

## Article

---

« Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges »

Françoise Bertrand, Cécile Lemaire, Marie Barbier et Isabelle Hansez

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, n° 3, 2010, p. 400-423.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/044889ar>

DOI: 10.7202/044889ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges

Françoise Bertrand, Cécile Lemaire, Marie Barbier  
et Isabelle Hansez

**La croissance économique future a besoin d'un taux d'emploi plus important des travailleurs de plus de 55 ans. Par rapport à cette problématique grandissante, il est important d'identifier les solutions préconisées par les travailleurs âgés pour favoriser le maintien dans l'emploi. Cette étude a permis de cibler les actions à mettre en place : actions concernant la discrimination, les conditions de travail, le temps de travail et le développement professionnel. Elle a permis surtout de constater que les actions relatives à la lutte contre la discrimination sont davantage demandées par les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et à horaire variable. Les ouvriers cherchent aussi plus une amélioration des conditions de travail tandis que les cadres cherchent davantage des possibilités de développement. Dans ce sens, il semble pertinent de considérer les demandes des ouvriers différemment des demandes des cadres.**

**MOTS-CLÉS : rétention, seniors, conditions de travail, développement**

## Introduction

Face au vieillissement de la population, au raccourcissement de la vie au travail et à la pénurie de main-d'œuvre et afin de garantir une croissance durable, il est important que les taux d'activité des différents groupes de population en âge de travailler augmentent. Il faut donc préserver l'employabilité des travailleurs âgés et prévenir leur exclusion du marché du travail (Guillemard, 2003). La première question à se poser est de savoir pourquoi les travailleurs âgés décident de quitter leur fonction. Ensuite, il s'agit d'identifier quelles sont les solutions concrètes à mettre en place pour faire face à ces départs volontaires. Cet article a pour objectif de répondre à cette dernière question en demandant aux travailleurs les solutions qu'ils préconisent. En effet, de nombreux auteurs ont proposé des taxonomies de solutions mais peu ont confronté leurs lectures avec l'avis des travailleurs.

## Vieillesse de la population et son impact sur le monde du travail

En Europe, l'allongement de l'espérance de vie et la diminution de la fécondité entraînent non seulement un ralentissement de la croissance démographique mais aussi un vieillissement important de la population en général (Mathias et Prats, 2006).

Ce phénomène a un impact sur la population active. Le vieillissement de la population conduit à une augmentation du nombre de personnes se trouvant dans la classe de 50-64 ans. Leur proportion par rapport à l'ensemble de la population augmente et approche, ou même atteint, les 20 % dans certains pays (Eurostat, 2007). Or, les 50-64 ans représentent une part de la population qui est la moins active et la plus sous-employée et ce, en raison de départ anticipé à la retraite ou de la sortie du marché de l'emploi à cause d'une invalidité (OCDE, 2006). Cette problématique existe également au Canada (Lagacé et Lesemann, 2003). Au Canada, près de la moitié des emplois obtenus par les travailleurs de plus de 55 ans sont des emplois atypiques (D'amours, 2009).

Les différents travaux en sciences humaines en Europe et hors Europe tentent de trouver les causes et conséquences de ces départs anticipés. Les raisons de départ peuvent venir d'un choix personnel de l'individu mais aussi de la tendance actuelle de les mettre à la pension au plus tôt. Un départ à la retraite anticipée peut donc être forcé (causes extrinsèques) ou volontaire (causes intrinsèques).

En ce qui concerne les causes extrinsèques, une étude belge et une autre canadienne montrent que les départs forcés sont souvent associés aux stéréotypes liés à l'âge qu'ont les employeurs (Hansez, Bracci et Bertrand, 2007 ; Lagacé et Lesemann, 2003). Concernant les causes intrinsèques soit volontaires, une étude belge (Hansez *et al.*, 2005) montre qu'il peut s'agir d'une série de facteurs qui sont liés à la personne ou à l'environnement de travail. D'un côté, au niveau personnel, les problèmes de santé du travailleur ou ceux de son conjoint, la retraite du conjoint, les ressources financières influeraient sur le départ (Sedillot, Walraet et Bommier, 2002 ; Talaga et Beerh, 1995 ; Volkoff et Bardot, 2004). D'un autre côté, au niveau de l'environnement de travail, trois types de facteurs peuvent être impliqués dans le départ précoce : le contexte organisationnel global (changements organisationnels ou conjoncturels), la reconnaissance et la valorisation de la profession (développement professionnel) et les risques psychosociaux inhérents au travail (stresseurs de l'environnement de travail) (Hansez *et al.*, 2005). De façon plus élargie, Bertrand *et al.* (2010) ont étudié le retrait prématuré des travailleurs âgés auprès de onze entreprises belges représentant tous les secteurs d'activité. Grâce à leurs données, les auteurs ont pu déterminer que les changements organisationnels, les facteurs personnels et le manque de développement personnel et de reconnaissance sont les motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans.

Ces départs anticipés engendrent un certain nombre de problèmes. On compte quatre conséquences : le financement de la sécurité sociale dans le futur, la perte de compétences essentielles par les entreprises à cause des départs anticipés, l'impact sur les travailleurs eux-mêmes de ce départ précoce et l'augmentation de la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs comme l'enseignement et les soins de santé (Lagacé et Lesemann, 2003 ; Hansez *et al.*, 2005). Toutes les entreprises sont concernées mais pas de la même manière. Il existe en effet trois types de structure d'âges (Minni et Topiol, 2003). Les entreprises avec une pyramide des âges élargie au

sommet comportent une grande part de personnel en âge de prendre leur retraite, ceux-ci devant alors être remplacés par des plus jeunes. Les entreprises avec une structure ventrale emploient beaucoup de travailleurs d'âges intermédiaires, qui doivent évoluer dans un contexte professionnel qui change rapidement. Les sociétés n'engageant que des jeunes, ayant une pyramide des âges élargie à la base, vont entrer en compétition sur le marché du recrutement avec les autres entreprises cherchant à remplacer le personnel qui prend sa retraite (Brunet, 2004). Les entreprises ayant une pyramide des âges élargie au sommet ou à la base vont devoir veiller au maintien des compétences et les entreprises avec une structure ventrale vont devoir adapter leurs conditions de travail aux caractéristiques des travailleurs vieillissants.

Face à tous ces changements, une des solutions apportées est d'accroître le taux d'emploi global et comme les plus âgés sont les moins employés, c'est sur cette tranche de la population que vont se centrer les efforts. L'objectif sera de construire une démarche qui accompagne le vieillissement dans l'entreprise et leur maintien dans l'emploi (Gilles et Loisl, 2005).

### **Solutions de maintien dans l'emploi**

Généralement dans la littérature, on relève trois axes d'intervention importants : l'aménagement des conditions de travail, les compétences et l'aménagement du temps de travail. Deux autres possibilités sont mises en avant dans le contexte actuel de compétitivité internationale : d'un côté, la communication et gestion du changement et de l'autre, la lutte contre la discrimination.

Ainsi, l'originalité de cette étude est de considérer différents angles de vue, de suivre une approche multi-angles. En effet, étant donné que la littérature scientifique appartenant à trois courants de psychologie différents, que sont la psychologie du travail, la psychologie organisationnelle et développementale et la psychologie sociale, nous offre un panel de solutions au maintien dans l'emploi, il est important de considérer ici une approche multidisciplinaire. C'est dans cette logique que nous considérons les aspects ergonomiques et psychosociaux suivant la perspective de psychologie du travail, la gestion des compétences et des carrières suivant la psychologie organisationnelle et développementale et les stéréotypes suivant la psychologie sociale.

### **Aménagement des conditions de travail – diminution de la pénibilité et adaptation de l'environnement**

Ces aménagements sont le résultat de la prise en compte du vieillissement des travailleurs et des difficultés qu'ils rencontrent avec l'avancée en âge (Lesemann, 2003). Ils visent les domaines de la pénibilité, de l'ergonomie des postes de travail et de la santé (Gilles et Loisl, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Neagele et Walker, 2006). Les aides à la manutention, de nouveaux équipements (Laville et Volkoff, 2004), la conception d'installations moins exigeantes physiquement (Gilles et Loisl, 2005), l'organisation du travail telle que la répartition et la définition des tâches (Laville et Volkoff, 2004), le suivi médical (Neagele et Walker, 2006) et la rotation des tâches

(Lesemann, 2003) sont autant de possibilités d'action. La création de poste plus « léger » pour les plus âgés est également citée par certains auteurs (Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003) mais le plus primordial serait un abaissement général du niveau de pénibilité (Gilles et Loisl, 2005).

### **La gestion du parcours professionnel, mobilité et partage des compétences**

Le développement des compétences et d'un parcours professionnel valorisant est une autre manière de maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi (Gilles et Loisl, 2005). Bertrand *et al.* (2010) ont pu déterminer que le manque de développement personnel fait partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans, davantage que pour les plus jeunes. La formation est l'un des moyens les plus cités dans ce domaine (Gilles et Loisl, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003 ; Naegele et Walker, 2006 ; McKenzie et Wurzburg, 1997). Cependant, afin qu'elle soit utile et profitable pour tous, elle doit tenir compte des particularités des travailleurs vieillissants. L'établissement d'un climat de confiance, une organisation souple du temps et une formation par étapes successives sont quelques uns des éléments importants à mettre en place dans une formation (Guérin et Saba, 2003 ; Laville et Volkoff, 2004), sans oublier l'évaluation et la validation des acquis (McKenzie et Wurzburg, 1997). Ensuite, la reconnaissance des compétences acquise sera essentielle. Elle pourra s'effectuer lors des bilans de compétences mais aussi des entretiens annuels, des évaluations ou autoévaluations qui permettront de reconnaître l'acquis et de cibler les besoins en formation (Gilles et Loisl, 2005 ; Lesemann, 2003). Le tout peut être encadré dans une gestion des carrières (Kiekens et De Coninck, 2000 ; Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick et Economix Research and Consulting, Munich, 2006). La mobilité verticale ou horizontale est également une piste qui permet la valorisation des compétences (Gilles et Loisl, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Finalement, une dernière manière de reconnaître la compétence des âgés est d'instaurer un système de transfert des compétences tel que le tutorat ou l'organisation d'équipes mixtes (jeunes et plus anciens) (EQUAL, n.d. ; Kiekens et De Coninck 2000 ; Gilles et Loisl, 2005 ; Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick et Economix Research and Consulting, Munich, 2006). Mor-Barak (1995) parle du facteur générationnel, soit du besoin qu'ont les plus âgés d'apprendre et de partager leurs propres aptitudes et connaissances avec les jeunes. L'apprentissage intergénérationnel peut jouer un rôle sur le manque de développement des plus âgés. Cela pourrait affecter l'image de soi du tuteur, apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités, permettre l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles et Loisl, 2003), mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu et Schabracq, 1994). Cet échange d'informations rendra également les plus jeunes davantage experts dans un domaine particulier.

### **L'aménagement du temps de travail**

Afin de permettre une meilleure conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, certains aménagements du temps de travail peuvent être prévus. Le temps partiel et la retraite progressive sont des pratiques de ce domaine très souvent mises en avant (Elchardus, Cohen et Van Thielen, 2003 ; Gilles et Loisil, 2005 ; Guérin et Saba, 2003 ; Lesemann, 2003 ; Lagacé et Lesemann, 2003 ; Naegele et Walker, 2006). Les autres mesures d'aménagement sont, entre autres, l'augmentation des jours de congé (Elchardus, Cohen et Van Thielen, 2003 ; Guérin et Saba, 2003), le télétravail (Guérin et Saba, 2003 ; Lagacé et Lesemann, 2003) et le partage du travail (deux personnes à temps partiel pour un même emploi) (Lagacé et Lesemann, 2003).

### **La communication et gestion des changements**

Les raisons des changements organisationnels sont souvent méconnues ou incomprises, ce qui laisse la place à l'interprétation et à la construction de représentations qui peuvent ne pas être conformes avec celles des dirigeants (Giroux, 2000). Cette situation peut engendrer des résistances face aux changements. Bertrand *et al.* (2010) ont pu déterminer que les changements organisationnels font partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs plus âgés. La communication interne (note de service, rapport, discussion, présentation de groupe, etc.) est donc particulièrement importante lors des changements pour développer l'implication des salariés dans l'entreprise, un lien social fort et un sentiment d'appartenance (Detrie et Meslin-Broyez, 2001 ; McKenna, 2000). D'autres moyens peuvent être utilisés pour faciliter les changements tels que la participation active au changement, donner aux travailleurs l'opportunité d'utiliser leurs connaissances et leurs compétences, fournir un soutien, conseil ou encore le recueil des réactions des acteurs de façon périodique (McKenna, 2000).

### **La lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image des seniors**

Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés passe avant tout par la modification des représentations des autres travailleurs et des supérieurs par rapport au vieillissement (Lagacé et Lesemann, 2003). Cette adaptation des perceptions peut se faire par l'intermédiaire d'une sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise (Naegele et Walker, 2006). La sensibilisation devrait mettre l'accent sur l'expérience qu'apporte les travailleurs âgés, leur passé professionnel ou encore sur leur flexibilité (Walker et Taylor, 1998). Elle peut se faire sous forme de conférence mais également de groupes de discussion (Walker et Taylor, 1998).

### **Objectifs**

Cette étude se base sur une première étude exploratoire de Hansez, Bracci et Bertrand (2007) qui cherchait à identifier, dans une entreprise pharmaceutique, des pistes de solutions afin de lutter contre les départs à la retraite anticipée. La méthode utilisée pour le recueil des solutions était l'interview et l'échantillon interrogé comportait

vingt travailleurs de tout âge. Dans cette étude, nous cherchons à savoir, dans un échantillon plus large issu de trois entreprises différentes, quelles sont les solutions envisagées par les travailleurs et ce qu'ils pensent des solutions issues de la littérature et ainsi d'obtenir l'avis des travailleurs sur le terrain. Nous avons ainsi comme objectif d'identifier si les solutions prônées par les travailleurs concordent avec les domaines d'action privilégiés par la littérature. Au vu de tous ces éléments, nous posons comme premières hypothèses :

**HYPOTHÈSE 1A)** : toutes les solutions proposées par la littérature sont acceptées par les travailleurs  
et

**HYPOTHÈSE 1B)** : les solutions les plus proposées par les travailleurs ont trait aux trois domaines principaux de solutions de maintien dans l'emploi retenus dans la littérature (conditions de travail, compétences et temps de travail).

Des analyses ont été réalisées en vue de comparer les catégories socioprofessionnelles, le temps de travail et l'horaire de travail.

### **Différence entre les catégories socioprofessionnelles**

Tout d'abord au niveau des catégories socioprofessionnelles, les ouvriers citent plus régulièrement que les cadres la « santé », le « parcours pénible », les « conditions de travail mal supportées » et le « travail routinier, ennuyeux » comme motifs de départ (Volkoff et Bardot, 2004). Ces différences sont à mettre en parallèle avec la pénibilité ressentie au travail. Les ouvriers sont beaucoup plus confrontés à la pénibilité au travail, et ce quelle que soit sa forme (physique, posturale, etc.), et rapportent plus de problèmes de santé que les cadres. La pénibilité et les problèmes de santé associés influent nettement sur leur aspiration à arrêter leur vie professionnelle (Struillou, 2003). La pénibilité ressentie au travail permet donc de différencier les catégories socioprofessionnelles. Nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

**HYPOTHÈSE 2A)** : par rapport aux solutions issues de la littérature, les ouvriers sont plus demandeurs que les autres catégories socioprofessionnelles de mesures visant la diminution de la pénibilité et

**HYPOTHÈSE 2B)** : qu'ils citent plus de solutions que les autres en rapport avec la diminution de la pénibilité.

### **Différence au niveau du temps de travail et du type d'horaire**

Le temps de travail semble influencer le moment du départ à la retraite. En effet, les personnes à temps plein partent plus tôt que celles à temps partiel (Feldman, 1994 ; Kieran, 2001). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les travailleurs à temps plein gagnent plus d'argent. Ils peuvent donc épargner davantage et prendre leur retraite plus tôt (Walsh, 1999). Par ailleurs, au moins deux groupes de personnes travaillant à temps partiel peuvent être distingués. Le premier reprend les personnes qui ont un parcours professionnel chaotique (chômage, emploi temporaire, etc.) et qui occupent un emploi à temps partiel par choix ou parce qu'ils n'ont pas trouvé

autre chose (Feldman, 1994). Le deuxième groupe rassemble les travailleurs âgés sans problème de parcours qui considèrent le temps partiel comme un moyen de transition plus doux vers la retraite (Walsh, 1999). Ces deux groupes travailleront donc plus longtemps, pour l'un, par manque de ressources financières et pour l'autre pour bénéficier de bonnes conditions financières pour leur retraite. Par conséquent, ils auront besoin d'un environnement propice pour leur maintien. Nous pouvons donc poser comme hypothèses que :

**HYPOTHÈSE 3A) :** par rapport aux solutions issues de la littérature, les travailleurs à temps partiel sont plus demandeurs de solutions de maintien dans l'emploi que les personnes travaillant à temps plein et

**HYPOTHÈSE 3B) :** ils citeront plus de solutions ayant trait au salaire et à la réduction du temps de travail que les personnes travaillant à temps plein.

Par ailleurs, les horaires atypiques représentent une forme de pénibilité (Gilles et Loisl, 2005 ; Lasfargues, 2005). Notamment, le travail de nuit va à l'encontre du rythme biologique et de la vie sociale et entraîne entre autres des problèmes de santé (trouble du sommeil, du système digestif, etc.) (Barthe *et al.*, 2004). Ces problèmes perdurent même parfois après l'arrêt du travail de nuit (Butat *et al.*, 1999). Ainsi, les personnes travaillant en horaire atypique vivent une pénibilité supplémentaire qui provoque des problèmes de santé. Comme pour les ouvriers, on peut poser les hypothèses suivantes :

**HYPOTHÈSE 4A) :** que par rapport aux solutions issues de la littérature, les travailleurs en horaire atypique demandent plus de mesures en faveur de la réduction de la pénibilité temporelle ou physique et

**HYPOTHÈSE 4B) :** que les travailleurs en horaire atypique citent plus de solutions soutenant une diminution de la pénibilité.

## Méthode

### L'échantillon

Trois entreprises belges ont accepté de participer à cette étude. Elles appartiennent toutes à des secteurs d'activité économique différents. La première est une entreprise publique ancrée dans le domaine social. Elle propose de nombreux services tels que l'aide à domicile, la médiation de dettes, des services d'intégration professionnelle. La seconde est une entreprise privée de production métallurgique proposant des produits issus de la sidérurgie, telles que chaudières ou pièces d'armements et la dernière est une institution hospitalière composée d'un hôpital et d'une polyclinique. Afin de récolter l'avis de personnes qui se sentent concernées par la problématique des retraites, seuls les travailleurs de plus de 45 ans ont été invités à répondre à cette enquête. Au total, la population de cette étude comprend 1348 travailleurs de plus de 45 ans. L'étude a été réalisée en 2008.

Le taux global de réponse est de 31,97 %, soit 431 questionnaires reçus. Pour la réalisation des analyses statistiques sur la partie quantitative du questionnaire, seuls

les questionnaires dont cette partie est complète, ont été pris en compte. L'échantillon est donc réduit à 319 questionnaires. Par contre, pour l'analyse des réponses à la partie qualitative, tout l'échantillon est conservé. La description des deux échantillons suivant les différentes variables utilisées pour les analyses statistiques est présentée dans le tableau 1.

**TABLEAU 1**  
**Description de l'échantillon complet et de l'échantillon réduit**

	Échantillon complet	Échantillon réduit
Entreprise :		
Public	162 (37,59%)	107 (33,54%)
Privé de production	171 (39,68%)	127 (39,81%)
Santé	98 (22,74%)	85 (26,65%)
Catégorie socioprofessionnelle :		
Ouvrier	122 (28,31%)	76 (23,82%)
Employé	247 (57,31%)	197 (61,76%)
Cadre	61 (14,15%)	46 (14,42%)
Données manquantes	1 (0,23%)	0 (0%)
Temps de travail :		
Temps plein	319 (74,01%)	235 (73,67%)
Temps partiel	109 (25,29%)	83 (26,02%)
Données manquantes	3 (0,70%)	1 (0,31%)
Type d'horaire :		
Horaire fixe	305 (70,77%)	213 (68,03%)
Horaire variable	121 (28,07%)	98 (30,72%)
Données manquantes	5 (1,16%)	4 (1,25%)

Parmi les ouvriers, 25 % sont à temps partiel et 44,6 % à horaire variable ; 30,6 % des employés sont à temps partiel et 31,1 % à horaire variable ; 8,7 % des cadres sont à temps partiel et 8,9 % à horaire variable.

## Le matériel

Le questionnaire était composé de deux parties : une partie avec une question ouverte et une autre avec questions fermées. L'intérêt de combiner ces deux types de mesures est, d'une part, avoir recours à la spontanéité des répondants pour la question ouverte et, d'autre part, pour la question fermée, mieux confronter la perception des répondants par rapport à une liste de solutions préétablies.

La question fermée contient la liste de solutions de maintien dans l'emploi réalisée par Hansez, Bracci et Bertrand (2007) d'après la littérature. Après actualisation, cette liste contient 38 items. Un item a été retiré (« Recourir à des cabines de protection vis-à-vis des sources de chaleur ou de bruit ») car il n'était plus pertinent par rapport aux milieux abordés. Quatre items ont été ajoutés sur base d'une actualisation de la littérature: « l'organisation d'équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés)

pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens », « le coaching par une personne externe à l'entreprise », « la réorganisation des moyens d'information et de communication afin d'augmenter la qualité des échanges entre les travailleurs » et « la pratique d'autoévaluations pour permettre à chacun de situer ses compétences ». Pour cette question, le travailleur indique sur une échelle de likert en quatre points (de 1 = pas du tout d'accord à 4 = tout à fait d'accord) si les moyens proposés lui semblent être, par rapport à sa situation de travail, des solutions au départ anticipé à la retraite. À partir de cette liste de solutions, une analyse factorielle exploratoire en composantes principales (Rotation Varimax normalisé) a permis de déterminer sept facteurs déjà décrits dans l'introduction théorique: la communication (5 items,  $\alpha = ,92$ ), l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise (5 items,  $\alpha = ,89$ ), la gestion du parcours professionnel (4 items,  $\alpha = ,89$ ), la diminution de la pénibilité (5 items,  $\alpha = ,84$ ), l'aménagement du temps de travail (4 items,  $\alpha = ,87$ ), la mobilité et le partage des compétences (4 items,  $\alpha = ,78$ ) et l'adaptation de l'environnement (4 items,  $\alpha = ,82$ ). Sept items ont du être éliminés car ils convergeaient sur deux facteurs différents. La variance totale expliquée par ces sept facteurs est de 71,70 % et les coefficients alpha de Cronbach sont acceptables pour tous les facteurs. Les résultats de l'analyse factorielle ainsi que les alphas se trouvent dans le tableau 2.

La question ouverte est la suivante : Pensez à trois problèmes qui vous pousseraient à quitter puis pour chacun de ces problèmes, donner quelles sont les solutions que l'entreprise pourrait mettre en place pour vous inciter à rester plus longtemps ? Les solutions recueillies ont été classées en dix-neuf catégories (les définitions de ces catégories sont disponibles sur demande auprès des auteures).

La question concernant la catégorie socioprofessionnelle comporte quatre modalités : ouvrier, employé, cadre et indépendant. Le temps de travail est évalué au moyen de deux modalités : temps plein et temps partiel. Concernant l'horaire de travail, l'item est le suivant : Vous travaillez selon un horaire fixe (de type administratif) ou variable (avec prestation de pauses, de nuit, de week-end,...).

## Procédure

Tous les questionnaires, accompagnés d'une lettre d'introduction, ont été déposés dans chaque entreprise sous enveloppe scellée. L'ensemble a été distribué par le système de courrier interne. Pour les modalités de retour, deux systèmes ont été utilisés selon les possibilités de l'entreprise. Les répondants pouvaient, sous enveloppe scellée, déposer les questionnaires remplis dans une urne ou les renvoyer par la poste à l'Université.

## Analyses statistiques

Le traitement des hypothèses se fera à partir de la question ouverte et fermée. Pour la question fermée, les analyses sont réalisées sur les scores moyens pour chaque facteur de solutions de maintien dans l'emploi. La valeur 2,5 est utilisée comme seuil arbitraire pour indiquer les solutions considérées comme efficaces. Différentes analyses statistiques sont utilisées afin de traiter nos données. Tout d'abord, des statistiques

TABLEAU 2

## Les solutions de maintien dans l'emploi – question fermée

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<b>Communication et gestion des changements <math>\alpha = ,92</math></b>							
Réorganiser les moyens d'information et de communication afin d'augmenter la qualité des échanges entre les travailleurs	0,78						
Communiquer sur les changements (fusion, restructuration, etc.) qui ont lieu dans l'organisation	0,86						
Communiquer à propos des objectifs des changements (par exemple: leurs conséquences concrètes et abstraites)	0,84						
Permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements	0,74						
Mettre sur pied des groupes de travail dans le cas de changements	0,65						
<b>La lutte contre la discrimination et amélioration de l'image des seniors <math>\alpha = ,89</math></b>							
Organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à propos de l'image des seniors	0,59						
Former les travailleurs sur des questions d'égalité des chances à tout âge	0,61						
Sensibiliser le personnel aux besoins particuliers des travailleurs de + de 45 ans	0,80						
Faire participer les travailleurs âgés aux discussions portant sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail	0,84						
Soutenir les initiatives, individuelles ou de groupe, visant à lutter contre les obstacles liés à l'âge	0,79						
<b>Gestion du parcours professionnel <math>\alpha = ,89</math></b>							
La gestion des carrières (entretien de parcours, entretien d'évolution)			0,66				
Les entretiens annuels			0,84				
Les évaluations			0,89				
Pratiquer des autoévaluations pour permettre à chacun de situer ses compétences			0,81				
<b>Diminution de la pénibilité <math>\alpha = ,84</math></b>							
Mettre les seniors à l'abri des postes les plus exigeants au niveau physique				0,86			
Diminuer la charge physique / abaisser la pénibilité physique du travail				0,84			
Évaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste				0,54			
Augmenter le suivi médical / réaliser des bilans de santé individuels / favoriser la promotion de la santé				0,48			
Créer des postes plus « légers »				0,70			
<b>Aménagement du temps de travail <math>\alpha = ,87</math></b>							
Réduire le temps de travail (la semaine des 4 jours)					0,71		
La prépension à mi-temps					0,87		
Le crédit-temps (pause-carrière)					0,84		
Le travail à temps partiel					0,87		
<b>Mobilité et partage des compétences <math>\alpha = ,78</math></b>							
La mobilité interne verticale (la promotion)						0,54	
Le tutorat / le mentorat / le transfert de compétence des travailleurs plus âgés vers les plus jeunes						0,84	
Organiser des équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens						0,81	
Une meilleure planification du temps						0,52	
<b>Adaptation de l'environnement <math>\alpha = ,82</math></b>							
Utiliser de nouveaux équipements							0,71
Utiliser des aides à la manutention							0,82
Concevoir des installations moins exigeantes physiquement							0,74
La rotation des tâches entre différents travailleurs							0,58
<b>Valeur propre</b>	4,01	3,43	3,37	3,07	3,05	2,65	2,65
<b>Variance expliquée</b>	0,13	0,11	0,11	0,10	0,10	0,09	0,09

descriptives sont calculées pour obtenir les moyennes et les écarts-types. Afin de comparer les groupes définis par les variables indépendantes, des analyses de variances multivariées (MANOVA) sont utilisées. Si l'homogénéité des variances n'est pas respectée, nous aurons recours à l'analyse de variance simple de Kruskal-Wallis pour effectuer les post-hoc. Finalement, le taux de Kendall sera utilisé afin de voir si le classement des facteurs pour chaque modalité des variables indépendantes est identique. Les tests statistiques sont réalisés à un seuil de significativité de maximum ,05. Pour la question ouverte, une analyse de contenu sera effectuée. Il s'agira essentiellement d'analyses descriptives des 19 catégories de solutions. Les pourcentages sont donnés suivant la catégorie socioprofessionnelle, le temps de travail et l'horaire.

## Résultats

### Les solutions de maintien dans l'emploi

Cette première analyse va nous permettre de tester la première hypothèse soit a) toutes les solutions proposées par la littérature sont acceptées par les travailleurs dans la question fermée et b) les solutions les plus proposées par les travailleurs dans la question ouverte ont trait aux trois domaines principaux de solutions de maintien dans l'emploi retenus dans la littérature (conditions de travail, compétences et temps de travail).

Concernant la question fermée, la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences (respectivement,  $M = 3,18$  et  $M = 3,17$ ) sont les groupes de solutions privilégiées par les travailleurs (tableau 3). Les autres groupes de solutions ont tous obtenu des scores supérieurs à 2,5. Pour ce qui est de l'acceptation réelle des solutions de maintien dans l'emploi, plus de 60 % des répondants ont obtenu pour chaque facteur un score égal ou supérieur à 3. Sur notre échelle de Likert, ce score correspondait à « d'accord ». Ainsi, on peut dire que ces facteurs sont acceptés par un grand nombre de personnes. La mobilité et le partage des compétences obtiennent un pourcentage d'accord de 80 % et la diminution de la pénibilité de 75 %. La plupart des groupes de solutions sont significativement différents les uns des autres ( $p < 0,05$ ) sauf six paires : la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences ( $t(636) = ,31$ ,  $p = ,75$ ), la mobilité et le partage des compétences et la communication ( $t(636) = -1,93$ ,  $p = ,05$ ), la communication et l'adaptation de l'environnement ( $t(636) = ,73$ ,  $p = ,46$ ), l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise ( $t(636) = -1,81$ ,  $p = ,07$ ), l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise et l'aménagement du temps de travail ( $t(636) = 1,08$ ,  $p = ,28$ ), l'aménagement du temps de travail et la gestion du parcours professionnel ( $t(636) = -1,06$ ,  $p = ,29$ ).

Pour la question ouverte, les solutions qui ont été les plus citées ont trait à l'aménagement du temps de travail (22,41 %), aux récompenses financières (15,20 %), à la communication (7,52 %), à la pénibilité en fonction de l'âge (6,58 %) et à l'organisation du travail et des tâches (6,27 %) (tableau 4). Ces solutions relèvent des domaines du temps de travail, des avantages financiers, de la communication et des conditions de travail.

**TABLEAU 3**  
Moyennes, t de student et analyses de variance en fonction des catégories socioprofessionnelles, du temps de travail et de l'horaire pour chaque facteur de solutions de maintien – question fermée

Facteurs	Moyenne	Écart-type	Ouvrier (n = 76) (M)	Employé (n = 197) (M)	Cadre (n = 46) (M)	F / H	p	Temps plein (n = 235) (M)		Temps partiel (n = 83) (M)		p	DI	T	Horaire fixe (n = 217) (M)		Horaire variable (n = 98) (M)		p
								Temps plein (n = 235) (M)	Temps partiel (n = 83) (M)	Temps plein (n = 235) (M)	Temps partiel (n = 83) (M)				Horaire fixe (n = 217) (M)	Horaire variable (n = 98) (M)			
1. La diminution de la pénibilité	3,18	0,60	3,39 <sup>a</sup>	3,20 <sup>b</sup>	2,79 <sup>ab</sup>	F = 15,83	2,316	<,01	3,13 <sup>a</sup>	3,33 <sup>a</sup>	-2,64	<,01	315	315	3,13 <sup>a</sup>	3,31 <sup>a</sup>	-2,55	313	<,02
2. La mobilité et le partage des compétences	3,17	0,56	3,23	3,15	3,13	H = 5,48	2,319	>,06	3,17	3,18	-0,16	>,86	315	315	3,22 <sup>a</sup>	3,07 <sup>a</sup>	2,30	313	<,03
3. La communication	3,08	0,59	3,18 <sup>a</sup>	3,08	2,93 <sup>a</sup>	H = 7,20	2,319	<,03	3,06	3,15	-1,37	>,17	315	315	3,11	3,03	1,22	313	>,22
4. L'adaptation de l'environnement	3,05	0,66	3,13 <sup>a</sup>	3,12 <sup>b</sup>	2,59 <sup>ab</sup>	F = 13,47	2,316	<,01	2,98 <sup>a</sup>	3,24 <sup>a</sup>	-3,09	<,01	315	315	2,95 <sup>a</sup>	3,27 <sup>a</sup>	-4,12	313	<,01
5. L'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise	2,95	0,65	3,19 <sup>ab</sup>	2,96 <sup>bc</sup>	2,53 <sup>ac</sup>	H = 34,92	2,319	<,01	2,89 <sup>a</sup>	3,11 <sup>a</sup>	-3,07	<,01	315	315	2,91 <sup>a</sup>	3,06 <sup>a</sup>	-2,05	313	<,05
6. L'aménagement du temps de travail	2,89	0,77	2,85	2,96 <sup>a</sup>	2,66 <sup>a</sup>	H = 6,33	2,319	<,05	2,78 <sup>a</sup>	3,18 <sup>a</sup>	-5,04	<,01	315	315	2,91	2,86	0,62	313	>,53
7. La gestion du parcours professionnel	2,83	0,70	2,90	2,78	2,90	H = 2,63	2,319	>,26	2,83	2,83	-,01	>,99	315	315	2,81	2,90	-1,14	313	>,25

Note : Deux lettres identiques sur une même ligne indiquent une différence significative entre deux modalités (test post-hoc Tukey).

**TABLEAU 4**  
**Nombre de solutions par catégorie de solutions et pourcentage (entre parenthèses), et suivant les variables indépendantes – question ouverte**

	Nombre total		Catégorie socioprofessionnelle			Temps de travail			Type d'horaire	
	Ouvrier	Employé	Cadre	Plein	Partiel	Fixe	Variable			
1. Aménagement du temps de travail	32 (19,39)	91 (26,38)	20 (16,26)	100 (21,01)	40 (25,81)	124 (24,41)	19 (14,73)			
2. Récupérations financières	28 (16,97)	52 (15,07)	17 (13,82)	79 (16,60)	18 (11,61)	76 (14,96)	21 (16,28)			
3. Communication	13 (7,88)	27 (7,83)	8 (6,50)	34 (7,14)	13 (8,39)	37 (7,28)	11 (8,53)			
4. Pénibilité en fonction de l'âge	20 (12,12)	19 (5,51)	3 (2,44)	26 (5,46)	16 (10,32)	34 (6,69)	7 (5,43)			
5. Organisation du travail et des tâches	11 (6,67)	18 (5,22)	11 (8,94)	29 (6,09)	11 (7,10)	32 (6,30)	8 (6,20)			
6. Gestion des RH	5 (3,03)	25 (7,25)	9 (7,32)	31 (6,51)	8 (5,16)	31 (6,10)	8 (6,20)			
7. Reconnaissance	10 (6,06)	16 (4,64)	5 (4,07)	27 (5,67)	4 (2,58)	26 (5,12)	5 (3,88)			
8. Culture d'entreprise / valeurs	10 (6,06)	12 (3,48)	5 (4,07)	20 (4,20)	7 (4,52)	23 (4,52)	4 (3,10)			
9. Tutorat	9 (5,45)	7 (2,03)	9 (7,32)	19 (3,99)	6 (3,87)	17 (3,35)	8 (6,20)			
10. Mobilité	3 (1,82)	13 (3,77)	8 (6,50)	17 (3,57)	6 (3,87)	19 (3,74)	5 (3,88)			
11. Formation	4 (2,42)	12 (3,48)	3 (2,44)	13 (2,73)	6 (3,87)	16 (3,16)	3 (2,33)			
12. Aménagement et amélioration du poste de travail	0 (0)	16 (4,64)	2 (1,63)	15 (3,15)	3 (1,94)	16 (3,15)	2 (1,55)			
13. Outils	4 (2,42)	4 (1,16)	9 (7,32)	13 (2,73)	4 (2,58)	11 (2,17)	6 (4,65)			
14. Compétence des superviseurs / directeurs	2 (1,21)	8 (2,32)	5 (4,07)	9 (1,89)	5 (3,23)	13 (2,56)	2 (1,55)			
15. Maintien dans l'entreprise	6 (3,64)	4 (1,16)	1 (0,81)	11 (2,31)	0 (0)	6 (1,18)	5 (3,88)			
16. Aménagement de fin de carrière	1 (0,61)	7 (2,03)	2 (1,63)	9 (1,89)	0 (0)	6 (1,18)	4 (3,10)			
17. Donner des responsabilités	0 (0)	4 (1,16)	2 (1,63)	6 (1,26)	0 (0)	6 (1,18)	0 (0)			
18. Travail d'équipe / Dynamique de groupe	0 (0)	2 (0,58)	0 (0)	1 (0,21)	1 (0,65)	1 (0,20)	1 (0,78)			
19. Divers	7 (4,24)	8 (2,32)	4 (3,25)	14 (2,94)	5 (3,23)	13 (2,56)	6 (4,65)			
20. Non codé	2 (1,21)	3 (0,87)	0 (0)	3 (0,63)	2 (1,29)	1 (0,20)	4 (3,10)			
TOTAL	165 (100)	345 (100)	123 (100)	473 (100)	153 (100)	508 (100)	129 (100)			

Concernant la question fermée, nous pouvons donc confirmer l'hypothèse 1a) qui postulait que toutes les solutions issues de la littérature sont acceptées par les travailleurs. Concernant la question ouverte, l'aménagement du temps et des conditions de travail reviennent majoritairement et sont deux des trois grands domaines d'intervention repris dans notre hypothèse 1b). Seul le domaine des compétences n'est pas mis en avant par les travailleurs. On observe ici l'importance d'un aspect moins souvent cité dans la littérature, soit les récompenses financières. Cette hypothèse est donc partiellement confirmée.

### **Les solutions de maintien dans l'emploi selon les catégories socioprofessionnelles**

Premièrement, les analyses pour la question fermée mettent en évidence des différences entre les catégories socioprofessionnelles (tableau 3). Les différences se situent au niveau des facteurs « diminution de la pénibilité », « communication », « adaptation de l'environnement », « amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise » et « aménagement du temps de travail ». Les ouvriers ont une moyenne significativement supérieure pour le groupe de solutions diminution de la pénibilité, la communication, l'adaptation de l'environnement (respectivement  $M = 3,39$  ;  $M = 3,18$  ;  $3,13$ ) que les cadres ( $M = 2,79$  ;  $M = 2,93$  ;  $M = 2,59$ ). Les employés ont aussi une moyenne significativement supérieure pour le groupe de solutions diminution de la pénibilité ( $M = 3,20$ ), l'adaptation de l'environnement ( $M = 3,12$ ) et l'aménagement du temps de travail ( $M = 2,96$ ) que les cadres ( $M = 2,79$  ;  $M = 2,59$  ;  $M = 2,66$ ). Pour l'amélioration de l'image des seniors, les trois scores sont différents, les ouvriers obtiennent le plus élevé ( $M = 3,19$ ), ensuite viennent les employés ( $M = 2,96$ ) et les cadres ( $M = 2,53$ ). Les ouvriers ont donc des scores plus élevés pour la diminution de la pénibilité, la communication, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons classé les scores dans l'ordre décroissant pour chaque catégorie socioprofessionnelle à la question fermée. Les premiers groupes de solutions pour les ouvriers sont la diminution de la pénibilité, la mobilité et le partage des compétences et l'amélioration de l'image des seniors. Pour les employés, il s'agit de la diminution de la pénibilité, de la mobilité et du partage des compétences et de l'adaptation de l'environnement. Finalement, les cadres mettent en avant la mobilité et le partage des compétences, la communication et la gestion du parcours professionnel. Si l'on cherche à voir si ce profil diffère entre les catégories socioprofessionnelles et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction du statut d'ouvrier, employé ou cadre, on constate des différences ( $W = ,59$  ;  $X^2(3;6) = 10,71$  ;  $p < 0,99$ ). Ainsi, les ouvriers se rapprochent des employés tandis que les cadres s'éloignent de ces deux groupes.

Troisièmement, au niveau des solutions que les travailleurs ont cité librement, des légères différences existent entre les propositions principales de chaque catégorie (tableau 4). Les ouvriers, employés et cadres citent davantage comme solutions

possibles les aménagements du temps de travail et les récompenses financières. En troisième position, les ouvriers citent la pénibilité en fonction de l'âge, les employés indiquent la communication et les cadres mettent en avant l'organisation du travail et des tâches.

Ainsi, concernant les questions fermées, les ouvriers ont donc des scores plus élevés pour la diminution de la pénibilité, la communication, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise. Ces résultats vont dans le sens de notre hypothèse 2a) que l'on peut donc confirmer. L'hypothèse 2b) testée grâce à la question ouverte est partiellement confirmée. La diminution de la pénibilité n'est pas la solution la plus citée par les ouvriers mais elle est présente dans leurs trois premières solutions et elle ne l'est pas dans celles des employés et des cadres.

### **Les solutions de maintien dans l'emploi selon le temps de travail**

Premièrement, les analyses pour la question fermée mettent en évidence des différences entre les temps de travail (tableau 3). Les différences se situent au niveau des facteurs diminution de la pénibilité, adaptation de l'environnement, amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise et aménagement du temps de travail. Les travailleurs à temps partiel ont obtenu des moyennes supérieures pour la diminution de la pénibilité ( $M = 3,33$ ), pour l'adaptation de l'environnement ( $M = 3,24$ ), pour l'amélioration de l'image des seniors ( $M = 3,11$ ) et l'aménagement du temps de travail ( $M = 3,18$ ).

Suite au classement des groupes de solutions, les personnes travaillant à temps plein mettent en premier lieu la mobilité et le partage des compétences, suivi de la diminution de la pénibilité et de la communication. Les personnes à temps partiel mettent en avant la diminution de la pénibilité, l'adaptation de l'environnement et l'aménagement du temps de travail. Si l'on cherche à voir si ce profil diffère entre le type de temps de travail et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction du fait que les travailleurs sont à temps plein ou temps partiel, on constate des différences ( $W = ,68$  ;  $X^2(2;6) = 8,14$  ;  $p < ,23$ ).

Finalement, au niveau de la question ouverte, les personnes travaillant à temps plein citent plus l'aménagement du temps de travail (21,01 %), les récompenses financières (16,60 %) et la communication (7,14 %). Les personnes à temps partiel proposent également en premier lieu l'aménagement du temps de travail (25,81 %) et en second les récompenses financières (11,61 %). En troisième position, vient la pénibilité en fonction de l'âge (10,32 %).

Les résultats relatifs à la question fermée confirment partiellement l'hypothèse 3a) qui soutenait que les personnes à temps partiel obtiendraient des scores supérieurs. Concernant la question ouverte, les travailleurs à temps partiel citent plus les aménagements du temps de travail que les personnes à temps plein mais c'est l'inverse pour les récompenses professionnelles. L'hypothèse 3b) est donc partiellement vérifiée.

## Les solutions de maintien dans l'emploi selon le type d'horaire

Les résultats des t de student pour la question fermée indiquent qu'il y a des différences entre les types d'horaire (tableau 3) pour la diminution de la pénibilité, la mobilité et le partage des compétences, l'adaptation de l'environnement et l'amélioration de l'image des seniors. Les personnes en horaire variable obtiennent des scores supérieurs pour la diminution de la pénibilité ( $M = 3,31$ ), l'adaptation de l'environnement ( $M = 3,27$ ) et l'amélioration de l'image des seniors ( $M = 3,06$ ). Les personnes travaillant selon des horaires fixes ont une moyenne supérieure pour la mobilité et le partage des compétences ( $M = 3,22$ ).

Les personnes travaillant à horaire fixe mettent en avant la mobilité et le partage des compétences, la diminution de la pénibilité et la communication. Les personnes en horaire variable indiquent d'abord la diminution de la pénibilité, puis l'adaptation de l'environnement et la mobilité et le partage des compétences. Si l'on cherche à voir si ce profil diffère suivant le type d'horaire et donc déterminer si la dévolution des rangs attribués aux différents facteurs varie en fonction du fait que le travailleur soit à horaire fixe ou variable, on constate des différences ( $W = ,80$  ;  $X^2(2;6) = 9,64$  ;  $p < 0,14$ ).

Au niveau des solutions citées dans la question ouverte, les travailleurs à horaire fixe citent en premier lieu l'aménagement du temps de travail (24,41 %), ensuite les récompenses financières (14,96 %) et finalement la communication (7,28 %). Pour les personnes en horaire variable, l'ordre de préférence est peu différent. Il y a d'abord les récompenses financières (16,28 %), puis l'aménagement du temps de travail (14,73 %) et la communication (8,53 %).

Les résultats obtenus grâce aux questions fermées confirment notre hypothèse 4a). Les personnes en horaire variable demandent plus des mesures en faveur de la diminution de la pénibilité. L'hypothèse 4b) concernant cette partie n'est pas vérifiée. Les actions en faveur d'une diminution de la pénibilité apparaissent plus loin dans le classement.

## Discussion

Ce travail avait pour objectif d'identifier les solutions de maintien dans l'emploi privilégiées par les travailleurs, parmi celles proposées par la littérature et celles que les travailleurs proposent eux-mêmes. Nous avons également tenté de déterminer si les solutions sont différentes en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du temps de travail et du type d'horaire.

Les solutions évaluées comme les plus efficaces par les travailleurs dans la question fermée sont la diminution de la pénibilité et la mobilité et le partage des compétences. L'organisation d'équipes mixtes et le tutorat permettent la reconnaissance du savoir du travailleur âgé et de garder ce savoir au sein de l'entreprise. Ces actions peuvent donner l'occasion aux travailleurs vieillissant de se décharger des tâches pénibles sur leurs collègues plus jeunes (Gilles et Loasil, 2005). Ces actions peuvent donc également recouper celles permettant la diminution de la pénibilité. Les autres groupes de

solutions – la communication, l'adaptation de l'environnement, l'amélioration de l'image des seniors au sein de l'entreprise, l'aménagement du temps de travail et la gestion du parcours professionnel – ont aussi obtenu un degré d'accord de la part des répondants, ce qui laisse supposer que toutes les solutions proposées par la littérature sont acceptées globalement.

Les solutions les plus citées spontanément par les travailleurs concernent l'aménagement du temps de travail et les récompenses financières. Selon Naegele et Walker (2006), la réduction du temps de travail aurait un effet bénéfique sur la santé puisque, logiquement, les personnes sont moins exposées aux situations pénibles. Cette solution peut donc répondre à la nécessité de la préservation de la santé. Mais elle a également un effet sur la motivation, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, l'allongement de la vie active, etc. Les récompenses financières sont des formes de reconnaissance, de récompenses pour le travail fourni par le travailleur (Saint-Onge, Haines, Aubin, Rousseau et Lagacé, 2006). Par conséquent, ces solutions, quelque peu prosaïques, permettraient aux travailleurs de ressentir plus de reconnaissance de la part de leur employeur.

Nous constatons des solutions quelque peu différentes dans la question ouverte et la question fermée. Les répondants ne donnent pas les mêmes solutions de manière spontanée que lorsqu'on leur fournit une liste préétablie. La question ouverte permettrait de compléter l'information obtenue grâce à la question fermée.

Si nous cherchons à voir les différences en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du temps de travail et du type d'horaire, nous trouvons trois résultats intéressants.

Premièrement, on remarque que la pénibilité concerne certains groupes à risques. En effet, l'analyse entre les catégories socioprofessionnelles de la question fermée indique que les ouvriers désirent plus que les cadres des mesures en faveur de la diminution de la pénibilité et de l'adaptation de l'environnement. Ce résultat concorde avec l'étude de Struillou (2003) selon laquelle les ouvriers sont plus confrontés à la pénibilité et qu'ils ont plus de problèmes de santé que les cadres, et que les deux phénomènes associés pèsent largement sur leur décision de prendre une retraite anticipée. La diminution de la pénibilité est donc un bon moyen pour augmenter leur motivation à rester. Au niveau des solutions citées dans la question ouverte par les différentes catégories socioprofessionnelles, les ouvriers citent plus les solutions en faveur de la réduction de la pénibilité en fonction de l'âge que les employés et les cadres. L'ensemble de ces résultats correspondent bien aux recherches déjà réalisées de Volkoff et Bardot (2004) dans lesquelles les ouvriers sont considérés comme un groupe à risque, notamment en termes de pénibilité au travail. Également, les personnes travaillant déjà à temps partiel désirent plus la diminution de la pénibilité et l'adaptation de l'environnement. Ces deux éléments permettraient de protéger leur santé et leur donneraient alors la possibilité de rester jusqu'à leur retraite. Au niveau des types d'horaire, les personnes travaillant selon un horaire variable désirent également plus des mesures visant la diminution de la pénibilité et l'adaptation de l'environnement de travail que les personnes travaillant selon un horaire fixe (Gilles et Loisil, 2005 ; Lasfargues, 2005).

Deuxièmement, dans la question fermée, les ouvriers obtiennent également les scores les plus élevés pour l'amélioration de l'image des seniors. Il s'agit d'améliorer l'image des seniors en évitant les stéréotypes concernant les problèmes de santé des ouvriers, leur manque de productivité et leur absentéisme. Ensuite, les travailleurs à temps partiel souhaitent aussi plus l'amélioration de l'image des seniors que leurs collègues à temps plein. Dans la littérature, le temps partiel est considéré comme un engagement professionnel moindre (Feldman, 1994). Par conséquent, les personnes de ce régime sont peut-être moins bien perçues par leurs collègues et supérieurs. Des actions permettant la discussion sur les problèmes liés à l'âge et donc sur les raisons qui ont poussé ces personnes à prendre un temps partiel pourraient les aider à être mieux perçus. De plus, les personnes en horaire variable ont obtenu un score supérieur pour l'amélioration de l'image des seniors. Les personnes travaillant le plus souvent en horaire variable, dans notre échantillon, sont les ouvriers de production et les infirmières. Les ouvriers sont la cible principale des stéréotypes et les infirmières souffrent d'une dévalorisation de la profession (Hansez *et al.*, 2005).

Troisièmement, toujours dans la question fermée, on peut voir aussi que les cadres citent d'abord des solutions se rapportant à la mobilité et au partage des compétences. Avoir un statut particulièrement valorisant, et notamment chez les cadres, est très important pour expliquer la motivation à continuer à travailler (Palmore, George et Fillenbaum, 1982). Ainsi, le partage des compétences est important car les travailleurs âgés constituent la mémoire de l'entreprise (Lesemann, 2003). Et surtout, ce nouveau rôle au sein de l'organisation améliorera l'image de soi du tuteur et pourra apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités, mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu et Schabracq, 1994), et l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles et Loisl, 2003). Également, les personnes à horaire fixe souhaitent plus la mobilité et le partage des compétences que les autres à horaire variable. Les personnes travaillant à heure fixe sont très souvent des employés et des cadres. Comme on l'a déjà cité précédemment, cette population d'employés et de cadres ont davantage envie d'évoluer dans l'entreprise.

On remarque donc des résultats comparables pour les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et les travailleurs ayant un horaire variable. Ces résultats sont assez cohérents puisque c'est parmi les ouvriers que l'on trouve le plus de travailleurs à horaire variable et à temps partiel. On remarque aussi des similitudes entre les cadres et les travailleurs à horaire fixe.

Les résultats montrent que la diminution de la pénibilité et l'amélioration de l'image des seniors sont des solutions fortement souhaitées par l'ensemble des travailleurs interrogés et plus particulièrement encore par les ouvriers, les personnes à temps partiel et à horaire variable (ouvriers et infirmières). Les stéréotypes envers les travailleurs âgés, comme le fait d'être plus lents, plus souvent absents, moins performants, peuvent bien sûr découler des mauvaises conditions de travail qu'ont eu ces travailleurs durant toute leur carrière. Finalement, ces ouvriers, ces travailleurs

à temps partiel et à horaires variables seraient des groupes à risques pour lesquels les actions en matière de conditions de travail, de temps de travail et de la valorisation des compétences permettraient une diminution de la discrimination. Dans ce sens, on voit que des actions seulement liées à la discrimination, comme des sensibilisations, ne sont pas suffisantes pour améliorer l'image des seniors sur leur lieu de travail. Des actions concrètes liées aux conditions de travail et aux compétences sont primordiales. La mobilité et le partage des compétences ressortent également, et particulièrement chez les travailleurs à horaire fixe et les cadres. Si l'on souhaite prolonger la durée d'activité professionnelle, il faut instaurer des parcours professionnels spécifiques pour les salariés expérimentés via la mobilité et la gestion de carrière (Gilles et Loisl, 2003).

On constate ensuite trois résultats plus particuliers. Premièrement, les ouvriers obtiennent des scores plus élevés pour la communication. En termes de communication, ce résultat peut s'expliquer par le fait que les communications provenant de la hiérarchie ne sont pas directement adressées au niveau des ouvriers. À leur passage à chaque niveau de la hiérarchie, elles se déforment et sont mal retransmises. Les ouvriers n'ont donc accès qu'à une partie restreinte des informations et les informations que transmettent les ouvriers à leurs supérieurs sont rarement prises en compte (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996), ainsi la communication ascendante est inexistante. La communication a donc une certaine importance pour les ouvriers en temps normal mais aussi pendant les changements. Deuxièmement, les personnes à temps partiel mettent plus en avant l'aménagement du temps de travail que les personnes à temps plein, tant au niveau de la question fermée qu'ouverte. On peut expliquer ce résultat de la manière suivante. Les personnes à temps partiel considèrent peut-être cet aménagement du temps comme un bon moyen de transition entre le travail et la retraite et comme une bonne solution pour rester dans l'emploi le plus longtemps possible. Troisièmement, les personnes en horaire variable citent plus les récompenses financières que les personnes en horaire fixe. On peut supposer que ces personnes ont besoin d'une meilleure reconnaissance du travail qu'elles effectuent la nuit souvent dans des conditions pénibles.

## Conclusion

La croissance économique future a besoin d'un taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans plus important. Mais si leur nombre augmente en raison de l'arrivée de la cohorte des « baby-boomers », notre société leur a donné l'habitude de partir à la préretraite. À cause de ce phénomène et de la diminution du nombre de jeunes qualifiés entrant dans la vie active, nos entreprises risquent de manquer de travailleurs qualifiés et expérimentés. Ce phénomène compromettra donc la croissance économique.

Par rapport à cette problématique grandissante, il est important d'identifier les solutions préconisées par les travailleurs âgés pour favoriser le maintien dans l'emploi. En effet, les solutions sont déjà largement identifiées par la littérature, mais peu d'études prennent en considération l'avis des travailleurs. L'originalité de cette étude est de considérer différents types de solutions et ainsi différents angles de

vue. L'avantage de considérer différentes disciplines en psychologie, notamment la psychologie du travail, organisationnelle et sociale permet d'avoir un point de vue multifocal. C'est ainsi que nous prenons en compte cinq catégories de solutions : l'aménagement des conditions de travail, les compétences, l'aménagement du temps de travail, la gestion du changement et la lutte contre la discrimination.

Ainsi, les travailleurs âgés de trois entreprises ont été interrogés. Le questionnaire comprenait une question fermée avec une liste de solutions de maintien dans l'emploi issue de la littérature. Le questionnaire contenait également une question ouverte où le travailleur était invité à citer les solutions qui l'inciteraient réellement à rester plus longtemps. L'intérêt de considérer ces deux types de mesures est d'un côté de cadrer le répondant avec une grille de lecture théorique et d'un autre de le laisser s'exprimer librement.

Finalement, cette étude permet de cibler les actions liées aux conditions de travail, au temps de travail et au développement professionnel. Elle permet surtout de constater que les actions relatives à la lutte contre la discrimination ne sont pas nécessairement demandées par tous, mais bien par les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et à horaire variable. Finalement, ces travailleurs seraient des groupes à risques pour lesquels les actions en matière de conditions de travail, de temps de travail et de la valorisation des compétences permettraient une diminution de la discrimination. Les actions pour lutter contre la discrimination dépendent donc d'actions concrètes sur le terrain.

Il s'agit aussi d'adapter les solutions aux personnes, à leurs besoins et caractéristiques. Les différences observées entre les ouvriers et les cadres sont assez importantes. Dans ce sens, il semble pertinent de considérer les demandes des ouvriers différemment des demandes des cadres. Ces derniers cherchant davantage des possibilités de développement, tandis que les ouvriers cherchent plus une amélioration des conditions de travail.

Trois entreprises ont été interrogées, trois entreprises appartenant à un secteur différent et ayant des missions différentes. Nous pourrions poursuivre cette étude afin de considérer plusieurs entreprises pour chaque secteur d'activité. Ainsi, nous pourrions vérifier s'il existe des différences entre les secteurs et entre les métiers. Aussi, nous n'avons pas interrogé les plus jeunes travailleurs ou encore les travailleurs ayant choisi de prendre une préretraite ; or la comparaison avec ces populations semble intéressante. En termes de perspective, l'idéal est de réaliser une étude longitudinale, à plus large échelle, et de mesurer ainsi l'efficacité des mesures mises en place entre le premier temps de passation et le second.

## Bibliographie

- Barthe, Béatrice, Charles Gadbois, Sophie Prunier-Poulmaire et Yvon Quéinnec. 2004. « Travailler en horaires atypiques ». *Ergonomie*. P. Falzon, dir. Paris : Presses universitaires de France, 129-144.
- Bertrand, Françoise, Stéphanie Peters, Francis Pérée et Isabelle Hansez. 2010. « Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges ». *Le travail humain*, 73 (1), 215-239.

- Brunet, Jean-Michel. 2004. « Le choc démographique et la politique RH des entreprises ». *Gérontologie et société*, 111, 13-28.
- Butat, Catherine, Maryvonne Cosset, Joelle Barrit, Dominique Brugère et Serge Volkoff. 1999. « Les troubles du sommeil : effets conjoints de l'âge et du sexe, des horaires décalés et de quelques contraintes de travail (une analyse quantitative) ». *Le travail humain*, 62 (1), 93-97.
- D'Amours, Martine. 2009. « Non-Standard Employment after Age 50: How Precarious Is It ? ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64 (2), 209-229.
- Detrie, Philippe et Catherine Meslin-Broyez. 2001. *La communication interne au service du management*. Paris : Éditions Liaisons.
- Dolan, Simon, Gérald Lamoureux et Éric Gosselin. 1996. *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal, Canada : Gaëtan Morin Éditeur.
- Elchardus, Mark, Joachim Cohen et Leen Van Thielen. 2003. « Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle. Rapport partiel 5 : Vers une politique en matière de fin de carrière ». Groupe d'études TOR, Groupe de travail Sociologie, Vrije Universiteit Brussel, 56 p.
- EQUAL. n.d. *Vers un brassage des générations: EQUAL préconise un apprentissage entre les générations pour un lieu de travail équilibré*. <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/activites/result\\_fr.cfm?str=-09](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/activites/result_fr.cfm?str=-09)> (page consultée le 28 avril 2007).
- Eurostat. 2007. *Indicateurs structurels : Emploi*. <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL)> (page consultée le 20 octobre 2007).
- Feldman, Daniel. 1994. « The Decision to Retire Early : A Review and Conceptualization ». *The Academy of Management Review*, 19 (2), 285-311.
- Gerardu, V.M.A. et Marc Jacques Schabracq. 1994. « Personnel Policies of an Aging Company: A Dutch Case Study ». *Work and Aging: A European Prospective*. J. Snel et R. Cremer, dir. London: Taylor & Francis, 383-391.
- Gilles, Marion et Florence Loislil. 2003. *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Paris, France : Éditions Liaisons.
- Gilles, Marion et Florence Loislil. 2005. *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Lyon, France : Réseau éditions Anact.
- Giroux, Nicole. 2000. « La communication dans la "réorganisation" des fusions-acquisitions ». *Communication*, 19 (2), 11-43.
- Guerfel-Henda, Sana. 2005. « La gestion des âges et les effets sur la GRH ». Communication présentée à la journée de recherche *Gestion des seniors* de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Poitiers, France, mai.
- Guérin, Gilles et Tania Saba. 2003. « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58 (4), 590-619.
- Guillemard, Anne-Marie. 2003. *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris : Armand Colin.
- Hansez, Isabelle, Elisa Bracci et Françoise Bertrand. 2007. « Solutions face au départ précoce des travailleurs : étude de cas ». *Psychologie du travail et des organisations*, 13 (2), 5-22.
- Hansez, Isabelle, Françoise Bertrand, Véronique De Keyser et Francis Perée. 2005. « Fin de carrière des enseignants : vers une explication de stress et des retraites prématurées ». *Le travail humain*, 68 (3), 193-223.
- Kiekens, Dominique et Paulette De Coninck. 2000. « Renforcer la capacité d'insertion professionnelle des travailleurs âgés : un pari que l'on peut gagner ? ». *Formation professionnelle*, 19, 6-16.

- Kieran, Patrick. 2001. « Retraite anticipée : tendances ». *L'emploi et le revenu en perspective*, 2 (9), 7-15.
- Lagacé, Chantale et Frédéric Lesemann. 2003. « Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante ». Communication présentée au Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- 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 ». Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi, 39 p.
- Laville, Antoine et Serge Volkoff. 2004. « Vieillesse et travail ». *Ergonomie*. P. Falzon, dir. Paris : Presses universitaires de France, 145-158.
- Lesemann, Frédéric. 2003. « Le vieillissement au travail. Les pratiques d'entreprises : perspectives internationales ». Communication présentée au Comité sectoriel de la main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.
- Mathias, Laëtitia et Élise Prats. 2006. *Vieillesse active : comparaison des politiques publiques sur 10 pays*. <[http://www.metiseurope.eu/gestion\\_ages.html](http://www.metiseurope.eu/gestion_ages.html)> (page consultée le 16 octobre 2007).
- McKenna, Eugène. 2000. *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*. 3<sup>e</sup> éd. Philadelphia, PA : Psychology Press.
- McKenzie, Phillip et Gregory Wurburg. 1997. « Apprentissage à vie et "employabilité" ». *L'Observateur de l'OCDE*, 209, 13-17.
- Minni, Claude et Agnès Topiol. 2003. « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs ». *Économie et statistique*, 368, 43-63.
- Mor-Barak, Michelle. 1995. « The Meaning of Work for Older Adults Seeking Employment: The Generativity Factor ». *International Journal of Aging and Human Development*, 41 (4), 325-344.
- Naegele, Gerhard et Alan Walker. 2006. *A Guide to Good Practice in Age Management*. <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>> (page consultée le 27 mars 2007).
- OCDE. 2006. *Base de données statistiques de l'emploi*. <[http://www.oecd.org/document/39/0,3343,fr\\_2649\\_37457\\_39080687\\_1\\_1\\_1\\_37457,00.htm](http://www.oecd.org/document/39/0,3343,fr_2649_37457_39080687_1_1_1_37457,00.htm)> (page consultée le 20 octobre 2007).
- Palmore, Erdman, Linda Georges et Gerda Fillenbaum. 1982. « Predictors of Retirement ». *Journal of Gerontology*, 37 (6), 733-742.
- Saint-Onge, Sylvie, Victor Haines, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagacé. 2006. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*, 30 (2), 89-101.
- Sedillot, Béatrice, Emmanuelle Walraet et Antoine Bommier. 2002. « La cessation d'activité au sein des couples : y a-t-il interdépendance ? ». *Économie et statistique*, 357-358, 79-102.
- Struillou, Yves. 2003. *Pénibilité et retraite*. Paris : Conseil d'orientation des retraites, 119 p.
- Talaga, Jean et Terry Beerh. 1995. « Are there Gender Differences in Predicting Retirement Decisions ? ». *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 16-28.
- Volkoff, Serge et Fabienne Bardot. 2004. « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? ». *Gérontologie et société*, 111, 71-94.
- Walker, Alan et Phillip Taylor. 1998. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*. <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef9719.htm>> (page consultée le 15 mars 2007).
- Walsh, Mark. 1999. « L'exercice d'un emploi après 65 ans ». *L'emploi et le revenu en perspective*, 11 (2), 17-22.
- Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick et Economix Research and Consulting, Munich, dir. 2006. *Ageing and Employment : Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment*. <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/incentive\\_measures/activities\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/incentive_measures/activities_fr.htm)> (page consultée le 26 mars 2007).

## RÉSUMÉ

### Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges

La croissance économique future a besoin d'un taux d'emploi plus important des travailleurs de plus de 55 ans. Par rapport à cette problématique grandissante, il est important d'identifier les solutions préconisées par les travailleurs âgés pour favoriser le maintien dans l'emploi. Ainsi, les travailleurs âgés de trois entreprises ont été interrogés à ce sujet. Ce travail avait pour objectif d'identifier les solutions privilégiées par les travailleurs, parmi celles proposées par la littérature et celles que les travailleurs proposent de manière spontanée. Nous avons également tenté de déterminer si les solutions sont différentes en fonction de la catégorie socio-professionnelle, du temps de travail et du type d'horaire. Finalement cette étude a permis de cibler les actions à mettre en place : actions concernant la discrimination, les conditions de travail, le temps de travail et le développement professionnel. Elle a permis surtout de constater que les actions relatives à la lutte contre la discrimination sont davantage demandées par les ouvriers, les travailleurs à temps partiel et à horaire variable. Dans ce sens, il semble pertinent de considérer les demandes des ouvriers différemment des demandes des cadres. Ces derniers cherchant davantage des possibilités de développement, tandis que les ouvriers cherchent plus une amélioration des conditions de travail.

MOTS-CLÉS : rétention, seniors, conditions de travail, développement

## SUMMARY

### Retention of Older Workers in Three Belgian Firms

Future economic growth requires the employment of a greater number of workers above 55 years old. To deal with this increasing problem, it is important to identify the preferred solutions of older workers in order to promote the retention of these workers in their jobs. Older workers of three enterprises have been interrogated on this subject. The aim of this study was to identify the best solutions for the workers. A distinction was made between the solutions proposed by the literature and those proposed by the workers in a spontaneous way. We also tried to determine whether the solutions differed as a function of socio-professional category, working time and type of working hours. Finally, this study determined the actions that need to be undertaken: actions regarding discrimination, working conditions, working time and professional development. In particular, this study established that the actions against discrimination are requested more by manual workers, part-time workers and those with variable hours. Therefore, we suggest that the requests of manual workers should be considered differently from those of executives. The latter are searching for more opportunities for development, whereas the manual workers prefer an improvement of working conditions.

KEYWORDS: retention, seniors, working conditions, development

## RESUMEN

### Conservación del trabajo de empleados argelinos en tres empresas belgas

El futuro crecimiento económico requiere que la tasa de empleo de las personas de 55 años y más se incremente. Respecto a esta problemática en expansión, es importante identificar las soluciones preconizadas por los trabajadores mayores para favorecer la retención en el empleo. Por ello, se interrogó trabajadores de edad avanzada de tres empresas sobre este sujeto. Este trabajo tuvo como objetivo identificar las soluciones privilegiadas por los trabajadores en comparación a aquellas propuestas por la literatura, y, así mismo, las soluciones propuestas de manera espontánea por los trabajadores. Se intentó igualmente de identificar si las soluciones son diferentes según la categoría socio-profesional, el tiempo de trabajo y el tipo de horario. Finalmente, este estudio ha permitido de focalizar las acciones a implantar con respecto a la discriminación, las condiciones de trabajo, el tiempo de trabajo y el desarrollo profesional. Nos ha permitido constatar que las acciones relativas a la lucha contra la discriminación son sobre todo solicitadas por los obreros, los trabajadores a tiempo parcial y a horario variable. En este sentido, parece pertinente de considerar las demandas de los obreros de manera diferenciada de las demandas del personal de dirección. Estos últimos buscan sobre todo posibilidades de desarrollo mientras que los obreros buscan más bien una mejora de las condiciones de trabajo.

PALABRAS CLAVES: retención, trabajadores mayores, condiciones de trabajo, desarrollo