changements lents, continus et irréversibles qui affectent tous les êtres vivants de leur naissance à leur mort » (Blouin et al. 1991, p.48).

Selon le *Handbook of Economic Sociology*, le travail est défini ainsi : « Le travail inclut tout effort humain qui ajoute de la valeur d'usage à des biens et à des services » (Smelser et Swedberg, 1994, p. 285, notre traduction).

La relation entre le vieillissement et le travail conduit aujourd'hui à une conjoncture jamais vue. Auparavant, le nombre de jeunes personnes surpassait le nombre de personnes âgées. Maintenant, un renversement de ce rapport s'opère : dans plusieurs pays industrialisés, il est prévu que le nombre de personnes âgées (celles de 65 ans et plus) dépasserait celui des jeunes (ceux de 0 à 18 ans) d'ici quelques années (Légaré, 2003, p. 176).

L'effet de ce renversement sur le marché du travail sera considérable car il engendre d'autres bouleversements tel un domino. Jusqu'ici, en effet, les jeunes avaient des difficultés d'insertion sur le marché du travail en raison de leur grand nombre et de leur connaissance limitée ; par ailleurs, les travailleurs âgés étaient peu nombreux, leurs connaissances leurs étaient utiles et ils bénéficiaient d'une protection par le truchement de l'ancienneté, favorisant en quelque sorte leur maintien en emploi et nuisant aux jeunes pour le début de leur carrière. Depuis les 25 dernières années, la situation se renverse. Le nombre de jeunes diminue et leur scolarité croît, alors que la proportion de personnes âgées augmente et que leur ancienneté en emploi ne leur assure plus la même protection qu'autrefois. À ce titre, il y a quelques années, les travailleurs âgés étaient mis de côté hâtivement pour des motifs comme la lutte au chômage, car précipiter un travailleur âgé à la retraite pouvait permettre à un jeune de se trouver un emploi. La recherche constante du meilleur rendement et de la meilleure productivité, due à l'ouverture des marchés, ne laissaient que peu de place à un travailleur vieillissant, jugé incapable de faire face à la « modernité ». Le marché du travail s'est complexifié sous l'effet de la poussée démographique et la mondialisation des marchés influence son équilibre.

Sous l'effet du nombre, voici que nous ferions face à de nombreux départs à la retraite d'ici les dix prochaines années et le nombre de jeunes entrants dans le marché du travail demeure restreint. Entre ces deux générations de travailleurs se situent les personnes âgées de 30 à 45 ans environ, scolarisées, qui attendent que leurs prédécesseurs, les *baby-boomers*, quittent leur emploi pour prendre leur place.



Même combinés avec les jeunes de 18 à 25 ans, cette relève restreinte n'est toutefois pas assez nombreuse pour combler tous les postes qui seraient laissés vacants par les travailleurs âgés qui seront partis à la retraite.

Cette conjoncture devrait conduire à des pénuries de main-d'œuvre. Par exemple, en 2002, il était prévu qu'au cours des dix années suivantes, 50% des effectifs de la fonction publique québécoise partiraient à la retraite (David, 2002, p. 30 citée dans Lamonde, 2002). Pour tenter de minimiser ces pénuries, l'allongement de la vie active est de plus en plus encouragée. Alors certains moyens pour contrer un déséquilibre entre les nombreuses sorties de la vie active des travailleurs âgés et le petit nombre d'entrées des jeunes sur le marché de l'emploi semblent accessibles. Pourtant, il y aurait encore de la résistance de la part de plusieurs travailleurs âgés à demeurer en emploi. Pourquoi ? Qu'est-ce qui incite un travailleur en fin de carrière à prendre sa retraite ? Et quels sont les motifs de ceux qui désirent travailler plus longtemps ? Sont-ils lassés de leur travail ou ont-ils besoin de celui-ci pour vivre ? Également, ressentent-ils une pression, se sentent-ils contraints de la part de leur employeur à quitter pour la retraite ? Si oui, s'exerce-t-elle de façon manifeste ?

Ces questions nous incitent à chercher à connaître les motivations des travailleurs âgés à quitter pour la retraite et dans le cas contraire, les raisons qui les incitent à poursuivre leur carrière au-delà de l'âge prévu de la retraite.

Dans le texte, nous entendons par « travailleurs âgés » les personnes âgées de 50 à 60 ans. En aucun temps nous ne voulons transmettre un message teinté d'âgisme ou d'irrespect et cette désignation semblait appropriée.

Pour permettre au lecteur d'avoir une meilleure perspective de plusieurs fondements du vieillissement au travail, nous débuterons, dans le chapitre 1, par une présentation du contexte démographique du vieillissement global de la population, phénomène observable au Québec, au Canada et dans tous les pays industrialisés.

Le chapitre 2 expose le cadre conceptuel, c'est-à-dire l'ensemble des concepts qui seront employés pour explorer la question.

Le chapitre 3 exposera les questions, les hypothèses et la méthode. La problématique explicite ces questions à l'étude, en particulier celles pour lesquelles des réponses demeurent nécessaires. Les hypothèses seront présentées ; bien qu'elles soient non-obligatoires et complémentaires à la question de

recherche, elles ont tout de même été formulées pour guider le développement de ce mémoire et ainsi aider à le structurer adéquatement. Finalement, la méthode sera décrite dans la troisième section.

Le chapitre 4 présentera l'entreprise retenue dans le cadre de ce mémoire et les raisons pour lesquelles nous avons fait ce choix.

L'analyse des données qualitatives et la description des caractéristiques observées lors des entrevues feront partie du chapitre 5. Également, nous présenterons l'analyse des données quantitatives recueillies à la suite de l'administration d'un questionnaire.

Le chapitre 6 se concentrera sur l'interprétation des données, associant les concepts théoriques du chapitre 2 et l'analyse des données qualitatives et quantitatives du chapitre 5.

Enfin, la conclusion met en évidence les principales réponses qui ont été trouvées aux questions de recherche, ainsi que les limites et la portée des résultats.

Tout au long de cette recherche, nous avons lu à plusieurs reprises des suggestions de solutions à cette problématique du vieillissement au travail. Nous avons également réfléchi à nos propres solutions. Nous les avons incluses dans une post-face, à la suite de la conclusion.

La bibliographie, les annexes méthodologiques et les schémas compléteront ce document.

## CHAPITRE 1

### CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Nous examinons d'abord les principaux facteurs expliquant le vieillissement de la population des pays industrialisés.

#### 1. 1 Effets structurels et conjoncturels du vieillissement de la population

Une combinaison de facteurs entraîneraient une « transition démographique », définie par « le passage d'une période où les niveaux de natalité et de mortalité sont élevés à une période où ces niveaux sont faibles » (Légaré, 2003, p. 176). Dans la littérature scientifique consultée, différents auteurs et organismes (Hélène David (2001-02-03), Statistique Canada (2005-06-07), Institut de la Statistique du Québec (2005-06), Frédéric Lesemann (2003), Anne-Marie Guillemard (2003)) ayant étudié ce sujet s'accordent pour identifier ces facteurs, qui sont le faible taux de fécondité, l'allongement de l'espérance de vie, la diminution de la croissance démographique, la diminution relative du nombre de jeunes et les mouvements migratoires.

##### 1.1.1 *Le faible taux de fécondité*

Le ralentissement de la croissance de la population canadienne a débuté au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, et s'est poursuivie jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, plus précisément jusqu'au lendemain de la deuxième Guerre mondiale. À partir de cette époque, le taux de natalité de la plupart des pays industrialisés, dont le Québec et le Canada, augmenta soudainement. Cette période fût nommée le « baby-boom », qui pourrait être interprétée comme une brèche dans ce cycle de décroissance entrepris presque un siècle plus tôt. Bien qu'il y ait quelques désaccords sur l'année du début du baby-boom, l'Institut de la Statistique du Québec situe son déclenchement en 1946 et sa fin en 1966<sup>1</sup>. Par la suite, le taux de fécondité a chuté rapidement. Au cours des treize années qui ont suivi la fin du baby-boom, soit de 1967 à 1980, le Québec a vu le nombre d'enfants par femme diminuer, passant de 2,44 enfants par femme en 1967 à environ 1,6 enfant par femme en 1980<sup>2</sup>. Autour des années 2000, le taux de fécondité descend à un niveau si bas que le renouvellement des générations ne se fait plus : entre 1998 et 2004, le taux de fécondité se

<sup>1</sup> Les générations du baby -boom désignent habituellement les cohortes nées de 1946 à 1966. Au Québec, le phénomène s'est amorcé un peu auparavant, mais cette période se caractérise par plus de 110 000 naissances par année. Durant les 20 années précédentes, 1926-1946, la moyenne était de 85 000 naissances par année et, durant les 20 années suivantes, 1966-1986, de 94 000. (Institut de la Statistique du Québec (2005), « Bientôt moins de travailleurs au Québec : pourquoi ? », *Données sociodémographiques en bref*, juin, vol. 9, no 3, en ligne : [www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/BrefJuin05.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf/BrefJuin05.pdf))

<sup>2</sup> Institut de la Statistique du Québec (2005), « Données démographiques, naissances et fécondité », en ligne : [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn\\_decès/naissance/402.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_decès/naissance/402.htm)

maintient à 1,4 enfant par femme<sup>3</sup>. Or, le renouvellement des générations exige un taux de natalité de 2,07 enfants par femme<sup>4</sup>. Ce non-renouvellement des générations s'observe depuis plusieurs années; en effet, le démographe Jacques Henripin affirme que la dernière génération qui a engendré assez d'enfants pour assurer son renouvellement est celle qui est née en 1942 et qu'il y a plus de 35 ans que le taux de fécondité au Québec a chuté sous la barre des 2,1 enfants par femme (Henripin, 2005 cité dans Trudel, p.24).

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle politique gouvernementale québécoise pour le congé parental en janvier 2006, le taux de fécondité s'élève de quelques points. Toutefois, comme cette hausse est récente, nous devons attendre encore quelques années pour constater si elle se maintient ou non et si elle est liée ou non à la nouvelle politique. Malgré l'espoir que la hausse du taux de fécondité engendre, il serait cependant trop tard pour rééquilibrer l'écart actuel entre le faible nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail et le nombre de travailleurs âgés qui en sortent.

Donc, un faible taux de fécondité est un facteur entraînant le vieillissement de la population.

### 1.1.2 *L'allongement de l'espérance de vie*

Les récentes avancées technologiques dans des domaines comme la médecine, l'agriculture et la nutrition (Udd, 2001, p. 15), ainsi que l'adoption de meilleures habitudes de vie ont fait en sorte que la population des pays industrialisés peut espérer vivre longtemps, à un tel point qu'il s'agit d'une situation jamais vue. Selon l'Institut de la Statistique du Québec, en 1980, l'espérance de vie au Québec était de 71,2 ans pour les hommes et de 78,9 ans pour les femmes ; 22 ans plus tard, soit en 2002, elle est passée à 77,2 ans pour les hommes et 81,8 ans pour les femmes<sup>5</sup>. L'écart entre les hommes et les femmes diminue lentement. En l'espace de vingt ans, l'homme a gagné 6 années d'espérance de vie pour ainsi se rapprocher de celle de la femme qui n'a gagné que 2,9 années durant la même période. L'allongement de l'espérance de vie semble se maintenir; d'ailleurs, il y a de plus en plus de centenaires

---

<sup>3</sup> *id.*, *ibid.* en ligne.

<sup>4</sup> Pour assurer le renouvellement des générations, les femmes doivent avoir en moyenne 2,07 enfants. Car si 100 femmes mettent au monde 207 enfants, naîtront 106 garçons et 101 filles - compte tenu de la surnatalité masculine - parmi lesquelles 100 pourront devenir mères à leur tour - compte tenu de la mortalité féminine (un décès pour cent femmes avant trente ans) (Marcoux, Richard, démographe et professeur au département de sociologie à l'Université Laval, Québec ; communication personnelle).

<sup>5</sup> Institut de la Statistique du Québec (2005), « Espérance de vie à la naissance et à 65 ans selon le sexe, Québec, 1980-1982 à 2002-2004 », en ligne : [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn\\_deces/4p1.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/4p1.htm)

dans les pays industrialisés. Cet allongement remettrait donc en question les cycles de vie. Tel qu'il a été mentionné par Xavier Gaullier dans « *Le temps des retraites, les mutations de la société salariale* », « ...l'allongement de l'espérance de vie est tout aussi décisif puisqu'il ouvre l'horizon d'une existence où l'on ne sera bientôt, à 60 ans, qu'aux deux tiers de sa vie » (Gaullier, 2003). À ce titre, Susan A. McDaniel ajoute que, en plus pouvoir espérer vivre plus longtemps qu'auparavant, il est possible de le faire en bonne santé (McDaniel, 2003, p. 497).

Les changements dans les habitudes de vie entraînent cet allongement de l'espérance de vie en bonne santé. C'est d'ailleurs ce qu'affirme une étude publiée par Statistique Canada en mai 2005. De meilleures habitudes de vie auraient un effet positif sur l'état de santé de la population canadienne âgée de 45 à 80 ans (Lesemann, 2003, p. 4). L'étude précise aussi qu'il existerait un lien positif entre un niveau élevé de scolarité et une bonne santé pour la même cohorte; or, en raison de la croissance exceptionnelle des diplômés universitaires au Québec, de l'ordre de 75 %, au cours des dix dernières années, passant de 504 300 diplômés en 1990 à 884 200 diplômés en 2001 (*id., ibid.*, p. 4), on peut s'attendre à ce que l'état de santé des Québécois se maintienne, voire même s'améliore.

### 1.1.3 La diminution de la croissance démographique

Un troisième facteur expliquant la transition démographique est la diminution prochaine de la population en nombre ; ce facteur pourrait être considéré comme le résultat de l'effet combiné des deux premiers facteurs, soit le faible taux de fécondité et l'allongement de l'espérance de vie. En 2006, l'Institut de la Statistique du Québec estimait la population québécoise à 7,622 millions de personnes; en 2031, elle augmenterait à 8,1 millions pour ensuite entreprendre ce lent déclin annoncé, qui pourrait s'accélérer par la suite<sup>6</sup>. Comparativement, la population canadienne totale était évaluée à 31 612 897 personnes en 2006, en croissance de 5,4 % par rapport à 2001<sup>7</sup>. Selon Statistique Canada, cette croissance démographique devrait se poursuivre jusqu'en 2056 pour ensuite entreprendre sa décroissance, d'après les calculs faits à partir de plusieurs scénarios de forte croissance (forte fécondité, forte immigration et augmentation de l'espérance de vie). Même le scénario de plus faible croissance démographique projette le début de la décroissance de la population en 2056<sup>8</sup>. Le Canada entreprendrait donc la décroissance de sa population 25 ans plus tard que le Québec, sous-entendant que le Québec vieillit plus vite que le

---

<sup>6</sup> Institut de la statistique du Québec (2005), « La situation démographique au Québec. Bilan 2006 » en ligne : [www.stat.gouv.qc.ca/publications/demographie/pdf2006/Bilan2006c2.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demographie/pdf2006/Bilan2006c2.pdf) et « L'avenir démographique du Québec : hypothèses et faits saillants », en ligne : [www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf/tendance2001\\_2051.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf/tendance2001_2051.pdf).

<sup>7</sup> Statistique Canada (2006), « Chiffres de population et de logements, Canada », en ligne : [www12.statcan.ca/francais/census06/data/popdwell/Table.cfm?T=101](http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/popdwell/Table.cfm?T=101)

<sup>8</sup> Statistique Canada (2005), « Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires », en ligne : [www.statcan.ca/francais/freepub/91-520-XIF/0010591-520-XIF.pdf](http://www.statcan.ca/francais/freepub/91-520-XIF/0010591-520-XIF.pdf)

Canada. Toutefois, la proportion des 65 ans et plus est actuellement en croissance. Dans « *L'Actualité* » de mars 2005, Jonathan Trudel affirmait qu'en 2020, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus aura presque doublé par rapport à aujourd'hui (Trudel, 2005, p. 26). Il s'agirait d'un effet direct de la chute du taux de fécondité qui se produit depuis la fin des années 60. Ensuite, au fur et à mesure que les personnes âgées décéderont, la décroissance de la population s'amorcera, phénomène qui sera amplifié par les cohortes peu nombreuses suivant le baby-boom. Cette situation sera fort différente de celle qui avait lieu au début du siècle précédent lorsque le nombre de jeunes personnes était plus élevé que celui des personnes âgées.

#### 1.1.4 La diminution relative du nombre de jeunes

Avec les faibles taux de fécondité de la dernière portion du XX<sup>e</sup> siècle, les jeunes se retrouvent maintenant en minorité en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, au début du siècle précédent, les jeunes<sup>9</sup> représentaient 39% de la population québécoise; ils ont vu leur part relative rétrécir à 20% au début du XXI<sup>e</sup> siècle et, selon les hypothèses actuelles, ils ne représenteront que 13% de l'ensemble de la population québécoise au milieu du siècle actuel (Légaré, 2003, p. 176). Cette diminution du nombre relatif de jeunes, associée au vieillissement de la population, entraîne une inversion dans le rapport de dépendance<sup>10</sup> entre les jeunes et les générations plus âgées. Selon Yvan Guillemette, de la Régie des Rentes du Québec, le ratio actuel de 4,7 personnes âgées de 20 à 64 ans par personne de 65 ans et plus au Québec diminuera rapidement pour s'établir à 2,1 pour 1 vers l'an 2030. Pour le reste du Canada, on prévoit que ce ratio passera de 4,9 pour 1 à 2,5 pour 1 au cours de la même période. Les projections à plus long terme placent cette proportion à un niveau encore plus faible en 2050 tant au Québec que dans l'ensemble du Canada (Guillemette, 2004, p. 2).

Hélène David a apporté des précisions à propos de cette situation de modification du rapport de dépendance des jeunes et de la population âgée, en lien avec le marché du travail :

Dans les pays industriels avancés, dont fait partie le Québec, l'âge médian des personnes en emploi passera de 39 ans (en 2000) à 43 ans (en 2050). En 2001, Légaré déclarait qu'il y a actuellement 6 personnes en emploi rendues à la dernière période de leur vie de travail (âgées de 50 et 64 ans) pour 10 personnes qui commencent la leur (âgées de 20 à 34 ans), et dans 50 ans, cette proportion sera de 10 personnes « vieillissantes » pour 10 « jeunes » (Lamonde et al., 2002, p. 30).

<sup>9</sup> L'auteur ne précise pas le groupe d'âge auquel appartient ces « jeunes ». Nous pourrions établir qu'il se situe entre 16 et 24 ans, soit les limites d'âge représentant généralement les jeunes entrant sur le marché du travail. Cependant, l'objectif de la présentation de ces statistiques était essentiellement de démontrer que la part relative des jeunes dans la société québécoise a diminué depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle.

<sup>10</sup> Pour calculer le rapport de dépendance, il faut diviser le nombre de personnes âgées de 15 à 64 ans par le nombre de personnes âgées de 0 à 15 ans et celles âgées de 65 ans et plus (Statistique Canada, 2007, en ligne : [http://www.statcan.ca/francais/freepub/82-221-XIF/01201/high/depend\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/82-221-XIF/01201/high/depend_f.htm))

Le financement des services collectifs, notamment de santé et de sécurité sociale, pourrait devenir de plus en plus difficile. La population en âge de travailler, soit celle qui paie des impôts et qui est la principale source de financement des services collectifs, représente une proportion de plus en plus mince de la population totale (Ministère de la relation avec les citoyens et de l'immigration, 2003, p. 18). Dans quelques années, il y aura donc moins de personnes actives sur le marché du travail, jeunes et moins jeunes, pour soutenir les personnes inactives et âgées. Cette conjoncture serait due à toutes les transformations engendrées par les quatre facteurs démographiques énumérés jusqu'ici.

De plus, l'âge de l'entrée des jeunes sur le marché du travail est plus tardif qu'auparavant, et ce pour plusieurs raisons, Dominique Taddei en a énuméré quelques-unes :

L'âge d'entrée des jeunes sur le marché du travail a été retardé en moyenne de cinq ans par rapport à 1960, en partie en raison de l'allongement de la période de scolarité, mais aussi à cause de difficultés d'insertion sur le marché du travail pour les jeunes, qui dessinent une période instable de chômage et d'inactivité entre la fin de la scolarité et l'accès plein au marché du travail (Taddei et al., 2000, p. 137).

L'augmentation de l'âge médian des personnes en emploi serait un effet de cette entrée tardive des jeunes sur le marché du travail; le vieillissement des effectifs pourrait être considéré comme un autre effet important de cette augmentation. Pour combler ce déséquilibre entre la population active et celle qui est inactive et âgée, certaines propositions de solutions ont été faites, notamment en ayant recours à l'immigration.

#### 1.1.5 Les mouvements migratoires

Selon le Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration du Québec (MIRC), les statistiques démontrent que les soldes migratoires<sup>11</sup> sont positifs la majorité du temps, signifiant plus d'arrivées en sol canadien que de départs, et ce de 1972 jusqu'en 2001<sup>12</sup>. Il en résulte que le poids de l'immigration augmente jusqu'à représenter plus de 60% de la croissance démographique du Québec depuis 1981 (Piché, 2005, p. 23). Toutefois, malgré un solde migratoire positif récurrent au cours des dernières années, le taux de fécondité demeure bas. L'immigration aurait donc peu d'effet sur la natalité au Québec et au Canada. En effet, selon Statistiques Canada, bien que le taux de fécondité des femmes immigrantes soit plus élevé que celui des canadiennes, ce taux demeure sous le seuil du taux requis pour le

<sup>11</sup> Solde migratoire : différence entre les arrivées et les départs d'habitants d'un territoire donné (en ligne : [www.insee.fr/fr/nom\\_def\\_met/definitions/html/solde-migratoire.htm](http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/solde-migratoire.htm))

<sup>12</sup> Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration (2003), « Caractéristiques de l'immigration au Québec », Direction de la population et de la recherche, p.8., en ligne : [www.micc.gouv.qc.ca/publications/pdf/0507\\_caracteristiques\\_immigration.pdf](http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/pdf/0507_caracteristiques_immigration.pdf).

renouvellement des générations<sup>13</sup>. Ce fait pourrait laisser croire que les immigrants adopteraient rapidement les comportements de la population d'accueil. La population vieillit, le taux de natalité demeure faible, donc nous pouvons nous attendre à assister à un déclin de la population. Selon le MIRC, le recours massif à l'immigration pour annuler complètement les effets du vieillissement est irréaliste. Il serait en effet impossible d'infléchir la composition des entrées sur le plan des caractéristiques socioéconomiques et de la structure d'âge, pour qu'elles soient en mesure d'avoir un tel impact sur les effets du vieillissement (MIRC, 2003, p. 9). Mais, selon Piché, « il est plausible de supposer que l'immigration deviendra une pièce maîtresse de l'avenir des sociétés qui se doteront de politiques et de moyens de gérer une immigration de plus en plus forte pour tenter de diminuer les effets de cette décroissance démographique » (Piché, 2005, p. 28). En effet, le MIRC songerait à augmenter les quotas d'immigration de 40% au Québec (MIRC, communication personnelle).

Sur le marché du travail, la situation semble différente. La croissance des mouvements migratoires est particulièrement accentuée pour l'immigration liée à l'emploi. Entre 1998 à 2002, l'immigration économique (travailleurs venant d'ailleurs) a progressé de façon importante, passant de 13 400 en 1998 à 23 200 en 2002. Elle représentait alors 62% des admissions contre 50%, en 1998 (MIRC, 2005, p. 16). Cette immigration liée à l'emploi serait un objectif important de l'augmentation des quotas. Cependant, le problème de la reconnaissance de la formation et des compétences acquises ailleurs qu'au Québec et au Canada est débattu depuis longtemps; son règlement lèverait beaucoup d'obstacles à l'intégration de ces immigrants au sein de la population québécoise et canadienne<sup>14</sup>. Pour ce faire, Saunders et Maxwell affirment que, parmi les grands défis que doit relever le Canada quant au vieillissement de la main-d'œuvre :

Il est sûrement souhaitable, sans égard à la question des niveaux d'immigration, de permettre aux immigrants d'user pleinement de leurs compétences par des mesures, par exemple, destinées à faciliter la reconnaissance de leurs titres de compétence ou l'acquisition rapide de titres canadiens (Saunders et Maxwell, 2003, p. 7).

Le dénouement de cette impasse permettrait vraisemblablement à plusieurs immigrants d'accéder à certains postes difficiles à combler.

Finalement, comme résultat de la combinaison de tous ces facteurs, le Canada vit actuellement une modification profonde et rapide de sa structure démographique. La diminution du taux de fécondité, l'allongement de l'espérance de vie, la diminution de la croissance démographique, la diminution relative

---

<sup>13</sup> Statistiques Canada (2006), « Rapport sur l'état de la population du Canada 2003 et 2004 », Division de la démographie, pp.79-85, en ligne : <http://www.statcan.ca/francais/freepub/91-209-XIF/91-209-XIF2003000.pdf>.

<sup>14</sup> En juillet 2007, le journal « La Presse » publiait un article mentionnant que le Gouvernement du Québec annoncerait la création de cinq nouveaux projets pilotes, de concert avec les ordres professionnels, visant la reconnaissance des connaissances des travailleurs immigrants.



du nombre de jeunes sont les facteurs qui provoquent le vieillissement rapide de la population ; mais l'existence de faibles excédents migratoires ne freine pas cette poussée. En effet, toujours selon l'Institut de la Statistique du Québec, en 2001, la population de 65 ans et plus représentait 13,0% de la population québécoise totale; elle augmenterait pour atteindre 24,4% dès 2026, alors qu'une personne sur quatre aurait plus de 65 ans. Une augmentation marquée de cette catégorie de la population s'observe d'ailleurs dans toutes les régions administratives du Québec sur la même période<sup>15</sup>. La majorité des auteurs consultés est largement unanime à ce sujet.

Ces changements démographiques auraient des répercussions sur les cycles de vie d'autrefois, associant la jeunesse à la période de la formation, la vie adulte à celle de la production, et la vieillesse à la période de repos (Gaulhier, 2003). D'après Gaulhier, il s'avèrerait utile de les repenser car la nouvelle répartition de ces cycles donnerait un tout autre portrait au lendemain de cette transition démographique, c'est-à-dire au moment où les taux de natalité et de mortalité seront faibles. À l'égard du portrait démographique que nous venons de présenter, nous sommes probablement parvenus au « lendemain de la transition démographique ». En outre, le marché du travail serait particulièrement touché par cette nouvelle construction des parcours de vie. À cet effet, Gaulhier souligne:

Le critère d'âge pour la retraite, de même que l'importance de cette notion dans le cycle de vie moderne, avec ses trois séquences spécialisées (jeunesse-formation, vie adulte-production, vieillesse-repos) a fait l'objet de nombreuses critiques.(...) On peut également soutenir que la place de l'âge sur le marché du travail est de moins en moins importante : le rôle de l'ancienneté diminue et les carrières sont de plus en plus mobiles (Gaulhier, 2003, p. 49).

Maintenant, nous connaissons mieux ce que les mouvements démographiques nous réservent. Les impacts de ces mouvements devraient toucher le marché du travail. Peu de choses semblent possibles à court terme pour arrêter l'évolution des facteurs responsables de l'avancée en âge de la population des pays industrialisés. Le faible taux de fécondité demeure. Ensuite l'espérance de vie continue d'augmenter grâce, entre autres, aux avancées médicales. Également, le nombre de jeunes diminue et il sera difficile d'en arriver à un renversement de la situation en raison du faible taux de fécondité qui perdure. Les résultats des mouvements migratoires n'ont pas comblé les attentes. Enfin, la décroissance démographique semble être le seul phénomène sur lequel une action pourrait être possible pour éviter son avènement en améliorant, notamment, les conditions d'immigration. Les résultats du dernier recensement canadien confirment, en effet, qu'une des raisons entraînant la croissance démographique

---

<sup>15</sup> Institut de la Statistique du Québec (2003), Perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051, p.25, en ligne :[www.stat.gouv.qc.ca/publications/demographie/pdf/tendance2001\\_2051.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demographie/pdf/tendance2001_2051.pdf).

de 5,4% entre 2001 et 2006 est l'immigration<sup>16</sup>. En dépit du récent ralentissement de la décroissance démographique, le marché du travail se retrouverait presque inévitablement face à des retraits massifs de la vie active des travailleurs d'ici 2012.

Pour en connaître davantage, nous avons choisi plusieurs concepts que nous présenterons dans le chapitre suivant. Nous voulons vérifier si ces concepts s'accordent avec la nouvelle réalité du vieillissement de la population et de la main-d'œuvre ainsi que leurs corollaires, la retraite et le travail au sein de notre société contemporaine.

---

<sup>16</sup> Statistique Canada (2007), « Portrait de la population canadienne en 2006 : Le portrait national », en ligne: [www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/popdwell/NatlPortrait1.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/popdwell/NatlPortrait1.cfm).

## CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL

Au cours des lectures faites pour la revue de littérature, plusieurs concepts ont été explorés pour l'ancrage de cette recherche empirique. En effet, il s'agissait de trouver les concepts pertinents à la préparation de l'étape de l'enquête sur le terrain. En voici la présentation sommaire.

Certains employés âgés ressentiraient un degré de pénibilité ou du stress dans l'exécution des tâches reliées à leur travail. Ces conditions pourraient accélérer le départ à la retraite de certains d'entre eux, nuisant à l'allongement de leur vie active. Pourtant, l'espérance de vie est en progression et, de plus, elle s'effectue avec une amélioration de l'état de santé de la population. Pour favoriser l'allongement de la vie active, allant de pair avec l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé, une consultation auprès des employés concernés permettrait de vérifier s'ils ont un intérêt à poursuivre leur carrière au-delà de l'âge de la retraite prévu initialement. Ainsi, l'employeur désirant mettre en place des aménagements de temps de travail saurait à quoi s'en tenir.

Pour ce faire, la présence de programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pourrait vraisemblablement être utilisée pour, entre autres, anticiper les mouvements de personnel, liés à la pénibilité de tâches et au stress au travail ressenti par certains travailleurs. Une telle gestion de la main-d'œuvre permettrait d'anticiper le mouvement que pourrait prendre un déséquilibre entre le faible nombre d'entrées de jeunes employés et les nombreuses sorties anticipées vers la retraite d'employés plus âgés et ainsi, prévenir une pénurie de personnel.

Enfin, différentes actions pourraient être soumises pour proposer aux employés des façons de faire en vue de leurs départs à la retraite ; la notion de retraite progressive et choisie pourrait devenir l'aboutissement de ce cheminement. Les nouveaux parcours de fin de carrière s'effectueraient de manière plus flexible, pour en arriver à rompre avec le caractère abrupt de la transition entre le travail et la retraite.

Maintenant, entre un contexte démographique signifiant que le vieillissement de la main-d'œuvre se manifeste et un possible remaniement des cycles de vie menant à une meilleure flexibilité, le travail et son organisation seraient directement concernés ; dans ces circonstances, comment la pénibilité des tâches et le stress au travail peuvent être conciliés pour aller de pair avec cette population active qui vieillit ?

## 2.1 Stress au travail et pénibilité des tâches

Parmi l'ensemble de facteurs incitant les travailleurs âgés à quitter hâtivement pour la retraite, nous en retiendrons deux. Nous cherchons à savoir si le stress au travail et la pénibilité des tâches seraient des aspects du travail imputables à un certain empressement vers la fin de la vie active (voir schéma 1), selon plusieurs circonstances ; autrement dit, une amélioration des conditions de travail, par une diminution du stress au travail et de la pénibilité des tâches, pourrait-elle exercer une influence positive sur le taux de participation de la tranche de la population composée des travailleurs âgés ?

À cet effet, Statistique Canada publiait récemment les résultats d'une enquête menée par deux de leurs chercheurs. Cette enquête affirmait que le stress au travail constituait une des principales causes pour laquelle des travailleurs de certaines catégories professionnelles prenaient une retraite anticipée (Turcotte et Schellenberg, 2005, p. 41). Pour une meilleure compréhension, les chercheurs ont choisi la définition du stress au travail de Wilkins et Beaudet, également de Statistique Canada : « le stress au travail est une mesure de l'équilibre entre les exigences psychologiques d'un emploi et le niveau de contrôle ou de pouvoir de décision qu'il comporte » (*id., ibid.* p. 37). Une charge de travail importante, des contraintes de temps et des exigences conflictuelles comptent parmi les exigences psychologiques qu'un travailleur peut vivre. Alors, tant qu'un travailleur peut exercer un contrôle ou un pouvoir de décision sur sa charge de travail, le stress peut être atténué, et ce même pour des emplois dont le niveau de stress est élevé. À l'opposé, des travailleurs confrontés à des exigences trop élevées, ou trop faibles, risquent davantage de subir du stress au travail et peuvent développer des problèmes de santé liés à leur travail (*id., ibid.* p. 37). Le contrôle qu'un travailleur âgé peut exercer sur son emploi, pouvant conduire à un contrôle sur le niveau de stress ressenti au travail, serait un facteur à considérer lorsque vient le temps de réfléchir à la décision de prendre sa retraite ou non. Ce facteur s'ajoute au facteur financier (accès ou non à un régime de pension de l'employeur et des économies suffisantes pour prévoir une retraite plus hâtive, selon les catégories professionnelles). Une des conclusions est que l'âge prévu de la retraite est plus bas chez les personnes insatisfaites de leur emploi, laissant sous-entendre qu'un manque de contrôle dans l'exécution des tâches en seraient un des facteurs responsables.

Quant à la pénibilité des tâches, Taddei explique :

Aujourd'hui encore, on le sait, cette demande de partir plus tôt en retraite demeure très forte, notamment chez les travailleurs manuels et peu qualifiés, qui ont commencé à travailler les plus jeunes<sup>17</sup>, et pour lesquels la pénibilité physique du travail demeure importante. S'y ajoute le sentiment d'un repos bien mérité, bien préférable au chômage, lequel est souvent

---

<sup>17</sup> Par exemple, chez les hommes natifs de 1938 en France, la moitié étaient déjà au travail à 14 ans contre moins de 20% pour les natifs de 1953 (Lasfargues, 2005, p.9).

vécu comme un échec personnel, voire comme une sanction injuste (Taddei et al., 2000, p. 38).

Le désir des travailleurs âgés de quitter précocement leur emploi pourrait-il s'expliquer uniquement par des tâches pénibles à exécuter ? Il serait permis de croire que non, car il n'en aurait pas toujours été ainsi. Tous les emplois n'auraient certainement pas le même degré de pénibilité d'exécution de tâches. Pour la catégorie d'emploi incluant les travailleurs manuels et peu qualifiés, il est toutefois permis de croire que cette pénibilité est supérieure à celle vécue par les travailleurs qualifiés. Pourtant, dans les résultats d'une étude publiée en 2005 sur la pénibilité des tâches et le travail, Gérard Lasfargues souligne que toutes les contraintes pesant sur le rythme de travail ont massivement augmenté, et ceci est vrai autant dans un contexte industriel (travail à la chaîne, normes de production à respecter en une journée au plus, cadence automatique d'une machine, dépendance face au travail des collègues ...) que pour un contexte marchand (être soumis à une demande extérieure exigeant une réponse immédiate) (Lasfargues, 2005, p. 9). Selon Lasfargues, le contexte de travail dans lequel les travailleurs œuvrent apporterait donc son lot de tâches pénibles autant dans un contexte industriel avec des postes souvent occupés par des travailleurs manuels et non-qualifiés que pour un contexte marchand, avec des postes souvent occupés par des travailleurs qualifiés.

Différents chercheurs ont posé la question à savoir s'il y a eu amélioration ou détérioration des conditions de travail ayant des impacts sur la santé des travailleurs. Nous croyons que la santé des travailleurs pourrait être affectée par un niveau élevé de stress au travail et des tâches pénibles à exécuter. Lasfargues a souligné qu'avec l'amélioration des conditions de travail liée aux évolutions techniques, économiques, sociales, et la politique de prévention des risques professionnels, il y aurait eu réduction ou suppression de certaines activités et métiers pénibles, une diminution du temps de travail et une réduction de la pénibilité due au travail évaluées sur une longue période. Ces effets bénéfiques auraient néanmoins été contrebalancés par les conséquences négatives de l'accélération des rythmes de travail et l'intensification continue du travail depuis une quinzaine d'années (Lasfargues, 2005, p. 9). Également, Hélène David a souligné les conclusions d'une étude pertinente :

... à l'heure actuelle l'exposition aux risques physiques, l'intensification du travail et la flexibilité des emplois constituent les causes principales des problèmes de santé au travail » (Fondation Européenne). La Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail, qui a réalisé cette étude, estime qu'il n'y a eu aucune amélioration significative aux facteurs de risque ni aux conditions générales sur les lieux de travail en regard d'il y a une décennie (David, 2002, p. 33 dans Lamonde, 2002).

Les résultats de cette étude prévalent pour l'Europe. Quant à la situation de l'évolution des conditions de travail au Québec et au Canada, nous n'avons pas découvert de documentation à ce sujet au cours de notre revue de littérature. À l'égard de la situation européenne, il semblerait qu'il reste fort à faire quant à

l'amélioration des conditions de travail pouvant avoir un effet réducteur sur la pénibilité des tâches et le stress au travail qui, en bout de ligne, pourrait agir sur la rétention des travailleurs âgés en emploi. La question de la rupture abrupte entre le travail et la retraite pourrait se poser concernant les travailleurs manuels et peu qualifiés voulant réellement quitter le marché du travail hâtivement : est-ce en raison de la pénibilité de leurs tâches ou par perte de motivation envers leur emploi ? La même question pourrait se poser auprès des travailleurs qualifiés, à la suite des conclusions de l'étude de Gérard Lasfargues sur les différences entre le contexte industriel et le contexte marchand.

S'il était possible d'identifier des emplois vraiment pénibles et plus stressants que la moyenne, serait-il équitable de maintenir les travailleurs âgés occupant ces emplois plus longtemps en poste ? Les entreprises sont-elles structurées adéquatement pour offrir des réaménagements de temps et de tâches de travail, facilitant le maintien de ces travailleurs en emploi ? Et à propos des pénuries de main-d'œuvre potentielles, si trop de travailleurs « usés » quittent plus tôt, par équité envers eux, les entreprises les employant devront-elles diminuer leurs activités en refusant des contrats ou en fermant leurs portes ? Si ces travailleurs « usés » quittent effectivement plus tôt, auront-ils un niveau de vie convenable ? Cette situation sera-t-elle vraiment équitable ?

En raison de la présence humaine encore nécessaire à plusieurs niveaux dans une entreprise, les tâches et les catégories professionnelles ne pouvant pas toutes être automatisées, le discours entourant l'allongement de la vie active, la pénibilité des tâches et le stress au travail demeurera vraisemblablement un sujet de débat malgré l'amélioration des conditions de travail constatée depuis quelques décennies. Par exemple, les emplois de fonctionnaires gouvernementaux seraient considérés comme de bons emplois, avec de bonnes conditions de travail. Il semblerait toutefois que plusieurs employés de la fonction publique aient développé des « burn-out » ou dépressions au cours des dernières années. Un examen approfondi du stress au travail ressenti et de la pénibilité des tâches, fait en fonction des spécificités de ce genre d'emplois, pourraient apporter des précisions sur cette situation.

Alors que nous constatons que plusieurs catégories professionnelles seraient encore aux prises avec leur lot de tâches pénibles et des niveaux relativement élevés de stress au travail, l'encouragement à l'allongement de la vie active pourrait rencontrer des embûches.

## 2.2 Allongement de la vie active

La section précédente concernait deux notions allant de pair, c'est-à-dire que des conditions de travail pénibles et un stress intense au travail pourraient justifier un départ hâtif à la retraite. Par contre, l'allongement de la vie active est un sujet de plus en plus discuté, notamment parce que l'espérance de

vie en bonne santé augmente continuellement, ce qui pourrait avoir des effets sur l'âge de la prise de la retraite et le taux d'activité des travailleurs de 55 ans et plus, occasionnant une reprise de l'emploi chez les travailleurs de ce groupe d'âge. De quelle façon pourrait-on concilier deux facteurs tel que l'allongement de la vie active avec des conditions de travail pénibles et du stress au travail ?

### *2.2.1 Prolongation de l'espérance de vie en bonne santé versus la retraite*

Grâce aux avancées médicales et à l'amélioration des conditions de vie, l'homme peut espérer vivre plus longtemps, et il peut donc atteindre des âges avancés moyens jamais atteints jusqu'à maintenant. De plus, l'état de santé des individus s'améliore, leur accordant de vivre plusieurs années de retraite en bonne santé. Enfin, la retraite se prend plus tôt, permettant aux retraités de passer plusieurs années hors du marché du travail. Ces facteurs dépeignent le portrait de la situation expliquant l'allongement de l'espérance de vie.

Au Québec, le nombre d'années d'écart entre les femmes et les hommes s'amenuise, tel que nous l'avons indiqué dans la section 1.1.2 sur l'allongement de la vie active. Toutefois, cette espérance de vie serait inégale selon les catégories professionnelles : il existerait un écart entre les cadres et les ouvriers, et ce malgré la baisse des taux de mortalité dans tous les groupes sociaux (David et al., 2003, p. 37).

Dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, le phénomène d'écart entre l'espérance de vie des cadres et celle des ouvriers soulèverait un problème particulier : comme nous venons de le mentionner, toute la population active, en plus d'espérer vivre plus longtemps, peut espérer vivre cet allongement de la vie en bonne santé. Toutefois, la retraite se prendrait de plus en plus tôt et les jeunes ont de faibles taux d'embauche (en raison du faible taux de fécondité et de leur entrée tardive sur le marché du travail). Ces deux situations compriment la pyramide de la population active aux deux extrémités ; les individus peuvent espérer vivre longtemps en bonne santé, amenant une situation potentiellement exploitable en milieu de travail, c'est-à-dire pour favoriser un meilleur transfert des connaissances (*id.*, *ibid.*, p. 32). Aussi, cet allongement de l'espérance de vie en bonne santé aurait dû entraîner un allongement de la vie active ; or, à partir des années 1980 jusqu'à la fin des années 1990, ce n'est cependant pas ce qui s'est produit. Il y a plutôt eu une diminution de l'âge de retrait du marché du travail à la suite des nombreuses préretraites et retraites anticipées, minant le transfert des connaissances des travailleurs âgés vers les plus jeunes.

### 2.2.2 Évolution de l'âge médian de la population active, de l'âge moyen de la prise de la retraite et du taux d'activité des travailleurs de 55 ans et plus

L'âge médian de la population active, population âgée de 15 à 64 ans, sépare en deux parties égales un groupe d'âge déterminé. Il est en progression tant au Québec qu'au Canada et ce, depuis le début des années 1960. Au Québec, en 2000, cet âge médian avait atteint 39 ans, et il augmenterait jusqu'environ 43 ans en 2050 (David, 2002, p. 30) ; en 1971, il n'était que de 26 ans (David et al., 2001, p. 2). Au Canada, la situation est sensiblement la même, l'âge médian de la population active étant passé de 38,7 ans en 1961 à 41,3 ans en 2001. Cependant, il dépasserait l'âge médian prévu au Québec en 2050 pas plus tard qu'en 2011, pour atteindre 43,7 ans (Lagacé et al. 2005, pp. 9-10)<sup>18</sup>. La population vieillirait donc plus rapidement au Canada qu'au Québec.

Malgré l'augmentation de l'âge médian de la population active, la retraite s'est prise plus hâtivement au cours des années 1990 et au début des années 2000, réduisant le taux d'activité des travailleurs de 55 ans et plus. Au Québec, au milieu des années 1970, l'âge médian de la retraite était au-dessus de 65 ans pour les deux sexes ; en 2003, il était de 63,4 ans pour les hommes et de 59,1 ans pour les femmes (Guillemette, 2004, p. 3). Au Canada, la situation est semblable. En 1976, l'âge moyen de la retraite était 65 ans toujours pour les deux sexes; en 2002, il avait diminué à 60,6 ans pour les deux sexes, représentant 61,4 ans chez les hommes et 60,1 ans chez les femmes (McDaniel, 2003, p. 503). Selon les sources consultées, c'est dans le secteur public que l'âge moyen de la retraite pour les deux sexes est descendu le plus bas : 53,1 ans en 2002, alors que, pour la même année, la retraite se prenait en moyenne à 61,4 ans dans le secteur privé, une différence de plus de 8 ans par rapport au secteur public (*id.*, *ibid.* p. 503).

Cette diminution de l'âge moyen du départ à la retraite a eu un effet sur le taux d'activité des travailleurs âgés. Au Québec, en 2002, le taux d'activité des hommes âgés de 55 et 64 ans (59,5 %) était inférieur à celui de la population active, celle âgée de 15 à 64 ans (75,9 %) et à celui des travailleurs âgés de 45 et 54 ans (82,6 %) (Gauthier et Lechaume, 2004, p. 4). Un des motifs expliquant ces différences entre les groupes d'âge est que l'avancement en âge semble constituer un obstacle à l'embauche, et ce particulièrement dans les secteurs technologiques et pour des emplois physiquement exigeants (*id.*, *ibid.* p. 11). La majorité de la littérature consultée révèle les mêmes faits à propos des taux d'activité et il est généralement reconnu que le taux d'activité des hommes âgés de 55 ans et plus a diminué pendant les années 1980 et 1990. De même au Canada, le taux d'activité des hommes âgés de 55 à 64 ans étaient de 56 % en 1998, soit une baisse de 20 % sur une période de 20 ans ; par contre, toujours au Canada, le

---

<sup>18</sup> Les sources consultées nous fournissaient des données pour des années différentes. Une recherche plus poussée nous aurait certainement procuré des années plus rapprochées, ce que nous n'avons pas fait. L'idée principale était de démontrer que l'âge médian avait globalement augmenté au cours des dernières années et ce tant au Québec qu'au Canada.



taux d'activité des femmes a augmenté de 6%, passant de 30 % à 36 % (David et al., 2003, p. 33). Bien que les années ne soient pas les mêmes, la situation de l'activité chez les travailleurs âgés serait donc semblable au Canada et au Québec.

Les projections des taux d'activité de la population active âgée de 15 et 64 ans au Québec démontrent que la décroissance se poursuivrait : en 2010, il serait de 63,4 % pour diminuer jusqu'à 56 % en 2050, où presque une personne âgée de 15 et 64 ans sur deux serait inactive (Lagacé et al., 2005, p. 11).

Cependant, après avoir tablé sur la réduction de l'activité chez les travailleurs âgés de 55 ans et plus et la diminution de l'âge de départ à la retraite, un phénomène inattendu se dessine depuis peu: il y aurait une progression de la reprise de l'emploi chez ces derniers.

### 2.2.3 Reprise de l'emploi et augmentation de l'âge moyen de la retraite

Depuis quelques années, le taux d'activité des travailleurs de 55 ans et plus augmenterait lentement, mais sûrement. La reconnaissance de cette reprise de l'emploi pour ce groupe d'âge aurait lieu depuis peu, comme si nous avions été aveuglés par le puissant mouvement du vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, la chute du taux d'activité de ces travailleurs et la diminution de l'âge moyen de la retraite. Tel qu'il a été mentionné précédemment, les individus vivant plus longtemps et en meilleure santé devraient logiquement allonger la durée de leur vie active ; toutefois, cette idée va à contre-courant de l'opinion publique qui considère les départs anticipés comme une façon commode de gérer la baisse des effectifs des entreprises (Taddei, 2000, pp. 51-52) ; mais, cette prolongation de la durée de la vie active peut également signifier « progrès », car la bonne santé des individus peut faire la différence (*id.*, *ibid.* p. 52). Déjà en 2001, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) écrivait que, malgré la tendance à l'allongement de la durée de la retraite et une diminution de la durée de la vie active, il y aurait un renversement de cette tendance qui était alors en cours dans plusieurs pays (OCDE, 2001, p. 4). Une prise de conscience sur l'utilité des travailleurs âgés se produirait, alors que les employeurs favoriseraient de plus en plus l'embauche (ou le maintien en emploi) de ceux désirant travailler plus longtemps; mais, encore, cette dernière affirmation comporterait des contradictions, comme nous le constaterons dans la section 2.7.2 portant sur les préjugés à l'endroit de ces travailleurs.

Autrefois, l'activité tardive des travailleurs vieillissants était courante ; un projet longitudinal, entamé dans les années 1920 et intitulé « Étude de Stanford-Terman »<sup>19</sup>, a démontré qu'une grande proportion de

---

<sup>19</sup> Étude débutée en 1921 aux États-Unis par Lewis Madison Terman, professeur à l'université Stanford et poursuivi par ses collaborateurs et successeurs jusqu'en 1999.

l'échantillon prenait une retraite graduelle plutôt qu'une retraite instantanée (Crespo et al. 2005, p. 49). Également, dans les années 1960 et 1970, des formes d'emplois post-carrière, d'emplois post-retraite et de retraite partielle existaient ; les études démontrent qu'entre le quart et la moitié des travailleurs auraient connu l'une ou l'autre de ces formes d'emplois et cette proportion augmente de cohortes en cohortes (*id., ibid.* p. 47). Enfin, des chercheurs ont démontré dans une étude auprès d'hommes âgés de 58 à 63 ans que, entre 1969 et 1975, 20% d'entre eux s'autodéfinissaient en retraite partielle. Ce résultat a été interprété comme une incitation à leur endroit de passer à un travail plus facile ou incluant des heures plus flexibles (*id., ibid.* p. 48). Malheureusement, le mouvement des cessations anticipées d'activités et les préretraites pendant les années 1980 a été si fort que, de nos jours, nous avons presque oublié que la vie active aurait jadis été plus longue et que le départ à la retraite n'a pas toujours été hâtif.

Cette reprise de l'emploi chez les 55 ans et plus se dessinerait donc depuis peu ; nous n'en sommes pas au taux d'activité de la fin des années 1970 et du début des années 1980, qui se situait autour de 70%, mais la hausse serait graduelle. Selon Statistique Canada, entre 1995 et 2001, le taux d'activité des travailleurs canadiens âgés est passé de 53,7% à 57,6% pour les hommes âgés de 55 à 64 ans ; en 1981, il était de 70,7 % (Lesemann et al., 2003a, p. 13). Selon cette même source, au Québec, le taux d'emploi des hommes âgés de 45 à 64 ans était de 36,6 % en 1993, pour ensuite augmenter à 37,9% en 1998 (*id., ibid.* p. 14). Selon l'Institut de la Statistique du Québec, c'est précisément en 1993 que le taux d'activité des travailleurs âgés de 55 à 64 ans a atteint son plus bas niveau, à 36,2 %. En 2006, le taux d'activité pour le même groupe d'âge avait atteint 48,3 %, et il est en croissance, lente mais constante, depuis 2001<sup>20</sup>.

Les diverses formes de travail en fin de carrière ne se résumeraient pas uniquement à du travail à temps partiel. En 2002, une étude a démontré que, 24 mois après avoir mis fin volontairement à un emploi de carrière à temps plein, 30% des travailleurs de 50 ans et plus occupent un autre emploi, majoritairement à plein temps (*id., ibid.* pp. 15-16). La reprise de l'économie et la prise de conscience des effets négatifs des préretraites des années 80 et 90 mèneraient à ce redressement de l'âge de la retraite (Crespo et al., 2005, pp. 26-27). En effet, depuis la dernière crise économique du début des années 90, l'économie canadienne se porte bien, favorisant l'emploi. La perception de la retraite aurait changé depuis la fin du mouvement des départs hâtifs qui a eu lieu dans les années 1980 et 1990. La retraite était autrefois considérée comme un moment de repos ; les nombreuses dépressions et les maladies suivant une retraite prise trop tôt et trop vite auraient lentement transformé cette perception de la retraite. Auparavant, elle était perçue comme un moment privilégié, maintenant elle serait plutôt perçue comme une période redoutée. Il ne s'agirait toutefois que d'un seul aspect de ce changement de perception ; la planification financière compte vraisemblablement parmi les autres aspects influençant la reprise de l'emploi chez les

---

<sup>20</sup> Institut de la Statistique du Québec, en ligne :

[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_travl/pop\\_active/e13\\_2006.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/e13_2006.htm)

travailleurs de 55 ans et plus. Notons ici la débâcle des marchés boursiers de 2001-2002 qui aurait probablement forcé plusieurs travailleurs à réviser à la hausse l'âge de leur retraite. D'ailleurs, en 2001, les résultats d'un sondage indiquaient qu'aux États-Unis, 40% des nouveaux retraités voudraient continuer à travailler car ils ont intérêt à demeurer actifs et ils désirent s'engager dans la communauté (Lassey & Lassey, 2001, p. 444). Nous pourrions peut-être établir un lien entre les résultats de ce sondage et cet épisode des années 2001-2002 (sans toutefois tirer des conclusions probantes), les événements s'étant déroulés en même temps. La relation entre les deux pourrait être que, ces retraités ayant subi des impacts sur leur santé suivant une retraite soudaine et hâtive, ils voudraient désormais tenter d'en diminuer les effets négatifs.

La reprise de l'emploi chez les personnes de 55 ans et plus correspondrait à un profil particulier de ces travailleurs, car il y aurait eu *transformations des itinéraires de fin de carrières* au cours des dernières années (Lesemann et al., 2003a, p. 14). En effet, il s'agirait de connaître le type d'emploi occupé, une fois que l'âge de la retraite prévu par le travailleur est atteint : s'agit-il du même emploi, sous forme de retraite progressive, ou d'un tout autre emploi, à temps plein ou partiel ? Une investigation serait à faire à ce sujet, car elle pourrait ajouter à la réflexion sur les tenants et aboutissants de la reprise de l'emploi des travailleurs âgés de 55 ans et plus. Par conséquent, la période de passage entre la vie active et la retraite serait de moins en moins un événement unique et de plus en plus une combinaison de « statuts » reliés au travail et à la retraite (Crespo et al., 2005, p. 12).

Des causes à cette reprise de l'emploi ont été identifiées : l'éclatement de la bulle technologique de 2001-2002 induit un report obligé de la retraite pour plusieurs travailleurs en fin de carrière, combiné à une scolarité croissante entraînant un allongement de la vie active (Lagacé et al., 2005, p. 11). Si ces causes étaient les seules expliquant ce fait, l'affirmation suggérant que la gestion prévisionnelle soit pratiquement inexistante au Québec s'avérerait juste. L'allongement de la vie active ne dériverait donc pas de programmes incitatifs en entreprise. Pourquoi donc un nombre croissant de travailleurs de 55 ans et plus désirent continuer à travailler plus longtemps ? Les résultats d'une étude de 2005 effectuée auprès d'anciens employés retraités de la pétrolière Shell révélaient que lorsque des travailleurs prenaient une retraite hâtive, soit à 55 ans, ils avaient de moins bonnes chances de vivre aussi longtemps que ceux qui la prenaient à 60 ou 65 ans (Tsai et al., 2005, p. 2). D'autres études, de Marshall et Clarke (1998) et de McDonald, Dohahue et Marshall (2000), avaient mené à des conclusions similaires, c'est-à-dire qu'une retraite hâtive, forcée ou involontaire avait un effet nuisible sur la santé. Travailler plus longtemps pourrait donc être « bon pour la santé » ! Alors que les données de 2003 révélant que l'âge médian de la retraite pour les hommes était de 63,4 ans et pour les femmes, 59,1 ans (Guillemette, 2004, p. 3), l'évolution de l'état de santé de la population active continuerait de s'améliorer et la reprise de l'emploi des travailleurs âgés de 55 ans pourrait se poursuivre.

L'âge médian de la retraite pourrait continuer d'augmenter, due à de nombreux facteurs tels que la lutte aux pénuries de main-d'œuvre à la suite du vieillissement de la population canadienne, la tendance à garder les travailleurs âgés en emploi, le manque de capacité financière de certains travailleurs, spécialement ceux dans les groupes plus désavantagés financièrement, et par la décision de la Cour Suprême du Canada d'abolir la retraite obligatoire en fonction de l'âge, jugé discriminatoire (Denton et Kusch, 2006, p. 9). Cette nouvelle réalité démontrerait que les départs à la retraite prévus d'ici 2012 pourraient être moins nombreux, à l'opposé de tout ce qui a été dit à ce sujet jusqu'ici.

Les conditions de maintien du personnel vieillissant en emploi et la hausse de l'âge de la sortie de la vie active seront des enjeux majeurs du vieillissement au travail pour les prochaines décennies (David et al., 2003, p. 41), et il serait vraisemblablement à l'avantage des travailleurs vieillissants de demeurer actifs plus longtemps pour pouvoir profiter de cet allongement de l'espérance de vie en bonne santé.

Alors, malgré la constatation des conditions pénibles et du stress au travail, il y aurait une tendance à l'allongement de la vie active qui se profilerait. De quelle façon les entreprises y contribuent-elles ?

### 2.3 Gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre

La section précédente abordait la question de l'allongement de la vie active versus l'âge de la retraite. Plusieurs bouleversements se seraient déroulés en peu de temps, rendant leur étude difficile : pourquoi, pendant de nombreuses années, la retraite s'est-elle prise si précocement alors que l'espérance de vie s'allongeait ? Cette question n'aurait été répondue que partiellement, car la durée nécessaire de temps à écouler pour l'analyser a vraisemblablement été trop courte : de plus, à l'heure actuelle, l'emploi reprendrait lentement chez les travailleurs âgés, allant à contre-courant du phénomène de la retraite hâtive. Maintenant, pour permettre à cette tendance à l'allongement de la vie active de durer, de nouveaux outils de gestion seraient disponibles pour les entreprises qui chercheraient à agir de façon préventive, et non de façon réactive, sur les mouvements d'entrées et de sorties de personnel.

#### 2.3.1 Gestion prévisionnelle dans les PME du Québec

L'exploration des quelques textes de différents auteurs ayant traité de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre semble apporter les mêmes conclusions à propos de la relative absence de ce type de gestion au sein des entreprises, tel qu'il a été relaté par Taddei :

En 1994, seulement 8% des établissements enquêtés par Anne-Marie Guillemard disposaient d'instruments de prévision systématique de trois ou cinq ans sur l'évolution des

âges et des emplois, la proportion montant à 35% dans ceux de plus de 500 salariés. Cette situation débouche sur une assez grande méconnaissance des questions de vieillissement du personnel par les directions d'entreprise, une tendance à les sous-estimer et une incapacité manifeste à les anticiper. Les comportements des directions d'entreprises sont donc trop souvent purement réactifs face au vieillissement de leur personnel (Taddei et al., 2000, p. 58).

Les entreprises envisagent avant tout le vieillissement de la main-d'œuvre en termes de retraite et de protection contre la perte de revenu en cas de maladie (Lamonde et al., 2002, p. 31). Cependant, ces faits prévalent pour la France. Au Québec, Frédéric Lesemann apporte un argument supplémentaire, permettant de mieux comprendre les raisons du manque d'engagement des entreprises en gestion prévisionnelle :

Dans le cas des PME, nous ne pouvons qu'être frappés par le fait que la grande majorité de ces entreprises, principales pourvoyeuses d'emplois au Québec, semblent n'avoir aucune politique de gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre, non seulement sur les âges, mais en général. Elles sont tout entières mobilisées par la quête de contrats (Lesemann, 2003, p. 6).

Le même phénomène semble persister depuis plusieurs années. La plus grande préoccupation des entreprises envers les facteurs économiques, au détriment des ressources humaines, pourrait entraîner des conséquences néfastes : en effet, alors que des entreprises mettraient plus d'énergie à dénicher de nouveaux contrats, certaines devraient probablement en refuser, en raison d'un manque de personnel occasionné par de nombreux départs à la retraite. Un bon exemple de ce manque de vision à long terme est celui du licenciement massif de nombreuses infirmières en 1997 ; le gouvernement québécois aurait alors agi ainsi pour réduire les dépenses versées en salaire. Les impacts de ces départs massifs se manifestent aujourd'hui, en 2007, par un manque de personnel infirmier car peu d'embauches ont été faites à la suite de ces départs massifs, toujours dans le but de réduire les dépenses<sup>21</sup>. Il existe également des problèmes pour trouver du personnel qualifié et cette situation serait amplifiée par la difficulté à attirer des jeunes vers les programmes de soins infirmiers au niveau collégial. Cette difficulté s'expliquerait en partie par le petit nombre de jeunes nés à la fin des années 70 constituant le groupe actuel de personnes qui débute ou poursuit des études collégiales. La même situation s'appliquerait dans d'autres secteurs d'activités ainsi que pour d'autres programmes d'études, spécialement les programmes d'études techniques et professionnelles. Toute cette problématique se produit alors que la population vieillit de plus en plus rapidement et que de nombreuses entreprises et institutions gouvernementales seraient mal outillées pour y faire face.

---

<sup>21</sup> À la suite des départs massifs à la retraite des infirmières en 1997, le manque de personnel soignant affecte la qualité des soins dans le secteur de la santé québécois, et cette situation est amplifiée par le vieillissement de la population et la lourdeur croissante de la clientèle. Ce n'est pas le refus de contrats qui engendre cette situation mais nous croyons que le parallèle peut tout de même être judicieux.

En 2002, un sondage du Conseil du Patronat du Québec révélait ceci :

Il y a un énorme travail à faire auprès des entreprises afin qu'elles soient à la hauteur du défi. Si 75% des entreprises interrogées se disaient prêtes à modifier l'organisation du travail pour faire face au vieillissement de leur main-d'œuvre, 59% affirmaient ne pas avoir de politique de planification de main-d'œuvre à moyen ou long terme, ce qui est un élément indispensable d'une politique de gestion des âges. Plus de 80% ne semblaient compter que sur les attraits d'un bon régime de retraite pour attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée (Turcotte, 2002, p. B1).

Tenir compte de l'aspect financier et économique de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ne serait pas suffisant. En effet, une meilleure politique de gestion des âges, par une planification stratégique et globale de la main-d'œuvre vieillissante, allégerait certains impacts négatifs des départs massifs à la retraite prévus pour les prochaines années, entre autres par un prolongement de la vie active des travailleurs désireux de le faire dans des conditions favorables. La formation continue, le développement de conditions de travail, l'organisation adaptée au vieillissement de la main-d'œuvre et la conception de parcours professionnels motivants compteraient parmi ces conditions, nécessaires au maintien des quinquagénaires au travail (Guillemard, 2003, p. 170), permettant une diminution des effets de pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités économiques.

Déjà en 1991, lors du Congrès des Relations Industrielles sur le thème *Viellir en emploi*, la question des conséquences du vieillissement des effectifs était soulevée. Des conférenciers, représentant l'employeur pour la plupart, ont présenté des exemples de programmes de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et les résultats. Claude Gingras, de la Confédération des Syndicats Démocratiques (CSD), a commenté le phénomène :

En supposant que les trois cas choisis (en faisant référence aux présentations de trois participants à propos de la compagnie Atlas, Hydro-Québec, et l'Université Laval) reflètent assez exactement ce qui se fait de mieux au Québec en gestion des personnes vieillissantes, force nous est de constater qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir d'ici l'an 2000 afin non seulement de gérer un personnel plus âgé mais également d'éviter les départs massifs en trouvant les moyens appropriés pour inciter un certain nombre de retraités potentiels à demeurer au travail dans le but de permettre à l'entreprise de minimiser le risque de perdre d'un seul coup l'expérience, les connaissances et les acquis accumulés pendant de nombreuses années par ses travailleurs. De plus, il n'est même pas sûr que certains emplois spécialisés soient comblés en raison de la pénurie de nouveaux candidats disponibles à temps (Blouin et al., 1991, p. 128).

La situation du vieillissement de la main-d'œuvre suscitait déjà des questionnements et quelques gestes concrets avaient déjà été posés. En 1993, en France, Gaullier soulignait quelques exemples de programmes de gestion prévisionnelle au sein d'entreprises françaises : la préretraite progressive et le travail intermittent chez Hewlett-Packard, la revalorisation des fins de carrière et le désengagement

progressif chez la société Otis, la préretraite et le tutorat chez Renault, pour ne nommer que ceux-là (Gaulhier, 1993, p.90).

Au Québec, quelques entreprises et institutions ont mis sur pied de tels programmes : Hydro-Québec a recours au devancement d'embauche, c'est-à-dire que deux personnes occupent le même poste pendant une période déterminée, la tâche de celui qui part étant essentiellement de former, de *coacher* celui qui arrive (Lamonde, 2002, p. 21). *Télu Québec* a un processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines stratégique et intégrée en lien avec « la vision, la mission, la culture et les valeurs de l'entreprise et en considération de l'évolution de l'environnement, la stratégie d'affaires, la stratégie d'organisation et la stratégie de ressources humaines, toutes articulées entre elles » (Lamonde, 2002, p. 49-50). Également, l'aménagement du temps et des lieux de travail devrait être une mesure incluse dans la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre âgée (Lesemann et al., 2003a, p. 33). L'aménagement du temps de travail sera d'ailleurs abordé dans la section 2.5.2.

Bien que le sondage du Conseil du Patronat du Québec ait conclu que peu d'entreprises aient de politique de planification de main-d'œuvre à moyen ou à long terme, les rares entreprises mentionnées ci-haut semblent faire preuve d'initiatives et d'avant-gardisme pour s'adapter au vieillissement de leur main-d'œuvre. Pour celles désirant se doter d'une politique semblable, l'étude des entrées et des sorties anticipées du marché du travail peut apporter des pistes pour mieux prévoir les mouvements de personnel.

### 2.3.2 Entrées et sorties du marché du travail

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans les entreprises pourrait devenir un outil approprié car les entrées prévues sur le marché du travail seraient inférieures aux sorties prévues. D'une part, les premiers baby-boomers, formant une cohorte très nombreuse, auront 65 ans en 2012 ; avec la tendance à la retraite hâtive, ajouté au fait que la plupart des travailleurs ont effectué le nombre d'années requis pour l'obtention de leur pension de retraite sans pénalité, plusieurs *baby-boomers* se retireraient de la vie active d'ici là. D'autre part, la chute du taux de fécondité qui a suivi le *baby-boom* a créé une cohorte peu nombreuse, le *baby-bust*<sup>22</sup>, provoque un déséquilibre important entre de nombreux travailleurs vieillissants qui prendraient leur retraite incessamment et le petit nombre de jeunes travailleurs représentés par ce groupe. Un mince espoir pointerait en la cohorte de l'écho du *baby-bust*, soit les enfants des baby-boomers nés dans les années 1980 : entre 2006 et 2012, ils sont à l'âge où débute la vie active pour la plupart d'entre eux. Cependant, la cohorte des baby-boomers est largement plus nombreuse, alors l'écart entre eux et les autres cohortes constituées de jeunes personnes demeure très

<sup>22</sup> La cohorte du *baby-bust* est constituée des enfants nés entre 1968 et 1979, immédiatement après la fin du *baby-boom*. En 2007, ces adultes sont âgés de 28 à 39 ans.

grand et il serait vraisemblablement difficile à combler, en dépit de la reprise de l'emploi chez les personnes de 55 ans et plus.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, le recours massif à l'immigration pour annuler complètement les effets du vieillissement et des départs à la retraite reliés à ce vieillissement serait irréaliste. Il serait en effet impossible d'infléchir la composition des entrées sur le plan des caractéristiques socioéconomiques et de la structure d'âge, pour qu'elles soient en mesure d'avoir un tel impact sur les effets du vieillissement (MIRC, 2003, p. 9). Donc, un scénario se profilerait, avec des pénuries de main-d'œuvre substantielles dans plusieurs secteurs d'activités, particulièrement ceux avec un personnel ayant une moyenne d'âge élevée.

## 2.4 Pénuries de main-d'oeuvre

Une politique de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pourrait s'avérer un outil relativement efficace et essentiel pour soutenir un allongement harmonieux de la vie active, car si cet allongement est désiré par une partie la population active et qu'il est souhaitable pour le maintien d'une économie en bonne santé, l'absence d'une telle politique rendrait l'atteinte de l'objectif laborieux. De plus, les entrées et les sorties prévues du marché du travail pourraient provoquer un déséquilibre pour combler des postes laissés vacants à la suite de départs à la retraite. Des pénuries de main-d'œuvre pourraient alors se produire. Alors, l'étude du ratio retraité versus travailleur laisserait entrevoir des aspects négatifs certes, mais également positifs ; nous les examinerons de plus près. Également, malgré les effets négatifs des pénuries de main-d'œuvre, il y aurait présentement une remise en question de cette carence potentielle en personnel.

### 2.4.1 Aspects négatifs ... et positifs des pénuries de main-d'œuvre

Actuellement, il existerait une alerte à la pénurie de main-d'œuvre, autant pour la main-d'œuvre qualifiée que non-qualifiée, créée par l'inquiétude du vieillissement de la main-d'œuvre; l'anticipation des départs massifs à la retraite des baby-boomers au cours des prochaines années provoqueraient cet état d'alerte (Lagacé et al., 2005, p. 1). En effet, parmi les conséquences de ces départs à la retraite, au Canada, les pénuries de main-d'œuvre sont souvent citées. D'autres conséquences pourraient être considérées comme découlant de ces pénuries : une baisse de la productivité et de la compétitivité des compagnies canadiennes, perte de compétences, accroissement des charges sociales, etc. (Schetagne, 2001, p. 6). La démonstration est convaincante : la démographie agit de telle façon que nous n'y échapperions pas.



La proportion des personnes âgées de 65 ans et plus va augmenter, la population active va décroître, la natalité demeure sous le seuil du renouvellement des générations, il y aurait douze personnes qui sortiraient du marché du travail pour dix qui y entreraient à partir de 2011, l'âge médian de la population en âge de travailler augmente. Également, comme facteur non-rélié à la démographie mais tout de même important pour argumenter le discours, le taux d'activité des femmes plafonne, sans jamais rattraper celui des hommes (Lagacé et al., 2005, pp.12-13). Au bout du compte, même si ce processus était inversé, les effets ne se feraient pas sentir avant une vingtaine d'années. Il semble clair que toutes les courbes démographiques pointent dans la même direction : d'importantes pénuries de main-d'œuvre seraient à nos portes.

Cette situation mérite une attention particulière. D'un côté, il serait reconnu que les projections démographiques sont sans équivoque, que beaucoup de travailleurs manifestent encore le désir de quitter hâtivement pour la retraite (notamment les ouvrières et les ouvriers), en raison notamment de conditions de travail pénibles et ils le feraient même au détriment de leur niveau de vie. Si la tendance à la retraite hâtive reflétait uniquement une plus grande richesse et une préférence accrue pour les loisirs, cela ne représenterait pas un problème du point de vue du bien-être économique (Guillemette, 2004, p. 4). Il faudrait peut-être regarder du côté de la lassitude à l'égard du travail et du travail tel qu'il est organisé, pouvant également être des facteurs à l'origine de pénurie de main-d'œuvre (*id.*, *ibid.* p. 11).

Un autre facteur important expliquant l'alerte aux pénuries de main-d'œuvre est que, au cours des années 1990, les régimes de pensions ont enregistré des surplus, ce qui aurait exacerbé la tendance à la retraite hâtive (Guillemette, 2004, p. 4). Cependant, la débâcle des marchés boursiers qui a suivi au début des années 2000 entraînerait l'effet inverse : les travailleurs qui rêvaient d'une retraite prochaine ont alors commencé à penser à la reporter. Comme il a été mentionné précédemment, il y aurait une reprise de l'emploi chez les travailleurs âgés, laissant présager que ces carences en personnel seraient moins accentuées, donc qu'il y aurait moins de retrait définitif de la vie active.

Il y aurait néanmoins des aspects positifs à ces pénuries : il pourrait y avoir des augmentations de salaires offertes aux plus jeunes, ce qui ne saurait leur déplaire ; ils y trouveraient alors un incitatif pour écourter la durée de leurs études ; les travailleurs vieillissants pourraient être encouragés à demeurer actifs ; et en voulant intensifier l'automatisation des procédés, les entreprises pourraient améliorer leur productivité (Lagacé et al., 2005, p. 12). Il pourrait même y avoir des changements dans les attitudes et les comportements des salariés vieillissants qui surviendraient dans le cas où ceux-ci s'ouvriraient à la formation continue, à un allongement de leur vie active, par une attitude plus positive des employeurs envers eux et par la création de programmes gouvernementaux mieux ciblés pour ceux ayant perdu leur emploi mais qui veulent toujours travailler (Cheal, 2003, p. 22).

Il faut pourtant garder à l'esprit que les raisons justifiant ces déficits potentiels de personnel d'ici les dix prochaines années s'appuient sur des chiffres très révélateurs.

#### 2.4.2 Ratio retraité / travailleur

Nous avons vu que le mouvement des différentes cohortes entraînerait vraisemblablement un déséquilibre dans les entrées et sorties du marché du travail parce que la population vieillit. Par conséquent, le vieillissement de la population a entraîné une augmentation du ratio retraité/travailleur (Guillemette, 2004, p. 2). Entre 2001 et 2026, il passerait de cinq personnes en âge de travailler par personne âgée à trois seulement (Schetagne, 2001, p. 3). La Régie des Rentes du Québec abonde dans le même sens : entre 2001 et 2030, le ratio passerait de 4,7 personnes de 20 et 64 ans (population active) par personne de 65 ans et plus (population inactive) à 2,1 pour 1 (Guillemette, 2004, p. 2)<sup>23</sup>. Il est également prédit que ce ratio se dégradera fortement d'ici 2040. Deux phénomènes expliquent la future évolution de ce rapport : l'allongement de la durée de vie et le passage à la retraite de la génération du baby-boom (Gauillier, 2003, p. 11). En effet, si la population âgée de 65 ans et plus vit plus longtemps, son poids augmentera ; et lorsqu'elle prendra sa retraite, elle serait nombreuse à le faire. À ce sujet, le Ministère des Ressources Humaines et du Développement Social du Canada (RHDSC) évalue que, d'ici les dix prochaines années, 605 000 emplois seront rendus disponibles et que le tiers le seront par les départs à la retraite (Denton et Kusch, 2006, p. 9). Le MIRC, quant à lui, prévoit que, pour la période 2002-2006, 640 000 postes se libéreront et plus de la moitié de ces 640 000 emplois à pourvoir (soit 350 000 postes) résulteront de départs à la retraite ou de décès (MIRC, 2003, p.19).

Tel que mentionné précédemment dans le texte, il existe un écart entre l'espérance de vie des cadres et des ouvriers et les problèmes de santé sont plus présents chez les ouvrières et les ouvriers (David et al., 2003, p. 37). Également, des secteurs industriels, où la pénibilité au travail est élevée, ont été particulièrement visés par des revendications syndicales pour maintenir la préretraite à 50 ans même si ces entreprises pratiquaient déjà massivement les départs en préretraite (Guillemard, 2003, p. 59). Le ratio retraité/travailleur pourrait continuer sa chute si des conditions de travail pénibles obligeaient beaucoup de travailleurs à se retirer prématurément. Rappelons ici les résultats de l'étude de Lasfargues (section 2.1 sur la pénibilité des tâches) affirmant que toutes les contraintes pesant sur le rythme de travail ont augmenté autant dans un contexte industriel que pour un contexte marchand (Lasfargues, 2005, p. 9). Les secteurs d'activités traditionnellement reconnus pour avoir des conditions de travail pénibles, par exemple le secteur manufacturier, seraient rejoints par d'autres secteurs d'activités réputés avoir des emplois plus faciles et des conditions de travail plus alléchantes, par exemple le secteur public.

---

<sup>23</sup> Les différentes sources consultées calculant le ratio retraité/travailleur ne sont pas unanimes sur les chiffres, mais elles vont tous dans le même sens, c'est-à-dire qu'elles affirment que ce ratio se dégradera d'ici les cinquante prochaines années.

Le maintien de conditions de travail pénibles se reflèteraient sur ce ratio retraité/travailleur, par une hausse des départs à la retraite.

Ces données démographiques démontrent que la société a changé, change et changera encore. L'angle utilisé pour tenter de comprendre l'évolution de ces données statistiques par l'examen de la pénibilité des tâches, le stress et la satisfaction au travail seraient probablement révélateurs du degré d'impact de la décision de se retirer ou non du marché du travail. En effet, l'augmentation de l'âge médian peut avoir une influence sur l'allongement de la vie active, sauf dans le cas où des conditions de travail pénibles existeraient ou chez les travailleurs vivant de l'insatisfaction dans l'exécution de leurs tâches ; dans la section 2.1 sur la pénibilité des tâches et le stress au travail, nous avons présenté les résultats de l'étude de Turcotte et Schellenberg à ce sujet. Aussi, l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé de la majorité de la population pourrait repousser l'âge moyen de la retraite, sauf dans le cas où la santé serait compromise par de mauvaises conditions de travail ; le taux d'activité ne pourrait augmenter que très lentement dans le cas où de mauvaises conditions de travail se multiplieraient.

Si toutes les prédictions mentionnées se réalisent, des pénuries de main-d'œuvre devraient normalement se produire. Pourtant, la reprise de l'emploi chez les travailleurs vieillissants laisse entrevoir une toute autre situation, qui pourrait modifier le portrait du ratio retraité / travailleur, alors qu'il est prédit qu'il se dégraderait.

#### *2.4.3 Remise en question des pénuries de main-d'œuvre*

Nous l'avons quelques fois mentionné au passage : depuis quelque temps, il y aurait une remise en question du diagnostic de pénurie de main-d'œuvre. Les facteurs explicatifs sont multiples : la génération de l'« écho » du baby-boom (celle née entre 1980 et 1995, soit les enfants des baby-boomers) est plus nombreuse que celle du baby-bust (celle née entre 1968 et 1979). Certains affirment même qu'elle risque de rencontrer des problèmes d'insertion professionnelle, tout comme la génération dite « X », celle née entre 1961 et 1966, donc plutôt la queue du baby-boom, qui n'est pas une génération en soi (Lagacé et al., 2005, p. 13). Aussi, la croissance exceptionnelle des diplômés universitaires, de l'ordre de 75% au cours des dix dernières années et le fait que le marché du travail n'ait jamais été capable d'absorber une telle progression. La combinaison de ces deux phénomènes provoque une surqualification dans les emplois occupés, et un sous-emploi d'un nombre important d'universitaires, ce qui pourrait changer le scénario (*id.*, *ibid.* p. 4). Selon Frédéric Lesemann, ces jeunes travailleurs attendent que les baby-boomers se retirent pour mettre la main sur leurs emplois, dans la mesure où ils seront à combler. Il y aurait eu également une sous-estimation des gains en productivité que les technologies permettraient de réaliser. Nous avons vu également qu'il y aurait une reprise de l'emploi chez les personnes de 55 ans et

plus, probablement parce que plusieurs travailleurs ne pourront se permettre de prendre leur retraite, notamment en raison de la débâcle des marchés boursiers de 2001-2002 (Desrosiers, 2005, p. C6) et des incertitudes créées par les pertes d'investissement dont ont souffert les régimes publics de pension (McDaniel, 2003, p. 501). Cependant, certains secteurs d'activités autrefois prospères ont aujourd'hui une main-d'œuvre avec une moyenne d'âge élevée ; alors, advenant une fermeture de ces entreprises, moins de personnel serait à remplacer. La situation pourrait sembler moins dramatique que prévue mais, malgré les traces laissées par le mouvement des années 1980 pour les cessations anticipées d'activités, mué en une « culture de la sortie précoce », cette période restera longtemps ancrée dans l'esprit des individus comme une étape charnière entre « pas assez de travail pour le nombre de travailleurs » et « trop de travail et pas assez de travailleurs ».

Une nouvelle définition de la retraite pourrait émerger de ce questionnement sur le vieillissement de la main-d'œuvre, les pénuries annoncées et les craintes qu'elles occasionnent.

## 2.5 La retraite contemporaine

Dans son livre « *Retraites choisies et progressives* », l'auteur, Dominique Taddei, définit cette notion comme suit : « Il s'agit de permettre aux intéressés de choisir une progressivité dans leur passage de la vie professionnelle à la retraite » (Taddei, 2000, p.15), venant rompre avec la transition abrupte entre le travail et la retraite dont nous discuterons subséquemment. Cette définition sous-entendrait que tous les participants à la vie active, travailleurs et employeurs, seraient visés par ce choix. Toutes les catégories d'emploi seraient effectivement touchées par le vieillissement des effectifs, et devraient donc toutes être incluses dans l'accessibilité à la retraite choisie et progressive.

Deux considérations essentielles de la retraite choisie et progressive seraient présentement en développement : premièrement, les grandes organisations internationales préfèrent des mécanismes de retraite progressive à une cessation définitive d'activité de plus en plus précoce, et deuxièmement, on observe dans de nombreux pays une évolution spontanée ou délibérée vers des retraites choisies et progressives, (*id., ibid.* p. 22). Une prise de conscience des travailleurs et des employeurs, lente mais progressive, s'effectuerait sur la question de la prolongation de la vie active. Cette lente évolution vers une retraite choisie et progressive provient probablement de « sentiments contradictoires, par lesquels passent le plus grand nombre d'entre nous : au travail, le désir de temps libre; dans l'oisiveté, le souci d'être utile à quelque chose » (*id., ibid.* p. 19). Le mouvement des retraites prématurées ne date que des années 1980 mais les retraites hâtives sont encore bien ancrées dans l'esprit des gens<sup>24</sup>; aller dans le

---

<sup>24</sup> La publicité suscite encore une perspective de retraite hâtive, par exemple le phénomène « Liberté 55 » est pratiquement devenu un phénomène culturel.

sens contraire, c'est-à-dire promouvoir la progressivité au cours des dernières années avant la retraite, pourrait prendre beaucoup de temps.

Cette prise de conscience se manifesterait par des mesures et des politiques mises en place visant la diminution de l'exclusion que les travailleurs âgés subiraient depuis environ 25 ans. En effet,

... depuis 1989, les pouvoirs publics ont adopté un certain nombre de mesures en rupture avec l'exclusion massive et systématique des salariés âgés, en introduisant dans le droit du travail la notion de « salarié âgé », en limitant le recours aux préretraites, en promouvant leur maintien dans l'emploi ainsi que le retour à l'emploi des chômeurs âgés, en développant la prévention de l'exclusion par la gestion prévisionnelle de l'emploi (Gaullier, 1993, p. 69).

Une fois les mesures implantées, le défi est de maintenir ces salariés âgés en emploi. Gaullier propose trois pistes. Il faudrait s'intéresser tout d'abord aux parcours professionnels qui façonnent les fins de carrière ; ensuite, s'attarder à la gestion globale des différents âges ; et finalement, accorder plus d'importance au lien entre l'âge et la rémunération : à qualification égale, salaire égal (Gaullier, 2003, pp. 36-37). La préparation de la retraite progressive des travailleurs âgés est importante, mais également le déroulement de cette prolongation de la vie active de ces travailleurs ; c'est ce à quoi pourraient servir lesdites pistes.

Dans les secteurs d'activités incluant des conditions de travail pénibles et un niveau de stress élevé, la retraite choisie et progressive permettrait aux intéressés de réduire graduellement la fatigue tout en donnant accès à une fin de carrière plus gratifiante, qualifiante et reconnue, ce qui peut aider à satisfaire les aspirations individuelles, professionnelles comme non-professionnelles (Taddei, 2000, p. 39). L'aspect financier apparaîtrait comme un élément déterminant quant à la décision de se retirer du marché du travail ou non, mais « les individus concernés par une retraite choisie et progressive gagneraient certes moins qu'en poursuivant un travail à temps plein, mais certainement plus qu'avec une simple retraite prise trop tôt » (*id.*, *ibid.* p. 63). Il demeure important de ne pas pénaliser financièrement les retraités une fois ceux-ci sortis de la vie active ; la recherche d'un niveau de vie satisfaisant est un facteur important dans cette décision.

Si le renouvellement du discours autour de la retraite choisie et progressive semble bien amorcé, il y aurait eu bien sûr une cause. Il s'agit du mouvement qui a mené à cette réflexion : les cessations anticipées d'activités et les préretraites au cours des années 1980.

### 2.5.1 Cessations anticipées d'activités et culture de la sortie précoce

L'élan vers les cessations anticipées d'activités aurait commencé au début des années 1980 et se serait effectué dans des circonstances bien définies. Au moment de la sortie de la crise des années 1970, où la productivité accrue et la compétitivité croissante devenaient des enjeux essentiels pour la perpétuation des entreprises, la rationalisation des effectifs est devenue un outil de gestion presque essentiel pour faire face à ces enjeux. Au cours de ces années, « des interactions entre les acteurs du marché du travail auraient donné lieu à des normes et des règles nouvelles encadrant la fin de la vie active, par la mise en place de programmes de cessation anticipée pour les salariés âgés » (Guillemard, 2003, pp. 47-48). Le développement de la préretraite aurait permis aux entreprises de réduire leurs effectifs par le biais de la sortie précoce, « forme d'ajustement moins douloureuse que, par exemple, un problème de rapport coût/productivité des travailleurs » (*id.*, *ibid.* p. 210) ; le développement de ces préretraites se serait fait autant pour les salariés âgés jugés improductifs que ceux productifs parce que les critères s'appliquaient à tous (Gauillier, 1998, p. 83). La montée du chômage, les transformations du rapport salarial et les réorganisations de la production seraient d'autres facteurs expliquant la montée des sorties précoces, et non uniquement par le caractère incitatif de la protection sociale à cesser toute activité (Guillemard, 2003, p. 209).

Plusieurs années encore suivant le début de ce mouvement, les salariés âgés considéreraient dorénavant la cessation définitive d'activité, même avant l'âge « normal » de la retraite, comme méritée, après avoir exercé un emploi pendant de nombreuses années, « parfois peu valorisé, répétitif et souvent pénible » (Guillemard, 2003, p. 57). À un âge aussi jeune que le début de la cinquantaine, les salariés débuteraient le compte à rebours les menant vers la fin de la vie active, attendant que des dispositifs de sortie précoce se manifestent (*id.*, *ibid.* p. 57). Cet âge désigne désormais le seuil de cessation du travail, et les travailleurs de tous âges planifieraient cette cessation en conséquence. « La retraite à 55 ans, c'est la loi » (*id.*, *ibid.* p. 57) ; cette phrase serait devenue comme un *leitmotiv*. Ces dispositifs d'incitations auraient tant été utilisés qu'ils ont fini par apparaître équitable et légitime, allant chercher l'assentiment social (*id.*, *ibid.* p. 54). De plus, les revenus des retraités dans les dix premières années de leur retraite prise à l'âge « normal » seraient plus bas que ceux ayant pris la leur avant l'âge « normal », un autre effet incitatif pour quitter la vie active tôt (Casey et Yamada, 2002, p. 10). À cet égard, il faudrait admettre que le retrait précoce s'expliquerait également par les valeurs, les aspirations et les attitudes des futurs retraités envers le travail et la retraite (Guillemard, 2003, pp. 206-207) ; un lien entre le travail, la retraite et le thème de la souffrance pourrait être envisagé pour examiner ce phénomène sous un angle sociologique. Autant par son origine latine qu'au sens biblique, le travail a un sens de pénibilité et de labeur. En effet, le travail vient du mot latin « tripalium » qui désigne le trépied qui sert à contenir les animaux pendant qu'on les soigne mais c'est le verbe tiré de « tripalium », « tripaliere » qui a fait apparaître le sens moderne de peine (Pillon et Vatin, 2003, p. 5). Dans sa formule biblique, il est

mentionné que : « À l'homme revient la charge de produire à la sueur de son front, à la femme celle de procréer dans la douleur » (Stroobants, 1993, p. 6). Dans notre société contemporaine, nous n'en serions vraisemblablement plus à travailler dans la peine, avec la sueur au front. Le dictionnaire « Le Petit Robert » donne la définition suivante, plus collé à notre type de société : « ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire ou de contribuer à produire ce qui est utile ; état, situation d'une personne qui agit avec suite en vue d'obtenir un tel résultat ». Toutefois, il semble que le travail serait toujours affublé de cette notion de souffrance (Stroobants, 1993, p. 6) mais cette fois-ci, c'est dans le travail tel qu'il serait organisé que nous pourrions trouver la source de la fatigue, de l'épuisement et de la démotivation. Par conséquent, les travailleurs n'exprimeraient qu'un souhait : pouvoir partir le plus vite possible à la retraite, pour en finir avec le travail salarié (Lagacé et al., 2005, p. 8). La souffrance au travail, souvent associée aux emplois physiquement durs, s'étendrait désormais aux secteurs des services, privés et publics : ces secteurs sont touchés par un alourdissement des clientèles, par la bureaucratisation des processus et par l'individualisation du travail produit par l'organisation du travail et de chacun pour soi (Lesemann, 2003, pp. 8-9). La pression de plus en plus forte à produire plus en moins de temps dans un contexte de rareté des ressources (Lagacé et al., 2005, p. 8) vient ajouter à cette souffrance au travail, définissant les conditions de travail dans lesquelles évoluent les travailleurs. Il résulterait donc que tous les secteurs d'activités économiques seraient marqués par cette notion de souffrance au travail, donc une justification supplémentaire pour ceux qui veulent toujours quitter précocement pour la retraite.

Pour ce qui est de la condition même du travailleur, son état physique, la véritable souffrance au travail ne concernerait pas seulement les maladies du travail bien connues, associées à la condition ouvrière, consécutives à l'insalubrité des lieux, à la dureté de la tâche, à la pollution sonore, etc. Il serait également question des innombrables *burn-out* et dépressions parmi les employés (*id.*, *ibid.* 2005, p. 8). Les améliorations faites aux conditions de travail auraient entraîné des contrecoups, difficiles à prévoir. L'exemple des employés de la fonction publique, cité précédemment, nous fournissent de l'information utile à ce sujet. Tous ces préjudices que l'ensemble des travailleurs semblent subir accentueraient le désir d'en finir avec leur emploi, le plus tôt possible. La diffusion de cet état d'esprit au sein d'une grande partie de la population s'est muée en ce que Guillemard nomme la « culture de la sortie précoce ». De plus, l'envolée boursière des années 90 a exacerbé la tendance à la retraite hâtive, un phénomène de plus qui pourrait mener à une pénurie de main-d'œuvre, tel qu'envisagée par plusieurs employeurs de différents secteurs d'activités (Guillemette, 2004, p.4).

Grâce à un ensemble de valeurs et de normes privilégiant le droit à la compensation de la perte d'emploi pour les salariés âgés, cette « culture de la sortie précoce » se serait développée, soutenue dans les pays ayant des dispositifs de sortie anticipée financés par les autorités publiques (Guillemard, 2003, p. 47). Le croisement entre les normes et règles des institutions et la dynamique des acteurs sur le marché du

travail ont produit cette culture (*id., ibid.* p. 47). Par les règles et les normes, il y aurait une institutionnalisation de la culture de la sortie précoce chez les individus, faisant de celle-ci un construit social dans lequel s'insèreraient les actions collectives (*id., ibid.* p. 48). En dépit de l'amélioration de la situation de l'emploi, les cessations anticipées d'activité seraient encore souvent utilisées, malgré leurs coûts élevés. En effet, les résultats de la rationalisation des coûts ont été ressentis à court terme seulement, car sur une longue période, cette rationalisation entraîne différents contrecoups, dont une difficulté de recrutement, conséquence du peu d'entrées sur le marché du travail et des nombreux départs à la retraite. Les salariés âgés les réclameraient, alors qu'elles seraient perçues comme de l'exclusion et de la discrimination (Gaullier, 1998, p. 83). Bien qu'il soit relativement récent, ayant débuté dans les années 80, ce mouvement semble puissant et intériorisé par les travailleurs, et ce de plus en plus tôt en cours de carrière. N'entendons-nous pas, encore de nos jours, certains travailleurs dans la trentaine ou la jeune quarantaine dirent : « moi, je me prépare pour prendre ma retraite à 55 ans ! ».

Plusieurs contradictions existeraient à propos de ces cessations anticipées d'activités ou « culture de la sortie précoce ». Entre autres, les employeurs veulent limiter le poids du financement des retraites par d'éventuelles mesures de recul de l'âge de la retraite, mais ils continueraient à inciter les travailleurs anciens au départ à la retraite et à utiliser les mesures d'âge comme mode de gestion de la main-d'œuvre (Gaullier, 2003, p. 26). Ce type de gestion comporterait toutefois d'autres effets pervers : pour les entreprises, elle consisterait en une gestion aveugle du vieillissement des effectifs, elle serait une approche exclusivement comptable entraînant des coûts sociaux pour la collectivité, etc. (*id., ibid.* p. 33). Du côté des salariés vieillissants, une autre contradiction serait que ceux-ci souhaiteraient s'arrêter de travailler de plus en plus tôt tout en demandant le maintien d'une retraite à un niveau satisfaisant (*id., ibid.* p. 26). Les problèmes de financement des régimes de pension publics, causés par l'augmentation des charges financières aux dépens d'un nombre décroissant de travailleurs, pourraient compromettre les attentes de ces travailleurs.

Malheureusement, l'utilisation des sorties anticipées pour les salariés âgés aurait produit son lot de conséquences néfastes : les stéréotypes seraient confortés, ayant un effet ricochet sur les jeunes ; la gestion du personnel par l'âge deviendrait une solution facile pour les entreprises voulant rationaliser les emplois ; elles consisteraient en une solution inefficace contre le chômage des jeunes (plusieurs postes demeurent vacants à la suite des départs à la retraite de certains employés) et entraîneraient une perte considérable des savoir-faire et de l'expérience (Taddei, 2000, pp. 131-136). Nous serions maintenant face à une situation où les cessations anticipées d'activités sont passées de « solution » à « problème » ; celui-ci serait complexe et il nécessiterait une analyse interdisciplinaire au niveau micro de l'entreprise et au niveau macro de la société (Gaullier, 1998, p. 84).



Actuellement, la situation des cessations anticipées d'activités changerait. Après avoir connu une baisse de l'activité des travailleurs de 50 ans et plus, conséquence de ces situations d'inactivité fréquemment subies et non choisies (*id.*, *ibid.* p. 82), le taux d'activité des individus de ce groupe d'âge augmenterait lentement. La forme que prendrait cette hausse d'activité serait cependant très différente d'un individu à l'autre. Dans le cas où un travailleur devrait prendre sa retraite et qu'il se retrouverait un emploi, il n'en demeurerait pas moins que le caractère brutal de la cessation d'activité, souvent mal vécu par les intéressés, devrait être atténué (Taddei, 2000, p. 7). Pour y arriver, Taddei répertorie plusieurs raisons pour promouvoir les retraites choisies et progressives :

Il s'agit d'un choix humaniste, pour tenter de contrebalancer le poids de la vision productiviste des entreprises ; elles sont recommandées par les grandes organisations internationales, notamment l'OCDE ; elles font déjà l'objet de mise en œuvre, car de plus en plus de pays les adoptent spontanément ou délibérément ; elles facilitent le développement d'une politique des âges, faisant disparaître la « police des âges » instaurée par les cessations anticipées d'activités ; elles allongent la vie professionnelle et constituent une contribution importante à l'équilibre des régimes de retraite (Taddei, 2000, pp. 17-18, 22).

Également, la prise de conscience des effets négatifs des préretraites des années 1980 et 1990, par exemple leur coût important, leur effet nul sur l'emploi, le poste d'un travailleur partant souvent laissé vacant, leur solution de facilité, etc. (Gaulhier, 2003, p. 28), et la reprise de l'économie auraient fait augmenter l'âge moyen de la retraite (Crespo et al., 2005, pp. 26-27).

Néanmoins, des préjugés envers les travailleurs âgés seraient nés à la suite de l'intensification de la productivité et de la croissance de la compétitivité. Probablement déjà existants dans l'esprit des individus, ils se seraient manifestés plus promptement avec l'institutionnalisation des cessations anticipées d'activités, se muant subséquemment en une « culture de la sortie précoce » tel que Guillemard l'appelle. Comme elle le soulignait : « Le passage entre activité et inactivité n'est plus le simple fait des conditions d'admission à la retraite » (Guillemard, 2003, pp. 216-217). Alors, les préjugés auraient été utilisés également en justification de cette exclusion des travailleurs vieillissants du marché du travail.

Maintenant que nous en sommes à un passage entre un temps où les départs hâtifs à la retraite étaient monnaie courante et un temps où l'allongement de la vie active prendrait forme, la nouvelle organisation du travail qui en résulterait pourrait consister en l'aménagement du temps de travail pour la main-d'œuvre expérimentée.

### 2.5.2 Aménagements de temps de travail

Dans son étude sur les formes de transitions vers la retraite, Crespo souligne que beaucoup de travailleurs ont bénéficié de différentes formes d'aménagements de temps de travail. Toutefois, la prise de conscience de l'utilisation de cet outil de gestion nous apparaît relativement nouvelle. Le type d'aménagement dont nous entendons fréquemment parler ces jours-ci est la *conciliation travail-famille*, accordant aux nouveaux parents une flexibilité dans leur horaire de travail. L'aménagement de temps de travail que nous désirons inclure en tant que concept inclut une bonne part de flexibilité. Nous avons retenu la définition qu'Emploi-Québec en fait :

Fondée sur la coopération entre un employeur et son personnel ... Il s'agit d'une solution à long terme offrant une vaste gamme de modalités, tel qu'une réduction de la semaine de travail, congé sans solde, travail à temps partiel, congé autofinancé, partage de poste, congé d'études, réduction des heures supplémentaires, congé compensatoire, retraite progressive<sup>25</sup>.

Ces modalités seraient toutes des méthodes pour arriver à absorber le choc dû au vieillissement de la main-d'œuvre. Les raisons pour opter à l'aménagement et la réduction du temps de travail sont nombreuses. L'employeur pourra ainsi garder les gens d'expérience et ce, même en période de ralentissement ; il pourra conserver ou attirer du personnel intéressé à réduire son temps de travail ; il pourra prendre à l'essai de nouvelles recrues et préparer la relève ; il pourra également prévenir l'épuisement professionnel et les accidents de travail et, finalement, il pourra gérer ces ressources humaines selon une formule d'avant-garde (*id.*, *ibid.* en ligne).

Les travailleurs âgés intéressés à allonger leur vie active peuvent recourir à ces méthodes et en retirer tous les bénéfices. Un de ces bénéfices dont nous discuterons subséquemment serait l'assouplissement d'une rupture abrupte entre le travail et la retraite. Nous avons traité précédemment des effets négatifs des préretraites pendant les années 1980 (leur coût important, leur effet nul sur l'emploi, le poste d'un travailleur partant laissé vacant, leur solution de facilité). À cette époque, nous pouvons croire que l'utilisation de modalités d'aménagement de temps de travail aurait pu diminuer l'impact de ces effets sur l'entreprise, le marché du travail et sur le travailleur lui-même. Or, en 2005, Crespo a souligné dans son étude sur les formes de transitions vers la retraite que, dans les années 1960 et 1970, ces modalités étaient présentes. Comme il a été cité dans la section 2.3 sur la reprise de l'emploi et l'augmentation de l'âge moyen de la prise de la retraite, une minorité substantielle de travailleurs aurait connu une certaine forme d'aménagement de temps de travail qu'il nomme l'emploi post-carrière, l'emploi post-retraite ou la

---

<sup>25</sup> Emploi-Québec (2007) « Aménagement et réduction du temps de travail », en ligne : <http://emploi.quebec.net/francais/entreprises/gestion/amenagement.htm>.

retraite partielle, contredisant l'affirmation que tous les travailleurs auraient vécu des transitions abruptes entre le travail et la retraite (Crespo et al., 2005, p. 47). Pour plusieurs individus, il y aurait donc un processus ou une série d'étapes diversifiées, et non plus un événement abrupt et irréversible, entre le travail et la retraite. Par contre, comme il s'agit de la seule étude abordant ce sujet dans la littérature explorée, nous nous en tiendrons à dénommer cette transition comme abrupte car, toujours selon Crespo, très peu d'études portent sur cette notion de processus, ou « *séquences de statuts ou d'événements* qui s'étalent dans la durée ». Il souligne que le coût élevé de la cueillette de données longitudinales, permettant l'étude de séquences, expliquerait la quasi-inexistence de telles études, au profit d'études transversales, permettant l'étude de statuts et, au mieux d'événements (*id., ibid.* p. 58). Enfin, Crespo situe le début du mouvement massif des sorties anticipées de la vie active en 1980 et sa fin autour de 1995. Ce serait précisément pendant cette période que l'inexistence d'aménagement de temps de travail aurait créé ce que nous nommons la transition abrupte entre le travail et la retraite. Toutefois, l'effet des préjugés envers les travailleurs âgés aurait vraisemblablement eu également un impact sur l'absence d'aménagement de temps de travail offert au cours de cette même période car les employeurs n'étaient vraisemblablement pas intéressés à les maintenir à leur emploi. Nous aborderons la question des préjugés envers les travailleurs vieillissants dans une section subséquente.

Il serait désormais possible d'offrir aux travailleurs âgés des moyens pour mettre fin à leur carrière plus aisément. Les employeurs semblent démontrer une certaine ouverture à cet égard. La section sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre a présenté quelques exemples d'entreprises ayant recours à certaines formes d'aménagement de temps de travail (voir section 3.1 sur la gestion prévisionnelle dans les PME du Québec). L'instauration de véritable aménagement de temps de travail viendrait rompre avec le caractère abrupt de la transition travail-retraite, en permettant entre autre au travailleur de choisir la façon de modeler son temps de travail jusqu'à la fin de sa carrière.

## 2.6 Flexibilité des cycles de vie

Peu importe la forme que prendra la retraite progressive et choisie d'un travailleur, à cause de l'allongement de l'espérance de vie, le cycle ternaire caractéristique de la société industrielle pourrait se modifier ; il pourrait passer de « jeunesse et formation, vie adulte et production, vieillesse et repos » à un tout autre emboîtement d'étapes, plus longues, plus désordonnées, voire flexibles, moins figées. En s'adaptant mieux aux exigences de l'homme plutôt qu'à celles du marché, une flexibilité des cycles de vie redéfinirait l'existence de l'ensemble de la population active.

La notion des cycles de vie est largement couverte dans la littérature scientifique que nous avons explorée. Cependant, certains auteurs en ont davantage traités que d'autres. En Europe, Gaullier en a

discuté longuement dans ses écrits. Dominique Taddei a aussi écrit substantiellement à ce propos; Guillemard a également produit plusieurs écrits sur ce thème. Au Québec, Frédéric Lesemann est un auteur reconnu pour le traitement de cette notion. Plusieurs des écrits de tous ces auteurs serviront au développement de cette section car ils comptent parmi les auteurs qui, selon nous, ont vraisemblablement le plus étudié la notion des cycles de vie, ainsi que celle du passage de la rigidité vers la flexibilité de ces cycles.

« Le cycle ternaire qui s'est imposé progressivement avec l'avènement de la société industrielle cède la place à des formes plus diluées et flexibles où s'interpénètrent, à chaque âge, les différentes fonctions de formation, emploi et loisirs » (Taddei, 2000, p.129). Tel qu'il a été exprimé par Taddei, les trois cycles de vie d'autrefois se transformeraient en s'articulant différemment entre eux. Spécifiquement en lien avec la fin de la carrière, Guillemard parle d'une « désinstitutionnalisation du cycle de vie ternaire, tendance à la déchronologisation de la fin du parcours de vie et, corrélativement, à un enclenchement de sa déstandardisation » (Guillemard, 2003, p.222). Autrement dit, par désinstitutionnalisation, Guillemard voudrait dire que le caractère officiel et rigide du cycle de vie ternaire devrait lui être enlevé pour être remplacé par la flexibilité. Ensuite, par déchronologisation, elle voudrait dire que la fin du parcours de vie ne pourrait plus répondre à un ordre prédéterminé (relié au cycle ternaire traditionnel), entre autres parce nous pouvons espérer vivre plus longtemps. Enfin, cette même fin de parcours de vie devrait être perçue de façon plus personnelle, sans nécessiter une comparaison avec celle des autres ; c'est ce que Guillemard entendrait par déstandardisation.

Guillemard souligne également que « le passage à l'inactivité définitive et l'entrée en retraite ne se superposent plus. Les conditions d'admission à la retraite ne sont plus les critères qui délimitent les frontières entre activité et inactivité » (Guillemard, 2003, p. 216-217). Par le brouillage des âges traditionnels, Guillemard voudrait donc dire qu'il y aurait un « recul des repères chronologiques par la sortie du marché du travail, ces repères ne se fixant plus en fonction de l'âge du droit à la pension, mais s'opérant plutôt au nom d'une incapacité de travail; les critères d'âge chronologique semblent reculer au profit de critères fonctionnels » (*id.*, *ibid.* p. 222).

La dilution du modèle ternaire nous mènerait à un remodelage des cycles, où l'expression « l'âge de la retraite » deviendrait désuète. Gaullier nous dit comment l'âge ne serait plus considéré comme un facteur essentiel en lien avec la cessation de la vie active :

La « société longévitale » est en débat. Sera-t-elle une société sans âge ? Le critère d'âge pour la retraite, de même que l'importance de cette notion dans le cycle de vie moderne ... a fait l'objet de nombreuses critiques. Il serait, dit-on, anachronique dans une société où les âges traditionnels sont brouillés (Gaullier, 2003, p.49).

Un aspect ayant été à l'origine de ces critiques serait, selon Guillemard, cette institution ternaire du parcours de vie qui aurait été remise en cause par le développement des voies de sortie précoce et ses effets inattendus (*id., ibid.* p. 226). Que se passerait-il si ce critère d'âge en fonction de la sortie du marché du travail n'existait plus ?

La suppression de ce critère représente alors un idéal de liberté individuelle face à une règle sociale imposée de façon uniforme, et un idéal de justice face à l'âge-couperet, doublé d'une incitation au dynamisme personnel et à la responsabilité citoyenne. On peut également soutenir que la place de l'âge sur le marché du travail est de moins en moins importante : le rôle de l'ancienneté diminue et les carrières sont de plus en plus mobiles. Du reste, les pays où la part des retraites du système public est faible et les prestations des entreprises et de l'épargne individuelle élevées, ont supprimé l'âge fixe de départ à la retraite (Gaullier, 2003, p. 49).

La suppression totale de l'âge comme critère déterminant le moment de la sortie de la vie active serait un objectif important, et pourrait favoriser par le fait même l'apparition de la flexibilité non seulement chez le travailleur, mais également chez l'individu et ce, tout au long de sa vie. Dans quelques entreprises, il semble qu'il existerait déjà une certaine forme de flexibilité, sans toutefois que celle-ci fasse partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Le vieillissement inéluctable des effectifs aurait forcé l'intégration de certaines pratiques de gestion prévisionnelle pour ainsi dire, sans que les dirigeants s'en soient réellement aperçus. Aussi, comme Gaullier précise : « Les fins de carrière des salariés du privé et des entreprises nationales se déroulent de façon très variée selon le secteur d'activité, la catégorie sociale, le sexe, la génération et le statut » (Gaullier, 2003, p. 21). À partir de ce qui se pratique actuellement, comment faire pour développer une « gestion des âges diversifiée », adaptée selon ces critères que sont le secteur d'activité, la catégorie sociale, le sexe, la génération et le statut ? La rareté relative des écrits à ce sujet serait hypothétiquement une conséquence du fait que les entreprises ne tiendraient pas systématiquement compte de ces facteurs et, par conséquent, souffriraient d'une carence en gestion prévisionnelle des effectifs et ce, bien que certaines d'entre elles semblent faire ce genre de gestion sans trop le réaliser.

Alors, il semblerait que le marché du travail se dirige vers une « nouvelle formule » :

Le rapport salarial est moins durable et moins stable. De nouvelles formes d'emploi émergent. Le concept de carrière professionnelle se fragmente. Vie de travail et parcours professionnel sont de moins en moins unidimensionnels et continus. Les différents temps sociaux *travail, formation et non-travail* se diluent sur l'ensemble du cycle de vie et s'interpénètrent plus étroitement à chaque âge. En conséquence le temps de travail est moins intense et moins concentré, sa durée instantanée tend à se réduire et il devient discontinu et mieux réparti sur le cycle de vie. De plus, on assiste à une large diversification des parcours de travail et de vie (Taddei, 2000, p. 138).

Il existerait toutefois un risque à vouloir changer des habitudes ancrées dans les esprits, surtout lorsque ces habitudes sont présentes depuis longtemps. Cependant, cette résistance au changement ne semble pas s'être manifestée lorsque le mouvement des préretraites et des retraites anticipées des années 1980 est apparu; il se serait même développé une culture de la sortie précoce, tel que l'entend Guillemard. Les vraies anticipations des travailleurs seraient-elles de se retirer le plus tôt possible du marché du travail, même en présence de programmes incitatifs pour leur permettre de poursuivre leur vie active dans de bonnes conditions ? Les résultats d'un sondage de « Sécurité Financière Desjardins » révélaient que, en moyenne, les Canadiens de 40 ans et plus croient que l'âge idéal pour prendre sa retraite est 60 ans et que 34% de tous les répondants admettaient vouloir la prendre entre 40 et 55 ans, même si plusieurs ont commencé à économiser sérieusement qu'à 35 ans<sup>26</sup>. Pourtant, Taddei souligne qu'une inversion complète des comportements et des pratiques dominantes serait inévitable, car il ne s'agirait plus de gérer défensivement les travailleurs « âgés », mais plutôt d'énoncer des stratégies offensives pour les « deuxièmes parties de carrière » (Taddei, 2000, p. 35). Il y aurait émergence de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques pour développer des deuxièmes parties de carrière et des travailleurs manifestant un désir bien réel de prendre une retraite anticipée. Sommes-nous en train de tenter de trouver des solutions pour contrer la baisse du taux de participation à la vie active des travailleurs de 55 ans et plus sans avoir la collaboration des principaux intéressés ? Cette culture de la sortie précoce serait-elle généralisée à tous les travailleurs ?

Au cours des 25 dernières années du siècle précédent, la littérature scientifique répertoriait une diminution de la durée de la vie active chez les 55 ans et plus. Or, le renversement nécessaire de la situation, par la mise en œuvre d'un allongement de la durée de vie professionnelle, s'annonce difficile parce qu'elle se situerait totalement à contre courant des mouvements spontanés d'opinions : les résultats du sondage de Sécurité Financière Desjardins sont éloquentes. Il faudrait toutefois tenir compte de l'allongement de la durée de vie, celui-ci étant accompagné d'une amélioration marquée de la santé, autant physique que mentale. Avec le petit nombre d'entrants et le grand nombre de sortants prévus sur le marché du travail d'ici les vingt prochaines années, un déséquilibre serait à prévoir. Désormais, la prolongation de la vie active peut aller dans le sens du progrès, contrairement à ce que les gens auraient imaginé depuis longtemps, spécialement en raison des préjugés à l'endroit des travailleurs âgés. Tel qu'il a été souligné précédemment, il y aurait présentement une augmentation de la proportion des travailleurs de 55 et plus qui seraient de retour sur le marché du travail et les raisons de leur retour sur le marché du travail iraient au-delà du simple fait qu'il y a un allongement marqué de l'espérance de vie en bonne santé.

---

<sup>26</sup> CHEVREAU, Jonathan (2006), « Procrastinating boomers can't wait until they retire », en ligne : [www.canada.com/nationalpost/columnists/story.html?id=c958d8c4-3cab-46af-b286-4b1c162470cd](http://www.canada.com/nationalpost/columnists/story.html?id=c958d8c4-3cab-46af-b286-4b1c162470cd)

Cet enjeu qu'est l'inversement des tendances récentes de retraite hâtive et de concentration de l'activité sur une période restreinte ne sera réalisé qu'en la présence d'une gestion souple, en réponse aux aspirations de chacun en lien avec ses périodes d'activité (Taddei, 2000, p.120). Toute l'idée de la flexibilité des cycles de vie prendrait forme et force lorsque les détails du processus seraient bien identifiés et qu'ils seraient expliqués adéquatement. Taddei écrit qu'il « conviendrait donc de renégocier la distribution des temps de travail et d'inactivité indemnisée sur l'ensemble du cycle de vie pour tous les âges et toutes les générations. Une solidarité renouvelée entre les âges et les générations pourrait en résulter » (*id., ibid.* p.139). Gaullier est formel sur certains points à propos du marché du travail :

Ils (les responsables de haut niveau au gouvernement, dans les entreprises, dans les confédérations syndicales et les individus) entendent promouvoir une gestion des âges plus diversifiée et plus individualisée, fondée davantage sur les compétences et performances des individus que sur des seuils d'âge couperet, une flexibilité plus grande avec ses avantages et ses dangers (Gaullier, 1993, p.68).

L'accent devrait, de toute évidence, être mis sur les méthodes pour préserver les travailleurs en emploi; il s'avérerait essentiel de remettre les travailleurs au centre du cycle de production, comme élément essentiel à son existence.

Frédéric Lesemann précise que la retraite ne devrait plus être conçue comme le résultat inévitable d'une transition simple, unique, et soudaine entre le travail à temps plein et une vie de loisirs. « Les transitions « floues » sont de plus en plus courantes » (Lesemann, 2003a, p. 32). Pendant plusieurs années, la société industrielle a cloisonné le travailleur dans le cycle ternaire, mais le marché du travail ne lui demande-t-il pas d'être plus flexible, polyvalent en s'y adaptant facilement ? Il y aurait donc de la place pour une flexibilité dans les parcours de vie également, et il serait souhaitable que, dans un avenir rapproché, cette flexibilité soit introduite dès le début de la vie active. Un exemple de ce nouveau parcours pourrait se présenter par un retour aux études après plusieurs années sur le marché du travail pour un perfectionnement des connaissances. Plusieurs autres façons d'articuler les différentes étapes de ce parcours sont bien entendues possibles.

En revanche, la flexibilité des cycles de vie serait encore au stade exploratoire. Les auteurs inscrivent leurs travaux dans une réflexion sur l'évolution du travail et de l'emploi, en remettant le débat sur les retraites dans une vision plus large, vers une politique des âges, elle-même partie intégrante d'une politique des temps de travail (Taddei, 2000, p. 15). Pour appuyer l'opinion publique à propos de l'allongement de la vie professionnelle, la réflexion s'avère primordiale, mais les gestes concrets seraient tout aussi essentiels pour appuyer la nécessité de cette réflexion somme toute légitime. À cet effet, Gaullier (1993) avait répertorié quelques entreprises françaises ayant mis sur pied différents programmes de gestion prévisionnelle, celles-ci tentant ainsi de rompre avec les politiques de préretraites. Au Québec,

lors des deux congrès du département des Relations Industrielles de l'Université Laval traitant de la question du vieillissement de la main-d'œuvre, en 1991 et en 2002, des conférences ont été tenues concernant des situations concrètes au sein de compagnies privées et d'institutions gouvernementales ayant également mis en place des programmes de gestion prévisionnelle. Toutes ces démonstrations seraient des initiatives d'employeurs; les travailleurs et leurs opinions semblent être rarement consultés. Gaullier l'a bien exprimé :

L'hypothèse de cet essai (*Le temps des retraites, 2003*) est que l'enjeu réel de nos débats consiste à imaginer un nouveau concept de retraite, adapté à la recomposition des cycles de vie et singulièrement à l'émergence de ce nouvel âge : les 50-70 ans. Ne pas le comprendre, c'est prendre le risque d'une réforme technocratique et, au finale, inadéquate. L'admettre, c'est s'engager dans une redéfinition des modalités de la protection sociale que prenne en compte à la fois le risque « fin de carrière » et le risque dépendance, et non seulement, comme autrefois, le risque vieillesse (Gaullier, 2003, p. 8).

Taddei a écrit qu'il s'avère nécessaire d'atténuer le caractère brutal de la cessation d'activités qui est souvent mal vécu par les intéressés (Taddei, 2000, p. 7). Cette transition serait d'ailleurs mieux acceptée par ceux ayant de nouveaux projets, et spécialement lorsque la transition est graduelle. L'identification de tels projets à accomplir aiderait au maintien de l'estime de soi (Lassey & Lassey, 2001, p. 35) et aiderait à atténuer cette transition abrupte entre le travail et la retraite.

## 2.7 Rupture abrupte entre le travail et la retraite

Même si l'idée d'allonger la vie active des travailleurs âgés fait son chemin et que nous remarquons un léger report de l'âge de la retraite chez certains travailleurs âgés, il existe toujours des causes bien établies menant à un désir de cesser hâtivement les activités professionnelles. En effet, une santé physique défaillante et des préjugés persistants à leur endroit sont des raisons qui nuiraient au désir de prolonger la vie active.

### 2.7.1 Effets sur la santé physique

Un des principaux éléments pouvant avoir des effets négatifs sur la santé physique, incitant à un retrait prématuré des travailleurs âgés de la vie active, serait relié à ladite pénibilité des tâches. Par contre, avant que la pénibilité des tâches affecte la santé physique, l'environnement et l'organisation de travail seraient à envisager parmi les causes principales. En effet, l'amélioration considérable de la productivité et de la santé de l'économie se serait faite au prix d'une réduction draconienne de la main-d'œuvre et d'une volonté de ne pas embaucher, bref, de « faire plus avec moins » (Lesemann et al., 2003a, pp. 8-9). L'impact de cette rationalisation d'effectifs aurait des effets bien visibles sur la santé physique et mentale de ceux qui restent à l'emploi.



En 2000, dans l'*Étude sur les phénomènes de vieillissement au travail : représentations et mode de gestion dans neuf PME de la Région Nord/Pas-de-Calais*, Xavier Leroy a souligné des effets ressentis par les opérateurs vieillissants : sollicitations visuelles, facteurs de pénibilité, contraintes de temps et horaires décalés (Leroy, 2000). De plus, Hélène David a relevé les effets suivants: un amoindrissement des capacités fonctionnelles dans des domaines comme la force musculaire maximale, l'amplitude des mouvements des articulations, la vue et l'audition, la régulation du sommeil, les performances relevant de la mémoire immédiate ou de la prise de décisions nombreuses en temps limité (David et al., 2003, p. 36-37). À son tour, Gérard Lasfargues écrit ceci :

Au-delà des conséquences sur la gestion des fins de parcours de travail des salariés vieillissants et sur les améliorations à apporter dans les conditions de travail, le risque de vieillissement accentué par le travail, le déclin de capacités, d'accroissement de déficiences liées à l'âge et de problèmes de santé différés, postérieurs à la vie active, est essentiel à considérer et étaye la légitimité sociale de départs anticipés pour compenser cette usure par le travail (Lasfargues, 2005, p.10).

À cela s'ajoutent des causes comme le travail posté, le bruit, la chaleur, des postures contraignantes et certaines matières toxiques, ayant probablement des conséquences néfastes, tel que celles nommées par David ci-haut.

Pour certaines catégories d'emplois, les départs anticipés à la retraite pourraient être causés par la pénibilité de leurs tâches, et la majorité de la population semble cautionner ces départs. En 2003, Yves Strulliou, dans son rapport *Pénibilité et Retraite*, propose des pistes « pour prendre en compte l'ensemble des astreintes nocives tout au long de la vie professionnelle dans le calcul de l'âge de départ » (Molinié et Volkoff, 2003, p. 1). Les travailleurs non-qualifiés et manuels, les manœuvres et les ouvriers pourraient donc bénéficier d'un traitement différent en ce qui a trait à la fin de leur vie active par rapport à l'ensemble des tâches exécutées, souvent pénibles et difficiles.

Concernant cette exposition à une « mort précoce », David, Teiger et Villatte sont unanimes quant aux différences d'espérances de vie selon les catégories socioprofessionnelles. Nous avons d'ailleurs déjà mentionné que les ouvrières, ouvriers et manœuvres présentent des espérances de vie inférieures à celles des cadres supérieurs, malgré la baisse des taux de mortalité dans tous les groupes sociaux (David et al., 2003, p. 37; Teiger et Villatte, 1983, p. 30). Bien que l'espérance de vie augmente constamment, tant chez l'homme que la femme, il existerait toujours, et ce depuis longtemps, des écarts de cette espérance de vie qui seraient influencés par le type d'emploi occupé. On pourrait également penser que ces écarts auraient une influence sur l'âge de la prise de la retraite chez certains travailleurs.

Cependant, il existerait des aspects plus réjouissants. Du côté de l'entreprise, de bonnes conditions de travail et une organisation de travail bien adaptée pourraient avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé. Les résultats de l'enquête ESTEV (annexe 1) suggèrent qu'une forte autonomie dans la conduite de son travail avec des moyens de temps, d'information et de matériel pour faire un travail de bonne qualité, constituent des facteurs protecteurs (David et al., 2003, p. 37-38). Les résultats de l'enquête publiés par Turcotte et Schellenberg, de Statistique Canada et citée précédemment, iraient dans le même sens : les chercheurs estiment que les entreprises pourraient retenir certains travailleurs plus âgés s'ils leur accordaient plus de liberté dans l'exercice de leurs fonctions (Turcotte et Schellenberg, 2005).

Du côté du travailleur, des ajustements auraient été observés face à l'exécution de tâches jugées pénibles.

De façon plus ou moins consciente, il (le travailleur) élabore des stratégies de contournement à l'égard des causes de pénibilité ou de difficulté, et de compensation pour arriver à réaliser une tâche malgré telle ou telle déficience. Dans ces stratégies, l'expérience professionnelle joue un rôle et se combine avec l'expérience de soi-même, c'est-à-dire la connaissance que le salarié acquiert peu à peu sur les aspects du travail qui vont s'avérer difficiles ou pénibles pour lui-même (David et al., 2003, p. 38).

Bien que l'exécution d'un travail pénible semble mener à un retrait de la vie active prématuré, il est curieux de constater que les résultats de l'enquête « Visat »<sup>27</sup> affirment notamment que la proportion de salariés qui disent ne pas se sentir capables de rester dans leur travail jusqu'à la retraite diminue avec l'âge : c'est l'opinion de 35% des femmes et de 33% des hommes de 32 ans, mais seulement de 14% des femmes et 6% des hommes de 52 ans. Cette variation se retrouve dans toutes les catégories sociales (Molinié et Volkoff, 2003, p.3). Ces résultats confirment que certaines catégories de personnes développeraient une adaptation face à l'exécution de tâches plus pénibles, ce qui atténuerait certains effets négatifs sur leur santé physique.

Les résultats d'une recherche canadienne, nommée *Changes in Economic Status and Inequality During Later Life : a Quantitative Analysis of Canadian Data*, affirment qu'une mauvaise santé est vraisemblablement une raison pour se retirer chez des employés à faibles statuts parce que ces emplois sont souvent pénibles physiquement (Prus, 2000, p. 64). Ces employés sont plus découragés ou forcés à se retirer définitivement du marché du travail en raison de conditions de travail pénibles, une mauvaise santé, un licenciement ou une perte d'emploi ; plusieurs quittent avec moins qu'une pension complète donc avec un accès moindre à des revenus adéquats. Cette baisse de revenus de retraite s'expliquerait

---

<sup>27</sup> Menée auprès de 3000 salariés dans des régions du Sud de la France en 1996 (pour les données utilisées ici), cette enquête longitudinale a été rééditée auprès des mêmes personnes en 2001 et en 2006. Les enquêtés avaient 32, 42, 52 ou 62 ans en 1996. <http://www.asso-visat.com/etulongvisat.html>

selon certaines circonstances par la nécessité du retraité de piger dans ses fonds privés de pension plus tôt que prévu (Cheal & Kampen, 1998, p. 151). Ces employés voudraient régler le problème de santé physique créé par des conditions de travail pénibles, qui en occasionne un autre, celui de vivre leur retraite dans une certaine précarité monétaire.

Toutefois, Hélène David a précisé que la complexité des enjeux que sont le vieillissement au travail et la santé des travailleurs et le peu de données et d'analyses à ce sujet soulèvent l'urgence du développement des recherches sur le vieillissement en relation avec le travail et son organisation (David et al., 2003, p. 41).

Davantage d'études sur les enjeux du vieillissement au travail et la santé des travailleurs est souhaitable mais, il ne suffirait pas uniquement d'agir sur la diminution des effets sur la santé physique des travailleurs pour rompre avec le caractère abrupt de la transition entre le travail et la retraite ; les préjugés à leur endroit auraient un impact sur leur comportement en matière de fin de carrière ; il en serait également ainsi sur le comportement des employeurs.

### 2.7.2 Les préjugés

Les préjugés pourraient être considérés comme un effet sur la santé psychologique des travailleurs : subir de façon explicite ou non un dénigrement prolongé de la part de l'employeur et collègues plus jeunes pourrait sûrement devenir démotivant. « *Age stereotypes are powerful images with damaging consequences* » (Udd, 2001, p. 42). La baisse du taux d'activité des travailleurs âgés de 55 ans et plus aurait été notamment attribuée à l'utilisation massive des cessations anticipées d'activités comme outil de gestion du personnel et les préjugés envers eux auraient servi de justification. Ainsi, la chute du taux d'activité des salariés vieillissants ne s'expliquerait pas seulement par les seuls mécanismes de pensions, « elle ne serait qu'un reflet du désir des entreprises à s'en débarrasser et de la volonté des pouvoirs publics à trouver des solutions aux problèmes liés à l'emploi » (Guillemard, 2003, p. 208). Du côté des travailleurs eux-mêmes, le discours semble être sans équivoque : « mieux vaut être un « jeune retraité » qu'un « vieux travailleur » », et l'existence de préjugés à leur endroit serait grandement responsable de cette situation, appuyée par une situation de travail qui n'est plus motivante, une crainte de licenciement collectif et du chômage de longue durée, tous des incitatifs à la cessation hâtive des activités de travail (*id., ibid.* p. 58). Il en ressortirait une ambivalence des salariés âgés à l'égard de cette sortie précoce : « d'un côté, ils voient la préretraite comme l'assurance d'une sécurité jusqu'à la retraite en échappant à un travail démotivant ; de l'autre côté, ils y voient la marque de leur dépréciation sur le marché du travail » (*id., ibid.* p. 58). La perception des employeurs envers les travailleurs âgés serait également ambivalente : les capacités de travail de ces travailleurs et leur attitude face à l'emploi seraient perçues positivement

alors que leur manque de flexibilité et de capacité d'adaptation leur attribueraient une perception négative (Schetagne, 2001, p. 12). Toute cette ambivalence n'aurait que de graves effets sur la santé psychologique des travailleurs en fin de carrière.

De nos jours, les préjugés seraient encore très présents et nous ne pouvons plus parler uniquement des travailleurs âgés de 55 ans et plus, car « les dispositifs de sortie précoce et de mesures d'âge auraient conforté les stéréotypes et induit une dépréciation en cascade de la main-d'œuvre qui va jusqu'aux quadragénaires » (Guillemard, 2003, p. 50). Le seuil de 40 ans serait devenu l'indicateur de la déclinaison des performances, conduisant à la dévalorisation de l'expérience. Cette stratégie d'élimination des salariés âgés a des effets néfastes sur ceux-ci, entraînant souvent de l'inactivité physique et mentale, une perte de confiance en soi et de liens sociaux (Schetagne, 2001, p.12). Malheureusement, malgré la conscientisation des effets regrettables de cette stratégie, les entreprises continueraient d'utiliser des mesures comme les préretraites en invoquant qu'elles entraînent une diminution des coûts de la main-d'œuvre, qu'elles rajeunissent le personnel, qu'elles permettent une meilleure adaptation face aux changements technologiques et surtout, comme le souligne Schetagne, en raison du syndrome « Liberté 55 » (*id., ibid.* p. 12). La présence de préjugés envers les travailleurs âgés serait ainsi à considérer dans la décision de se départir des travailleurs âgés.

L'existence des préjugés est causée par une réticence des employeurs à l'égard des travailleurs âgés, rendant leur accès à l'emploi pénible ; il en résulte une véritable culture de l'emploi, marquée par ces préjugés à l'égard des travailleurs âgés (Lesemann et al., 2003a, p. 32). En effet, des études auraient démontré que, même en situation extrême de pénurie de main-d'œuvre, les directions de grandes entreprises françaises n'embaucheraient pas, ne maintiendraient ni ne requalifieraient une main-d'œuvre âgée (Guillemard, 2003, p. 53).

Pourtant, le bagage important d'expérience et de compétences seraient des avantages essentiels que la main-d'œuvre âgée possède, ce que réaliserait un plus grand nombre d'entreprises ; il ne serait toutefois pas suffisant de lui offrir des avenues alléchantes pour la maintenir en emploi, il faudrait aussi la mobiliser (Saba et Guérin, 2002, p. 93). Cette main-d'œuvre se sent de plus en plus vulnérable face à cette discrimination à leur endroit (*id., ibid.* p. 47), s'expliquant par les choix *managériaux* de l'entreprise, considérant les salariés de 55 ans et plus comme « des travailleurs surnuméraires qu'il convient de mettre à l'écart et associant l'âge à un critère quasi-naturel de gestion du personnel » (*id., ibid.* p. 50). Pour en arriver à un changement d'attitude envers les travailleurs âgés et à leur mobilisation, davantage de reconnaissance de leur contribution serait souhaitable ; une « culture d'entreprise » nuirait à cette reconnaissance, ne distinguant pas les changements que les travailleurs vieillissants subissent (Cheal, 2003, p. 22). Il serait essentiel de ne pas oublier que le vieillissement est un phénomène naturel, tel qu'il a

été précisé en introduction ; la présence de préjugés dans les entreprises semble ne pas tenir compte de cette condition biologique de l'homme.

En résumé, ce cadre conceptuel a envisagé le vieillissement de la main-d'œuvre comme un phénomène suscitant beaucoup de questionnements et d'inquiétudes, mais il propose également des éléments positifs qui permette de croire que la situation n'est pas si alarmante. Les difficultés vers lesquelles nous semblons nous diriger trouveraient leurs origines dans plusieurs contradictions relevées tout au long de la littérature recensée. Trouver un équilibre entre toutes ces contradictions pourraient mener à une harmonie entre les générations sur le marché du travail, mais nous serions actuellement encore loin d'un consensus sur les façons de faire en ce qui concerne la gestion des âges. Néanmoins, plusieurs écrits permettent d'apporter des éléments aidant à éclaircir les points de vue.

## 2.8 Conclusions

Ce chapitre a débuté avec la question entourant la pénibilité des tâches et le stress au travail en tentant de mettre en parallèle ces facteurs avec les départs hâtifs à la retraite depuis les vingt dernières années. Il faut constater que, malgré l'amélioration des conditions de travail, le marché du travail a poursuivi sa transformation pour produire d'autres contraintes, préservant cette pénibilité et augmentant même le niveau de stress. Il sera intéressant de connaître l'impact réel, s'il y a lieu, d'une réduction de ces facteurs sur la volonté des travailleurs à allonger leur vie active.

La section suivante effectuait un retour sur une conséquence d'un des facteurs contextuels du vieillissement démographique, soit l'allongement de la vie active consécutif à l'allongement de l'espérance de vie. Il s'avérerait un élément essentiel lorsque vient le temps de remanier les cycles de vie. Maintenant que nous pouvons espérer vivre jusqu' autour de 80 ans, il pourrait sembler logique d'allonger ces cycles et de les flexibiliser. Les récentes augmentations du taux d'activité des travailleurs âgés permettent de croire que ce phénomène est bel et bien présent. Les conditions dans lesquelles est vécu cet allongement de vie active demeurerait toutefois à étudier davantage.

La troisième section soulignait une certaine difficulté à introduire la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans les PME du Québec. Les grandes entreprises auraient plus de temps et d'argent pour se doter de politiques de gestion des âges ; tel ne serait pas le cas dans les PME : la question de l'existence et de la survie de l'entreprise à court terme mobilise l'énergie de l'employeur, la gestion prévisionnelle demeurant des vœux pieux.

La quatrième section traitait des pénuries probables de main-d'œuvre dans l'éventualité que l'implantation de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre demeurerait minime dans les PME, principaux employeurs au Québec, et par conséquent qu'il n'y aurait pas ou peu d'allongement de la vie active ; le ratio retraité/employé est l'outil de calcul pour appuyer ces dires. Cependant, cette affirmation est renversée car certains commencent à déclarer qu'il n'y aurait pas de pénurie de main-d'œuvre, gestion prévisionnelle ou pas. Tous n'adhèrent pas entièrement à cette déclaration.

La section suivante abordait la notion de choix et de progression dans l'avènement qu'est la retraite. En appliquant la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre dans une population de travailleurs vieillissants, cette notion viendrait assouplir la transition entre travail et retraite, se dégageant ainsi d'avec la désormais réputée « rupture abrupte entre travail et retraite » vécue par de nombreux travailleurs âgés depuis l'instauration des préretraites et des cessations anticipées d'activités des années 1980.

La sixième section se révélerait comme le résultat de l'imbrication des sections précédentes, la flexibilité des cycles de vie. L'allongement de l'espérance de vie en bonne santé la commanderait, pour ainsi tenter d'en arriver à une meilleure équité intergénérationnelle.

Enfin, la septième section étudiait la question de la rupture entre le travail et la retraite par une analyse sous l'angle des effets sur la santé physique et les préjugés envers les travailleurs âgés. En finir avec cette rupture entre le travail et la retraite favoriserait l'introduction de flexibilité dans les cycles de vie.

Les travailleurs âgés concernés accepteront-ils de collaborer avec leur employeur en vue de prolonger leur vie active ? Dans quels types de conditions accepteront-ils de travailler, permettant leur maintien en emploi ? Croiront-ils qu'il est possible de modifier leur parcours de fin de carrière tout en aspirant à vivre une retraite agréable et gratifiante, alors que beaucoup d'autres l'ont vécu avant eux de belle façon tout en se retirant de la vie active plus tôt qu'eux ? Est-ce que le jeu en vaut la chandelle ? La consultation d'une partie de l'abondante littérature en matière de vieillissement de la main-d'œuvre nous a permis de constater que la situation est complexe. La problématique qui a engendré cette recherche nous incite à aller vérifier sur le terrain les hypothèses émises en lien avec les concepts explorés.

## CHAPITRE 3

### QUESTIONS, HYPOTHÈSES ET MÉTHODE

#### 3.1 Questions de recherche

Suivant le vieillissement de la population, des départs massifs à la retraite sont prévus d'ici les dix prochaines années. En effet, le baby-boom ayant débuté autour de 1945 et 1946, les premiers baby-boomers atteindront 65 ans autour de 2010. D'ici là, le mouvement massif de retrait de la vie active devrait s'accroître, amplifié par la tendance à la retraite hâtive. Plusieurs secteurs d'activités seraient déjà touchés par ce phénomène et seraient sensibles aux possibilités qu'offrirait le report de l'âge de la retraite, lorsque cela est possible, afin de retenir du personnel qualifié qu'il sera bientôt plus difficile de remplacer. Cependant, pour allonger la vie active, une consultation auprès des principaux intéressés, c'est-à-dire les travailleurs âgés, serait appropriée pour connaître leurs intentions à propos du moment prévu de leur départ à la retraite.

Tandis que des établissements favorisent le retrait précoce, notamment pour comprimer leur masse salariale, et que certains travailleurs se sentent « poussés vers la retraite », d'autres ont recours à des méthodes pour favoriser l'allongement de la vie active.

Du point de vue de la main-d'œuvre, quels sont les facteurs déterminant la décision de prendre sa retraite précocement ou tardivement ? Du point de vue de l'entreprise, quels sont les facteurs déterminant la décision de favoriser des retraites précoces ou tardives ?

La réponse à ces questions permettrait vraisemblablement d'améliorer les connaissances à ce sujet, et pourrait favoriser, pour la main-d'œuvre et l'entreprise, une transition appropriée entre travail et retraite. C'est à ces questions que nous avons voulu répondre.

#### 3.2 Hypothèses

Dans cette perspective, il s'avérerait donc approprié de questionner tant l'entreprise, sur la façon de gérer la retraite, que l'employé sur les projets liés à son départ à la retraite. D'un côté, il y aurait une croissance de l'importance que les travailleurs devraient accorder à la préparation à la retraite. De l'autre, l'employeur devrait être en mesure d'offrir un minimum de services en matière de préparation à la retraite. Le sujet fait parti de nombreux débats et discussions, mais qu'en est-il dans la pratique ?

Les hypothèses qui ont émergé de cette réflexion ont leur base dans trois situations particulières dans un milieu de travail. Premièrement, pour permettre un allongement de la vie active des travailleurs âgés, il devrait exister des raisons pour le faire. La satisfaction au travail devrait être tenue en compte pour y arriver, car un employeur peut bien désirer que ses employés expérimentés travaillent au-delà de l'âge prévu de leur retraite, mais si le travail de ces employés ne leur plaît pas, on arriverait à peu de chose ou à rien du tout. C'est ce qui a mené à vouloir vérifier s'il existe un lien entre l'âge de la retraite et la satisfaction au travail.

Deuxièmement, la lecture des résultats d'un sondage du Conseil du Patronat de 2002 nous a incité à nous interroger sur le fait que plusieurs PME du Québec n'auraient pas de politique de planification de main-d'œuvre à moyen ou long terme. Cette affirmation nous incite à vérifier s'il existe un lien entre les pratiques de l'entreprise en matière de retraite et l'âge de la retraite.

Finalement, comme nous l'avons vu, beaucoup d'entreprises québécoises n'offrent pas de régime de pension à leurs employés. Nous pourrions supposer que l'absence d'un tel régime pourrait inciter les employés à travailler plus longtemps. Qu'en est-il lorsqu'un tel régime de pension de l'employeur existe ? S'agit-il d'un incitatif pour quitter hâtivement pour la retraite, ou pour la retarder ? Ainsi tenterons-nous de vérifier s'il existe un lien entre l'âge de la retraite et l'existence d'un régime de pension de l'employeur.

En résumé :

1. Y a-t-il un lien entre la satisfaction au travail et l'âge de la retraite ? L'hypothèse émanant de cette question est qu'il existerait un lien positif entre la satisfaction au travail et l'âge de la retraite ; autrement dit, plus grande est la satisfaction de l'employé au travail, meilleures sont les chances que cet employé conserve son emploi au-delà de l'âge prescrit de la retraite dans l'entreprise où il travaille (voir schéma 3).
2. Y a-t-il un lien entre le régime de l'employeur et l'âge de la retraite ? L'hypothèse émanant de cette question est qu'il existerait un lien positif entre le régime de pension de l'employeur et l'âge de la retraite ; plus clairement, si le régime de pension de l'employeur est avantageux, l'employé sera plus intéressé à se retirer hâtivement (voir schéma 3).
3. Y a-t-il un lien entre les pratiques de l'entreprise en matière de retraite et l'âge de la retraite ? L'hypothèse émanant de cette question est qu'il existerait un lien entre les pratiques de l'entreprise et l'âge de la retraite (voir schéma 3).



### 3.3 Méthode

Madeleine Grawitz décrit la méthode comme un « ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie » (Grawitz, 1996, p. 317). Plus précisément, elle la conçoit comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et contenu particulier, rendant accessible la réalité à saisir (*Id., Ibid.* p. 317). Pour arriver à produire ce mémoire, les étapes de la démarche intellectuelle à franchir ont été les suivantes.

La première étape a été la préparation d'une revue de la littérature sur les thèmes associés au travail, au vieillissement et à la retraite et l'objectif était de nous familiariser avec ceux-ci. Plusieurs thèmes, plusieurs concepts furent explorés pour n'en retenir que quelques-uns, car la littérature à ce sujet est vaste. Cette revue de littérature a été préparée dans le cadre d'un stage d'une durée de huit mois, du mois de mars au mois d'octobre 2005, effectué au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale dans la ville de Québec sous la supervision de Aline Lechaume et de Gérard Duhaime.

La conception du cadre conceptuel a suivi, à partir des concepts retenus dans la revue de littérature. Selon Grawitz, le concept est un élément indispensable à toute recherche. En plus d'aider à la percevoir, il aide à concevoir la réalité. Les deux principales fonctions du concept sont d'organiser la réalité pour retenir les caractères les plus significatifs des phénomènes observés (la réalité) et de guider la recherche en lui procurant un point de vue (la théorie) (Grawitz, 1996, p. 348).

Les questions de recherche ont été formulées, suivies des hypothèses. Selon Gauthier, trois types de questions de recherche existent. Il s'agit des questions exploratoires, descriptives et relationnelles. Dans le cadre de cette étude, les questions relationnelles sont celles qui ont été utilisées. Il les définit comme des questions portant sur la relation entre deux états, établissant une stratégie de preuve privilégiant une approche comparative (structures corrélationnelles ou structure expérimentale) et les justifiant comme la comparaison de cas permettant d'établir des liens de concomitance qui, associés à une théorie, permettent d'inférer des liens de causalité (Gauthier, 1997, p.129 cité dans Gauthier, 1997).

Ensuite, les hypothèses sont une proposition de réponse aux questions posées et tentent de formuler une relation entre des faits significatifs et ce, même s'ils sont plus ou moins précis ; elles aident à sélectionner les faits à observer (Grawitz, 1996, p. 360). L'élaboration des hypothèses est préalable aux entrevues avec les sujets car elle aide à déterminer les différents facteurs à documenter et à bâtir le guide d'entrevue lui-même (*Id., Ibid.* p. 589). Nous étions désormais prête à entreprendre la préparation proprement dite de l'enquête.

### 3.3.1 Analyse qualitative

Nous avons établi que des entrevues seraient menées auprès de salariés dans un secteur d'activités à déterminer. Pour ce faire, des outils pour effectuer des entrevues semi-dirigées furent préparés. Lorraine Savoie-Zajc souligne que, malgré la simplicité apparente de questionner les gens à propos de leurs croyances, de leurs sentiments, de leurs expériences et de leurs expertises afin de dégager une meilleure compréhension d'un phénomène étudié, ce type d'outil ne s'avère pas nécessairement si facile (Savoie-Zajc, 1997, p. 263). De bons outils sont ainsi essentiels pour mener à bien de telles entrevues. Avec l'assistance du directeur de recherche, un formulaire de consentement éclairé (annexes 2a et 2b), un questionnaire sur la satisfaction au travail et une grille d'entrevue (annexes 3a et 3b) ont été créés pour assurer le bon déroulement des entrevues.

Pour la création du formulaire de consentement éclairé, nous avons utilisé deux sources : le modèle couramment employé par notre directeur de recherche et celui du Comité d'Éthique de la Recherche de l'Université Laval (CERUL). Il comportait des renseignements tels que la présentation des sujets abordés dans l'entrevue, du but du projet de recherche, du but de l'entrevue, de la durée et des modalités de l'entrevue, de la présence ou non d'avantage ou de désavantage de participer à l'entrevue, de l'information au sujet de l'enregistrement de l'entrevue, de la possibilité pour le répondant de refuser de répondre à des questions et de celle offrant au répondant la liberté de cesser toute collaboration, des précisions sur la confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des répondants. Ce formulaire allait devenir la première étape à compléter avant de débiter l'entrevue avec les sujets. L'intervieweuse devait présenter oralement les différents thèmes du formulaire, pour ensuite le signer et le faire signer par le répondant. Deux copies allaient être nécessaires : une copie à l'usage du répondant et une copie que l'intervieweuse allait conserver dans ses dossiers.

Nous avons utilisé l'« Index of Job Satisfaction » de Brayfield, et Rothe (Brayfield et Rothe, 1991, pp. 466-468) que nous avons traduit nous-mêmes (annexe 4). Les détails sur l'utilisation de ce questionnaire sont décrits dans la section sur l'analyse quantitative, chapitre 5, section 5.5.

Le choix des variables contenues dans le guide d'entrevue s'est effectué avec l'objectif de vérifier les hypothèses émises. En premier lieu, nous avons rencontré des employés, pour comprendre la décision de prendre leur retraite, et en deuxième lieu, nous avons rencontré des gestionnaires, pour explorer les pratiques de l'entreprise en matière de retraite. D'abord, nous voulions que les sujets nous parlent de leur situation au sein de l'entreprise. La discussion allait porter sur leur poste actuel, le ou les poste(s) précédent(s), l'interruption de carrière pour maternité, maladie, etc. Nous voulions aussi connaître d'autres aspects de leur travail en abordant des points tels que la motivation au travail, le nombre

d'heures travaillées par semaine et les heures supplémentaires, les responsabilités reliées à l'emploi, les conditions de travail (rémunération, vacances, assurance collective, etc.), l'ambiance de travail et la relation avec les collègues. Ensuite, nous avons inclus une section concernant la planification à la retraite, avec une discussion à propos de l'âge prévu de cette retraite, le type de planification financière et sociale, les attentes face à la retraite etc. Nous leur avons aussi demandé s'il y avait eu un événement qui avait modifié le projet de retraite. Nous terminions par une discussion au sujet de leur intérêt à travailler plus longtemps.

À la fin de chaque entrevue, nous avons informé les sujets des suites du projet. Nous les avons avisé qu'un rapport d'activités leur serait envoyé par courriel vers la fin de l'année 2006, ce qui fût fait (annexe 5). Également, nous voulions les inviter à faire connaître leur intérêt pour recevoir une copie du mémoire de maîtrise, une fois celui-ci terminé.

Nous devions demander aux gestionnaires des renseignements à propos du poste qu'ils occupent, de leur niveau de responsabilité, du nombre d'employés qu'ils supervisent, de leur opinion sur la croissance de l'entreprise, etc., suivi d'informations concernant l'expansion réelle de l'entreprise, les mouvements de personnel et l'âge moyen des employés. Nous devions également discuter de leurs pratiques en matière de retraite des employés, en abordant des points tels que les méthodes employées pour préparer la retraite des employés et le type de régime de pension offert. Nous devions obtenir de l'information pour savoir si l'entreprise avait évalué les départs à la retraite prévus et les postes à remplacer par de nouveaux employés ainsi que le type d'intervention à effectuer en cas de manque de relève. Pour terminer, la mise en place de ces manières de faire et les résultats et constatations à la suite de la mise en place de ces manières de faire étaient le dernier point discuté.

Les objectifs à atteindre en utilisant ces différents outils étaient de rendre explicite l'univers de l'autre en choisissant d'entrer en contact direct et personnel avec celui-ci pour obtenir des données de recherche. Ensuite, il s'agissait de comprendre le monde de l'autre et d'apprendre non seulement à propos de ce monde, mais de permettre aux interlocuteurs d'organiser et de structurer leur pensée. Finalement, à l'aide de ce que Savoie-Zajc nomme une fonction émancipatoire, le dernier objectif était de permettre une exploration approfondie de certains thèmes grâce aux questions abordées avec le répondant (Savoie-Zajc, 1997, pp. 268-269 cité dans Gauthier, 1997). Nous avons donc invité les personnes interrogées de nous parler de ces différents sujets plutôt que de leur poser des questions à réponses fermées. Cette façon de mener l'entrevue permettait de recueillir beaucoup d'informations.

L'échantillon a été sélectionné suivant des critères préétablis. Suivant les objectifs à atteindre, il s'avérait essentiel de rencontrer les deux parties (employé / employeur) pour avoir un portrait de la préparation des

employés et de la gestion de l'entreprise en matière de retraite. Du côté des employés, les sujets recherchés devaient tous être salariés, avoir accès au régime de pension de l'employeur et devaient tous avoir prévu prendre leur retraite entre 2007 et 2016. Ceux exclus de l'enquête n'avaient pas accès au régime de l'employeur et leur retrait de la vie active était prévu après 2016. Du côté de l'employeur, les sujets recherchés devaient connaître les pratiques de l'entreprise en matière de gestion de la retraite. Pour arriver à trouver des sujets intéressés à participer à l'enquête, la collaboration d'un employé du département des ressources humaines a été sollicitée ; cette personne a préparé la liste de tous les sujets potentiels en fonction des critères de sélection (annexe 6) et elle s'est chargée de communiquer avec eux pour les inviter à participer à notre enquête (annexe 7).

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, les entrevues semi-dirigées ont été faites avec des employés et des gestionnaires d'une entreprise œuvrant dans le domaine de l'assurance et présente dans plusieurs régions du Québec. Parmi les 27 employés et les 10 gestionnaires sollicités pour participer à cette enquête, 11 employés et 5 gestionnaires ont accepté d'y prendre part ; en fait, 11 employés et 3 gestionnaires ont été rencontrés. Parmi les 14 entrevues effectuées, une seule n'a pas été retenue pour l'analyse de son contenu parce que, préalablement, le sujet de l'entrevue n'a pas été présenté clairement à l'interviewé. Tous les sujets ont été rencontrés sur les lieux de travail ; les rencontres ont duré en moyenne 60 minutes et elles ont été enregistrées. Un formulaire de consentement éclairé était préalablement signé par chaque sujet et l'intervieweuse. Ce formulaire informait les sujets, tant les employés que les gestionnaires, des buts de la recherche et des conditions de l'entrevue. Avant de débiter l'enregistrement, le questionnaire sur la satisfaction au travail a été administré aux sujets, suivi de l'entrevue semi-dirigée enregistrée, qui fût menée grâce à la grille d'entrevue. Pour les entrevues avec les gestionnaires, uniquement le formulaire de consentement et la grille d'entrevue étaient utilisés. Environ la moitié des sujets ont été rencontrés dans la ville de Québec, l'autre moitié dans la ville de Montréal, en août et en septembre 2006.

Selon Savoie-Zajc, le nombre de personne à inclure dans ce genre d'étude se situe entre 10 et 15 personnes, ce qui correspond à ce qui est rencontré dans la pratique d'une recherche appartenant au paradigme interprétatif (Savoie-Zajc, 1997, p. 274 cité dans Gauthier, 1997). Cette forme de recherche privilégie les échantillons de type intentionnel non-probaliste, c'est-à-dire que les répondants choisis sont réputés pour avoir une expertise pertinente vis-à-vis l'objet d'étude, étant capables de le verbaliser (*Id. Ibid.* p. 274). Nous avons donc établi des critères précis (énumérés précédemment) pour atteindre cet objectif lorsque nous avons déterminé le choix des sujets à interroger. Nous voulions rencontrer des employés qui étaient justement capables de verbaliser leurs opinions à propos de leur travail et de la planification de leur retraite.

Avons-nous atteint la saturation théorique ? Il n'a pas été possible d'avoir plus de participants salariés. Il est donc difficile d'affirmer ou non si une saturation a été atteinte. Après deux relances de l'invitation faites pour les convier de participer à notre enquête, aucune autre personne ne s'est manifestée. Il s'est toutefois avéré que 11 sujets pouvaient être suffisants pour fournir les informations nécessaires dans le but de documenter les variables à l'étude, d'observer les comportements et perceptions, bref, d'explorer le terrain afin de vérifier l'existence des phénomènes et d'effectuer une analyse de contenu convenable, dans le cadre de nos travaux.

En recherche empirique, en plus d'une bonne méthode et de ses techniques se juxtapose un autre élément : l'approche lors de l'entrevue. En effet, Grawitz ne l'inclut dans ni l'une ni l'autre car elle n'implique pas les étapes systématisées, visibles de la technique, ni la même rigueur intellectuelle de la notion de méthode. Elle la décrit plutôt comme une « attitude comportant souplesse, prudence et caractérisée par un état à la fois de grande vigilance et de grand respect envers le sujet » (Grawitz, 1996, p.319). Cette attitude s'avère essentielle dans le cadre d'une recherche dite « de terrain ». Ce serait encore plus vrai lorsque le type d'entrevue choisie est l'entrevue semi-dirigée, c'est-à-dire que l'intervieweuse guide la conversation en posant des questions, courtes et ouvertes, en laissant toute la place à l'interviewé. Savoie-Zajc dit à ce sujet : « ... dans le cadre d'une pareille interaction humaine et sociale, le répondant est en mesure de décrire le plus richement possible son expérience, son savoir, son expertise alors que le chercheur et le répondant agissent tour à tour sur l'orientation de l'interaction développée » (Savoie-Zajc, 1997, p. 268 cité dans Gauthier, 1997). C'est ce que nous avons fait lors des entrevues en demandant aux répondants de nous parler de leur situation d'employé dans l'entreprise avant d'entrer dans le vif du sujet, la planification à la retraite et leur intérêt à travailler plus longtemps. Il en a été de même pour les gestionnaires. Nous leur avons demandé de nous fournir des renseignements concernant leur poste, leur niveau de responsabilité, etc., pour ensuite entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire les manières de faire en matière de retraite et les activités entourant leur application.

Le chercheur, qui devient l'intervieweur, est un guide pour faire en sorte que tous les thèmes à étudier soient couverts. Selon Grawitz, ni l'enquêteur, ni l'enquêté n'a une totale liberté, donc ni l'un ni l'autre ne peut parler de n'importe quoi. C'est le travail de l'enquêteur de ramener la conversation au sujet sur lequel porte la recherche, au cas où il y aurait un dérapage, car « il doit se rendre compte du niveau de profondeur auquel se situent les réponses de l'enquêté et les orienter dans le sens de l'objectif de l'entretien » (Grawitz, 1996, p. 589). Ce travail de l'enquêteur est primordial car il est relativement facile de « dérapage », ce qui s'est effectivement produit à quelques occasions pendant les entrevues. Par moment, nous avons eu à ramener la conversation au sujet sur lequel portait la recherche.

### 3.3.2 Analyse de contenu

L'analyse qualitative fût la méthode utilisée, car elle permet d'étudier le matériel récolté à l'aide de quelques catégories analytiques en faisant ressortir et en décrivant ses particularités spécifiques (Landry 1997, p. 334, cité dans Gauthier, 1997). Les différentes étapes pour analyser le corpus recueilli ont été les suivantes. Les entrevues ont été enregistrées sur mini-disques compacts. Nous avons procédé à la retranscription sur des fiches de tous les éléments significatifs, pour, par la suite, saisir les éléments fondamentaux par traitement de texte informatique, le tout codifié selon toutes les variables retenues. Chaque fiche recevait un titre, relié à son contenu. Au total, près de 650 fiches manuscrites ont été produites et utilisées pour l'analyse de contenu, toutes numérotées et codées pour faciliter le classement et pour retourner plus facilement aux enregistrements, si nécessaire.

Les personnes interviewées n'ont pas été désignées par un code ou un numéro. Dans l'analyse de contenu et l'interprétation, nous les avons simplement nommés « sujet » ou « sujet interrogé » ou « individu », évitant ainsi toute identification possible.

À partir de l'analyse de la variable dépendante : l'âge de la retraite, le groupe a été divisé en deux. Le premier groupe est constitué des sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans ; le deuxième groupe est constitué des sujets qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui n'ont pas pris de décision à ce sujet. La raison pour laquelle le corpus fût séparé de cette façon était de distinguer les similitudes et les différences entre les sujets qui sont intéressés à travailler plus longtemps, ceux qui n'ont pas le choix, ceux qui refusent ou ceux qui désirent le faire.

### 3.3.3 Analyse quantitative

Comme il a été mentionné, avant le début proprement dit de l'entrevue, un questionnaire sur la satisfaction au travail (Brayfield et Rothe, 1991, pp. 466-468), a été administré auprès des sujets salariés. Ce questionnaire était initialement en anglais. Nous avons effectué la traduction en français, sans l'aide d'un traducteur ; en effet, la simplicité du langage nous justifiait de ne pas recourir à des techniques plus sophistiquées, par exemple par la traduction croisée à l'aveugle. L'administration de ce questionnaire avait pour objectif de comparer des sujets insatisfaits au travail avec ceux satisfaits. La vérification de la première hypothèse, celle qui supposait un lien entre l'âge de la retraite et la satisfaction au travail, était basée sur les résultats obtenus par les sujets.

### *3.3.4 Pré-test et jeux de rôles*

Préalablement aux entrevues, nous avons procédé à un pré-test et à un jeu de rôles. Ces deux méthodes ont servi pour nous familiariser avec le questionnaire sur la satisfaction au travail, avec la grille d'entrevue, avec l'utilisation de l'appareil d'enregistrement, avec le fonctionnement des mini-disques compacts et, plus globalement, avec la technique d'entrevue semi-dirigée.

Le pré-test s'est fait avec la collaboration du directeur de recherche, en enregistrant une entrevue simulée. Ensuite, nous avons eu recours à des jeux de rôles. Deux personnes ont collaboré avec nous. D'une part, une de ces deux personnes, ayant le rôle de l'employé, avait pris sa retraite de la fonction publique à la fin de 2005 ; son expérience de salarié se préparant pour sa retraite était récente, elle put donc répondre adéquatement aux questions. D'autre part, la deuxième personne avait également pris sa retraite d'une entreprise du secteur privé mais depuis quelques années ; cependant, au cours de sa carrière, elle avait longtemps occupé un poste de direction ; elle était en mesure de bien jouer le rôle de l'employeur.

La réalisation de ce pré-test et de ces jeux de rôles nous a permis de nous familiariser avec la grille d'entrevue, ensuite de procéder à quelques ajustements dans l'ordre des sujets abordés pour que les entrevues avec les sujets se déroulent adéquatement, et enfin pour apprendre à susciter la discussion à propos des thèmes plutôt que de poser des questions ; cette attitude a favorisé l'échange avec les sujets interrogés en facilitant leur témoignage.

### *3.3.5 Interprétation*

L'interprétation est l'étape de la recherche au cours de laquelle nous tentons d'expliquer les résultats obtenus, à l'aide du cadre conceptuel. Réjean Landry nomme trois modèles d'analyse et d'interprétation de données qualitatives : 1. le modèle d'appariement, fait à partir d'une comparaison entre une théorie et la configuration empirique observée ; 2. le modèle itératif, où le chercheur construit pas à pas une explication d'un phénomène observé ; et 3. le modèle historique, dans lequel une comparaison des prédictions d'un chercheur est faite entre les données empiriques recueillies et l'évolution temporelle d'un phénomène (Landry 1997, pp. 348-349 cité dans Gauthier, 1997). Dans le cas de cette recherche, les modèles d'appariement et itératif sont utilisés. En effet, suivant la définition du modèle d'appariement, nous avons tenté d'interpréter les données qualitatives à l'aide du cadre conceptuel (chapitre 2) mais, comme nous le verrons, le modèle d'appariement seul ne permettra d'interpréter tous les résultats. Nous avons alors tenté d'utiliser le modèle itératif, construisant « pas à pas » une explication plausible, pour tenir compte de résultats inattendus.

Grawitz souligne la différence entre l'interprétation des résultats de deux types d'enquête. Dans l'enquête d'information, l'interprétation est facilement quantifiée, extensible ou généralisable, qui offre moins de difficultés qu'une enquête de diagnostic ou d'entretiens en vue d'une exploration. « Les données d'une enquête de diagnostic affichent une complexité et il existe une variété de réponses, une imprécision des hypothèses, qui rendent les facteurs prépondérants difficiles à discerner » (Grawitz, 2001, p. 701). Dans le cas de la présente enquête, ces deux types d'enquête ont été utilisés. En première partie de l'entrevue, l'enquête d'information était constituée de questions sur la satisfaction au travail, qui nous a fourni des données quantitatives et, comme Grawitz l'affirme, elles ont été plus faciles à analyser. Ces questions étaient présentés sous la forme d'un questionnaire, avec cinq choix de réponses. L'utilisation de ce questionnaire avait pour but, de prime abord, de diviser le groupe en deux, permettant de vérifier s'il existait une différence dans la décision relative à l'âge de la retraite en fonction du degré de satisfaction au travail. Nous y reviendrons.

En seconde partie de l'entrevue, la grille d'entrevue a été l'outil utilisé, nous fournissant des données qualitatives. Cette partie de l'interprétation a été plus exigeante à effectuer que celle portant sur les données quantitatives car un aller-retour continu était nécessaire entre l'analyse du contenu manifeste et la grille d'entrevue pour s'assurer que les « facteurs prépondérants » étaient bel et bien inclus dans cette analyse et pour éviter de nous perdre parmi la grande quantité d'informations recueillies. Enfin, nous avons appelé à notre rescousse quelques concepts fondamentaux de la sociologie générale, afin de pousser l'interprétation un peu plus loin que ce que nous permettait le cadre conceptuel, largement inspiré du champ de la sociologie du travail.

### *3.3.6 Prélecture*

Préalablement au dépôt initial, nous avons utilisé les services de deux personnes pour une prélecture du mémoire. Elles ont effectivement lu les différentes parties pour plusieurs raisons. La première raison était qu'ils vérifient la cohérence de la structure du texte. Ensuite, ils ont vérifié si des idées avaient besoin d'être clarifiées. Enfin, une vérification des fautes d'orthographe était faite, au meilleur de leur connaissance.



## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

#### 4.1 Situation l'entreprise

L'entreprise où les sujets ont été recrutés et où se sont déroulés les entrevues a son siège social au Québec et elle est présente, par le biais de son réseau affilié, dans la plupart des régions administratives du Québec<sup>28</sup>.

Elle a été créée dans les années 1970. Elle offre des produits d'assurances générales pour l'automobile, l'habitation, la protection juridique et le voyage. Ses produits d'assurances sont disponibles pour les particuliers et les entreprises. Il s'agit d'une entreprise de grande taille, c'est-à-dire qu'elle compte près de 1000 employés. Près du tiers (28%) de ces employés sont syndiqués, le reste ne l'est pas. Il semblerait que les relations soient bonnes entre les deux parties car la nouvelle convention collective serait généralement signée avant que celle en cours ne soit échu.

Il existe plusieurs succursales de cette entreprise dans la province du Québec et elle utilise deux réseaux de distribution : des agents affiliés, qui rencontrent principalement des clients et qui sont dispersés partout au Québec, et des agents à l'interne, qui offrent un service téléphonique à la clientèle. Malgré un marché réputé compétitif, l'entreprise connaît une excellente croissance.

#### 4.2 Age moyen des employés

En 2005, l'âge moyen des employés était de 40 ans (homme : 38 ans, femme : 41 ans) ; en raison de l'embauche liée aux acquisitions au cours des dernières années, il n'y aurait pas eu de hausse soudaine de la moyenne d'âge, elle aurait même diminué légèrement. Un contrôle de l'augmentation de l'âge moyen des employés aurait été fait car l'entreprise, ayant prévu des pénuries potentielles de main-d'œuvre, aurait effectué des actions concrètes en ce sens. Effectivement, cette entreprise serait entre

---

<sup>28</sup> Notre cadre conceptuel identifiait des facteurs déterminants comme la pénibilité des tâches et le stress au travail. Nous tentions de trouver un lien entre ces concepts et le fait de travailler dans un milieu ouvrier, d'être un travailleur manuel ou non-qualifié. Nous recherchions préalablement une entreprise dans le domaine de l'imprimerie pour y rencontrer des travailleurs de ce type.

Or, au printemps 2006, à la suite de la lecture d'un article dans un journal local portant sur une entreprise dans le domaine de l'assurance, nous avons saisi l'occasion qui se présentait et nous sommes entrés en communication avec celle-ci (annexe 8). Elle a accepté aimablement de se porter volontaire et elle nous a invités à procéder aux démarches auprès des employés qui correspondraient aux critères de notre enquête. Nous avons donc changé de catégorie professionnelle, en passant de travailleurs non-qualifiés à des travailleurs qualifiés pour mener notre recherche.

Cette entreprise a été la seule que nous avons sollicité pour réaliser cette étape du terrain. Les informations contenues dans cette présentation proviennent majoritairement des entrevues faites avec les gestionnaires de l'entreprise.

autres présente dans les établissements d'études collégiales offrant la formation en assurance de dommages pour établir des contacts privilégiés avec les étudiants inscrits à ce programme.

#### 4.3 Nouvelle technologie

À la fin des années 1990, l'entreprise a implanté un nouveau système informatique pour les départements de souscription et d'indemnisation, ce qui aurait permis de faire face à la croissance, et ce sans mise à pied. Récemment, elle a implanté un système de gestion des horaires, qui vérifie les périodes d'affluence pour assurer une meilleure répartition des appels entre les agents. La distribution de ses produits d'assurances s'effectue également sur Internet, pour une présentation des produits et services de l'entreprise et également pour soutenir les agents.

Lors du changement du système informatique, les employés auraient bien accueilli les nouveaux équipements en s'y adaptant, le personnel de 50 ans et plus inclus : la direction pensait que des employés de ce groupe rencontreraient des difficultés, mais il n'en aurait pas été ainsi.

#### 4.4 La retraite et les mouvements de personnel

L'entreprise vit un mouvement important de départs à la retraite de ses employés (ou l'entreprise ressent un mouvement plus vif qu'auparavant de départs à la retraite de ses employés). Ce mouvement aurait débuté au début des années 2000. D'ici les dix prochaines années, sous l'effet de cohorte, de plus en plus d'employés auront atteint ou atteindront 30 ans de services, ou ils atteindront 60 ans, soit l'âge prescrit de la retraite dans cette entreprise; ils commenceraient d'ailleurs à réclamer davantage de réductions d'heure ou de jour de travail. Comme la retraite serait souvent prise à 60 ans et que les employés ayant 15 ans de services et plus auraient accès au régime complet de pension de l'employeur, le mouvement s'amplifierait. À cet égard, des projets de planification de la main-d'œuvre auraient été mis en place depuis quelques années pour reconnaître les employés qui partiraient, les postes qu'ils occupent et pour identifier la main-d'œuvre nécessaire pour combler l'écart. La situation est la même pour le personnel de direction, plusieurs départs à la retraite étant également prévus d'ici les 5 à 10 prochaines années.

En ce qui concerne les mouvements de personnel pour les cinq prochaines années, quelques employés auraient prévu leurs départs à la retraite ; certains auraient allégé leur semaine pour ne travailler que 4 jours, et d'autres commenceraient à penser à agir ainsi. Cependant, l'entreprise ne s'attendrait pas à un mouvement massif de départ à la retraite ni de pénurie marquée de main-d'œuvre, malgré l'accroissement du mouvement vécu. Il n'y aurait pas d'embauche faite spécifiquement pour remplacer les

départs à la retraite car la technologie devrait aider l'entreprise à combler les tâches pour certains postes laissés vacants par des départs à la retraite.

Selon l'entreprise, la nouvelle technologie aiderait à faire face au volume de travail malgré les départs à la retraite. De nouveaux employés se sont également joints à elle à la suite de nombreuses acquisitions. Alors, à la suite des mouvements de personnel anticipé, elle aurait le souci d'effectuer une planification de la main-d'œuvre prévoyant un nombre d'employés suffisant au cours des prochaines années.

L'entreprise opérerait pour la formation d'employés à l'interne pour combler les postes vacants ; ensuite elle procède à l'embauche externe si les postes demeurent libres. Le taux de roulement demeure à 4% en moyenne depuis plusieurs années.

#### 4.5 Pénibilité des tâches

Il y aurait des signes de fatigue chez certains employés plus âgés puisqu'il serait plus difficile de performer, le travail d'agent d'assurance étant jugé plus pénible. La clientèle serait plus exigeante et il y aurait un ajout constant de nouvelles tâches ; il y aurait un effort de la part de l'entreprise pour rendre l'environnement de travail agréable, surtout au département du service à la clientèle, qualifié par plusieurs comme un département où le travail serait plus ardu.

#### 4.6 Régime de pension de l'employeur

Le régime de pension de l'employeur est à prestation déterminée : un montant est payé hebdomadairement par l'employé et l'employeur. Le régime de pension est financé à 50% par les employés et à 50% par l'employeur. Le montant à recevoir à la retraite est donc déterminé à l'avance. Les retraités ont également accès à un programme d'assurance collective spécialement fait pour eux.

Il y aurait peu de rétroaction concernant le niveau de satisfaction du régime de pension de l'employeur de la part d'anciens employés maintenant à la retraite car peu d'entre eux sont effectivement partis à la retraite jusqu'à maintenant. Toutefois, les quelques commentaires reçus à propos du régime de pension de l'employeur seraient très positifs. Les retraités ont également accès, via Intranet, à de l'information à propos de l'entreprise.

#### 4.7 Cours de préparation à la retraite

Un cours de préparation à la retraite serait accessible à tous les employés et leurs conjoints(es) depuis quelques années; ce cours est offert par un établissement d'enseignement du Québec. Également, les employés auraient accès à un guide de la retraite, créé par le département des ressources humaines, pour répondre au nombre croissant de questions à propos du régime de pension de l'employeur.

#### 4.8 Aménagement de temps et de tâches de travail

L'entreprise accepte que les employés s'approchant de la retraite de travailler selon divers aménagements de temps de travail : de 3 à 4 jours de travail par semaine, 9 jours de travail sur 10 (sur deux semaines) ou « permanent saisonnier », par exemple 4 mois de travail par année et 8 mois à la retraite. Également, elle examinerait présentement la possibilité d'introduire le télé-travail, pour aider à faire face à une pénurie potentielle de main-d'œuvre. Ces aménagements permettraient de maintenir certains employés plus âgés et plus expérimentés en emploi plus longtemps tout en leur permettant de diminuer progressivement le temps de travail.

Pour les employés exprimant le désir de changer de poste, l'entreprise offrirait la formation en lien avec le poste convoité, entre autres si une certification est nécessaire pour exercer le nouveau métier. Pour les postes de gestion, une équipe et un plan de formation seraient présentement disponibles.

#### 4.9 Conclusion

Nous avons retenu cette entreprise car elle présente les caractéristiques adéquates pour tenter de répondre à notre question de recherche et de vérifier les hypothèses. En effet, nous pourrions aller chercher des données à propos de la décision de prendre sa retraite, ainsi que mesurer la satisfaction au travail, recueillir des informations sur le régime de pension de l'employeur et constater les pratiques de l'employeur en matière de retraite.

## CHAPITRE 5

### ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES DONNÉES

#### 5.1 Introduction

Tel que l'affirme Réjean Landry dans le livre « Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données » sous la direction de Benoît Gauthier, l'analyse de contenu est une méthode de traitement de données qualitatives (Landry, 1997, cité dans Gauthier, 1997, p. 329). Cette méthode a été retenue pour cette étape de la recherche. L'objectif associé à cette méthode est de réduire la multitude de mots résultant de la retranscription des entrevues en catégories analytiques. De son côté Madeleine Grawitz définit l'analyse de contenu comme « un découpage de texte, dans le but de choisir les mots ou les idées qui sont en liaison avec l'objectif cherché » (Grawitz, 2001, p. 606). L'analyse de contenu peut s'effectuer de deux façons : l'analyse quantitative et qualitative. Une divergence importante existe entre elles. L'analyse quantitative cherche à dénombrer des éléments significatifs, à calculer leur fréquence, etc., alors que l'analyse qualitative cherche les thèmes plus qu'elles ne les mesurent (*id.*, *ibid.*, p. 607). C'est cette dernière que nous avons retenue.

À cette étape de l'analyse qualitative de nos données, le choix entre les deux enjeux principaux de cette réduction, à savoir si l'analyse doit porter sur le contenu manifeste ou le contenu latent du texte, est fait. Il s'agit de la description du contenu manifeste, qui renvoie à ce qui est dit explicitement dans le texte et fait de façon la plus objective possible (*id.*, *ibid.* p. 606). Nous tenterons, si possible, d'inférer le contenu latent au moment de l'interprétation des résultats.

Dans la section portant sur la méthode, nous avons mentionné que l'échantillon était divisé en deux, comprenant les sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans (groupe 1) et ceux qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment (groupe 2), regroupant les sujets selon l'âge anticipé de la retraite. L'échantillon étant désormais divisé en deux groupes, nous avons également divisé ce chapitre en deux parties. En effet, au fur et à mesure que l'étude avançait, nous avons réalisé que plusieurs sujets au sein des deux groupes avaient visiblement un discours semblable, alors que d'autres tenaient un discours complètement différent. Il s'avérait donc approprié de regrouper ceux ayant un discours semblable et ceux dont le discours les distinguaient. Dans la première section, il sera donc question des éléments communs aux deux groupes. La deuxième section consistera en la présentation des résultats qui différencient nettement les deux groupes. Cette façon de présenter le contenu pourrait apporter des précisions dans la décision de prendre une retraite hâtive, de la prendre au moment prédéterminé ou de la retarder. Les différences dans le discours entre les deux groupes sont parfois très distinctes, mais aussi parfois très minces.

Dans chacune des deux parties, nous débuterons par la présentation de la situation professionnelle des sujets et leur travail. Ensuite, il sera question de leurs activités reliées à la planification de leur retraite. Enfin, nous analyserons les données concernant leurs opinions à propos de l'allongement de la vie active. Ce canevas correspond à l'ordre dans lequel les questions étaient posées lors des entrevues (voir grille d'entrevue, annexe 3a).

## 5.2 Les éléments communs aux deux groupes

Nous présenterons les éléments de réponses des sujets qui nous sont apparus les mêmes ou ayant de grandes similitudes, et ce pour les deux groupes. Rappelons que les deux groupes se divisent de cette façon : le groupe 1 est constitué des sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans ; ceux du groupe 2 prendront leur retraite après 60 ans ou ils ne savent toujours pas à quel moment ils la prendront.

### 5.2.1 Situation des personnes interviewées et de leur travail

Les sujets interrogés sont tous des agents d'assurances certifiés, et ils ont l'obligation de détenir le permis d'agent d'assurance pour exercer leur métier, émis par la « Chambre de l'Assurance de Dommages (CHAD) ». Le renouvellement de ce permis est annuel et il est payé par l'employeur. Les agents travaillent presque tous au téléphone, et grâce à leur certification et à leur formation, académique ou continue, ils sont tous en mesure d'assurer des clients. Il existe quelques différences dans la description des tâches quotidiennes, selon le département dans lequel ils travaillent : renouvellement, vente, service à la clientèle ou évaluation des sinistres ; l'ensemble de ces tâches se résume à répondre aux questions et demandes téléphoniques des clients, à leur vendre des produits d'assurances adaptés à leur situation personnelle et à renouveler les polices d'assurances venant à échéance.

Les sujets se considèrent autonomes dans l'exécution de leur travail, et possèderaient un grand sens des responsabilités. À ce chapitre, certains d'entre eux affirment que leur expérience de travail est utile lorsqu'ils doivent décider de référer à un supérieur immédiat un dossier pour approbation. Certains sujets disent assumer une responsabilité financière, puisqu'un dossier qui n'est pas traité à temps peut entraîner des conséquences graves et onéreuses.

Si je ne suis vraiment pas certain, je vais référer. Je préfère vérifier car je ne suis pas certain, je prends du recul. Je fais vérifier parce que, en assurances, oui, c'est oui, et non, c'est non ! (propos recueilli en entrevue, fiche # 03-10-06.10).

Également, plusieurs sujets interrogés, qui travaillent pour l'entreprise depuis de nombreuses années, ont collaboré à la mise sur pied du département dans lequel ils oeuvrent, et cette participation leur procurerait un fort sentiment de responsabilité doublé d'un grand sentiment d'appartenance.

La plupart des sujets ont eu d'autres emplois avant de travailler pour cette entreprise, soit dans le domaine de l'assurance ou autre. Toutefois, au moment des entrevues, tous les sujets cumulaient plusieurs années d'expérience dans ce domaine d'activités. Pour exprimer leur satisfaction au travail, certains sujets affirment être « au paradis » avec leur employeur actuel. En effet, plusieurs sujets évoquent la lourdeur du travail à leur emploi précédent; où ils avaient souvent à exécuter une multitude de tâches disparates. Si, avec leur employeur actuel, ils ont beaucoup de travail, la situation est souvent très différente et la majorité apprécie l'organisation de leur travail actuel.

Sauf pour un département, les sujets ont un horaire flexible, et plusieurs d'entre eux ont une certaine latitude dans la gestion de leur temps. Cet horaire est réglé par un nouveau logiciel, mis en place depuis peu, comme nous l'avons déjà mentionné. Ce logiciel de gestion du temps crée les horaires de la plupart des agents d'assurances, en leur indiquant l'heure du début et de la fin de leur journée de travail, le moment de leurs pauses et les heures de leurs repas.

Il y a peu d'heures supplémentaires à faire, mais, le cas échéant, le patron permet de travailler en temps supplémentaire, entre autres, lorsqu'il y a du retard dans certaines tâches. Lorsqu'elles sont accordées, les heures supplémentaires effectuées peuvent être payées en temps ou en argent.

Tous les sujets sont satisfaits de leurs conditions générales de travail. Ils considèrent avoir une bonne rémunération, quand ils comparent avec ce qu'offrent d'autres entreprises dans le même domaine. Ils considèrent aussi avoir un bon programme d'assurance collective, qui se compare également à celui de certains secteurs d'activités réputés pour leur excellent programme d'assurance collective ; le nombre de journées de vacances et de congés annuels est jugé également satisfaisant. L'attribution des congés de maladie fait également partie des conditions générales de travail que les sujets apprécient. Ils en ont six par année ; s'ils ne les ont pas utilisées, ils peuvent, par exemple, les recevoir sous forme de salaire. Il existe également une septième journée de congé pour maladie, qu'ils utilisent s'ils ont écoulé les six premiers congés de maladie, mais qui n'est cependant pas payable à la fin de l'année. Cet exemple de condition de travail permettrait d'expliquer partiellement certains résultats élevés au questionnaire sur la satisfaction au travail.

Cependant, certains sujets émettent quelques réserves quant à l'attribution des vacances, bien qu'ils en soient satisfaits. Selon eux, la période d'attente pour passer de 4 à 5 semaines de vacances annuelles

serait longue : après 5 ans de services, ils ont 4 semaines et ils ont accès à 5 semaines de vacances annuelles après 20 années de services.

L'entreprise ne ferait pas l'écoute des conversations téléphoniques que les agents ont avec leurs clients. Les sujets interrogés apprécient cette politique de gestion et ils souhaitent que cela demeure ainsi. Enfin, une autre condition de travail intéressante aux yeux des sujets renvoie à une prime pour la pratique d'un sport ou d'une activité : l'entreprise offre aux employés 150\$ annuellement, une somme applicable à un abonnement à une activité physique de leur choix.

L'ensemble des sujets considère que la relation avec les jeunes collègues est bonne et aucun d'entre eux ne sent que les jeunes exercent une quelconque pression pour prendre leur place. Néanmoins, certains reconnaissent qu'il y a quelques différences entre les jeunes employés et les plus âgés, entre autres avec l'apprentissage de l'informatique : certains sujets affirment que les jeunes ont beaucoup plus de facilité à maîtriser cet univers et ils aiment bien partager leur expérience avec leurs collègues plus âgés.

Les propos recueillis concernant la relation avec le supérieur immédiat sont les mêmes : les sujets interrogés affirment avoir généralement une très bonne relation avec celui-ci, même si ce dernier ne semble pas toujours avoir un bureau sur le même lieu de travail que certains employés. Il existerait quelques petites insatisfactions, que les sujets estiment « normales » dans le cadre d'une relation entre un supérieur immédiat et un employé.

Au même titre que les relations avec le supérieur immédiat, l'ambiance de travail serait considérée par les sujets comme bonne et amicale. La grande majorité des sujets des deux groupes affirme que travailler est aussi agréable que de se rendre sur les lieux de travail. Ils seraient pour la plupart sur la même longueur d'onde à ce propos, tout comme pour leur opinion à propos de la relation avec les collègues. Une réserve émise par certains d'entre eux sur l'ambiance de travail concerne la proximité qui existerait entre les bureaux, séparés uniquement par des paravents. Par contre, le fait qu'ils qualifient l'ambiance de travail comme bonne annule l'effet de proximité, sinon elle pourrait parfois nuire au déroulement de leur journée.

Certains sujets déclarent que, bien que le milieu de travail soit majoritairement féminin, il n'y a pas de *commérages* car ils jugent que les employés se respectent entre eux. Également, ils s'organisent des sorties extérieures entre collègues de travail, ce qui aideraient au maintien des bonnes relations. Malgré la hâte de partir à la retraite de certains sujets, l'ambiance de travail est si agréable que, même s'ils avaient cessé de travailler, ils déclarent qu'ils reviendraient peut-être travailler quelques jours par semaine, juste pour « être avec la gang ». Selon d'autres sujets, un mauvais climat de travail les



inciteraient à changer de département, appréciant le style de gestion de l'entreprise qui favorise la proximité de la direction et la promptitude des réponses lorsqu'ils ont des questions.

Certains sujets admettent qu'ils ont divers problèmes de santé (stress, maladie, fatigue ...). Quelques-uns expliquent que leur état n'est pas assez préoccupant pour justifier une cessation définitive de leurs activités professionnelles, alors que pour d'autres, c'est précisément leur santé qui les précipitera vers la retraite plus tôt que prévue.

La majorité des sujets a eu deux ou plusieurs interruptions de carrière, pour différentes raisons ; par exemple, pour un congé de maternité, un changement d'employeur, etc.

La majorité des sujets se considère motivée au travail. Également, certains d'entre eux affirment que c'est encore facile d'aller travailler, et déclarent « surtout lorsqu'il ne reste plus 20 ans à travailler ! ». Pour aider à préserver cette motivation, certains se disent « qu'il ne faut pas regarder le travail comme un problème et qu'il faut plutôt chercher des solutions ». Certains sujets déclarent cependant qu'ils ont quelques difficultés à se lever le matin, mais ils ne les attribuent pas nécessairement au travail.

Plusieurs sujets affirment qu'ils ne ressentent pas de pression au travail. Plusieurs d'entre eux expliquent que leur expérience de travail les aide à contrôler le stress et la pression dans l'exécution de leur travail. Toutefois, d'autres sujets affirment souffrir quelque peu des délais serrés imposés par la nature de leur travail tout en gérant bien cet aspect, puisqu'ils se considèrent autonomes dans l'exécution de leurs tâches.

À part quelques remarques exprimant certaines insatisfactions et une certaine perte de motivation pour quelques sujets, ils sont très majoritairement satisfaits de leur emploi et ils apprécient travailler pour cette entreprise. Les propos recueillis en entrevue reflèteraient donc bien leurs résultats élevés au questionnaire sur la satisfaction au travail, comme nous le verrons plus en détail ultérieurement.

### *5.2.2 Activités reliées à la planification de la retraite*

Les sujets ont des opinions convergentes à propos de deux points concernant la planification financière. Ils ont tous des épargnes diverses et ils auront presque tous accès au régime de pension complet de l'employeur lorsqu'ils prendront leur retraite. Plusieurs d'entre eux épargnent depuis longtemps, en prévision de la retraite, alors que d'autres, malgré l'habitude d'économiser, prise depuis longtemps, considèrent que leurs épargnes ne seraient pas suffisantes s'ils prenaient leur retraite à 60 ans.

Lorsqu'ils émettent leur appréciation pour le régime de pension de l'employeur, la majorité affirme qu'il n'est pas suffisant pour assurer un niveau de vie convenable une fois retirée de la vie active. Des épargnes personnelles sont nécessaires. Ils sont toutefois avisés que le seul régime de pension de l'employeur est un montant de base pour assurer un revenu à la retraite, et non un montant suffisant pour maintenir un niveau de vie selon leurs désirs et leurs besoins.

### *5.2.3 Travailler plus longtemps*

Tous les sujets ont énuméré les mêmes conditions pour allonger leur vie active : ils souhaitent diminuer le nombre de jours de travail par semaine s'ils acceptaient d'en allonger la durée. Certains d'entre eux affirment que l'allongement de la vie active, en travaillant 2 ou 3 jours par semaine, serait sur une base volontaire : qu'ils prennent ou non leur retraite à 60 ans, ils désirent pouvoir choisir entre continuer de travailler pour le même employeur ou aller travailler dans un autre domaine.

Enfin, les sujets refusent, en majorité, de parfaire leurs connaissances pour, par exemple, occuper un poste différent au sein de l'entreprise. Quelques-uns affirment qu'ils le feraient mais pour occuper un autre emploi dans un tout autre secteur d'activités. Les opinions sont diverses, mais ils déclarent souvent qu'ils ont atteint une certaine saturation et qu'ils maîtrisent bien les connaissances nécessaires dans le domaine de l'assurance. Il n'y a toutefois pas d'unanimité parmi les personnes interrogées.

Cette section vient de souligner les ressemblances et les propos communs aux deux groupes. Il s'agit donc d'un tronc commun d'opinions, permettant une meilleure compréhension de la décision entourant l'âge de la retraite. Il s'avérait important de les présenter, pour pouvoir ainsi comparer avec les résultats de la section suivante, sur les différences dans le discours des deux groupes.

## **5.3 Les éléments distincts aux deux groupes**

Il sera effectivement question dans cette section des éléments qui distinguent les deux groupes. Il y avait parfois des divergences marquées dans les propos recueillis, et à certaines occasions, les différences étaient minces. Nous avons jugé qu'elles étaient toutefois assez grandes pour pouvoir les inclure dans cette section. Les deux groupes se divisent toujours de la même façon que dans la section précédente. Le groupe 1 est représenté par les sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans, et le groupe 2 est représenté par les sujets qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment.

### *5.3.1 Situation des personnes interviewées et de leur travail*

Les sujets du premier groupe qui entendent prendre leur retraite avant ou à 60 ans sont majoritairement syndiqués ; la majorité des sujets du deuxième groupe, soit ceux qui reportent l'âge de la retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment, n'est pas syndiquée. Les opinions à ce propos sont très diversifiées. D'une part, certains sujets non-syndiqués avouent qu'ils désireraient l'être pour obtenir une plus grande équité à propos des conditions de travail ; par exemple, certains d'entre eux considèrent que tous les employés ne bénéficieraient pas des mêmes conditions générales de travail. D'autres sujets affirment que le syndicat ne serait pas très utile, entre autres parce que les nouvelles conventions collectives seraient fréquemment négociées et signées avant l'échéance de celle en vigueur.

La moyenne d'âge du groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) est 52,6 ans, celle du groupe 2 (retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment) est 54,6 ans. Il y a un écart entre les moyennes d'âge des groupes, mais cette différence ne semble pas révélatrice.

### *5.3.2 Activités reliées à la planification à la retraite*

Une fois à la retraite, la majorité des sujets du groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) veut entre autres voyager. Toutefois, une fois parvenus à cette étape de leur vie, ils redoutent de ne pas être suffisamment occupés, même s'ils ont déjà des activités sociales. Par exemple, ils doutent qu'ils en aient assez pour se garder actifs, faisant que certains sujets craignent l'ennui. Quant aux sujets du groupe 2 (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment), ils affirment planifier la retraite d'un point de vue social sans vraiment le savoir ; plusieurs déclarent qu'ils font déjà beaucoup d'activités qui ne sont pas nécessairement reliées à la « planification sociale » de leur retraite, mais qu'ils pourraient poursuivre une fois qu'ils auront cessé leurs activités professionnelles. Certains d'entre eux affirment qu'ils auront probablement de la difficulté à meubler leur temps libre au moment de leur retraite car le travail a toujours pris beaucoup de place dans leur vie. Plusieurs autres opinions ont toutefois été émises lorsqu'ils ont été interrogés à propos de cette planification sociale de la retraite, proposant d'ailleurs des activités allant du maintien de l'activité physique jusqu'au démarrage d'une petite entreprise, de sorties culturelles ou simplement le désir de se reposer sans planification d'activité particulière.

La majorité des sujets du groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) dit qu'elle devrait pouvoir maintenir son niveau de vie une fois à la retraite sans avoir trop de problèmes puisqu'elle admet que les besoins changent à cette étape de la vie. Cependant, selon certains, le fait d'être marié ou en union libre assurerait le maintien de ce niveau de vie. Pour d'autres, un retour sur le marché du travail serait envisageable s'ils constatent que le niveau de vie est à la baisse.

À l'opposé, plusieurs sujets du groupe 2 (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) affirment catégoriquement que le maintien du niveau de vie, si la retraite était prise à 60 ans, serait impossible. Selon eux, le régime de l'employeur sera nécessaire au moment de prendre leur retraite, n'ayant pas suffisamment d'épargnes. Pour d'autres, bien que d'autres sources de revenus soient prévues au moment de se retirer de la vie active, rien n'est certain pour que ces revenus complémentaires assurent, à eux seuls, le maintien de leur niveau de vie.

Lorsqu'ils sont questionnés sur l'importance accordée à la préparation de la retraite, plusieurs sujets du groupe 1 considèrent qu'il est essentiel de bien la préparer et ils sont conscientisés de cette importance. À l'opposé, plusieurs sujets du groupe 2 soutiennent qu'ils ne veulent pas trop y penser, qu'ils ne veulent pas trop planifier d'avance, ne sachant pas ce que l'avenir leur réserve. Une opinion émise en entrevue décrit bien leur situation :

Certaines personnes veulent arrêter de travailler à 60 ans. Ils vendent leur maison, achètent un « *Winnebago* » pour faire le tour du monde. Il y a des gens vraiment planifiés comme ça. Moi, je n'aime pas ce style de vie, planifié trop d'avance, c'est trop fermé ! (fiche # 26-09-06.27a).

D'autres sujets du même groupe disent que la planification financière ne doit pas devenir une obsession et, bien qu'ils avouent planifier davantage d'économie, ils désirent s'en garder pour profiter du moment présent.

Les attentes face à la retraite des sujets interrogés apparaissent très différentes. Quelques sujets du premier groupe veulent prendre le temps de faire les choses, car ils considèrent en manquer présentement. Selon eux, avoir plus de temps leur permettrait d'avoir une meilleure qualité de vie. Les attentes du deuxième groupe concernent plutôt la préservation de leur santé, qu'ils décrivent comme étant bonne au moment des entrevues. À ce sujet, certains participants de ce groupe constatent que le maintien d'un train de vie actif aide à bien vieillir et à maintenir une bonne santé.

Plusieurs sujets du groupe 1 énoncent différentes raisons lorsqu'ils sont questionnés à propos des motifs qui pourraient les inciter à cesser leurs activités professionnelles. Celles qui reviennent le plus souvent concernent la recherche d'une meilleure qualité de vie et la prévention d'une détérioration de leur santé. Chez les sujets du groupe 2, quelques-uns déclarent également qu'une détérioration de leur santé pourrait les inciter à cesser leurs activités professionnelles plus tôt que prévues. Toutefois, un changement dans le statut matrimonial de quelques sujets de ce groupe, présentement célibataires, les inciteraient à cesser de travailler plus rapidement. En effet, selon eux, une nouvelle union leur permettrait

vraisemblablement d'avoir un meilleur niveau de vie en leur permettant d'espérer cesser de travailler plus tôt que prévu.

Lorsqu'ils sont questionnés à propos d'un événement qui aurait modifié le projet de retraite, les sujets du groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) sont divisés en deux : certains ont vécu un événement modifiant le projet de retraite, d'autres non ; mais la majorité n'en a pas vécu. Chez ceux n'ayant pas vécu un tel événement, certains sujets ont émis l'opinion que, même si la retraite avait été possible à 55 ans, il n'en aurait jamais été question ; pour eux, la retraite, c'est à 60 ans ! Toutefois, il a été également affirmé par quelques-uns qu'il n'y aurait définitivement pas de retour sur le marché du travail après la prise de la retraite à 60 ans. Quant aux sujets du deuxième groupe, ils ont tous vécu un événement qui a modifié leur projet de retraite. La grande majorité a vécu un divorce ou une séparation. Certains sujets de ce groupe déclarent qu'il y a un lien entre l'événement vécu et le report de la retraite, d'autres non. Ce phénomène nous semble particulièrement significatif, et nous y reviendrons.

### *5.3.3 Travailler plus longtemps*

Pour les sujets du groupe 1, les opinions sont partagées lorsqu'ils décrivent leur intérêt à travailler plus longtemps. Quelques-uns accepteraient de travailler pour la même entreprise au-delà de l'âge prescrit de la retraite, soit 60 ans. D'autres accepteraient volontiers si un poste moins pénible leur était offert. Il y en a quelques-uns qui préféreraient travailler pour un autre employeur. Par contre, beaucoup de sujets du deuxième groupe (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) sont intéressés à travailler plus longtemps, pour le même employeur. En effet, quelques individus de ce groupe affirment que le fait que cet employeur offre aux travailleurs plus âgés la possibilité de diminuer progressivement le nombre de jour de travail par semaine (par exemple, un lundi ou un vendredi de congé toutes les deux semaines) les encouragent à poursuivre leur vie active au-delà de l'âge « normal » de la retraite pour cette entreprise, soit 60 ans. À l'opposé, d'autres sujets du même groupe affirment que l'employeur devra offrir des conditions très intéressantes, par exemple, une augmentation substantielle de leur salaire, en complément de la diminution du nombre de jours de travail par semaine, pour les inciter à travailler plus longtemps.

Parmi les raisons nommées pour justifier un refus de travailler plus longtemps, des sujets du groupe 1 affirment que le changement de leur état de santé et le désir de changer leur rythme de vie actuel, qu'ils considèrent trop accaparant, motiveraient leur décision. En effet, le désir de ralentir le rythme de vie est justifié par un travail jugé comme lourd et stressant dans certains départements et si aucun autre poste ne leur était offert, certains prendront assurément leur retraite à 60 ans.

Un changement de leur état de santé et un changement dans le style de gestion et au niveau de la direction de l'entreprise sont parmi les raisons qui inciteraient plusieurs sujets du groupe 2 (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) à refuser de travailler plus longtemps, eux qui sont majoritairement intéressés à le faire. À cet effet, un changement majeur au sein de la direction se produira en 2007, et quelques sujets s'interrogent davantage sur leur désir de travailler plus longtemps si la nouvelle direction change le style de gestion actuel. Parmi les autres raisons qui les inciteraient à refuser de travailler plus longtemps, le sentiment de saturation est mentionné par les sujets de ce groupe. Ils avouent avoir le même sentiment lorsqu'ils ont été questionnés à propos de leur intérêt à parfaire leurs connaissances. À ce moment, tous les sujets avaient admis qu'ils ne voulaient plus apprendre de nouvelles matières car ils jugeaient que leurs connaissances actuelles à propos de l'assurance étaient suffisantes pour achever leur carrière. Dans ce cas-ci, c'est plutôt face à leur travail qu'ils ressentent ce sentiment de saturation. En effet, plusieurs personnes interrogées du groupe 2 nous ont fait part de cette condition qui, après plusieurs années à faire le même travail, les rend plutôt blasés.

En complément de la section sur les ressemblances dans le discours des sujets interrogés, cette section a présenté les éléments de discours et les propos distincts aux deux groupes. Parfois, les différences marquées ressortaient clairement, alors qu'à d'autres moments, les différences étaient plus subtiles. Néanmoins, ces propos distincts apportent une profondeur dans la recherche d'explication de la décision de prendre sa retraite, étape que nous présentons dans la section suivante.

#### 5.4 Cohérences et incohérences

Nous tenterons maintenant de découvrir les cohérences et incohérences parmi les opinions émises par les sujets des deux groupes.

Cette phase de l'analyse nous permettra de mettre en évidence de nouvelles caractéristiques dans le discours des sujets pouvant contribuer à la vérification de nos hypothèses.

Il y aurait incohérence entre les deux groupes lorsque les sujets du groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) affirment que, malgré leur état de santé qui semble bon, ils refusent de travailler plus longtemps : ils prendront leur retraite avant ou à 60 ans avec peu d'espoir d'un retour sur le marché du travail alors que leur état de santé leur permettrait de continuer à travailler. La majorité des sujets du groupe 2 ont eu ou ont présentement des problèmes de santé et ils souhaitent en majorité travailler plus longtemps, en dépit d'un état de santé qui qu'ils décrivent précaire ; ces problèmes de santé auraient pu les inciter à se retirer avant ou à 60 ans.

La moyenne obtenue au questionnaire sur la satisfaction au travail pour le groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) est plus élevée que celle de l'autre groupe (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) et ceci est cohérent avec les propos recueillis lors des entrevues. Ils sont également satisfaits des conditions générales de travail. Ils se considèrent tous autonomes, responsables et leur expérience de travail les aide à contrôler le stress et la pression au travail. Ils sont tous encore motivés au travail, et ce même s'ils ont plusieurs années de service pour le même employeur. L'association de ces facteurs, que nous avons nommés « le statut objectif de l'employé », semblent indiquer un milieu de travail privilégié et ils l'expriment avec éloquence. Il y aurait une reconnaissance accrue des employés envers leur employeur de leur fournir un environnement de travail si satisfaisant.

Une attente face à la retraite des sujets du groupe 1 est d'avoir une meilleure qualité de vie mais, selon les réponses du questionnaire, ils sont plus satisfaits au travail que le groupe 2. Y a-t-il un lien entre une bonne satisfaction face à son travail et une bonne qualité de vie ? Nous y détectons une incohérence car nous croyons que la qualité de vie peut être perçue positivement par des travailleurs satisfaits de leur travail. Toutefois, cette question mériterait d'être explorée davantage.

Tous les sujets du groupe 1 prendront leur retraite avant ou à 60 ans, ils considèrent tous que la préparation à la retraite est importante et ils sont conscients de cette importance. Leurs propos sont cohérents car ils se seraient préparés dans le but de se retirer de la vie active à l'âge de la retraite prévu par cette entreprise.

La principale attente des sujets du groupe 1 face à la retraite est d'avoir et de maintenir une bonne santé car c'est, entre autres, sa détérioration qui les inciterait à cesser de travailler plus tôt qu'ils ont prévu. Cette attente révélerait donc qu'ils désireraient pouvoir profiter à fond de leur retraite en conservant l'intégrité de leurs capacités, physiques ou mentales, ce qui représente, selon nous des propos cohérents.

Nous détectons de la cohérence lorsque tous les sujets du groupe 2 qui ont vécu un événement ayant modifié le projet de retraite déclarent qu'ils veulent tous travailler plus longtemps (au-delà de 60 ans) et la majorité veut le faire pour le même employeur. Un divorce ou une séparation sont parmi les principales raisons qui les incitent ou les obligent à poursuivre leur carrière au-delà de l'âge de la retraite prescrit. De plus, ceux qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans (groupe 1) n'ont majoritairement pas vécu d'événement ayant modifié ce projet et sont mariés ou conjoints de fait.

La moyenne obtenue au questionnaire sur la satisfaction au travail du groupe 2 est légèrement plus faible que le groupe 1 ; cependant, en entrevue, ils expriment une grande satisfaction à l'égard de plusieurs aspects de leur travail, ce qui a été appelé « le statut objectif de l'employé » : une bonne ambiance de

travail tout comme les relations avec les collègues, d'excellentes conditions générales de travail, une bonne motivation pour leur travail, une absence de pression au travail. La même remarque concerne aussi le groupe 1 ; ainsi, peu de choses distinguent les deux groupes à propos de la « situation de la personne interviewée et son travail » : qu'ils prennent leur retraite à 60 ans ou non, leurs opinions à propos de ce « statut objectif d'employé » (poste, horaire, ambiance de travail, rémunération, vacances, etc.) sont presque les mêmes.

La seule différence entre les deux groupes quant au « statut objectif de l'employé » est la syndicalisation. Le groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) est majoritairement syndiqué, le groupe 2 (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) est majoritairement non-syndiqué. Avec l'observation des résultats au questionnaire de satisfaction au travail, le groupe 1 est légèrement plus satisfait que le groupe 2. La satisfaction au travail aurait-elle un lien avec la syndicalisation des employés ?

Tous les sujets du groupe 2 sont intéressés à travailler plus longtemps et la majorité pour le même employeur, bien que la majorité refuse de parfaire leurs connaissances pour, par exemple, occuper un poste différent dans la même entreprise. Par contre, les sujets des deux groupes proposent tous une diminution du nombre de jours de travail par semaine comme condition d'un allongement de la vie active et la majorité ne veut pas parfaire ses connaissances ; la détérioration de leur santé est une raison qui rallie la majorité des sujets des deux groupes lorsqu'ils justifient leur refus de travailler plus longtemps. Plusieurs sujets de l'échantillon complet seraient donc intéressés à travailler plus longtemps, dans la mesure où leur santé leur permet, et ceux qui veulent le faire pour l'employeur actuel garderaient le même poste pour *capitaliser* sur leurs connaissances actuelles.

Les sujets du groupe 2 prendront majoritairement leur retraite après 60 ans ou ils ne savent pas à quel moment ; ils disent majoritairement qu'ils ne veulent pas trop penser à l'importance qu'il faut accorder à la préparation de la retraite. Ils le justifient en déclarant qu'ils ne veulent pas trop planifier à l'avance en ne sachant pas ce que l'avenir leur réserve. Tous les membres de ce groupe ont vécu un événement ayant modifié leur projet de retraite. Avant que cet événement ne se produise, la retraite semblait donc une étape bien précise et planifiée à la fin de leur carrière; maintenant, ils ne voudraient plus s'en soucier. Cependant, ils invoquent qu'un changement de leur état de santé pourrait les inciter à cesser de travailler. Pour eux, la santé est certainement très importante : ils sont prêts à travailler plus longtemps malgré un état de santé déjà précaire pour la majorité, mais ils ne pourraient pas supporter une détérioration supplémentaire de cet état. D'ailleurs, la majorité des sujets de ce groupe ont eu ou ont présentement des problèmes de santé et, malgré cela, ils souhaitent tous travailler plus longtemps. Mais la remise en cause de l'âge initialement prévu pour la retraite, due à un événement majeur survenu dans leur vie personnelle, et cela malgré un état de santé préoccupant, nous porte à croire que la survenue d'un événement majeur pourrait être un déterminant tout aussi important.



Plusieurs sujets du groupe 2 (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) pensent que leur niveau de vie ne sera pas maintenu s'ils prenaient leur retraite à 60 ans comme il était prévu avant qu'un événement modifie leur projet de retraite ; en outre, ils sont tous intéressés à travailler plus longtemps, et plusieurs le sont pour leur employeur actuel.

Cette partie a souligné les cohérences et les incohérences qui existent dans le discours des sujets. Ces éléments sont importants car ils seront utilisés pour la préparation du chapitre sur l'interprétation des données. Comme il a été précisé dans l'introduction, la retranscription des entrevues a été faite dans le but d'en faire des catégories analytiques pour leur interprétation, en réduisant la multitude de mots émis en entrevue. L'objectif est maintenant atteint.

## 5.5 Analyse quantitative

À l'aide d'un questionnaire et de ses données quantitatives, nous avons tenté de mesurer la satisfaction au travail afin de vérifier s'il pouvait exister une différence dans les résultats de satisfaction chez les sujets rencontrés. Grâce à cette mesure, nous cherchions à comparer des sujets insatisfaits au travail à ceux satisfaits au travail. Pour ce faire, nous avons utilisé l'index sur la satisfaction au travail de Brayfield et Rothe. Cet index a été publié pour la première fois en 1951 dans une revue scientifique, le « *Journal of Applied Psychology* » et il a été repris dans le « *Handbook of Research Design and Social Measurement* » de Delbert C. Miller (1991, pp. 466-468).

Pour rendre l'index utile, les conditions suivantes devaient être réunies :

1. l'index devait couvrir la totalité des aspects de la satisfaction au travail, et non seulement quelques facettes ;
2. il devait être applicable à une grande variété d'emplois ;
3. il devait être sensible à tout changement dans l'attitude ;
4. il devait inclure des articles d'une nature telle qu'il pourrait susciter la coopération à la fois de la direction et des employés ;
5. il devait être fiable ;
6. il devait être valide ;
7. il devait être concis et facile à évaluer.

L'ensemble de ces conditions rencontrées par l'index de Brayfield et Rothe rendait celui-ci tout à fait approprié au contexte de notre recherche.

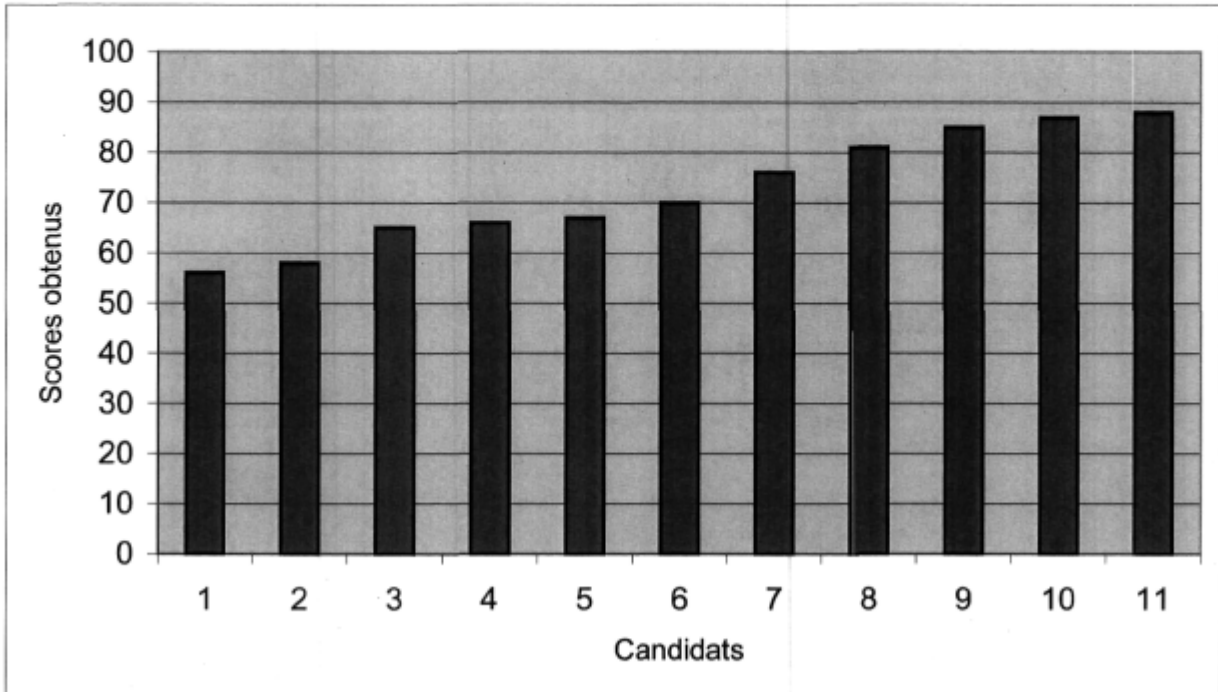
Pour évaluer si les sujets sont d'accord ou non avec les questions posées, Brayfield et Rothe ont utilisé une variable qualitative dont l'échelle est ordinale, puisqu'on peut hiérarchiser les réponses fournies (de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait d'accord ») (Guay, 1991, p. 106). Chaque réponse possède une valeur numérique correspondante, variant de 1 à 5. La valeur numérique de chacune des réponses était nominale, pour chacun des sujets et était l'étendue des résultats possibles obtenus à la compilation des résultats était de 18 points à 90 points, avec un point neutre établi à 54 selon Brayfield et Rothe.

Les résultats obtenus par les sujets à cette enquête ont varié entre 56 et 88 points. Afin de procéder à l'analyse, nous avons redéfini le « point neutre » puisque tous les résultats se situent au-dessus du point neutre déterminé par les auteurs. Pour trouver ce nouveau point neutre, nous avons calculé la valeur moyenne, qui était de 72,6. Pour séparer le groupes en deux, utiliser la valeur moyenne ou la valeur médiane n'avait pas d'importance dans ce cas-ci. En effet, la nouvelle valeur moyenne est 72,6 et la valeur médiane, 70. Utiliser une valeur ou l'autre sépare le groupe de la même façon, avec les mêmes sujets dans chaque groupe respectifs (*id.*, *ibid.* p. 194).

L'étendue de tous les résultats, se situant tous dans la partie signifiant une grande satisfaction au travail, sera décrite ainsi : ceux ayant obtenu moins que le point neutre, c'est-à-dire moins que 72, seront qualifiés comme étant « satisfaits au travail », alors que ceux ayant obtenus plus que 72 seront appelés les sujets « très satisfaits au travail ».

Graphique 1

Répartition des résultats obtenus au questionnaire sur la satisfaction au travail par les sujets

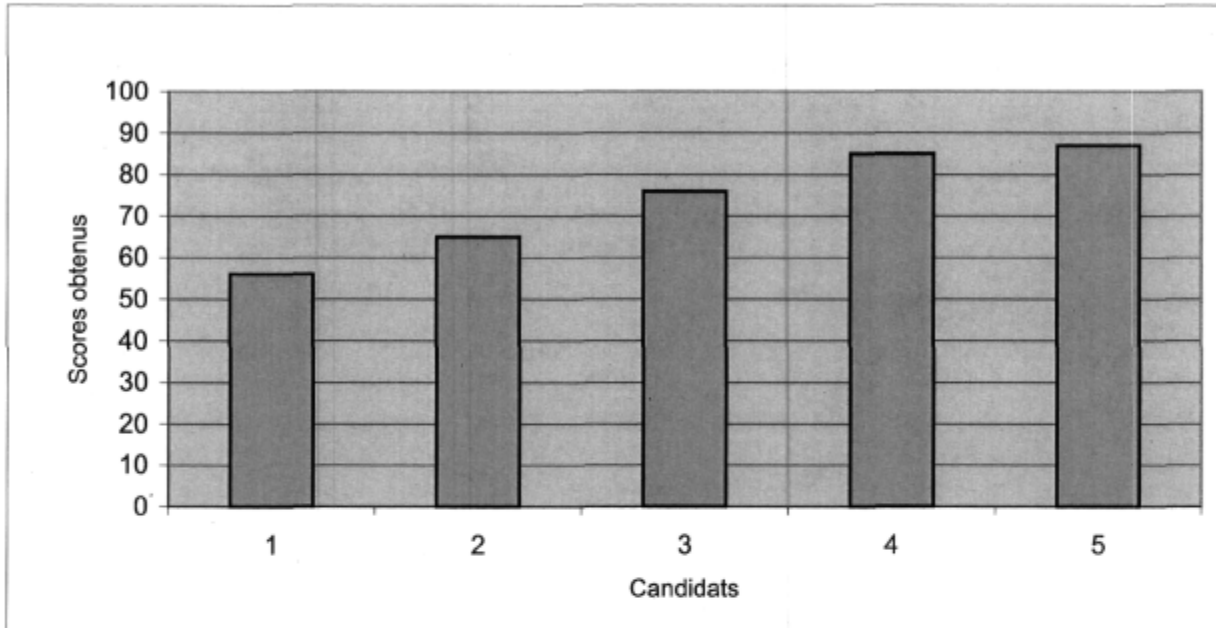


Moyenne = 72,6

Écart-type = 11,4

Nous avons procédé à une analyse graphique des résultats. Dans le graphique 1, nous avons réparti tous les sujets sur un histogramme par ordre ascendant des résultats de satisfaction au travail. Premièrement, ce graphique illustre que les résultats de satisfaction au travail des sujets se situent tous au-dessus du point neutre de Brayfield et Rothe (qui est de 54). Deuxièmement, ce même graphique suggère une distribution bi-modale des résultats de satisfaction au travail, qui est toutefois très peu accentuée. En effet, pour un résultat moyen de 72,6, l'écart-type n'est que de 11,4. Tout indique donc qu'il n'y aurait pas de différence majeure manifeste dans les résultats de satisfaction au travail obtenus par les sujets.

Graphique 2  
Répartition des sujets qui  
prendront leur retraite avant ou à 60 ans selon les  
résultats obtenus au questionnaire de satisfaction au travail



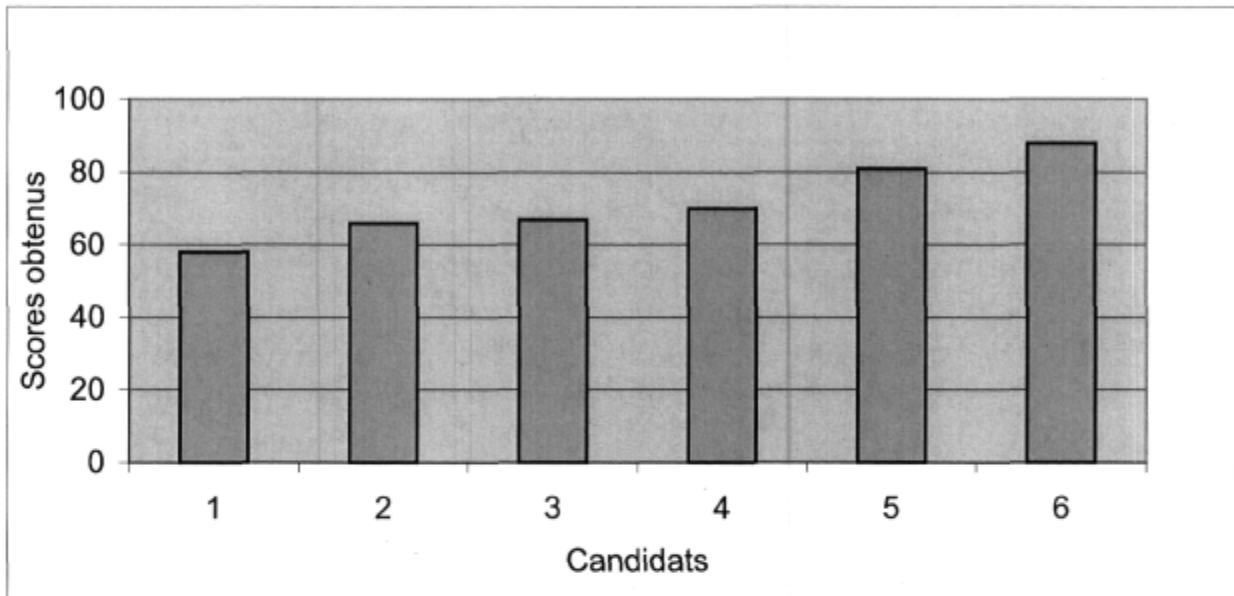
Moyenne = 73,8

Écart-type = 13,2

Dans le graphique 2, nous avons étudié le niveau de la satisfaction au travail chez les sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans. La distribution des résultats ressemble à celle du graphique 1, montrant peu de différences entre les sujets. La moyenne de 73,8 et l'écart-type de 13,2 suggèrent un résultat semblable à celui du graphique précédent : il n'y pas de différence majeure manifeste dans les résultats de satisfaction au travail obtenus par les sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans.

Graphique 3

Répartition des sujets qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment selon les résultats obtenus au questionnaire de satisfaction au travail



Moyenne = 71,6      Écart-type = 10,9

Dans le graphique 3, nous avons procédé à la même analyse que pour le graphique 2, mais pour les sujets qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment. Une fois de plus, les résultats sont semblables car la distribution des résultats ressemble à celle des graphiques précédents, montrant peu de différences entre les sujets. La moyenne de 71,6 et l'écart-type de 10,9 suggèrent qu'il n'y a toujours pas de différence majeure manifeste dans les résultats de satisfaction au travail obtenus par les sujets qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment.

L'analyse sommaire ne nous permet pas d'identifier un lien entre les variables analysées, la satisfaction au travail et l'âge de la retraite, et pourrait porter à croire qu'il n'y en aurait pas. Ce n'est toutefois pas la conclusion de l'étude de Turcotte et Schellenberg intitulé *Stress au Travail et Retraite*. Ils citent des études antérieures de Kim et Hong en 2001 et d'Adams en 1999, mentionnant que « l'âge prévu à la retraite est plus bas chez les personnes insatisfaites de leur emploi (Turcotte et Schellenberg, 2005, p. 41). La principale conclusion de Turcotte et Scellenberg va dans le même sens.

Pourquoi n'avons-nous pas trouvé de lien entre ces deux variables alors que d'autres études l'ont fait ? Voici trois raisons qui, nous croyons, pourraient expliquer partiellement ces résultats. Premièrement, le taux de satisfaction est élevé, et nous l'avons également constaté lorsque nous avons interrogé les sujets à ce propos en entrevue. Deuxièmement, nous pensons que l'âge de la retraite serait vraisemblablement

déterminé par autre chose. Et finalement, nous considérons qu'il y aurait des limites importantes à l'analyse de ce type avec un échantillon de onze sujets seulement, dans une seule entreprise. Ce type d'enquête, à partir des mêmes variables, pourrait être étendu à un plus grand nombre de sujets, dans plusieurs entreprises d'un même secteur d'activités ; les résultats pourraient ainsi confirmer ou démentir les nôtres mais elles seraient probablement plus significatives.

## 5.6 Conclusion

Nous avons vu, dans cette section sur l'analyse des données à partir de la variable dépendante (l'âge de la retraite), la codification des données recueillies, pour « réduire la multitude de mots » et en arriver à des catégories analytiques. Dans le cas présent, plusieurs catégories analytiques sont ressorties de cette analyse ; quelques-unes seront retenues pour leur interprétation.

Nous retenons particulièrement deux points importants de cette analyse de données. L'événement qui a modifié l'âge de la retraite et la santé. Tout d'abord, il semble qu'un événement imprévisible a bousculé les plans de plusieurs personnes interrogées dans le cadre de cette enquête. Plusieurs d'entre elles ont admis que leur divorce ou leur séparation d'avec leur conjoint a retardé leur départ à la retraite en raison d'une diminution anticipée du niveau de vie. D'autres personnes interrogées, ayant également vécu le même type d'événement, ne font pas de lien entre cet événement et le report de la retraite ; il y aurait toutefois lieu de se questionner sur le véritable impact que leur divorce ou leur séparation a eu sur leur décision vraisemblablement forcée d'allonger leur vie active. Au cours de cette enquête, *l'événement qui aurait modifié le projet de retraite* est le phénomène qui se démarque le plus clairement.

Enfin, l'état de santé des sujets semble avoir une réelle importance à leurs yeux. Cette préoccupation revient souvent pour répondre à plusieurs questions, par exemple pour justifier leur refus de cesser les activités professionnelles, pour décrire leurs attentes une fois à la retraite ou comme argument pour refuser de travailler plus longtemps.

### 5.5.1 Vérification des hypothèses

L'analyse des données permet maintenant de vérifier les hypothèses émises dans le cadre de cette recherche. Aucune d'entre elles n'a pu être validée. La première hypothèse cherchait à vérifier s'il y avait un lien positif entre la satisfaction au travail et la prise de la retraite. Même si l'échantillon complet s'est divisé en deux, d'une part, les individus qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans (groupe 1), et d'autre part, ceux qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment (groupe 2), la

validation de cette première hypothèse n'a pas été possible. Malgré un taux élevé de satisfaction au travail, presque la moitié du groupe refuse d'allonger leur vie active. Il aurait fallu que la majorité de l'échantillon entier poursuive sa carrière au-delà de l'âge prescrit pour atteindre une certaine validation, et encore : une validation complète aurait signifié que tous les sujets, sans exception, désirent allonger leur vie active. Lorsqu'ils sont questionnés sur les raisons expliquant leur niveau de satisfaction au travail, les réponses sont éloquentes. La grande majorité des sujets apprécie travailler pour cette entreprise. En tenant compte de l'âge de la retraite de ces sujets, ce n'est cependant pas ce niveau de satisfaction qui les incitera à travailler plus longtemps. Également, chez ceux qui prendront cette retraite avant ou à 60 ans, certaines personnes affirment qu'ils prolongeraient leur vie active pour différentes raisons, après avoir pris leur retraite avant ou à 60 ans ; ils analyseront la situation en temps et lieu.

La deuxième hypothèse supposait qu'un régime de pension de l'employeur avantageux inciterait les employés à se retirer hâtivement. Une fois de plus, cette hypothèse n'a pu être validée. Il n'a pas été possible d'établir, sans aucune équivoque, un lien positif entre ces deux variables. Nous voulions vérifier si une certaine forme de « culture de la sortie précoce » existait au sein de cette entreprise. Le fait qu'ils considèrent que le régime de pension de l'employeur ne peut soutenir leur niveau de vie une fois à la retraite n'est pas la raison qui incite certains sujets à travailler plus longtemps. Ils apprécient l'ensemble des conditions générales de travail, incluant ce régime. L'employeur les informe que les revenus associés à ce régime de pension ne seront toutefois pas suffisants pour assurer le maintien d'un niveau de vie convenable et, par conséquent, il devrait être complété par d'autres épargnes. Les employés peuvent également consulter l'évolution de leur régime de pension au fur et à mesure qu'ils y cotisent et compléter au besoin avec d'autres épargnes pour ainsi effectuer une meilleure planification financière de leur retraite. Ceux qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans l'ont préparé financièrement, souvent depuis très longtemps. Ceux qui la prendront après 60 ans ou qui ne le savent pas évoquent d'autres raisons pour justifier le report de leur départ à la retraite. Nous avons découvert d'autres motifs qui les incitent à allonger leur vie active. Nous en discuterons plus en profondeur dans le chapitre portant sur l'interprétation.

Quant à la dernière hypothèse, nous voulions connaître si les pratiques d'entreprise en matière de gestion de la retraite exhortaient les employés plus âgés à prendre une retraite hâtive. L'existence de ce fait aurait pu être encouragée par la présence de préjugés défavorables à leur endroit. Tout comme pour les deux autres hypothèses, celle-ci n'a pas été validée. Effectivement, l'entreprise a mis en place certains aménagements de temps de travail pour accommoder les employés désirant travailler plus longtemps tout en diminuant le nombre de jour de travail par semaine<sup>29</sup>. Elle aurait agi ainsi à la suite de la demande faite par plusieurs employés. Les sujets rencontrés ont effectivement confirmé qu'ils peuvent avoir recours à

---

<sup>29</sup> Nous n'avons pas l'information précisant l'âge ou le moment de leur carrière où les travailleurs âgés ont accès à l'aménagement de temps de travail.

ces formes d'aménagements en fin de carrière. De plus, l'employeur est conscient que des pénuries de main-d'œuvre guettent le milieu de l'assurance. Il prend les mesures nécessaires pour garder ces employés plus âgés à son emploi tout en respectant le désir de ceux qui désirent se retirer à l'âge prescrit par l'entreprise.



## CHAPITRE 6

### INTERPRÉTATION

La question de départ cherchait à connaître les raisons qui influençaient un travailleur âgé à prendre sa retraite ou non. Les hypothèses qui ont découlé de cette question supposaient un lien entre cet âge de la retraite et, premièrement, la satisfaction au travail, deuxièmement le régime de pension de l'employeur et, troisièmement les pratiques gestionnaires de l'employeur en matière de retraite. Les données recueillies en entrevue ont été nombreuses et plusieurs réponses étaient possibles. Cependant, à mesure que l'analyse avançait, un élément de réponse s'est distingué des autres, menant à une situation inattendue. Nous avons soulevé dans la conclusion du chapitre de l'analyse de données que deux thèmes nous apparaissaient distincts des autres : la santé et un événement qui a modifié le projet de retraite. Nous n'avons pas demandé explicitement aux sujets de nous décrire leur état de santé, mais ils l'ont promptement fait, en associant fréquemment la description qu'ils en faisaient à leur âge. Ensuite, la majorité des sujets a modifié son projet de retraite en raison d'un événement (un divorce, une séparation ou une maladie) qui aurait déstabilisé leur vie personnelle, mais également la vie professionnelle pour, en bout de ligne, retarder l'âge de leur retraite. Un tel événement imprévisible aurait constitué un risque et ceux l'ayant vécu semblent avoir trouvé, dans leurs ressources personnelles disponibles, une solution pour assurer la stabilité et le bien-être auquel ils s'attendent. Voyons maintenant comment nous en sommes arrivés à cette conclusion.

#### 6.1 Une situation contrôlée

Tous les employés rencontrés bénéficieraient d'une situation d'emploi que nous qualifions de « contrôlée », et que nous avons nommé le « statut objectif de l'employé ». L'environnement de travail semble stable, la gestion de l'entreprise semble bien structurée, ce que la majorité des sujets interrogés déclare apprécier. L'employeur a vraisemblablement mis beaucoup d'énergie pour contribuer au niveau élevé de satisfaction au travail que nous avons constaté à l'aide, entre autres, des bonnes conditions générales de travail mise en place par l'entremise de la négociation de la convention collective. D'ailleurs, selon le personnel cadre, les négociations se déroulent bien et, comme nous l'avons mentionné précédemment, les nouvelles conventions collectives sont souvent signées avant l'échéance de celle en vigueur. Hélène David confirme que des conditions et une organisation de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé : une forte autonomie dans la conduite de son travail avec des moyens de temps, d'information et de matériel permettant de faire un travail de qualité sont des facteurs protecteurs importants (David et al., 2003, pp. 37-38). La majorité des sujets interrogés apprécie effectivement les conditions générales de travail (rémunération, vacances, assurance collective) offertes par l'employeur, ce qui pourrait être lié avec leur état de santé

apparemment bon ; la majorité des sujets des deux groupes se décrivent comme étant autonome dans leur travail et les moyens leur permettant d'accéder à l'information nécessaire pour travailler efficacement (courriel, Intranet, formation continue, etc.) sont à portée de main.

De pair avec les affirmations des sujets à propos de leur santé, Gauthier et Lechaume affirment que l'état de santé des travailleurs de 45 ans et plus est bon, et malgré quelques maux, ils sont considérés comme étant capables de travailler (Gauthier et Lechaume, 2004, p. 13). Alors, les travailleurs âgés sont, en général, aptes à travailler, et ce même après avoir atteint 50 ou 55 ans. Parallèlement, la majorité des sujets rencontrés ne semble pas affecté par une perte substantielle de capacité fonctionnelle quelconque attribuable à l'avancée en âge, tel qu'une perte de la force musculaire, un amoindrissement de l'amplitude des mouvements des articulations ou la diminution de la vue et l'audition (David et al., 2003, pp. 36-37). À part quelques problèmes de santé que certains attribuent effectivement à leur âge, la majorité a déclaré être relativement en forme ; selon la littérature consultée, l'environnement de travail pourrait aussi contribuer à cet équilibre.

Depuis le mouvement des préretraites des années 1980, les travailleurs âgés seraient fréquemment victimes de préjugés, entre autres à l'égard de leur santé et de leur motivation, mais certaines études les réfutent ; à la suite à l'augmentation de l'espérance de vie en bonne santé (McDaniel, 2003, p. 497), nous pourrions croire que la « valeur » des travailleurs âgés devrait s'accroître. En effet, si la santé et la motivation se maintiennent après plusieurs années de travail, tel qu'il a été dévoilé par les sujets lors des entrevues, nous pourrions constater, au cours des prochaines années, une tendance vers l'allongement de la vie active chez plusieurs travailleurs âgés et ce, dans des conditions favorables autant pour le travailleur que pour l'employeur. Ainsi, un essoufflement des préjugés envers les travailleurs âgés pourrait se produire car le marché du travail aura vraisemblablement besoin de leurs services, surtout si leur santé est effectivement bonne ainsi que leur motivation au travail.

Selon David, pour réaliser ses tâches, le travailleur s'adapte à la pénibilité ou la difficulté par des stratégies de contournement et de compensation et que parmi ces stratégies, l'expérience professionnelle joue un rôle considérable (David et al., 2003, p. 38). C'est exactement ce que certains sujets nous ont affirmé en entrevue : ils ont un contrôle sur la pression et le stress au travail grâce à leurs nombreuses années d'expérience dans ce domaine d'activités. Ils déclarent que ces années d'expérience contribueraient à la maîtrise et au contrôle de leur environnement de travail. Comme certains individus interrogés nous le faisaient remarquer, les contrats d'assurance sont semblables à ce qu'ils étaient autrefois, au début de leur carrière ; de nos jours, la principale différence se retrouverait dans les clauses supplémentaires pouvant être adaptées à la situation de l'assuré ou les promotions pouvant être ajoutées aux protections de base. La majorité des sujets de l'échantillon travaillant en assurance depuis au moins

dix ans, il nous apparaît donc qu'ils maîtriseraient parfaitement leurs connaissances, les aidant à bien s'adapter à d'autres difficultés inhérentes à leur travail.

Cette accommodation aisée à certaines tâches jugées pénibles pourrait être mise en parallèle avec le refus de certains sujets de parfaire leurs connaissances. Ils contrôlèrent ces connaissances, faisant qu'ils ne leur sembleraient plus nécessaires d'en apprendre davantage pour, par exemple, atteindre de nouveaux objectifs. Ils désireraient continuer à travailler et terminer leur carrière en se basant sur les connaissances qu'ils possèdent actuellement. Pourrait-on aussi établir un lien entre le refus de parfaire les connaissances et la satisfaction au travail ? Probablement. Une opinion émise était que la carrière était considérée comme satisfaisante et qu'il était moins intéressant d'apprendre de nouvelles matières reliées au milieu de travail car la recherche de nouveaux buts à atteindre est moins ardente qu'auparavant. L'allongement de la vie active serait donc possible dans ces conditions. Il pourrait également être un facteur explicatif de la décision de l'allongement de la vie active des sujets du groupe 2. En plus de vouloir diminuer le nombre de journée de travail par semaine, la satisfaction au travail de pair avec le refus de parfaire les connaissances sont des éléments sur lesquelles s'appuieraient les sujets qui veulent travailler plus longtemps.

Parmi les facteurs que nous avons tout juste énumérés, nous n'avons toutefois pas trouvé de réponse précise à notre question concernant la décision entourant le départ à la retraite. Ce ne sont pas les statuts objectifs des employés, ni la perception qu'ils ont à propos de ces statuts, qui expliqueraient entièrement cette décision. En effet, malgré le haut niveau de satisfaction relatif à leurs conditions générales de travail, ce qui pourrait nous laisser croire qu'ils désirent tous travailler plus longtemps, la moitié de l'échantillon entier affirme qu'elle partira pour la retraite avant ou à 60 ans. Alors, tel qu'il a été noté dans le cadre conceptuel, il serait pertinent de regarder du côté de la « souffrance au travail » (Pillon et Vatin, 2003, p. 5 ; Stroobants, 1993, p. 6) parce que, même si l'employeur est favorable à l'allongement de la vie active en le rendant accessible aux employés âgés par l'aménagement de temps de travail, certains sujets de ce groupe veulent effectivement pouvoir partir le plus vite possible à la retraite et il nous semble qu'ils veulent le faire pour en finir avec le travail salarié (Lagacé et al., 2005, p. 8), en réclamant une cessation anticipée d'activités (en considérant que la retraite à 60 ans est quelque peu hâtive, comparée à l'âge moyen), et ce en dépit de la perception d'exclusion et de discrimination qu'elle provoque au sein de la population en général (Gaulhier, 1998, p. 83). Diverses raisons motivent cette décision : le manque de temps, pouvoir passer davantage de temps avec le conjoint, améliorer la qualité de vie, etc. Bien que l'employeur offre des conditions et un environnement appréciés par la majorité des sujets, certains semblent en avoir assez du travail, non seulement parce qu'ils considèrent qu'il y a une croissance plus ou moins forte du degré de pénibilité dans l'exécution de certaines tâches, mais également par rapport au travail en général, tel qu'il est organisé. Malgré le choix d'une entreprise dans le domaine des services pour effectuer notre enquête, il existerait quand même une certaine part de pénibilité de tâches et de

stress au travail. En revanche, cet environnement de travail jugé favorable par plusieurs autres sujets compterait certainement dans leur décision de travailler plus longtemps. Il est important ici de rappeler que les résultats obtenus au questionnaire de satisfaction au travail étaient tous au-dessus de la moyenne suggérée par Brayfield et Rothe (1991, pp. 466-468).

Également, avec un tel environnement de travail que nous considérons contrôlé et structuré, incluant les conditions incluses dans le statut objectif de l'employé, il nous apparaît que les employés peuvent ainsi se concentrer sur leurs tâches. Le régime de pension fait également parti de ce statut prévu par l'employeur. Cette notion de planification « à l'avance » se remarque également dans les épargnes diverses détenues par tous les sujets de l'échantillon ; la majorité épargne depuis longtemps en prévision de la retraite. Dans la théorie, Denton et Kusch révèlent que, malgré de grandes variations dans la planification de la retraite, les travailleurs âgés préparent financièrement et non-financièrement leur fin de carrière, selon le sexe, le statut matrimonial, le statut d'emploi, l'éducation et le revenu (Denton et Kusch, 2006, p. 9). Parmi ces facteurs, le statut matrimonial influence particulièrement les femmes dans la planification de leur retraite, étant donné qu'elles comptent souvent sur la planification financière de leur conjoint (*id.*, *ibid.* p. 9). McDaniel écrit que les femmes se retirent plus tôt que les hommes, préférant dépendre de la pension de leur conjoint plutôt que de la leur (McDaniel, 2003, p. 504). Nous retrouvons chez la majorité des participants à cette enquête un amalgame de ces facteurs : la majorité des sujets qui retardent le départ à la retraite sont des femmes, souvent célibataires (ou seules) et qui ont déjà compté sur les revenus de pension du conjoint pour leur retraite, et bien qu'elles retardent l'âge de la retraite, elles la préparent financièrement et socialement.

À ce point, nous ne pouvons dire que l'aspect financier de la planification à la retraite justifierait le départ à la retraite car les sujets ont tous accès à des épargnes diverses faites en fonction de cette étape de vie et ils ont presque tous accès au régime de pension complet de l'employeur. Finalement, les différents éléments de cette section (le statut objectif de l'employé et la planification financière de la retraite) n'expliqueraient donc pas de façon probante la décision de prendre sa retraite ou de la retarder, ce qui corrobore l'infirmité de la première et de la deuxième hypothèse, celle qui cherchait à vérifier s'il existait un lien entre une retraite précoce et la satisfaction au travail, d'une part, et le régime de pension de l'employeur d'autre part.

## 6.2 Une perte de contrôle

En cours d'analyse, nous avons réalisé qu'il existerait toutefois un écart entre la planification financière et la planification sociale de la retraite. Bien que tous préparent financièrement leur retraite de façon intentionnelle et volontaire, à l'aide de diverses épargnes et qu'ils sont presque tous éligibles au régime

complet de pension de l'employeur, quelques sujets seulement organiseraient systématiquement leur retraite d'un point de vue social ; plusieurs sujets du groupe 1 (retraite avant ou à 60 ans) prévoient voyager ou faire du bénévolat, tout en sachant qu'ils devront se tenir occupés pour fuir l'ennui. Ce n'est toutefois pas un élément qui répondrait à notre question de départ car si l'employeur prend la responsabilité de la planification financière, nous pourrions croire que les employés accorderaient moins de temps ou moins d'intérêt à leur propre planification financière, peut-être parce que, comme plusieurs sujets du groupe 2 (retraite après 60 ans ou ne sait pas à quel moment) l'affirment, ils ne veulent pas penser à cette étape. Le travail semble prendre beaucoup de place dans la vie des ces personnes, et se retrouver en dehors du marché du travail, à la retraite, leur ferait perdre ce qui leur donnait du sens, leur travail. Il ne voudrait donc pas planifier d'activités à l'avance car le travail semble être la seule chose qui leur donne du sens. Nous croyons plutôt que ces individus ne voudraient pas se préoccuper de la planification sociale de leur retraite, cet aspect étant considéré secondaire, et concentreraient leur effort à la planification financière, ce qui pourrait signifier qu'avoir des moyens financiers faciliteraient l'accès à des activités sociales ; donc ils n'auraient pas besoin de s'en soucier. Ceux ayant déclaré qu'ils accordaient peu d'importance à la préparation sociale de la retraite font partie du groupe 2, ceux qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment, et la majorité veut travailler plus longtemps car elle a vécu un événement qui a modifié le projet de retraite (dans leur cas, cet événement a retardé l'âge de la retraite). Le report du départ à la retraite, forcé par un événement tel qu'une rupture ou une maladie, désespérerait les employés ayant à le faire et ils n'oseraient pas penser à planifier des activités sociales quelconques, au cas où il ne pourrait jamais la prendre dans les délais projetés. Il semblerait donc que c'est pour éviter une seconde déception reliée à la date de la retraite qui amènerait les sujets à ne pas préparer ou à ne pas penser préparer d'activités sociales pour leur retraite.

En poussant la réflexion, nous pourrions nous poser la question suivante : est-ce que les employés accorderaient autant d'importance à la préparation de la retraite si l'employeur planifiait également l'aspect social ? À ce propos, il y aurait une incohérence entre la théorie et la réalité concernant la planification sociale de la retraite. Il serait fréquemment admis que la préparation de la vie sociale une fois à la retraite serait tout aussi importante que sa planification financière. Or, l'employeur s'occupe en partie de l'aspect financier par le régime de pension qu'il offre à ses employés, leur laissant toute la liberté de prendre en charge l'aspect social de leur retraite. Il nous semble que cette planification sociale, du moins pour le groupe 2, serait déficiente car aucun d'entre eux n'a indiqué en faire une priorité. Plusieurs comptent poursuivre les activités pratiquées présentement dans leur temps libre une fois à la retraite ; et lorsqu'ils déclarent vouloir voyager, cela ne semble pas accompagné de gestes concrets pour y arriver, comme par exemple, des économies, l'identification de destinations précises ... Lassey et Lassey révèlent que « la transition entre le travail et la retraite est mieux réalisée par ceux ayant clairement identifié de nouveaux projets, aidant au maintien de l'estime de soi car la perte potentielle de statut associée à l'abandon d'un emploi pour prendre sa retraite est un défi majeur » (Lassey et Lassey, 2001,

p. 35). Selon nous, les sujets du groupe 1, ceux qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans, auront vraisemblablement plus de facilité à vivre cette transition que ceux du groupe 2, car ils ont déjà entrepris une planification sociale de leur retraite. Les sujets du groupe 2 semblent reconnaître qu'ils pourraient éprouver des difficultés de transition, alors ils reportent leur départ à la retraite. Tout comme leur opinion à propos de l'importance qu'ils accordent à la préparation de la retraite, ils préfèrent ne pas y penser.

Concernant le régime de pension de l'employeur, une étude canadienne a démontré que les salariés syndiqués canadiens ont 15 fois plus de chances de recevoir une pension privée que leurs confrères non-syndiqués, que les travailleurs œuvrant dans une compagnie de 1000 employés et plus ont 18 fois plus de chances de recevoir une telle pension que ceux travaillant dans une compagnie de 20 employés et moins (Prus, 2000, p. 61). L'entreprise concernée par cette enquête correspond aux caractéristiques favorisant l'accès à un régime de pension de l'employeur : 1000 employés et plus et un milieu de travail majoritairement syndiqué. De fait, tous les employés à temps plein sont éligibles au régime de pension offert par l'employeur. Toutefois, cette étude ne peut pas dévoiler si l'accès au régime de pension de l'employeur accélère ou non le départ à la retraite. Les raisons expliquant ce phénomène seront décrites dans la section 6.7 à propos des limites de cette recherche.

Le groupe 2, incluant les sujets qui accordent moins d'importance à la préparation de la retraite pour diverses raisons, est le groupe composé de la majorité des individus qui a vécu des événements ayant modifié leur projet de retraite ; les détails entourant ces événements expliqueraient fortement la décision de cesser ou non les activités professionnelles. Denton et Kusch ont démontré que les individus peuvent vivre de nombreuses transitions tout au cours de leur existence : la retraite, un changement de résidence, la perte du conjoint, devenir aidant naturel ou développer un problème de santé ou une incapacité. Ces transitions peuvent avoir un impact majeur sur le bien-être et l'indépendance des individus et leur nuire en tant qu'acteurs sociaux (Denton et Kusch, 2006, p. 2). Lors des entrevues, plusieurs sujets interrogés dans le cadre de cette enquête ont raconté avoir effectivement vécu un événement imprévisible qui a modifié le déroulement de la fin de leur carrière. D'après leurs dires, cette déstabilisation du parcours de vie aurait un impact sur le maintien de leur niveau de vie s'ils prenaient leur retraite à 60 ans, soit l'âge prescrit de la retraite par l'entreprise. Parmi les différentes transitions énumérées précédemment, la perte du conjoint ou le divorce est l'événement le plus souvent vécu par les sujets du groupe 2. Le maintien de leur statut matrimonial aurait vraisemblablement permis le maintien de leur niveau de vie, leur bien-être et leur indépendance car ils avaient préalablement prévu prendre leur retraite à 60 ans. Il en est désormais autrement et la décision de reporter l'âge de la retraite s'est imposée comme une solution incontournable pour dénouer cette impasse.

Également, comme nous l'avons déjà expliqué, les sujets du groupe 2 accordent une moindre importance à la préparation de leur retraite que le groupe 1 et la principale raison invoquée est qu'ils ne veulent pas

penser au moment où ils seront des retraités ; maintenant qu'ils reportent la retraite à un âge indéterminé, il s'avèrerait légitime de ne pas vouloir planifier cette étape qui était pour certains un moment attendu, planifié et qui les plonge dans l'incertitude. Enfin, les sujets du groupe 2 affirment qu'ils font de la planification sociale sans trop le savoir et, bien qu'ils soient occupés à diverses activités parallèlement à leur emploi, ils ne sont pas convaincus qu'ils planifient socialement leur retraite de façon systématique. Pour eux, la retraite ressemblerait désormais à une chimère et ils ne veulent pas trop s'en préoccuper. Autrefois, ils s'y préparaient et leurs espoirs ont été déçus. En avouant qu'ils allaient travailler plus longtemps, soit au-delà de l'âge de la retraite prescrit par cette entreprise, certaines personnes du groupe 2 semblaient laisser transparaître une certaine nostalgie, une tristesse, laissant entrevoir que le désir d'une retraite à 60 ans était toujours présent, mais dorénavant impossible.

Dans la littérature, nous avons constaté que, au cours d'une vie, les individus font face à des risques, que la répartition de ces risques est reliée à la position de chaque individu dans la structure sociale, et que le niveau de risque varie selon l'âge, le sexe, le revenu, le statut matrimonial et l'ethnie. L'avancée en âge augmente le risque de pauvreté, d'isolement social, de solitude, de perte d'indépendance et d'une santé déclinante. De plus, les théoriciens modernes déclarent que les trois sources principales de gestion de risques, l'état, le marché et la famille, perdent leur capacité à gérer ces risques efficacement, rejetant la tâche sur chaque individu (Denton et Kusch, 2006, p. 4). La décision d'allonger leur vie active des sujets de l'enquête ressemble en plusieurs points à ce que plusieurs auteurs admettent. Le risque (l'événement, soit la perte du statut matrimonial) pourrait mener à une situation de pauvreté, d'isolement social, etc. si rien n'était fait (perte ou diminution du niveau de vie) ; il s'agit de caractéristiques du grand âge (la retraite). En effet, le divorce affecte le statut financier des personnes âgées, surtout celui des femmes âgées, qui forment le groupe d'aînés le plus pauvre (*id., ibid.* p. 10). Ce sont effectivement des femmes qui constituent la majorité des sujets affirmant retarder l'âge de leur retraite. Elles agiraient ainsi pour ne pas faire partie de cette catégorie de « femmes aînées et pauvres » : allonger leur vie active serait un moyen de maintenir un niveau de vie satisfaisant, les tenant à l'écart de la pauvreté. Ensuite, parmi les trois sources principales de gestion de risques, nous considérons que le marché serait celui qui pourrait aider les sujets qui ont vécu un événement à gérer ce risque efficacement. C'est toutefois à l'individu qu'incomberait la responsabilité d'utiliser ce « marché » pour éviter toute aggravation en réponse à la manifestation d'un événement, car à lui seul, le marché ne pourrait aider l'individu à vaincre les risques associés au grand âge ; l'individu devrait au moins s'engager envers le marché en formant une « association » avec lui. Il deviendrait alors un travailleur oeuvrant en partenariat avec le marché.

L'objectif ultime des sujets du groupe 2 serait relié à leur bien-être, par le maintien du niveau de vie. Nous pourrions y ajouter la recherche de liens sociaux et affectifs, car le concept de bien-être irait au-delà du seul maintien d'un niveau de vie convenable ; il inclut aussi « les aptitudes physiques, mentales et sociales, permettant à l'individu de remplir adéquatement ses différents rôles sociaux et ses différentes

activités de la vie quotidienne » (*id., ibid.* p. 2). Quant au niveau de risque relié à la position de chaque individu dans la structure sociale, leur statut de salarié les inciterait à utiliser leurs ressources personnelles, leur travail, pour se maintenir en dehors de la pauvreté, de l'isolement social, etc. Ils n'auraient vraisemblablement pas le choix d'agir ainsi, n'étant probablement pas « indépendants de fortune ».

La valeur de ces ressources (par exemple, l'union matrimoniale, les connaissances et le lien travailleur/employeur) aide chaque individu dans la gestion des différents risques. Un recul au niveau d'une ressource (un divorce) peut être compensé par une autre (le travail). Si cette compensation n'est pas possible, ou si plusieurs ressources s'effondrent en même temps, les conséquences peuvent être catastrophiques (*id., ibid.* pp. 4-5). Une fois de plus, la décision des sujets du groupe 2 de prolonger leur carrière leur permet d'éviter de telles conséquences catastrophiques ; dans leur cas il s'agirait d'une diminution du niveau de vie. Autrement dit, si une de ces ressources, l'employeur, refusait de les maintenir en emploi, les conséquences pourraient effectivement devenir catastrophiques. Cette situation serait arrivée à plusieurs travailleurs âgés qui ont été massivement forcés à la préretraite dans les années 80 ; en dépit de primes de départ substantielles dont ils auraient rapidement profité, les contrecoups à long terme furent désastreux. Ces individus auraient manqué de ressources diversifiées pour pouvoir vaincre les contrecoups conséquents à une préretraite non-planifiée et soudaine.

Parmi les individus du groupe 1, quelques-uns ont vécu un événement semblable qui a modifié le projet de retraite de ceux du groupe 2 mais ils ne prolongeront pas leur vie active pour autant. Ayant tout de même vécu un risque au cours de leur vie, leur objectif de se retirer de la vie active à 60 ans demeure inchangé. Selon eux, la lassitude envers un travail qu'ils jugent répétitif et les charges de travail souvent lourdes et pénibles compteraient parmi les principaux motifs justifiant leur retraite. Plusieurs de ces employés seraient imprégnés de ce qu'Anne-Marie Guillemard nomme la « culture de la sortie précoce », pour d'autres motifs que les préjugés envers les travailleurs âgés, principal moteur du déploiement de cette culture. Même si certains d'entre eux envisagent un retour sur le marché du travail, plusieurs sujets prendront certainement leur retraite de l'employeur actuel à l'âge prévu, pour réviser la situation subséquemment en ayant plus de contrôle sur la décision : certains retourneront travailler s'ils le désirent, car ils estiment être bien préparés à cette transition vers la retraite, alors que d'autres attendent cette cessation d'activités pour retrouver le contrôle qu'ils jugent avoir perdu. « Les salariés âgés considéreraient la cessation définitive d'activité, même avant l'âge « normal », comme méritée, après avoir exercé un emploi pendant de longues années, parfois peu valorisé, répétitif et souvent pénible » (Guillemard, 2003, p. 57). Souvent, ces travailleurs sont encore motivés, ils déclarent qu'ils contrôlent bien la pression et le stress au travail grâce, entre autres, à leur expérience professionnelle, mais ils semblent qu'ils soient fatigués, lassés de leur travail. À ce point, l'organisation du travail serait précisément le facteur à questionner, étant vraisemblablement la source de la souffrance relative de ces



travailleurs car ils démontrent qu'ils veulent en finir avec le travail salarié et partir à la retraite (Lagacé et al., 2005, p. 8). Pour ces sujets, qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans, cette perte de contrôle se situerait sur les lieux de travail, dans l'organisation du travail. Les délais serrés et la lourdeur de la clientèle comptent parmi les motifs que certains sujets nous ont mentionné et que nous relierions à cette perte de contrôle subie sur les lieux de travail. Pour les sujets du groupe 2, qui retarderont le départ à la retraite, la perte de contrôle se retrouverait sous la forme d'un événement subi hors de l'environnement de travail et qu'ils n'avaient pas prévu. Autrement, ils admettent avoir un bon contrôle sur la pression et le stress au travail, tout comme les sujets du groupe 1.

Cependant, face à la perte relative de contrôle dans le parcours de vie des sujets concernés, ceux du groupe 2, menant à la décision quelque peu forcée d'allonger leur vie active, il était important de retrouver une certaine forme de contrôle. Lorsqu'ils ont été questionnés à propos des conditions de ce report de l'âge de la retraite, ils ont été clairs et sans équivoque : tous les participants à l'enquête voulaient diminuer le nombre de jour de travail par semaine ; même ceux qui ne voulaient pas travailler plus longtemps ont mentionné que, s'ils avaient à le faire, ce serait en diminuant le temps de travail par semaine. Les résultats concordent avec ceux d'une étude révélant que plusieurs retraités canadiens préféreraient travailler à temps partiel (certains même à temps plein), si de tels emplois étaient disponibles (Denton et Kusch, 2006, p.9). Non seulement les retraités voudraient travailler mais le taux d'activité des travailleurs âgés augmentent lentement depuis la fin des années 90 (Lesemann et al., 2003a, pp. 13-14-15-16 ; Institut de la Statistique du Québec, 2005, en ligne<sup>30</sup>). Les résultats de cette enquête suivraient la tendance actuelle de la progression de l'activité chez les travailleurs de 55 ans et plus, tendance observée et relatée dans le cadre conceptuel. Il serait pertinent de connaître la façon dont s'effectue la hausse du taux d'activité chez les travailleurs âgés.

D'ailleurs, les travailleurs âgés auraient de bonnes raisons de vouloir travailler plus longtemps. Les études de Tsai, Marshall, McDonald etc., citées dans le cadre conceptuel, mentionnent que la retraite hâtive nuit au maintien d'une bonne santé. Les sujets du groupe 2 évaluent que le facteur le plus important pour assurer un allongement de la vie active était justement leur santé ; ils refuseraient de prolonger leur carrière si leur santé ne leur permettait pas. Il s'agit de la raison la plus souvent citée. Ce phénomène observable dans la réalité est donc appuyé par la littérature traitant de ce thème.

Dans la littérature, il est fréquemment question des problèmes financiers encourus à la suite de la dérouté des marchés boursiers des années 2001-2002, qui auraient forcé de nombreux travailleurs âgés à allonger leur vie active. Dans cette enquête-ci, il n'en a jamais été question. Même si certains avouent que la question financière les incite à poursuivre leur carrière au-delà de l'âge prescrit par l'entreprise, soit

<sup>30</sup> En ligne : [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_travl/pop\\_active/e13\\_2006.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/e13_2006.htm)

60 ans, ils n'ont jamais relié cette situation à « la débâcle des marchés boursiers et à des pertes financières conséquentes » (Desrosiers, 2005, p. C6).

La majorité ne voulait pas parfaire leurs connaissances pour, par exemple, occuper un autre poste dans un autre département de l'entreprise. Gauthier et Lechaume admettent que les travailleurs plus âgés n'ont plus la même énergie que les jeunes (Gauthier et Lechaume, 2004, p. 16). La perte d'énergie due à l'avancée en âge compte effectivement parmi les raisons émises par les sujets pour justifier le refus de se perfectionner. Ils veulent compter sur leurs connaissances actuelles, qu'ils jugeraient encore utiles pour continuer d'œuvrer au sein de cette entreprise. Ce refus de vouloir apprendre de nouvelles matières ne serait qu'un mince reflet des préjugés que les travailleurs vieillissants peuvent subir. La perte d'énergie est probablement un avatar de l'avancée en âge, mais ce serait plutôt dans la vulnérabilité ressentie par les travailleurs vieillissants qui compterait davantage pour justifier ce refus. La discrimination à leur endroit serait toujours présente, quoique de plus en plus réprimé car il serait prouvé que l'apprentissage serait toujours possible chez les personnes qui avancent en âge grâce à « l'intelligence cristallisée (liée au niveau d'éducation, à l'accomplissement global et à l'acquisition de faits) associée à l'acquisition de nouvelles connaissances et à l'augmentation des compétences de travail, qui continue d'augmenter avec l'âge à un certain degré » (Lassey et Lassey, 2001, p. 30). Elles apprendraient de façon différente que les jeunes, mais elles arriveraient à maîtriser de nouvelles matières aussi bien qu'eux car les capacités intellectuelles, même à un grand âge, demeurent intactes (Gauthier et Lechaume, 2004, p. 13). Le rythme d'apprentissage serait plus lent, non pas la qualité de ce qui est appris. Cependant, dans l'échantillon, quelques sujets se disent prêts à parfaire leurs connaissances, démontrant que, chez certaines personnes, le désir d'apprendre ne disparaît pas nécessairement avec l'âge. Il est important de mentionner qu'aucun sujet de l'enquête n'a affirmé se sentir victime de préjugés en lien avec leur âge.

Également, les travailleurs de 45 ans et plus sont plus motivés et plus responsables, donc ils offrent un meilleur rendement au travail que les jeunes (*id.*, *ibid.* p. 16). La majorité des sujets affirme avoir un comportement responsable, sans le comparer avec celui des jeunes, et être toujours motivé au travail après plusieurs années au sein de cette entreprise. Alors, les préjugés envers les travailleurs âgés seront probablement bouleversés car, avec le déclin de la mortalité et la forte longévité, les bases pour calculer les marqueurs d'âge devront être réajustés (McDaniel, 2003, p. 497). Ces marqueurs d'âge déterminent que, à un certain âge, l'individu doit être aux études, qu'à un certain autre âge, il doit être sur le marché du travail et que la retraite se prend à cet âge-là. L'allongement de l'espérance de vie et la meilleure santé avec l'avancée en âge remettraient en question ces étapes, menant droit à une réforme des cycles de vie.

### 6.3 Cycles de vie et retraite

Les sujets sociaux suivent un parcours de vie, marqué par un passage entre différents stades. Avec l'essor de la société industrielle, il y aurait eu la création d'un cycle ternaire, (Taddei, 2000, p. 129), autrement dit un cycle en trois temps, articulant les différents stades du parcours de vie, et l'âge marquerait les limites de ces stades : l'enfance serait liée à l'éducation, l'âge adulte serait lié à la vie active et la vieillesse serait liée à la retraite. Cette dernière étape serait devenu « le 3<sup>ème</sup> cycle de vie rigide classique » (Guillemard, 2003, pp. 200-202). Les systèmes de retraite (ou pensions de retraite) ont institutionnalisé cette définition moderne de la vieillesse en réglant les modalités de la transition entre l'âge adulte actif et le temps pour la retraite (*id., ibid.* pp. 200-202). Malgré l'âge prescrit de la retraite à 60 ans pour les employés de l'entreprise retenue pour l'enquête, les employés désirant travailler plus longtemps iraient à contre-courant de ce seuil d'entrée dans la vieillesse, ce qui pourrait les mener à un remaniement du cycle ternaire de vie rattaché à la société industrielle.

Crespo écrit que les parcours de transition entre le travail et la retraite auraient été influencés par le passage de l'époque « industrielle » à « post-industrielle » (Crespo et al., 2005, p. 14). Ainsi, il y aurait eu un recul de la norme typique du cycle ternaire au profit d'une flexibilité des statuts de travailleur et de retraite, à des âges divers (*id., ibid.* p. 14). Taddei ajoute :

Le cycle ternaire de la société industrielle fait lentement place à un modèle de cycle de vie plus dilué et plus flexible, présentant une large diversification des parcours de travail et de vie (Taddei, 2000, p. 138).

Une meilleure répartition du temps de travail sur les cycles de vie, entre autre par une retraite progressive et choisie, peut amener des effets positifs (Taddei, 2000, p. 57), rompant progressivement avec le mouvement des préretraites des années 1980 et 1990 et annulant les préjugés défavorables envers les personnes âgées qui ont découlé de cette période. La retraite choisie et progressive permettrait aux intéressés une réduction de la fatigue, une fin de carrière gratifiante, qualifiante et reconnue, ce qui peut aider à la satisfaction des aspirations individuelles, professionnelles comme non-professionnelles (*id., ibid.* p. 39). Une telle transition vers la retraite assurerait un maintien du niveau de vie autant qu'un maintien des liens sociaux et ce, même pour des gens admettant être peu sociables. En plus, du point de vue financier, « les gens intéressés par une retraite choisie et progressive gagneraient certes moins qu'en poursuivant un travail à temps plein, mais certainement plus qu'ils n'auraient pu le faire avec une simple retraite » (*id., ibid.* p. 63). Ce compromis pourrait en satisfaire plus d'un. Un tel choix de fin de carrière aurait également un aspect humaniste. Une transition progressive entre deux âges est possible par l'adaptation du travail à l'homme avec la prise en compte essentielle du vieillissement humain, tout en considérant l'exercice du droit au travail des salariés les plus anciens (*id., ibid.* p. 18). Ce principe serait

plus facilement accessible aux travailleurs de 45 ans et plus, qui auraient plus de facilité à se maintenir en emploi que de tenter de se trouver un nouvel emploi, devenant de plus en plus difficile après 45 ans (Gauthier et Lechaume, 2004, p. 11).

Le passage de l'époque industrielle à post-industrielle, décrit précédemment par Crespo, a amené son lot de changements. L'irrévocabilité du passage entre la fin de carrière et la retraite semble différente de ce qu'elle a été autrefois :

La retraite ne peut plus être conçue comme le résultat inévitable d'une transition simple, unique et soudaine entre le travail à temps plein et une vie de loisirs. Les transitions « floues » sont de plus en plus courantes (Lesemann et al., 2003a, p. 32).

Par contre, l'application d'un principe tel que la retraite choisie et progressive n'est pas aisée, et ce en dépit du respect total de la liberté des individus concernant la fin de leur vie active (Blouin et al., 1991, p. 135). « La prise de la retraite n'est plus un événement brutal et irréversible, transformant les statuts de retraite ; elle est maintenant un événement de plus en plus graduel et si elle doit être complète, ce n'est que momentanément car les travailleurs peuvent retourner en emploi » (Lesemann et al., 2003a, p. 12). Par exemple, une meilleure estime de soi serait possible par la planification de nouveaux projets de retraite clairement identifiés (*id.*, *ibid.* p. 12 ), propos également tenus par Lasey et Lassey précédemment lorsqu'ils déclarent que de nouveaux projets aident à vivre une meilleure transition entre le travail et la retraite. Le maintien en emploi au-delà de l'âge prescrit de la retraite pourrait également accorder du temps à ceux n'ayant pu ou pas entrepris toute forme de planification de la retraite.

Parmi les cas étudiés, certains d'entre eux ont déjà vécu une forme de remaniement de leurs cycles de vie. Certains sujets ont perdu un emploi au cours de leur vie qui a mené à une réorientation de leur carrière. Un retour aux études a été nécessaire pour en arriver finalement à occuper leur emploi actuel. Ces personnes n'auraient vraisemblablement pas vécu selon le cycle ternaire traditionnel décrit plus tôt. Des ruptures du cycle ternaire traditionnel se sont produites, modifiant leur parcours de vie et n'ayant vraisemblablement pas entraîné de conséquences fâcheuses. Ils considèrent qu'ils ont un bon emploi et ils travaillent dans un environnement qui leur est favorable. Il y a certes quelques insatisfactions, suffisamment pour inciter certains d'entre eux à quitter pour la retraite dès qu'ils le peuvent mais faciles à supporter pour d'autres.

Les sujets qui travailleront plus longtemps modifieront leurs cycles de vie, mais ils seront différents par la longueur des périodes de certains cycles. Le cycle *âge adulte et vie active* sera plus long que ce qu'ils avaient envisagé autrefois ; avec l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé, ils peuvent tout de même espérer vivre une retraite assez longue, et ce tout en ayant travaillé plus longtemps.

Lors des entrevues, nous avons pu constater que les sujets rencontrés étaient loin de ressembler à des « vieillards », au sens péjoratif du mot. Au contraire, ils semblaient avoir encore l'énergie et le désir d'accomplir de nombreux projets. La bonne santé relative des personnes de 55 ans et plus et l'amélioration des conditions de vie pourraient être responsables de cette situation.

Finalement, l'âge envisagé de la retraite serait désormais remis à plus tard pour plusieurs individus du corpus, mais pas à n'importe quel prix. Il y aurait eu perte de contrôle de leur vie à la suite de la manifestation d'un risque, et après en avoir repris la maîtrise, ils redeviendraient maîtres de leur destinée en décidant ce qui semble le mieux pour eux en *capitalisant* sur leurs ressources personnelles. La flexibilité des cycles de vie serait un nouvel élément dans leur vie, alors ils en seraient peu conscients et nous considérons cette situation tout à fait normale : il s'agirait de sa première manifestation, n'ayant vraisemblablement jamais eu à faire face à une certaine forme de flexibilité dans leurs cycles de vie vécus jusqu'à présent, ceux-ci étant probablement caractéristiques du cycle ternaire traditionnel.

#### 6.4 Profils différents

L'interprétation des données présentée jusqu'ici portait sur des facteurs ralliant la majorité des sujets interrogés. Il existe toutefois des profils différents. Malgré leurs parcours divergents, il est pertinent de les inclure dans l'interprétation, pour ainsi apporter une meilleure compréhension du phénomène, plus profonde et plus complète.

Certains sujets affirment être toujours en union conjugale et vivraient sous le même toit que leur conjoint ; alors, le fait que le conjoint soit toujours présent serait déterminant de l'âge de la retraite. La majorité avait prévu la prendre à 60 ans et c'est ce qu'ils prévoient faire, certains avouant que la contribution et le soutien financiers du conjoint seront nécessaires pour le maintien de leur niveau de vie. Par contre, certains sujets, toujours en couple, retarderont l'âge de la retraite non seulement pour maintenir le niveau de vie mais également parce qu'ils aiment leur travail. Le statut matrimonial ne pourrait donc pas expliquer entièrement la décision de prendre sa retraite pour ces derniers.

D'autres sujets, n'étant présentement pas en union, ont tout de même décidé de se retirer de la vie active à 60 ans pour diverses raisons, par exemple à cause de la lassitude face à un travail qu'ils considèrent de plus en plus exigeant ou pour prendre une pause tout en réévaluant si le retour à la vie active est nécessaire. La souffrance au travail, tel qu'il a été relaté par Stroobants, Pillon et Vatin plus haut dans le texte, pourrait expliquer la décision de prendre sa retraite pour quelques sujets de cet échantillon.

L'apparition d'une maladie a hâté le départ à la retraite de certains sujets. Pour d'autres, même si leur santé est précaire, la retraite sera à 65 ans, car selon eux, c'est à cet âge que l'on prend sa retraite. L'état de la santé ne pourrait donc pas expliquer la décision de prendre sa retraite pour ces sujets.

Nous avons donc constaté que plusieurs facteurs étudiés ont apporté en partie des réponses à notre question de départ ou n'y ont pas du tout répondu. Cependant, un nouveau lien est apparu entre la décision de prendre sa retraite et un événement modifiant le projet de retraite. Ce que nous retenons principalement est que la venue d'une rupture change la perspective et retarde le départ à la retraite. En effet, la majorité des sujets interrogés qui reporte ce départ le ferait parce qu'elle a vécu un divorce ou une séparation. Cette situation s'observe autour de la notion de l'union. Les sujets concernés ont vécu une union matrimoniale qui, vraisemblablement, représentait une sécurité financière. Une fois cette union dissoute, la recherche d'une sécurité financière se fait dans une nouvelle « union », pour ainsi dire cette fois-ci dans une union avec leur travail. Nous faisons référence à une sécurité financière renouvelée car le principal motif de report de l'âge de la retraite de la majorité des sujets est le maintien de leur niveau de vie, de leur niveau de consommation qui risquerait sinon de changer. Précédemment, Denton et Kusch affirmaient que les trois sources de gestion de risques, l'état, le marché et la famille, auraient perdu de leur efficacité à gérer les risques qui peuvent se produire au cours d'une vie. Or, nous avons affirmé qu'une de ces sources, le marché, semblerait retrouver cette efficacité à gérer le risque. Nos sujets utiliseraient une composante du marché, c'est-à-dire leur emploi, pour surmonter le risque et pour maintenir leur niveau de vie, en préservant leur lien d'emploi. Ceci leur permettrait de continuer d'exercer leurs rôles d'acteurs sociaux, tel qu'il a été décrit par Denton et Kusch précédemment. À la suite de la rupture de leur union matrimoniale et la perte de sécurité que représentait cette union matrimoniale, les sujets rechercheraient le maintien de la sécurité procurée par leur emploi.

## 6.5 Les caractères sociaux de David Riesman

Pour atteindre un autre niveau d'interprétation, nous avons découvert dans les caractères sociaux de David Riesman une analogie convenant à l'objet étudié. Dans « La Foule Solitaire », Riesman décrit trois types de caractères sociaux dans lesquels se retrouveraient inclusivement les différents individus qui forment une société. Ces trois types de caractères sociaux sont 1) les individus à détermination traditionnelle, 2) les individus intro-déterminés et 3) les individus extro-déterminés (Riesman, 1964, p. 29). Premièrement, l'auteur décrit les individus à détermination traditionnelle comme suit : « la société à fort potentiel de croissance élabore chez ses membres les plus typiques un caractère social dont la conformité est assurée par leur tendance à suivre la tradition ». Nous ne tiendrons pas compte de ce premier type de caractère car, selon nous, les sujets interrogés dans le cadre de cette enquête ne

correspondraient pas à ce type de caractère. Le deuxième type de caractère social est décrit par des individus intro-déterminés, ceux qui, pour se conformer, acquièrent très tôt dans leur existence un ensemble de buts relevant de la vie intérieure (*id., ibid.* p. 29) ; ils agissent indépendamment, en accord avec un code moral personnel (Scott et Marshall, 1994, p. 470). Finalement, le troisième caractère social est décrit ainsi : « les individus typiques seraient ceux dont la conformité est assurée par leur réceptivité aux espoirs et aux préférences d'autrui. Ils seraient des individus extro-déterminés » (Riesman, 1964, p. 29), qui recherchent l'approbation et l'acceptation des autres (Scott et Marshall, 1994, p. 470), à l'opposé des individus intro-déterminés qui recherchent en eux-mêmes les éléments de cette conformité.

Si nous suivons la théorie de Riesman sur les caractères sociaux, les sujets de notre échantillon seraient tous des individus extro-déterminés. Or, comme ces types de caractères sociaux ne sont que des abstractions, il pourrait y avoir un chevauchement et une superposition de plusieurs types chez un même sujet; il s'agit exactement de ce qui se serait produit pour cet échantillon. Cette précision est importante pour éviter tout jugement de valeur sur chaque type pris isolément (Riesman, 1964, p. 56). La raison qui nous incite à préciser ce point est que les sujets déclarant qu'ils prendront leur retraite avant ou à 60 ans le font car il est important pour eux d'avoir une meilleure qualité de vie que celle qu'ils ont présentement. Ils répondraient ainsi à des buts relevant de la vie intérieure. Par contre, certains d'entre eux laissent entrevoir une possibilité de travailler plus longtemps, pour des motifs différents de ceux qui affirment certes allonger leur vie active avec certitude, mais ils y pensent quand même. Enfin, parmi les sujets qui allongeront leur vie active, ils le feront car, à la suite d'une influence extérieure (rupture), ils déclarent qu'ils veulent assurer le maintien de leur niveau de vie, donc de ce qu'ils reflètent aux yeux des autres. Cependant, certains d'entre eux le font car, en plus de s'assurer un niveau de vie adéquat, ils aiment leur travail.

Il est approprié de revenir sur cette notion de conformité à laquelle les individus des différents types de caractère sociaux doivent obéir. Riesman se réfère à la définition que Erich Fromm en a fait et qui a été publiée dans *American Sociological Review*, en 1944 :

Afin d'assurer le bon fonctionnement d'une société donnée, ses membres doivent acquérir un type de caractère qui leur fasse vouloir agir exactement comme ils doivent agir en tant que membres de cette société ou d'une de ses classes. Il faut qu'ils désirent faire ce que, objectivement, il est nécessaire qu'ils fassent. La pression extérieure se trouve alors remplacée par la contrainte intérieure, et par cette énergie particulière qui est canalisée dans les traits du caractère (Fromm, 1944, cité dans Riesman, 1964, p. 25).

D'un côté, une pression serait vraisemblablement exercée par les membres déjà conformes, les adultes, envers ceux ne connaissant pas les termes pour en venir à la même conformité, les enfants. Le but ultime

serait l'atteinte d'un équilibre entre les « conditions naturelles d'existence, les nécessités économico-historiques et les méthodes d'éducation » (Riesman, 1964, p. 25).

La majorité des individus faisant partie du groupe 1, soit ceux qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans, pourrait être désignée comme des individus intro-déterminés. Ils admettent qu'ils se retireront de la vie active à un âge donné, qu'ils ne risquent pas de changer d'avis, et ce même si plusieurs d'entre eux ont vécu un événement qui aurait pu avoir un impact sur le projet de retraite. Ils ont préparé socialement et financièrement leur retraite depuis longtemps, et ils considèrent cette préparation importante ; ils auraient « intériorisé » cette décision. Ces raisons les inciteraient à agir ainsi et la décision est prise. Si nous avons fouillé davantage dans leur passé, nous aurions peut-être découvert que les parents de ces sujets étaient des individus à détermination traditionnelle, et que leurs enfants sont nés pendant une période de croissance transitoire, caractéristique du passage entre la détermination traditionnelle vers l'intro-détermination. Maintenant adultes, ces enfants seraient devenus des individus intro-déterminés, allant puisé dans l'éducation reçue de leurs parents les valeurs qui les aident à mener leur vie, comme bon leur semble. Ces valeurs seraient alors leur « code moral personnel », les poussant à atteindre certains buts qui relèvent de leur vie intérieure. Un individu intro-déterminé ne se conformant pas à ce code moral personnel pourrait se retrouver face à une sanction, et celle-ci serait la culpabilité. En effet, si cet individu ne se conformait pas à ce que ces valeurs lui dictent, un sentiment « coupable » l'habiterait car il n'aurait pas respecté le « gyroscope psychologique <sup>31</sup> » réglé par ses parents (*id., ibid.* p. 48).

La majorité des sujets du groupe 2, ceux qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne le savent pas, serait surtout des individus extro-déterminés. Les réponses de certains d'entre eux lorsqu'ils sont interrogés à propos de l'importance qu'ils accordent à la préparation de la retraite nous incite à les décrire ainsi : ils ne veulent pas trop y penser car ils ne savent pas ce qui peut leur arriver. Pourquoi ? Principalement parce qu'un « événement qui a modifié le projet de retraite » aurait influencé leur décision de retarder la cessation des activités professionnelles, exprimant ainsi une angoisse face à leur avenir. L'angoisse est d'ailleurs le levier psychologique, la sanction pour un individu extro-déterminé : se laissant influencé par les signaux extérieurs, une modification de ces signaux plonge l'extro-déterminé dans une angoisse, se cherchant d'autres signaux auquel réagir pour poursuivre son chemin (*id., ibid.* pp. 49-50). Ces sujets avaient autrefois prévu prendre leur retraite à 60 ans, tel que l'entreprise le prescrivait ; un événement a modifié leur projet de retraite, mais l'entreprise a maintenu l'âge de la retraite à 60 ans. Une angoisse aurait surgi et pour y faire face, ils ont décidé de poursuivre leur carrière au-delà de 60 ans, avec l'accord de l'employeur, diminuant donc le niveau d'angoisse. En bout de ligne, le maintien du niveau de vie devenait essentiel, sinon, l'angoisse de « ne pas pouvoir payer ses comptes » aurait

---

<sup>31</sup> Riesman décrit le « gyroscope psychologique » comme un pilote interne, réglé initialement par les parents. Tous ceux munis de cet instrument sont réglés à la même vitesse et sont orientés dans la même direction, avec l'objectif de recevoir l'approbation sociale (Riesman, 1964, pp. 48-49).



persévéré. Également, la crainte de ne pas savoir quoi faire une fois à la retraite est un autre motif pour allonger la vie active chez certains sujets de ce groupe. Une fois de plus, la décision de travailler plus longtemps serait imprégnée par l'angoisse. Ayant déjà perdu leur statut de « personne mariée », qui selon eux a été une période difficile, ils craindraient de perdre ce statut de « travailleur salarié », qui les aurait aidés à retrouver un sens à leur vie après leur séparation ou leur divorce.

D'après Riesman, les individus extro-déterminés recherchent l'approbation et l'acceptation des autres ; nous ne pouvons établir que ces individus recherchent nécessairement cette approbation et cette acceptation, mais l'influence du monde extérieur les auraient fait changer de « cap » ; plusieurs d'entre eux avaient d'ailleurs déclaré lors de l'entrevue qu'ils avaient prévu leur départ à la retraite à 60 ans avant qu'un événement se produise. Également, toujours selon Riesman, l'extro-détermination serait le résultat d'une « bureaucratic society geared to consumption » (Scott et Marshall, 1994, p. 470). La majorité des salariés interrogés dans le cadre de cette enquête ont effectivement affirmé que l'allongement de la vie active était nécessaire pour assurer le maintien de leur niveau de vie et de leur consommation. Selon Scardigli, la consommation est un des fondements de ce qu'il nomme l'ordre économique, qui serait devenu le centre de la vie de la société (Scardigli, 1983, p. 41). La majorité des sujets concernés affirment qu'il est important de maintenir leur niveau de vie une fois à la retraite. Ils reflèteraient donc justement ce que Scardigli signifie par « ordre économique ». Il le définit entre autres par l'adoption d'une « allo-satisfaction » des besoins, c'est-à-dire que « la population a recours à des solutions techniques et marchandes pour arriver à maintenir leur niveau de consommation » (*id., ibid.* p. 41). Autrement dit, certains sujets de l'enquête allongeraient leur vie active (solution technique) pour maintenir leur niveau de vie (solution marchande), avec l'objectif de combler leurs besoins, tout en rompant avec la dépendance envers la famille qui, jadis, assurait la survivance. Pour ce faire, le travail, tel que représenté dans une société industrielle de l'ordre économique, serait le moteur de ce comportement, se distançant ainsi de la société traditionnelle, que Scardigli nomme l'ordre culturel.

Certains sujets des deux groupes chevaucheraient les deux types de caractères sociaux. Aucun des sujets n'appartiendrait exclusivement à un groupe ou à un autre, bien que certains traits de caractères sociaux soient plus présents chez certains, qui ont mené aux conclusions citées ci-haut. Cependant, quelques-uns chevaucheraient les deux groupes de façon plus claire. Par exemple, lorsqu'ils expriment leur opinion concernant leur départ à la retraite, certains individus veulent absolument prendre leur retraite à 60 ans, même s'ils ont vécu un événement qui aurait modifié leur projet de retraite : ils réviseront la situation par la suite à savoir si un retour sur le marché du travail est nécessaire. Dans ce cas, les individus intro-déterminés (ceux disant qu'ils veulent prendre leur retraite à 60 ans) superposeraient les individus extro-déterminés (ils ont vécu un événement qui a modifié leur projet de retraite et ils retourneront sur le marché du travail s'ils le désirent). Avec l'occurrence de l'événement, la fin de carrière serait dorénavant envisagée différemment ; l'extro-détermination aurait remplacé l'intro-détermination, qui

à son tour déteint à nouveau sur le comportement adopté. Un autre sujet, faisant partie du groupe des individus qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne le savent pas, admet que, selon lui, la retraite est à 65 ans ; « à 60 ans, c'est une préretraite ! ». Par contre, il a vécu un certain événement inclus dans la nomenclature, et qui pourrait être associé à une modification du projet de retraite. Ce sujet affirme qu'il prendra sa retraite à 65 ans, car selon lui la retraite n'est vraiment pas à 60 ans. Il y aurait dans ce cas-ci un mélange d'intro-détermination et d'extro-détermination.

La superposition des deux types de caractères sociaux est représentée par cet autre exemple. Un autre sujet admet qu'il ne sait pas à quel moment il se retirera et qu'il allongera sa vie active (extro-détermination). Par contre, même si plusieurs personnes de son entourage sont déjà à la retraite, il affirme vouloir continuer à travailler parce qu'il aime son travail (intro-détermination).

Déjà dans les années 1950, au moment où il publiait une première version de son livre « La Foule Solitaire », David Riesman tentait une interprétation de la société américaine moderne en l'examinant sous l'angle de différents types de caractères sociaux que cette société engendre. Cette interprétation s'avérait toujours pertinente pour proposer une comparaison des comportements et perceptions des sujets de cette enquête.

## 6.6 La division du travail social d'Émile Durkheim

Selon Durkheim, la solidarité mécanique est représentée par une association d'individus ayant les mêmes compétences et les mêmes croyances (Akoun et Ansart, 1999, p. 496), et elle est fondée sur la similitude des individus (Boudon et al., 2003, p. 222), ceux-ci partageant les mêmes activités et les mêmes valeurs, ou presque<sup>32</sup>. La solidarité mécanique étant associée à des sociétés archaïques, la division du travail et l'individualisme sont très faibles, ce qui assure la cohésion sociale car l'individualisme, qui serait le résultat d'une forte division du travail, est ressenti comme une menace pour la solidité de la société (*id.*, *ibid.* p. 222).

À l'opposé, les individus relevant de la solidarité organique dépendent du travail d'autrui et ils se trouvent ainsi lié à l'ensemble social (Akoun et Ansart, 1999, p. 496). Ce type de solidarité repose sur la différenciation sociale (Boudon et al., 2003, p. 222). La division du travail est forte, ce qui est une caractéristique des sociétés industrielles et modernes<sup>33</sup>. L'individualisme est alors possible car les

---

<sup>32</sup> Brises : Banques de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales, en ligne : [www.brises.org/notion.php/Notion/index/notid/106/notBranch/106](http://www.brises.org/notion.php/Notion/index/notid/106/notBranch/106)

<sup>33</sup> Brises : Banques de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales, en ligne : [www.brises.org/notion.php/Notion/index/notid/106/notBranch/106](http://www.brises.org/notion.php/Notion/index/notid/106/notBranch/106)

individus se différencient entre eux, favorisant l'existence de personnalités diverses grâce à l'existence d'une diversité d'activités, de fonctions et de valeurs (*id.*, *ibid.* p. 222).

Les résultats auxquels nous parvenons suggèrent que ces deux concepts ou ces deux types de solidarités seraient à l'œuvre dans les parcours des sujets concernés par notre enquête et auraient une influence sur leurs anticipations quant à la retraite.

En effet, la majorité des sujets affirmant qu'ils prendront leur retraite avant ou à 60 ans sont mariés ou en union de fait ; parmi toutes les raisons énoncées pour justifier leur départ à la retraite, ils citent notamment qu'ils le feront car leur conjoint respectif a déjà pris sa retraite, la prendra en même temps qu'eux ou le fera dans peu de temps. Du fait qu'ils seraient mariés ou en union de fait, les sujets de l'enquête fusionneraient avec le statut de leur conjoint en poursuivant cette association (l'union) qu'ils ont avec lui ; ils affirment qu'ils n'hésiteront pas à quitter le marché du travail pour la perpétuer. Leur conjoint étant soit déjà à la retraite ou ayant amorcé le processus de prise de retraite, les sujets de ce groupe désireraient soit adopter le même statut, soit concrétiser ou en arriver à concrétiser cet objectif d'être un retraité, tout comme leur conjoint. Ce comportement relèverait de la solidarité mécanique.

Dans le cas des sujets déclarant reporter le projet de retraite après l'âge de 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment ils la prendront, la majorité a vécu une rupture conjugale. Avant qu'un événement modifiant le projet de retraite se produise, ces individus étaient probablement caractérisés par une solidarité mécanique, tout comme les sujets décrits ci-haut. Cependant, l'avènement d'une rupture aurait modifié le parcours de vie qui était prévu. Alors, ils se tourneraient vers le marché du travail pour, selon leurs dires, maintenir un niveau de vie convenable qui ressemblerait probablement à celui qu'ils avaient avant l'événement, c'est-à-dire la rupture. Nous pensons également qu'ils voudraient se distinguer de leur statut antérieur en se qualifiant à ce que Durkheim entend par la différenciation sociale. Ce comportement relèverait de la solidarité organique.

Une des principales conclusions que nous ayons trouvées est que la décision de prendre sa retraite semble fortement influencée par des événements de la vie privée des sujets, par exemple un divorce. Pour maintenir leur niveau de vie et leur revenu, tout semble se passer comme si les sujets ayant vécu cette rupture constataient qu'ils ne peuvent compter que sur leurs propres capacités à gagner leur vie, y compris pour s'assurer une retraite potentiellement convenable ; cette attitude appartiendrait à la solidarité organique. Autrement dit, ils doivent se rabattre sur les mécanismes du marché du travail, y compris le salaire, les prestations de retraite de l'État et la maximisation des prestations de retraite de l'employeur pour assurer une retraite selon leurs désirs.

Par contre, la situation est différente pour ceux dont la décision de la fin de la vie active est arrêtée, car ils peuvent compter sur le partage dû à une alliance face-à-face, comportement qui relève de la solidarité mécanique.

Ainsi, nos résultats semblent montrer que ce recours à la solidarité organique et mécanique seraient en cause dans la décision de prendre sa retraite. Il est même remarquable de constater que cela vaut non seulement pour les personnes qui décident d'allonger leur vie active, mais que cela vaut également pour ceux n'ayant pas à le faire. Selon nos données, si ce phénomène est réel et généralisable à l'ensemble de la société, il démontrerait l'importance de l'ascendant des événements de la sphère privée (peu importe que l'événement soit une rupture ou une continuation) sur le monde du travail.

## 6.7 Limites

Cette section explique les raisons pour lesquelles plusieurs éléments inclus dans le cadre conceptuel n'ont pas été retenus dans l'interprétation.

Nous avons traité indirectement de la question de l'augmentation potentielle de l'âge moyen de la retraite par l'élaboration du concept de l'allongement de la vie active. Promouvoir l'allongement de la vie active chez les travailleurs de 55 ans et plus ferait indéniablement augmenter l'âge moyen du départ à la retraite, mais nous ne sommes pas en mesure de le démontrer car tous les sujets rencontrés sont encore actifs, au travail. Pour ce faire, nous aurions pu rencontrer des retraités de l'entreprise en question pour constater si certains d'entre eux sont retournés sur le marché du travail. Toutefois, nous pouvons affirmer que, si le phénomène observé au sein de cette entreprise prend de l'expansion, la retraite devrait se prendre plus tard et donc, l'âge moyen de la retraite augmenterait.

Nous avons vérifié si l'âge moyen des employés était calculé. L'entreprise le connaît et elle n'aurait pas vécu une augmentation soudaine de l'âge moyen. Une telle situation aurait pu donner un signal sur l'ampleur et la vitesse du vieillissement de la main-d'œuvre. En ce qui concerne l'âge moyen des sujets des deux groupes, cette information ne révèle que peu d'information pertinente, à part le fait que le groupe constitué des sujets qui allongeront leur vie active a une moyenne d'âge légèrement plus élevée que les sujets de groupe qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans. Nous pouvons déduire que les sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans sont plus jeunes que ceux qui travailleront plus longtemps.

Nous n'avons pas discuté du concept de la pénurie de main-d'œuvre en tant que tel, car nous avons constaté, à la suite de notre rencontre avec l'employeur, qu'il ne prévoyait pas de départs massifs à la retraite donc, qu'il ne serait pas grandement affecté par une pénurie de main-d'œuvre, et ce malgré que le

secteur d'activité de l'assurance en général puisse y faire face. L'employeur justifie cette affirmation en admettant que d'une part, la technologie l'aide à l'éviter et, d'autre part, certains postes vacants à la suite de départs à la retraite le resteront par l'apport de cette nouvelle technologie. Par exemple, l'acquisition d'un logiciel de distribution des appels permettrait une meilleure répartition des appels des clients parmi les agents d'assurances, maximisant l'efficacité de chacun d'eux à répondre aux nombreux appels téléphoniques entrants selon leur affluence. Également, l'entreprise serait très présente dans les collèges offrant des programmes d'études en assurances, facilitant le recrutement. Enfin, nous pouvons finalement affirmer que plusieurs sujets rencontrés prévoient un allongement de leur vie active, ce qui pourrait avoir un effet bénéfique pour amoindrir les effets négatifs d'une pénurie de main-d'œuvre.

Il serait difficile d'émettre une conclusion ferme sur la reprise de l'emploi à partir des données recueillies pour une seule entreprise. Ce phénomène devrait être interprété à un niveau plus global. Or, le désir exprimé par près de la moitié de l'échantillon de travailler plus longtemps semble indiquer que la reprise de l'emploi chez les travailleurs âgés de cette entreprise progresserait et ce, dès maintenant.

En terminant, une limite importante doit être soulignée, mais celle-ci n'est pas reliée au cadre conceptuel. Elle est plutôt associée à l'émission de deux des trois hypothèses, soit :

- chercher à vérifier s'il existe un lien entre le régime de l'employeur et l'âge de la retraite ;
- chercher à vérifier s'il existe un lien entre les pratiques d'entreprise et l'âge de la retraite.

Au départ, le projet prévoyait d'étudier deux entreprises, en recherchant une entreprise avec un régime de pension et une n'en ayant pas. Il aurait été alors possible de comparer les données émises en ce sens. Les hypothèses avaient été formulées en lien avec ce type de données que nous recherchions. Finalement, une seule entreprise a été retenue, éliminant la possibilité de vérifier adéquatement les dites hypothèses. Nous avons tout de même tenté d'en sortir une conclusion, qui ne peut toutefois être retenue.

## CONCLUSION

Parmi toutes les options possibles, nous avons essayé de vérifier s'il y avait un lien qui pouvait exister entre la décision de partir à la retraite et certains facteurs spécifiques. Nous avons émis l'hypothèse qu'il pouvait y avoir un lien entre la décision de prendre sa retraite et la satisfaction au travail, car nous croyions plausible qu'occuper un emploi qui plaît puisse inciter à travailler plus longtemps. Nous avons également tenté de vérifier s'il y avait un lien entre la décision de partir à la retraite et le régime de pension de l'employeur; car nous croyions que l'accès à un tel régime pourrait favoriser une retraite hâtive. Enfin, nous avons vérifié s'il y avait un lien entre la décision de prendre sa retraite et les pratiques de l'employeur en matière de retraite, car nous pensions que certaines entreprises favoriseraient toujours les départs hâtifs à la retraite. Aucune de ces trois hypothèses n'a été validée.

En effet, nous n'avons pas trouvé de lien entre l'âge de la retraite et la satisfaction au travail. D'une part, la moitié de l'échantillon étudié désirait partir à la retraite à l'âge prévu, soit 60 ans, et l'autre moitié désirait poursuivre le travail au-delà de 60 ans; d'autre part, l'échantillon complet démontrait un haut niveau de satisfaction au travail. D'ailleurs, nous avons été étonnés de découvrir des niveaux de satisfaction si élevés. Dans la section « stress au travail et pénibilité des tâches » du cadre conceptuel, nous affirmions qu'une conclusion de l'étude faite par des chercheurs de Statistique Canada sur le stress au travail était que l'âge prévu de la retraite est plus bas chez les personnes insatisfaites de leur emploi. Tant dans le questionnaire que lors des entrevues, la majorité des sujets a affirmé éprouver du plaisir à occuper leur emploi et la moitié de l'échantillon allongera sa vie active. À la suite de notre enquête, nous ne pouvons donc en faire une de nos propres conclusions. Les conditions générales de travail, que les sujets apprécient en majeure partie, auraient pu influencer la décision de partir à la retraite. Toujours dans le cadre conceptuel, nous soulignons que l'amélioration des conditions de travail pouvait avoir un effet réducteur sur la pénibilité des tâches et le stress au travail qui, en bout de ligne, pourrait agir sur la rétention des travailleurs âgés en emploi. Les résultats obtenus ici tendent à confirmer cette affirmation en partie car la moitié de l'échantillon travaillera plus longtemps.

La même situation s'est produite lorsque nous avons vérifié s'il pouvait exister un lien entre l'âge de la retraite et le régime de pension de l'employeur. Encore une fois, aucune différence majeure n'a été observée chez ceux qui prendront leur retraite à 60 ans et chez ceux qui désirent travailler au-delà de 60 ans. D'ailleurs, lorsqu'ils commentent le régime de l'employeur, les sujets déclarent qu'ils en auront certes besoin, mais ils admettent également que la décision de prendre ou non leur retraite n'est pas reliée à l'accès à ce régime. Plusieurs sujets pensent que le régime de pension n'est pas assez avantageux tout en admettant qu'ils savaient depuis longtemps qu'il en était ainsi.

Finalement, nous n'avons pas trouvé de lien entre la décision de partir à la retraite et les pratiques de l'employeur. Les sujets qui partiront à la retraite avant ou à 60 ans le font car la plupart d'entre eux déclarent qu'ils l'avaient prévu depuis longtemps. Pour ceux qui désirent travailler au-delà de 60 ans, les gestionnaires rencontrés nous ont affirmé que l'entreprise a mis en place des aménagements pour accommoder ces employés plus âgés qui veulent rester à leur emploi tout en diminuant graduellement le temps de travail ; les travailleurs rencontrés nous ont confirmé qu'ils ont effectivement accès à ces aménagements. De plus, Schetagne soulignait dans la section sur les préjugés que la stratégie de certaines entreprises visant à se départir des travailleurs âgés pouvait entraîner chez ces derniers une perte de liens sociaux. Nous avons effectivement constaté que certains sujets de l'enquête recherchaient un maintien des liens avec les collègues de travail comme un des motifs pour justifier leur désir d'allonger leur vie active. Il semble que la « culture de la sortie précoce », tel que décrite par Anne-Marie Guillemard, ne ferait pas partie de la mentalité de cette entreprise. S'il en a déjà été ainsi, la situation serait maintenant différente, du moins auprès de l'échantillon étudié.

Nos trois hypothèses ayant été infirmées par notre enquête, nous avons vérifié s'il pouvait y avoir d'autres facteurs influençant la décision en cause. En effet, les entretiens permettaient de couvrir un spectre de phénomènes dépassant les seules variables indépendantes contenues dans nos hypothèses. Donc, plusieurs dimensions ont été explorées.

Dans la section « la retraite contemporaine » du cadre conceptuel, nous avons souligné que Gaullier suggère d'examiner à propos de cette décision de prendre sa retraite ou, au contraire, d'allonger sa vie active. Il suggère d'examiner :

- 1) les parcours professionnels qui façonnent les fins de carrière, ce que nous avons fait lors de la première partie des entrevues avec les sujets ;
- 2) la gestion globale de la main-d'œuvre aux différents âges et de la retraite, ce que nous avons fait lors des entretiens avec l'employeur ;
- 3) le lien entre l'âge et la rémunération, ce que nous avons fait en questionnant les sujets sur l'appréciation de la rémunération reçue (Gaullier, 2003, pp. 36-37).

Toutefois, nos entretiens ont fait apparaître une dimension additionnelle à celle de Gaullier et qui semble révélatrice, sinon décisive. Notre approche incitait le sujet à circonscire sa décision non seulement en fonction de son environnement de travail, mais encore en fonction de son environnement personnel plus global, incluant les événements appartenant à la vie privée. Travaillant dans la perspective de favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés, afin d'éviter des départs massifs, travaillant bref dans la perspective de l'employeur, Gaullier ne suggère pas spécifiquement de documenter ces événements de

la sphère privée sur lesquels, somme toute, l'employeur n'a que peu d'influence. Cependant, nos résultats semblent démontrer que certains de ces événements seraient plus lourds de conséquences que d'autres dans la décision concernant leur départ à la retraite.

Plusieurs motifs expliquent la décision de chacun d'eux à prendre ou non sa retraite à 60 ans. La majorité des sujets qui prendront leur retraite avant ou à 60 ans déclare que le projet de retraite est prévu à cet âge et ce, depuis longtemps. À ce titre, certains d'entre eux disent qu'ils ressentent une certaine lassitude envers leur emploi, et si un allongement de la vie active est envisageable, ce ne sera qu'après avoir pris leur retraite ; ils réviseront la situation par la suite. D'autres sujets affirment que la retraite du conjoint les incite à prendre leur retraite à leur tour. Enfin, la venue d'une maladie peut devancer le projet pour certains d'entre eux. Ces différents comportements relèveraient en grande partie de l'intro-détermination, type de caractère social décrit par David Riesman. En effet, ces individus seraient guidés par leur vie intérieure pour prendre leur décision ; ils répondraient à un ensemble de valeurs et de croyances qu'ils possèdent pour mener leur vie. Alors, même si la retraite à 60 ans diminue le niveau de vie de certains sujets, ceux éprouvant de la lassitude envers leur travail seraient guidés vers une sortie de la vie active. Dans notre société contemporaine, nous considérons souvent le travail comme un moyen de s'accomplir en tant qu'être humain, et pour l'atteinte de cet objectif, un travail qui plaît serait souhaitable. Or, ces individus ne s'accompliraient plus à l'aide de leur emploi, alors ils préféreraient quitter dès qu'ils en auront l'occasion pour reprendre un certain contrôle sur leur vie. Ils décideront ensuite par eux-mêmes si un retour sur le marché du travail est nécessaire ou volontaire. S'il y a un retour sur le marché du travail, ils veulent absolument choisir le type d'emploi et le nombre de jours de travail par semaine.

D'autres sujets affirment que leur retraite se prendra au même moment que leur conjoint, un peu avant ou un peu après. Ils agiraient par solidarité mécanique, tel que Durkheim l'entend. Le statut de personne mariée se perpétue même au-delà de la vie active ; ils se reconnaissent dans ce rôle car ils s'y associent et l'impact va même jusqu'à la décision de quitter leur emploi pour la retraite car le conjoint le fait aussi.

En ce qui concerne les motifs de départ à la retraite des sujets du groupe 2, ceux qui reporteront le projet de retraite au-delà de l'âge prescrit de l'entreprise, soit 60 ans, ils en existent quelques-uns. Certains sujets envisagent l'allongement de la vie active car ils aiment leur travail, à l'opposé de certains sujets du groupe 1 qui éprouvent une certaine lassitude. Ces sujets déclarent que plusieurs facteurs, en marge de leurs tâches proprement dites, favorisent leur maintien en emploi. Ils apprécient leur « statut objectif d'emploi », incluant, par exemple, une bonne ambiance et de bonnes conditions générales de travail. Nous pourrions qualifier ces individus d'intro-déterminés car, selon eux, l'environnement de travail serait tout aussi important que le travail lui-même pour l'apprécier.



D'autres sujets de ce même groupe admettent qu'ils n'ont pas le choix de travailler plus longtemps, pour s'assurer un niveau de vie décent. Tel que déjà mentionné, un événement a modifié le projet de retraite, forçant un allongement de la vie active. Tel que relaté par Denton et Kusch, un « risque », dans leurs cas une rupture, s'est produit, et grâce à certaines « ressources personnelles disponibles », soit leurs connaissances et leur expérience de travail, ils peuvent s'y fier pour maintenir leur niveau de vie. Dans la section « la retraite contemporaine » du cadre conceptuel, nous avons souligné que l'aspect financier et la recherche du maintien d'un niveau de vie satisfaisant apparaissaient comme des facteurs déterminants de la décision de prendre sa retraite ou non. La recherche de l'équilibre entre le niveau de vie, l'allongement de la vie active et les aménagements de temps de travail offerts étaient omniprésents dans le discours des sujets qui prendront leur retraite après 60 ans ou qui ne savent pas à quel moment. Il existe donc un lien entre la théorie et la réalité pour cet échantillon. Ces individus relèveraient d'une extrodétermination et leur comportement de la solidarité organique car le travail assurerait le maintien de leur niveau de vie et de consommation, dans lequel ils retrouveraient cette « approbation et acceptation des autres » dont ils auraient besoin, tel un miroir leur réfléchissant leur propre image.

Alors, à la suite de l'analyse des données et de leur interprétation, nous souhaiterions ajouter une quatrième dimension à celles de Gaullier : s'intéresser aux parcours individuels et personnels des salariés. Cet ajout se justifierait par la découverte d'un élément qui a particulièrement influencé plusieurs sujets à prendre la décision de travailler plus longtemps. Il s'agit d'un élément extérieur à leur environnement de travail, indirect à leur travail : un événement s'est produit et il a modifié leur projet de retraite. Nous avons découvert que ni la santé, ni l'accès aux régimes publics de pension ni le régime de pension de l'employeur n'influencent cette décision de sortir de la vie active. Lorsqu'un événement tel que, par exemple, un divorce ou une séparation se produit dans la vie d'un individu, les répercussions semblent avoir des effets bien au-delà du prononcé officiel de la rupture. C'est le phénomène particulier que nous avons observé. En introduction, nous disions que l'augmentation de la proportion des travailleurs âgés de 55 ans et plus qui sont de retour sur le marché du travail était attribuable à d'autres motifs que le simple fait de l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé. L'existence du phénomène que nous avons découvert justifie l'existence d'un autre motif. Cependant, il y en a qui résiste : même si certains sujets ont vécu un tel événement, la retraite est prévue à 60 ans et elle se prendra à cet âge.

Ainsi donc, peu importe le niveau de satisfaction au travail, le régime de pension de l'employeur et les pratiques de l'entreprise en matière de retraite, des sujets de notre enquête désirent se retirer à 60 ans. Cependant, ceux ayant vécu un événement (divorce, séparation, maladie) modifient leur projet de retraite envisageant un allongement de la vie active, pour ainsi assurer un maintien de leur niveau de vie. Cette conclusion s'applique uniquement pour l'échantillon concerné par cette étude.

Nous pourrions croire que les entreprises qui se préoccupent des pénuries de main-d'œuvre feraient fausse route en ne se préoccupant que de l'amélioration de certains items du statut objectif de l'employé, en laissant de côté les événements de la sphère privée.

Les employés pourraient également retirer des bienfaits d'un allongement de leur vie active. En plus de maintenir un niveau de vie convenable et des liens sociaux avec les collègues, la transition entre le travail et la retraite deviendrait plus aisée. Tel que Taddei le soulignait : il s'avère essentiel de rompre avec le caractère abrupt de la transition entre le travail et la retraite. De nombreux effets sur la santé physique et psychologique des travailleurs seraient atténués et l'introduction de flexibilité dans les cycles de vie, tel que soutenu par Anne-Marie Guillemard, et suivant la condition naturelle de l'homme et son vieillissement prendrait forme.

Les employés ne désirant pas travailler longtemps sont également concernés. Les raisons pour lesquelles certains employés veulent absolument se retirer à l'âge prévu peuvent devenir lourdes de conséquences pour l'employeur : par exemple, lorsque l'organisation du travail est concernée, tel que souligné dans cette recherche, les correctifs à apporter peuvent être difficiles à mettre en place. Vouloir retenir des employés qui invoquent l'organisation du travail qui ne leur convient plus comme motif de départ à la retraite pourrait s'avérer laborieux, voire impossible.

Suivant les hypothèses émises, nous aurions pu découvrir que, par exemple, les travailleurs exécutent des tâches pénibles, qu'ils ont de piètres conditions de travail, que l'employeur pousse ses travailleurs âgés vers la retraite par l'entremise d'un régime de pension de l'employeur comblant les besoins financiers des employés, etc., enfin qu'une certaine mentalité existait au sein de cette entreprise laissant entrevoir que les travailleurs en fin de carrière sont encore victimes d'âgisme<sup>34</sup>. À la lumière des résultats obtenus au cours de cette enquête et de leur analyse, la situation apparaîtrait sinon différente, du moins en évolution. Au niveau sociétal, il y a fort à parier que la nécessité de prolonger la vie active des travailleurs âgés se fera de plus en plus pressante pour éviter des variations du cycle économique en général ; le maintien d'une économie globale équilibrée serait recherché et grâce à l'allongement de la vie active, il se pourrait qu'elle en bénéficie. Par contre, si rien n'est fait, il se pourrait que l'économie en souffre. Jusqu'à quel point ? Et le travailleur, où se situe-t-il ? En tant qu'acteur essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise et par extension, de l'économie, il ne peut être mis de côté. Il s'agissait de notre premier objectif, soit tenir compte du travailleur pour qu'il puisse émettre son opinion.

---

<sup>34</sup> Définition d'âgisme dans le dictionnaire « Le Petit Robert » : discrimination envers toute personne âgée.

## POST-FACE

Pour éviter toute contamination à l'exposé de la recherche, nous nous sommes gardés de proposer toute solution possible qu'une entreprise, désireuse d'allonger la vie active de ses travailleurs âgés, pourrait mettre en place. Comme les enjeux pour la pérennité d'une entreprise sont grands pour arriver à faire face au vieillissement accéléré de la main-d'œuvre, nous avons décidé d'inclure certaines propositions de solutions qui pourraient la guider tout au long du développement d'une politique de gestion prévisionnelle.

La raison primordiale qui motive la proposition de ces suggestions est reliée au discours qui a lieu actuellement autour des pénuries de main-d'œuvre. Les commentaires qui circulent à propos des moyens pour tenter de prévenir ces pénuries concernent souvent les employeurs et les méthodes qu'ils pourraient instaurer. Nous proposons une ouverture auprès des employés, pour aller chercher leur avis car ils sont les principaux concernés par l'établissement de ces méthodes dans le but d'amoindrir les effets des pénuries de main-d'œuvre ou les éviter.

### 1. Transfert des connaissances

L'allongement de la vie active permettrait à une entreprise prévoyant beaucoup de départs à la retraite pendant une courte période de conserver une grande partie de ses connaissances et de son expertise, les travailleurs en fin de carrière les transmettant au plus jeunes. Au cours des années pendant lesquels les entreprises ont utilisé les préretraites pour rationaliser les coûts d'opérations, la perte de ces connaissances suite aux départs précipités des travailleurs à la retraite a eu des effets négatifs sur le bon fonctionnement des activités d'une entreprise. Il s'agit de penser aux nombreux départs à la retraite des infirmières en 1997 pour constater l'ampleur du phénomène.

Également, les travailleurs âgés qui effectueraient ce transfert de connaissances vers les jeunes travailleurs pourraient en retirer une satisfaction et pourraient prendre leur retraite avec un meilleur sentiment du devoir accompli.

### 2. Identification des postes ayant un impact crucial sur l'avenir de l'entreprise

Toute entreprise a comme objectif de demeurer efficace. Pour l'atteindre, il s'avèrerait essentiel de « découvrir si son réservoir de savoirs est plein » ou, autrement dit, de savoir quelles sont les connaissances, et plus particulièrement les savoirs et les savoir-faire critique qui risquent d'être perdus à la suite de la perte d'un ou des employés quittant pour la retraite. Une méthode, en trois étapes, a été

créée pour aider les entreprises voulant établir une « cartographie des connaissances ». Cette méthode est une description d'un point de vue stratégique des postes d'une entreprise, qui permettrait d'amoinrir des effets d'une pénurie de main-d'œuvre.

Cette méthode a été présentée dans la *Revue CEFRIO*, de juin 2004. Elle a été élaborée en France par un club d'entreprises sur la gestion des connaissances. Elle a été appliquée dans de grandes organisations françaises et québécoises, dont Peugeot-Citroën et Hydro-Québec.

- 1) Déterminer les domaines de savoirs sur lesquels portera l'intervention : procéder à la mesure de l'état des connaissances, de manière ciblée plutôt que dans toute l'entreprise.
- 2) Cartographier les savoirs et les savoir-faire organisationnels et évaluer leur niveau de criticité : déterminer si les connaissances détenues par chacun des sujets seront encore nécessaires dans cinq ou dix ans, pour évaluer le nombre de personnes qui la maîtrisent et pour vérifier s'il en existe une description écrite.
- 3) Proposer les pistes d'action les plus appropriées à la position de l'entreprise : cette étape est effectuée une fois que la criticité de l'ensemble des connaissances est hiérarchisé.

En s'adressant autant aux grandes entreprises qu'aux petites, le transfert des connaissances s'effectue tout en permettant à l'organisation de connaître les compétences qu'elle détient et les processus qu'elle utilise (Roy, 2004, pp.7-9). Cette méthode pourrait faire partie intégrante d'une politique de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Après avoir utilisé cette méthode pour connaître l'état des connaissances d'une entreprise, les employés détenant des savoirs dont l'organisation ne peut se départir pourraient être introduits à une retraite progressive, tout en leur accordant le choix des modalités pour se retirer graduellement du marché du travail.

### 3. Diminution du stress au travail

Les résultats de l'enquête de Turcotte et Schellenberg en 2005 estimaient que les entreprises pourraient retenir certains travailleurs plus âgés s'ils leur accordaient plus de liberté dans l'exercice de leurs fonctions. Davantage de souplesse dans la gestion des ressources humaines, un minimum de supervision, même effectuée par un cadre plus jeune, et une plus grande autonomie pourraient devenir des outils de gestion d'entreprise judicieux qui permettraient aux travailleurs âgés de considérer un allongement de leur vie active, même si le nombre d'années requis donnant accès à un régime de pension sans pénalité est complété. Malgré le préjugé affirmant que les travailleurs âgés n'aiment pas recevoir d'ordres des collègues plus jeunes et qu'ils s'entendent difficilement avec eux, selon cette étude

ils accepteraient d'être supervisés par des jeunes cadres. Effectivement, nous avons recueilli comme informations que les sujets interrogés lors de notre enquête avaient un certain contrôle sur le stress et la pression au travail grâce à leur expérience. Un minimum de supervision serait judicieux pour permettre de conserver une bonne motivation et pour inciter les travailleurs âgés à travailler plus longtemps, si cela est nécessaire. Enfin, les chercheurs responsables de l'enquête concluent que « s'il n'est pas possible d'accorder aux employés plus d'autonomie, des exigences moins élevées pourraient les inciter à rester en poste » (Turcotte et Schellenberg, 2005, p. 41). Les exigences dont ils parlent concerneraient vraisemblablement le rendement et la productivité des travailleurs visés.

#### 4. Réforme de la Régie des Rentes du Québec

La Régie des Rentes du Québec (RRQ), créée en 1965, est « un régime de sécurité sociale protégeant financièrement le travailleur et sa famille au moment de la retraite, d'une invalidité ou d'un décès » (Régie des Rentes du Québec, 1990, p. 40). En tant que régime universel, elle assure un revenu advenant une cessation de l'emploi selon une de ces trois raisons. Toutefois, de nos jours, les régimes de pension publics, privés et autres programmes de la sécurité du revenu inciteraient les travailleurs à une retraite hâtive et « les designs institutionnels et leurs effets d'interaction seraient grandement responsables de cette situation » (Guillemette, 2004, p. 4). Pour tenter de contrer ce phénomène de la retraite hâtive, des propositions pour une mise à jour des modalités d'accessibilité à ce régime devraient entrer en vigueur en 2008, une fois ces propositions adoptées par le gouvernement. Dans le but d'inciter les travailleurs à allonger leur vie active par un meilleur aménagement du temps de travail, voici les quatre propositions incluent dans cette réforme :

- permettre aux travailleurs de demander leur rente de retraite à 60 ans tout en continuant de travailler ;
- simplifier la formule de calcul utilisée pour déterminer la rente à laquelle un individu a droit tout en fournissant un incitatif additionnel à demeurer au travail ;
- changer le traitement des cotisations versées pour les personnes qui retournent au travail après le début de leur rente ;
- augmenter le facteur d'ajustement actuariel à la rente des personnes qui la demandent après l'âge de 65 ans (Guillemette, 2004, p. 7).

À ces propositions se sont ajoutées de nouvelles mesures, publiées sur le site Internet de la RRQ. Il y est mentionné que les premières mesures sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et que les autres seront mises en place graduellement d'ici 2008.

- Augmentation du nombre d'années de cotisation pour avoir droit à une pleine pension : celui-ci passera de 40 à 41 ans pour les salariés, et de 37,5 à 40 années pour les fonctionnaires ;
- Incitation à rester plus longtemps sur le marché du travail: rente bonifiée de 3 % par année de report et cumul possible de la rente de retraite partielle et d'un revenu de travail ;
- Pénalité pour la retraite anticipée : réduction actuarielle pour les fonctionnaires qui prennent une retraite anticipée et faire converger le pourcentage de réduction vers 5 % par année d'anticipation pour tous les travailleurs ;
- Taux de remplacement garanti pour les personnes à faible revenu : le nouveau système garantira un taux de remplacement du salaire de 85 % ;
- Encouragement à l'épargne-retraite : des nouvelles mesures fiscales encourageront l'épargne individuelle dans des véhicules que l'on peut assimiler aux REER<sup>35</sup>.

Cette réforme faciliterait une augmentation du taux d'activité des travailleurs vieillissants grâce à un allongement de leur durée d'emploi, sans qu'ils subissent de pénalités. Les effets des pénuries de main-d'œuvre annoncées pourraient être amoindris et les travailleurs âgés pourraient bénéficier d'une certaine flexibilité dans leur parcours de fin de carrière.

Beaucoup d'autres méthodes permettant un allongement de la vie active harmonieux existe sûrement. Cependant, nous avons présenté celles que nous avons retenues de nos lectures sur ce sujet. L'objectif n'était pas de faire une présentation détaillée de tous les types d'aménagement de temps de travail, de retraite progressive etc., mais plutôt de démontrer qu'une sensibilisation croissante à la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre s'effectue.

---

<sup>35</sup> Régie des Rentes du Québec, en ligne :  
[http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/magazine/edition\\_03/regie\\_mene\\_enquete/](http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/magazine/edition_03/regie_mene_enquete/)

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres et revues scientifiques

AKOUN, André et Pierre ANSART (1999), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Collection Dictionnaires Le Robert / Seuil, p. 496.

BLOUIN, Rodrigue (1991), *Vieillir en emploi*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 199 pages.

BOUDON, Raymond et al. (2003), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Éditions Larousse, p. 222.

BRAYFIELD, Arthur H. et Harold F. ROTHE (1991), « Index of Job Satisfaction », dans MILLER, Delbert C., *Handbook of Research Design and Social Measurement*, Newbury Park (Californie), SAGE Publications, pp. 466-468.

CASEY, Bernard et Atsuhiko YAMADA (2002), *Getting Older, Getting Poorer ? A Study of the Earnings, Pensions, Assets and Livings Arrangements of Older People*, Paris, OCDE, Employment, Labour and Social Affairs Committee, Labour Market and Social Policy, août, 70 pages.

CHEAL, David et Karen KAMPEN (1998), « Poor and Dependant Seniors in Canada », *Ageing and Society*, 18 :147-166.

CHEAL, David (2003), « Vieillissement et changement démographique dans un contexte canadien », *Horizons*, vol.6, n°2, pp.21-23.

CHEVRIER, Jacques (1997), « La spécification de la problématique », dans Benoît GAUTHIER, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 51-81.

CRESPO, Stéphane et al. (2005), *Une étude exhaustive des formes de transition vers la retraite*, Montréal, INRS-UCS (TRANSPOL), août, 272 pages.

D'AMOURS, Martine (2002), « Sortie anticipée ou maintien en emploi des 55 à 64 ans » dans LAMONDE, Fernande et al., *La gestion des âges : Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 6-13.

DAVID, Hélène et al. (2001), « Vieillesse, organisation du travail et santé », *Pistes*, vol.3, n°1, mai, 38 pages.

DAVID, Hélène (2002), « Défis de la gestion des âges et mutations du travail » dans LAMONDE, Fernande et al., *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 30-36.

DAVID, Hélène et al. (2003), « Le vieillissement au travail », *Revue Franco-québécoise de la Santé et de la Solidarité*, Numéro hors-série, pp.32-43.

DENTON, Margaret et Karen KUSCH (2006), *Well-being throughout the Senior Years : an Issues Paper on Key Events and Transitions in Later Life*, McMaster University Social Sciences, QSEP Research Report No. 411, 58 pages.

GAULLIER, Xavier (1993), *Age et emploi : de la discrimination à la gestion des âges, la situation française*, Paris, Centre National de la Recherche Scientifique (IRESCO), Collection du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions, no 25, 122 pages.

GAULLIER, Xavier (1998), « Age et emploi : les fins de carrières revisitées », *Gérontologie et Société*, n°85, pp. 79-89.

GAULLIER, Xavier (2003), *Le temps des retraites, les mutations de la société salariale*, Paris, Éditions du Seuil, 95 pages.

GAUTHIER, Benoît (1997), « La structure de la preuve », dans GAUTHIER, Benoît (1997), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 529 pages.

GAUTHIER, Lucia et Aline LECHAUME (2004). *Pour une intervention adaptée aux travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus*, Québec, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité Sociale et de la Famille, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 118 pages.

GRAWITZ, Madeleine (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Éditions Dalloz, 920 pages.

GUAY, Jean-H. (1991), *Sciences humaines et méthodes quantitatives, es principes d'application et la pratique de la recherche*, Laval, Éditions Beauchemin, 412 pages.



- GUILLEMARD, Anne-Marie (2003), *L'Age de l'emploi*, Paris, Éditions Armand Colin, 286 pages.
- GUILLEMETTE, Yvan (2004), « La Réforme du RRQ : comment elle réduirait les facteurs de désincitation au travail après 60 ans », *Institut C.D. Rowe, Commentaire*, n°199, mai, 122 pages.
- KEMP, Candace L. et Margaret DENTON (2003), «The Allocation of Responsibility for Later Life : Canadian Reflections on the Roles of Individuals, Government, Employers and Families », *Ageing and Society*, n°23, pp. 737-760.
- LAGACÉ, Chantal et al. (2005), *Vieillesse de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Montréal, INRS-UCS (TRANSPOL), 202 pages.
- LAMONDE, Fernande et al. (2002), *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 236 pages.
- LANDRY, Réjean (1997), « L'analyse de contenu », dans Benoît Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 329-356.
- LASFARGUES, Gérard (2005), *Départs en retraite et travaux pénibles : l'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé*, Paris, Centre de Recherche et d'Études sur l'Age et les Populations au Travail (CRÉAPT), pp. 6-38.
- LASSEY, William R. et Marie L. LASSEY (2001), *Quality of Life for Older People*, New Jersey, Prentice Hall, 482 pages.
- LÉGARÉ, Jacques (2003), « Un Siècle de vieillissement démographique » dans Victor PICHÉ et Céline BOURDAIS, *La démographie québécoise*, Montréal, Institut National de Recherche Scientifique (INRS) et Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 176-192.
- LEROY, Xavier et al. (2000), *Étude sur les phénomènes de vieillissement au travail : représentations et mode de gestion dans neuf PME de la Région Nord/Pas-de-Calais*, Lille, Aract Nord/Pas-de-Calais, 178 pages.
- LESEMANN, Frédéric (2003), *Vieillesse de la main-d'œuvre : comment ce phénomène transformera-t-il nos organisations, nos institutions et le sens du travail ?*, Montréal, Institut National de Recherche Scientifique – Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS), 16 octobre, 12 pages.

LESEMANN, Frédéric et al. (2003a), *Les travailleurs hautement qualifiés dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre*, Montréal, Institut National de Recherche Scientifique – Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS), 42 pages.

McDANIEL, Susan A. (2003), « Toward Disentangling Policy Implications of Economic and Demographic Changes in Canada's Aging Population », *Analyse de Politiques*, n°24 (4), pp. 491-510.

MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION (MIRC) (2003), *Caractéristiques de l'immigration au Québec 2005-2007*, Québec, Direction de la population et de la recherche, 39 pages.

MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION (MIRC) (2003a), *La planification des niveaux d'immigration 2005-2007*, Québec, Direction de la population et de la recherche, 33 pages.

MOLINIÉ, Anne-Françoise et Serge VOLKOFF (2003), « Départs en retraite : les deux facettes de la « pénibilité » au travail », *Centre d'études de l'emploi*, novembre 2003, 4 pages.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2001), « Maintening the Economic Well-being of Older People – Challenges for Retirement Income Policies », *OECD Observer*, décembre, 7 pages.

PICHÉ, Victor (2005), « L'impact des vagues migratoires », *Revue de l'Observatoire Franco-Québécois de la Santé et de la Solidarité*, no 1, pp. 19-30.

PILLON, Thierry et François VATIN (2003), *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Éditions Octares, 500 pages.

PRUS, Steven Gerald (2000), *Changes in Economic Status and Inequality During Later Life : a Quantitative Analysis of Canadian Data*, Vancouver, Department of Sociology and Anthropology, Simon Fraser University, 293 pages.

RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (1990), *Préparer l'avenir, histoire de la Régie des rentes du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 75 pages.

RIESMAN, David (1964), *La foule solitaire*, Paris, Éditions Arthaud, 378 pages.

ROY, Réjean (2004), « Votre réservoir de savoirs est-il bien plein ? », *Réseau CEFRIO*, vol. 5, n°1, juin, pp.7-9.

- SABA, Tania et Gilles GUÉRIN (2002), « La gestion des cadres au lendemain des départs massifs à la retraite » dans Raymonde LAMONDE et al., *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 93-120.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine (1997), « L'entrevue semi-dirigée » dans Benoît GAUTHIER, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 263-285.
- SAUNDERS, Ron et Judith MAXWELL (2003), *Évolution du marché du travail : grands défis que doit relever le Canada*, Ottawa, Réseaux Canadiens de Recherche en Politiques Publiques, mars, 10 pages.
- SCARDIGLI, Victor (1983), *La consommation, culture au quotidien*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 254 pages.
- SCHETAGNE, Sylvain (2001), *Construire un pont entre les générations au travail*, Vancouver, Columbia Foundation, 30 pages.
- SCOTT, John et Gordon MARSHALL (1994), *Oxford Dictionary of Sociology*, Oxford, p. 470.
- STROOBANTS, Marcelle (1993), *Sociologie du travail*, Paris, Éditions Nathan, 126 pages.
- TADDEI, Dominique et al. (2000), *Retraites choisies et progressives*, Paris, La Documentation Française, 267 pages.
- TEIGER, Catherine et VILLATTE, Robert (1983), « Conditions de travail et vieillissement différentiel », *Travail et Emploi*, avril-juin, no 16, pp. 27-36.
- TSAI, Shan P. et al. (2005), « Age at Retirement and Long Term Survival of an Industrial Population : Prospective Cohort Study », *British Medical Journal*, vol. 331, octobre, 4 pages.
- TURCOTTE, Martin et Grant SCHELLENBERG (2005), « Stress au travail et retraite », *L'Emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada, automne, pp. 37-42.
- UDD, Thea L. (2001), *Differing Deference : Social Perceptions of Elderly Canadians*, Carleton (New-Brunswick), Department of Sociology and Anthropology, 119 pages.

Journaux et revues

DESROSIERS, Éric (2005), « Peut-on se passer des baby-boomers ? », *Le Devoir*, mai, p. C6.

TRUDEL, Jonathan (2005), « Choc 2013 Québec : les années zéro », *L'actualité*, mars 2005, vol 30, no 4, pp. 24-34.

TURCOTTE, Claude (2002), « Sondage de la régie des rentes du Québec : Retraite, terre méconnue », *Le Devoir*, lundi 28 janvier 2002, p. B1.

## ANNEXE 1

### Enquête Estev santé-travail

**A** la fin des années quatre-vingt, des médecins du travail, associés à des équipes de recherche en épidémiologie, gérontologie, ergonomie, ont décidé de mettre sur pied une enquête de grande ampleur sur l'évolution de la santé avec l'âge, en milieu de travail.

Le lancement de cette enquête, nommée Estev (enquête santé travail et vieillissement), était lié à des constats et projections démographiques : le vieillissement de la population active débute et se poursuivra durablement, parce que les « baby-boomers » de l'après-guerre sont aujourd'hui quinquagénaires, et parce que les jeunes entrent de plus en plus tard dans les entreprises, voire n'entrent plus du tout dans certains secteurs qui ne recrutent guère. D'où un enjeu important dans la pratique professionnelle des médecins du travail : bien placés pour observer le vieillissement au travail, ils sont impliqués dans la gestion de ses conséquences, en termes d'aptitudes notamment. Par ailleurs, les connaissances scientifiques sur les relations entre âge, travail et santé ne sont pas abondantes, et rares sont celles qui fournissent en ce domaine des éléments chiffrés.

D'où l'idée de recueillir des informations détaillées sur les conditions de travail — présentes et passées — et sur l'état de santé, d'un vaste échantillon de salariés (ils seront finalement 21 378, hommes et femmes, âgés de 37, 42, 47, et 52 ans lors de la première phase d'enquête), grâce au concours de plusieurs centaines de médecins du travail et selon un protocole aussi rigoureux que possible. L'enquête s'est déroulée en 1990, puis a été rééditée en 1995 auprès des mêmes salariés (87 % d'entre eux ont pu être revus), mais seules les données de 1990 ont été

exploitées jusqu'à présent. Elles ont donné lieu à de nombreux articles, à des communications dans des congrès et à la réalisation d'une monographie<sup>1</sup>.

Les douleurs ostéo-articulaires, les troubles du sommeil, l'hypertension artérielle, les déficits auditifs, la santé perçue, l'usage de médicaments à visée psycho-active ont fait l'objet des premières analyses transversales<sup>2</sup>. Chacun de ces problèmes de santé est relié à l'âge et aux conditions de travail passées et/ou présentes. La prévalence des symptômes déclarés par les salariés est relativement élevée compte tenu qu'il s'agit de jeunes adultes. L'enquête met

également en évidence les effets des sélections qui opèrent au travail dans certains groupes de salariés. À côté des contraintes de pénibilité, la perception globale de son travail par le salarié semble jouer un rôle important dans la présence ou non de symptômes. Enfin, les résultats de la phase transversale soulignent l'importance des parcours professionnels avec cumul des expositions à des contraintes physiques et organisationnelles et leur intrication avec l'avancée en âge<sup>1</sup>.

La persistance ou l'extension de contraintes de travail exigeantes et usantes pourraient entraîner la multiplication de situations ingérables pour l'affectation de la main-d'œuvre, dans un contexte de vieillissement démographique. Avec deux issues, dont aucune ne serait satisfaisante : les recours systématiques aux cessations anticipées d'activité, qui certes apportent un soulagement aux salariés les plus

éprouvés, mais laissent en place les facteurs de « vieillissement accéléré ou prématuré » pour tous les autres ; ou le maintien du statu quo, avec pour chacun un effort accru de sollicitation de son propre organisme, et des troubles de santé qui s'aggravaient à moyen et long terme.

Les premiers résultats de nature épidémiologique de l'enquête Estev, associés aux apports d'autres disciplines scientifiques, suggèrent d'autres orientations possibles, dans le domaine de l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail. Ces orientations, attentives aux différences entre individus et notamment aux différences liées à l'âge, peuvent avoir

des retombées positives pour bien d'autres salariés que les « salariés âgés ». Elles méritent d'être élaborées de façon précise et réfléchie, ce qui plaide pour une attitude anticipatrice dans les entreprises, attitude que les médecins du travail, aux côtés d'autres acteurs, pourraient contribuer à développer.

Les analyses issues des données recueillies en 1995 (analyses qui commencent) devraient encourager et alimenter les réflexions anticipatrices en élucidant les effets respectifs de l'âge, de la génération, et de la date d'enquête, dans les relations constatées.

Francis Derriennic, Annie Touranchet, Serge Volkoff

1. F. Derriennic, A. Touranchet, S. Volkoff. *Âge, travail, santé : études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans. Estev 1990*. Paris : Les Éditions Inserm, 1996, 440 p.

2. A. Touranchet, F. Derriennic, S. Volkoff. *Santé, travail et âge : résultats de l'enquête Estev 1990*. Actualité et dossier en santé publique, 1996, n° 15, 18-23.

La mise en évidence des liens entre problèmes de santé, âge et conditions de travail

## ANNEXE 2a

### **LES EMPLOYÉS ET LA PRÉVISION DE LA RETRAITE**

#### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ - EMPLOYÉ**

##### INTRODUCTION

Avant de commencer l'entrevue, je dois vous informer des buts de la recherche et des conditions de l'entrevue. Quand vous aurez toute l'information, vous déciderez si vous désirez toujours participer à l'entrevue. À ce moment-là, si vous le voulez, je vais vous demander de signer ce formulaire indiquant que vous êtes bien au courant de la recherche.

##### SUJETS ABORDÉS

L'entrevue portera sur les sujets suivants :

- Le poste occupé par l'employé(e)
- Les conditions générales de travail et la satisfaction au travail
- Les activités reliées à la planification de la retraite

##### BUT DU PROJET DE RECHERCHE

Le but du projet de recherche est de connaître les anticipations des travailleurs et les pratiques d'entreprise en prévision de la retraite à l'aide d'entrevues auprès de ceux-ci.

##### BUT DE L'ENTREVUE

Le but de l'entrevue est de connaître l'expérience de planification de la retraite des employés.

##### DURÉE ET MODALITÉ DE L'ENTREVUE

L'entrevue devrait durer moins d'une heure. Elle compte également un bref questionnaire.

##### AVANTAGE DE PARTICIPER À L'ENTREVUE

Aucun avantage particulier.

##### DÉSAVANTAGES DE PARTICIPER À L'ENTREVUE

Nous allons vous prendre de votre temps. Également, certaines questions vous paraîtront indiscretes, et vous pourriez éprouver un certain malaise pour y répondre.

##### ENREGISTREMENT DE L'ENTREVUE

Pour faciliter la retranscription et l'analyse, l'entrevue sera enregistrée, si vous y consentez.

##### LIBERTÉ DE REFUSER DE RÉPONDRE À DES QUESTIONS

Si vous voulez refuser de répondre à certaines questions, vous êtes libre de le faire.

## LIBERTÉ DE CESSER TOUTE COLLABORATION

Si vous voulez arrêter l'entrevue ou cesser de collaborer à cette recherche, vous êtes totalement libre de le faire à n'importe quel moment.

## ANONYMAT

Dans cette recherche, toutes les informations que vous nous confiez resteront anonymes, c'est-à-dire que votre nom ne sera jamais mentionné. Par exemple, à la fin, nous allons publier un rapport de recherche ; si nous utilisons l'information que vous nous avez confiée; nous utiliserons un pseudonyme.

## CONFIDENTIALITÉ

De plus, dans cette recherche, toutes les informations sont confidentielles, c'est-à-dire que toutes les informations recueillies que vous nous confiez ne seront pas remises à personne d'autre que l'interviewer et le directeur de recherche, et ne serviront à rien d'autre qu'à cette recherche.

AVEZ-VOUS DES QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES ?                      Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

ACCEPTEZ-VOUS DE PARTICIPER À L'ENTREVUE ?                      Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

ACCEPTEZ-VOUS QUE L'ENTREVUE SOIT ENREGISTRÉE ?                      Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

## CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance du but du projet de recherche sur l'anticipation des travailleurs et pratiques d'entreprise en prévision de la retraite, du but de l'entrevue, des conditions et du contenu de l'entrevue. Je sais que je suis libre de répondre ou non aux questions, et que je suis libre de cesser toute collaboration à cette recherche sans préjudice. Étant donné ces conditions, j'accepte de participer à cette recherche.

Prénom et nom du participant, en lettres carrées : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom de l'enquêteur, en lettres carrées : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Pour toutes informations additionnelles, vous pouvez rejoindre le directeur de recherche : Gérard Duhaime, professeur, Pavillon Charles-De-Koninck, Université Laval, Québec, G1K 7P4.

## **ANNEXE 2b**

### **PRATIQUES D'ENTREPRISE EN PRÉVISION DE LA RETRAITE**

#### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ – EMPLOYEUR**

##### **INTRODUCTION**

Avant de commencer l'entrevue, je dois vous informer des buts de la recherche et des conditions de l'entrevue. Quand vous aurez toute l'information, vous déciderez si vous désirez toujours participer à l'entrevue. À ce moment-là, si vous le voulez, je vais vous demander de signer ce formulaire indiquant que vous êtes bien au courant de la recherche.

##### **SUJETS ABORDÉS**

L'entrevue portera sur les sujets suivants :

- Les caractéristiques de l'entreprise
- Les mesures pour préparer les employés à la retraite

##### **BUT DU PROJET DE RECHERCHE**

Le but du projet de recherche est de connaître les anticipations des travailleurs et les pratiques d'entreprise en prévision de la retraite à l'aide d'entrevues auprès de travailleurs(es) et de gestionnaires.

##### **BUT DE L'ENTREVUE**

Le but de l'entrevue est de connaître l'expérience de planification de la retraite de l'employeur.

##### **DURÉE DE L'ENTREVUE**

L'entrevue devrait durer moins d'une heure.

##### **AVANTAGE DE PARTICIPER À L'ENTREVUE**

Aucun avantage particulier.

##### **DÉSAVANTAGES DE PARTICIPER À L'ENTREVUE**

Nous allons vous prendre de votre temps. Également, certaines questions vous paraîtront indiscrettes, et vous pourriez éprouver un certain malaise pour y répondre.

##### **ENREGISTREMENT DE L'ENTREVUE**

Pour faciliter la retranscription et l'analyse, l'entrevue sera enregistrée, si vous y consentez.

##### **LIBERTÉ DE REFUSER DE RÉPONDRE À DES QUESTIONS**

Si vous voulez refuser de répondre à certaines questions, vous êtes libre de le faire.



## LIBERTÉ DE CESSER TOUTE COLLABORATION

Si vous voulez arrêter l'entrevue ou cesser de collaborer à cette recherche, vous êtes totalement libre de le faire à n'importe quel moment.

## ANONYMAT

Dans cette recherche, toutes les informations que vous nous confiez resteront anonymes, c'est-à-dire que votre nom ne sera jamais mentionné. Par exemple, à la fin, nous allons publier un rapport de recherche ; si nous utilisons l'information que vous nous avez confiée; nous utiliserons un pseudonyme.

## CONFIDENTIALITÉ

De plus, dans cette recherche, toutes les informations sont confidentielles, c'est-à-dire que toutes les informations recueillies que vous nous confiez ne seront pas remises à personne d'autre que l'interviewer et le directeur de recherche, et ne serviront à rien d'autre qu'à cette recherche.

AVEZ-VOUS DES QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES ?                      Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

ACCEPTEZ-VOUS DE PARTICIPER À L'ENTREVUE ?                      Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

ACCEPTEZ-VOUS QUE L'ENTREVUE SOIT ENREGISTRÉE ?                      Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

## CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance du but du projet de recherche sur l'anticipation des travailleurs et pratiques d'entreprise en prévision de la retraite, du but de l'entrevue, des conditions et du contenu de l'entrevue. Je sais que je suis libre de répondre ou non aux questions, et que je suis libre de cesser toute collaboration à cette recherche sans préjudice. Étant donné ces conditions, j'accepte de participer à cette recherche.

Prénom et nom du participant, en lettres carrées : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom de l'enquêteur, en lettres carrées : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Pour toutes informations additionnelles, vous pouvez rejoindre le directeur de recherche : Gérard Duhaime, professeur, Pavillon Charles-De-Koninck, Université Laval, Québec, G1K 7P4.

GRILLE D'ENTREVUE - EMPLOYÉ

ANTICIPATIONS DES TRAVAILLEURS ET PRATIQUES D'ENTREPRISE EN PRÉVISION DE LA RETRAITE

Date: Début: Fin:

Lieu: # Entrevue:

Introduction à l'entrevue: présenter le formulaire de consentement éclairé.

Questions	Qu'en pensez-vous ?	Formation	Difficultés (physique ou psychologique)	Satisfaction / insatisfaction
-----------	---------------------	-----------	---	-------------------------------

1. Situation de la personne interviewé :

1.1 Poste actuel :

- 1.1.1 titre du poste "officiel"
- 1.1.2 tâches reliées au poste (journée-type)
- 1.1.3 responsabilités

1.2 Âge

1.3 Poste précédent, s'il y a lieu:

- 1.3.1 nombre d'années à ce poste
- 1.3.2 poste précédent ?
- 1.3.3 combien de temps ?
- 1.3.4 employeur précédent ? Si oui, quel poste ?
- 1.3.5 combien de temps ?

1.4 Interruption de carrière (maternité, maladie, retour aux études, etc.)

Notes:


---



---



---



---



---



---



---



---

Satisfaction / insatisfaction
Difficultés (physique ou psychologique)
Formation
Qu'en pensez-vous ?
Questions

2. Parlez-moi davantage de votre travail:

2.1 motivation au travail (levée le matin, journée passe t'elle vite ou non, etc.)					
2.2 heures de travail et temps supplémentaires					
2.3 responsabilités reliées à l'emploi (autonomie, pression, relation avec supérieur immédiat, délais serrés, pouvoir de décision, tâches répétitives, etc.)					
2.4 conditions de travail (rémunération, vacances, assurance collective, garderie, etc.)					
2.5 ambiance de travail (amicale, compétitive, chacun pour soi, etc.)					
2.6 relations avec les collègues					
2.6 relations avec jeunes collègues					
2.7 autre (événement particulier relaté par l'interviewé)					

Notes:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

3. Activités reliées à la planification de la retraite:

3.1 dans combien de temps ?					
3.2 planification financière (REER, régime de pension publique, de l'employeur, placements, autre)					
3.3 planification sociale (bénévolat, loisirs, petits-enfants, autres activités)					
3.4 importance accordée à la planification de la retraite ?					
3.5 raison de la cessation d'activité (retraite, maladie, conjoint à la retraite, licenciement, etc.)					
3.6 attentes face à la retraite					
3.7 retraite, oui ou non ? (retour marché du travail prévu ou non, retraite définitive, etc.)					

Satisfaction / insatisfaction
Difficultés (physique ou psychologique)
Formation
Qu'en pensez-vous ?
Questions

4. Évènements troublants:

4.1 événement ayant modifié le projet de retraite ?  
(perte du conjoint, mauvais placement, etc.)

--	--	--	--	--	--

Notes:

5. Travailler plus longtemps:

5.1 quel est votre intérêt ?

5.2 si l'employeur vous le demande ?

5.3 quelles conditions ?

5.4 vos connaissances ?

5.5 pourquoi vous n'accepteriez pas ?


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

## GRILLE D'ENTREVUE - EMPLOYEUR

## ANTICIPATIONS DES TRAVAILLEURS ET PRATIQUES D'ENTREPRISE EN PRÉVISION DE LA RETRAITE

Date:

Début:

Fin:

Lieu:

# Entrevue :

Introduction à l'entrevue: présenter le formulaire de consentement éclairé.

Questions	Qu'en pensez-vous ?
-----------	---------------------

## 1. Renseignements sur l'entreprise:

## 1.1 Détails:

1.1.1 titre du poste		
1.1.2 secteur d'activités		
1.1.3 produits ou services; quoi		
1.1.4 depuis quand		
1.1.5 nombre d'employé secteur de l'interviewé(e)		
1.1.6 niveau de responsabilités		
1.1.7 croissance de la compagnie		

Notes:

## 1.2 Expansion:

1.2.1 projet d'expansion		
1.2.2 si déjà fait, quand ?		
1.2.3 pourquoi ?		

## 1.3 Mouvement de personnel:

1.3.1 portrait entrées nouveaux employés d'ici 5 ans		
1.3.2 portrait départs à la retraite d'ici 5 ans		

## 1.4 Âge moyen des employés

--	--	--

Feed-back des employés retraités ?
Feed-back des employés concernés ?
Qu'en pensez-vous ?
Questions

2. Manières de faire pour la retraite des employés ("comment ça marche concrètement ?"):

2.1 Retraite:

2.1.1 méthodes pour préparation de la retraite		
2.1.2 régime de pension de l'employeur		
2.1.3 rencontre avec le travailleur: quand		

Notes:

2.2 Pour le bon fonctionnement adéquat de l'entreprise:

2.2.1 postes à remplacer d'ici 5 ans		
2.2.2 besoins de formation des employés		
2.2.3 pistes d'action: embauche ou formation ?		
2.2.4 garder employés âgés plus longtemps ?		

3. Mise en place des manières de faire pour la retraite des employés:

3.1 Raisons incitatives à la création de pratiques (évènement particulier, décision des gestionnaires, etc.)				
---	--	--	--	--

4. Résultats:

4.1 Constatations (bon ou mauvais, satisfaction des employés et de l'employeur, etc.)				
---	--	--	--	--

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL

dans le cadre de l'enquête

"ANTICIPATIONS DES TRAVAILLEURS ET PRATIQUES D'ENTREPRISE  
EN PRÉVISION DE LA RETRAITE"

Date:

Début:

Fin:

Lieu:

# Entrevue:

Directives:

1. L'entrevue sera administrée par l'intervieweur
2. Toutes les questions doivent être posées et répondues
3. Parmi les choix de réponses, l'interviewé(e) doit faire un seul choix
4. L'interviewé doit faire un "X" à l'intérieur du rectangle prévu à cet effet

Source: BRAYFIELD, Arthur H. et Harold F. Rothe (1951), "An Index of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, vol.35, no. 5, pp.307-311.

Traduction faite par Nathalie Bolduc 2006

0. Il existe des aspects de mon emploi qui pourraient être améliorées

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

1. Mon emploi est comme un passe-temps pour moi

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

2. Mon emploi est habituellement assez intéressant pour que je ne m'ennuie pas

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

3. Il me semble que mes amis sont plus intéressés à leur emploi que moi

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

4. Je considère mon emploi plutôt désagréable

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord



5. J'apprécie mon emploi plus que mes loisirs

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

3. Je m'ennuie souvent lorsque je travaille

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

7. Je me sens assez satisfait(e) de mon emploi

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

3. Je dois fréquemment me forcer pour aller travailler

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

3. Je suis satisfait(e) de mon emploi en ce moment

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indifférent(e)
- En désaccord
- Tout à fait en désaccord

10. Je pense que mon emploi n'est pas plus intéressant qu'un autre que je pourrais avoir

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

11. Je déteste vraiment mon emploi

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

12. Je pense que je suis plus heureux(se) au travail que la plupart des gens

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

13. La plupart du temps je suis enthousiaste à propos de mon travail

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

14. J'ai l'impression que chaque journée de travail ne se terminera jamais

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

15. J'aime mon emploi plus que la moyenne des employés

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

16. Mon emploi est plutôt inintéressant

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

17. Je trouve un plaisir réel dans mon emploi

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

18. Je suis déçu(e) d'avoir accepté cet emploi

Tout à fait d'accord

D'accord

Indifférent(e)

En désaccord

Tout à fait en désaccord

## ANNEXE 5

Québec, le jeudi 4 janvier 2007

Madame / Monsieur xxx  
adresse

Madame / Monsieur,

Tel que discuté lors de notre rencontre du (date), je vous fais parvenir un compte-rendu faisant état des étapes franchies depuis cette rencontre jusqu'à ce jour. Ce document sera relativement bref car il est encore trop tôt pour vous transmettre les conclusions de mes travaux. Je m'en tiendrai donc à la description des activités que j'ai complétées.

Mon intérêt se portant sur la transition travail/retraite, je veux vérifier avec vous et le groupe de salariés si, premièrement, il y a un lien entre la satisfaction au travail et l'âge de la retraite et, deuxièmement, s'il y a un lien entre le régime de l'employeur et l'âge de la retraite. Pour ce faire, vous deviez répondre à des critères préétablis : être tout au plus à 10 ans de leur retraite et admissible au régime de l'employeur au moment de la prendre.

Préalablement aux entrevues, j'étais entré en contact avec (nom de la personne) pour connaître son intérêt à ce que des employés de (nom de l'entreprise) participent à mon enquête. Sa réponse étant positive, j'ai entrepris les démarches d'identification des candidats avec (nom de la personne). Onze salariés et trois gestionnaires ont été interviewés. Ce nombre s'avère suffisant pour étudier la question et réaliser un mémoire de maîtrise. Les entrevues des candidats ont débuté au début du mois d'août pour se terminer à la mi-septembre.

Ensuite, l'étape de la saisie des données a commencé. La retranscription des entrevues et le tri des informations se sont effectués de la mi-septembre jusqu'à la fin octobre. En même temps, j'effectuais mes démarches pour déposer au comité d'éthique les formulaires nécessaires pour répondre à leurs exigences.

Depuis le début du mois de novembre, je travaille à l'analyse de ces données. Je suis en mesure d'affirmer que mes hypothèses sont invalidées. Malgré cela, les informations recueillies permettent de réaliser des analyses qui permettront d'identifier certaines variables pour comprendre certains facteurs importants expliquant la décision de prendre sa retraite ou d'allonger la période au travail et,

éventuellement, d'identifier certains facteurs qui permettraient aux entreprises de relever le défi des départs massifs à la retraite.

Pendant que j'avance dans mon projet, je travaille à temps partiel, ce qui peut expliquer le délai pour vous communiquer mes conclusions.

Parmi les étapes à venir, je dois compléter mon analyse de données pour, ensuite, entreprendre l'écriture dudit mémoire de maîtrise.

Au départ, je voulais vous remettre un document qui aurait inclus un survol des principaux sujets abordés dans les entrevues ainsi que des conclusions préliminaires ; je me rends compte aujourd'hui que je ne peux me commettre en ce sens. Cependant, le document final, mon mémoire, inclura évidemment toutes ces conclusions. Je prévois toujours le terminer au cours du printemps 2007, si tout va bien et j'ai tout lieu de croire que cela se produira en effet.

Je tiens à nouveau à vous remercier pour votre collaboration. J'ai rencontré des gens généreux et enthousiastes. J'en garde un très bon souvenir.

J'espère que vous avez profité de la période des Fêtes avec votre famille et vos proches et je profite de l'occasion pour vous souhaiter une Bonne Année 2007.

Cordialement,

Nathalie Bolduc

c.c. Gérard Duhaime, directeur de mémoire

## ANNEXE 6

Bonjour Nathalie!

Je t'envoie la liste des employés répondant aux critères demandés. Je vais leur faire parvenir l'information et ainsi solliciter leur collaboration pour ton étude et je t'indiquerai ceux qui auront répondu positivement. Tu pourras ainsi les contacter pour fixer une rencontre.

N'hésite pas à communiquer avec moi si tu as des questions.

Bonne journée!

## Annexe 7

Bonjour à vous,

Nous avons été sollicités par Madame Nathalie Bolduc, étudiante à la maîtrise à en sociologie à l'Université Laval, qui a choisit comme sujet d'études la planification de la relève et de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'assurance. Nous avons accepté de collaborer avec celle-ci puisqu'il s'agit d'une réalité. Ces critères de sélection étaient les suivants : employés à temps plein, éligibles au régime de retraite de l'entreprise et qui serait susceptibles de quitter pour la retraite d'ici les dix prochaines années.

Vous avez été sélectionnés parmi les employés qui répondent aux critères ci-haut mentionnés pour participer à cette étude. Bien sûr, votre participation est volontaire mais vous comprendrez que pour la réussite de ce projet votre collaboration serait appréciée.

Cette étude se fera auprès des employés au cours de l'été 2006. Il s'agit d'une rencontre d'une durée maximale d'une heure qui se fera en compagnie de madame Bolduc, dans les bureaux de (nom de l'entreprise) pendant les heures normales de travail.

Svp, nous confirmer, **en répondant à ce courrier électronique**, si vous désirez participer ou non à cette étude le plus rapidement possible. Par la suite, madame Bolduc communiquera avec vous afin de fixer un rendez-vous au cours des prochaines semaines.

Merci j'attends de vos nouvelles!

## ANNEXE 8

Bonjour (nom de la personne),

Mon nom est Nathalie Bolduc; j'étudie présentement à l'Université Laval, à la maîtrise en sociologie. Mon sujet de mémoire est le vieillissement de la main-d'œuvre. J'ai lu avec beaucoup d'intérêt l'article paru dans le journal xxxx intitulé "(titre de l'article)". J'ai également lu la section de votre site Internet concernant votre souci pour contrer les pénuries de main-d'œuvre au sein de votre entreprise. Je ne peux que me réjouir de telles initiatives, ce sujet me tient tant à cœur.

Je vous écris pour soumettre une demande de rencontre avec (nom de la personne) pour lui présenter mon projet car je prépare présentement une enquête "sur le terrain"; j'aimerais connaître son ouverture pour un projet de la sorte.

Vous pouvez communiquer avec moi par courriel ou par téléphone. Je demeure à votre disposition pour la journée et l'heure de la rencontre.

Je vous remercie de porter un intérêt à ma requête.

Cordialement,

Nathalie Bolduc