

Article

« Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus »

Gilles Guérin et Tania Saba

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 58, n° 4, 2003, p. 590-619.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/007818ar>

DOI: 10.7202/007818ar

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

Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus

GILLES GUÉRIN
TANIA SABA

Dans le contexte actuel de pénuries de compétences, la fonction ressources humaines — après avoir encouragé les départs anticipés — se voit confrontée au défi de maintenir en emploi les employés vieillissants. Après avoir passé en revue les principales pratiques de gestion associées à la rétention des employés de 50 ans et plus, les auteurs mesurent leur effet sur l'extension de la vie professionnelle de 402 cadres des services sociaux et de santé de Montréal. Les résultats, une fois validés à partir de ceux de deux autres sources de données (tirés de la même enquête), permettent d'élaborer une stratégie de maintien en emploi axée sur les quatre dimensions suivantes : 1) élaboration d'un projet de fin de carrière, 2) aménagement du temps de travail, 3) amélioration de la qualité de vie au travail, 4) stimulants financiers.

PROBLÉMATIQUE

Dans de nombreux secteurs d'activité, au Québec comme au Canada ou dans les autres pays du monde occidental, les pénuries de main-d'œuvre¹

– GUÉRIN, G. et T. SABA, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Québec <gilles.guerin@umontreal.ca> et <tania.saba@umontreal.ca>.

1. « Les documents examinés laissent entendre qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée est imminente et qu'il faudrait procéder dès maintenant à une planification dans tous les secteurs de l'économie afin d'en réduire les répercussions » (Malatest et associés 2003) ; « La perspective de la combinaison d'un ralentissement démographique, d'une main-d'œuvre vieillissant plus rapidement et de la persistance de la tendance à prendre une retraite anticipée indique un accroissement plus lent de la main-d'œuvre canadienne comparativement à celle des États-Unis pendant les trente prochaines années.

(Centre syndical et patronal du Canada 2001 ; Burleton 2002 ; DRHC 2002 ; Malatest et associés 2003) ont, aujourd'hui, pris le relais des excédents de personnel dans un contexte où la relève se fait rare² (Gagnon et Provencher 1992 ; Lefebvre 2000 ; Emploi-Québec 2003) et où une véritable culture de départ rapide à la retraite³ (Guérin et al. 1996a) s'est instaurée suite aux récentes vagues de retraites anticipées⁴ (Lefebvre 2000 ; Statistique Canada 2001 ; Statistique Canada 2003a) et aux surcharges importantes de travail qui en ont résulté pour les « survivants ». Cette main-d'œuvre est également de plus en plus désireuse de profiter des avantages de la retraite et elle est de plus en plus en mesure de le faire grâce à son bon état général de santé et aux caisses de retraite bien garnies qu'elle a su accumuler.

En conséquence le risque de voir la pénurie de main-d'œuvre s'accroître et s'étendre sera plus élevé de ce côté-ci de la frontière » (Burleton 2002). « Actuellement considéré comme un problème majeur par les employeurs ces pénuries pourraient s'aggraver avec la perte des travailleurs âgés expérimentés et la difficulté de recruter des jeunes travailleurs et de les maintenir en poste » (DRHC 2002).

2. « Alors que la masse des baby-boomers atteindra l'âge de la retraite, de moins en moins de jeunes y entreront en raison de la dénatalité. À cela s'ajoute le fait que les jeunes entrent plus tard sur le marché du travail parce qu'ils restent plus longtemps aux études » (Emploi-Québec 2003). « À partir de 2005 et jusqu'en 2010, les générations du baby-boom sur le départ seront une fois et demie supérieures à celles des jeunes susceptibles de les remplacer... Les entreprises vont se retrouver en position de demandeur pour attirer et fidéliser des jeunes de moins en moins nombreux sur le marché du travail... elles vont, spontanément, être tentées de vouloir garder leurs salariés plus longtemps jusqu'à 60 ans ou au delà » (*Le Monde*, 12 mai 2003).
3. « Entre 1997 et 2000 43 % des personnes qui ont pris leur retraite l'ont fait avant d'atteindre 60 ans comparativement à 29 % entre 1987 et 1990 ». Ce taux atteignait même 57 %, au Québec, à cette époque (Statistique Canada 2001). « L'âge médian de la retraite est passé de 64,9 ans en 1976 à 61,0 ans en 1999 » (DRHC 2002). Il est beaucoup plus faible dans le secteur public (58,5 ans). Et encore doit-on noter que la très grande majorité des répondants (environ 60 %) souhaiterait le faire plus tôt qu'ils ne le font (Guérin et al. 1996a ; Guérin et Saba 2001). « Alors que la tendance à prendre une retraite anticipée semble s'être arrêtée aux États-Unis, elle est devenue de plus en plus prononcée au Canada. En fait l'écart entre le nombre de personnes actives parmi les travailleurs entre 55 et 65 ans s'est accru dans la proportion énorme de 10 points de pourcentage » (Burleton 2002).
4. En 1997 de nombreux fonctionnaires âgés ont été forcés d'accepter des primes de retraite anticipée et 65 % d'entre eux ont pris leur retraite avant 60 ans (deux fois plus que dans le secteur privé) (Statistique Canada 2001). Au Québec 36 000 travailleurs appartenant à la fonction publique et parapublique se sont prévalus des offres de départ volontaire durant l'année 1997. Dans la région montréalaise, en décembre 1997, 5 144 postes équivalents temps complet avaient été libérés de la sorte dans les seuls établissements de la santé et des services sociaux (Lefebvre 2000). Après avoir atteint leur sommet en 1997 les taux de retraite anticipée ont légèrement fléchi par la suite (40 % en 2000 au Canada). Actuellement la tendance serait plutôt à vouloir endiguer la vague des départs précoces à la retraite (Statistique Canada 2003a).

Après avoir longtemps encouragé les départs et géré les programmes de retraite anticipée, la fonction ressources humaines se voit donc confrontée au nouveau défi de favoriser le maintien en emploi des employés vieillissants (Chopin et Marbot 2001 ; Statistique Canada 2003b) dans un nouveau contexte fait de restructurations, de partages d'infrastructures, de compétition accrue et — pour la Fonction publique — de gestion plus serrée des ressources financières mises à la disposition des établissements par l'État. Cette extension de la vie professionnelle est-elle possible aujourd'hui pour les employés en fin de carrière ? Ceux qui sont le plus imprégnés de cette nouvelle culture de départ précoce à la retraite et souvent ceux que l'on caricature sous les traits de l'employé vieillissant qui refuse le changement, ne veut plus investir dans la formation, a peur des nouvelles technologies et ne veut surtout pas faire de vagues avant le grand départ.

Dans les années 80 et 90 de nombreuses recherches ont présenté — sur la base des besoins et attentes spécifiques à cette catégorie de main-d'œuvre — des pratiques de gestion censées satisfaire les employés en fin de carrière et les pousser à rester plus longtemps en emploi (AARP 1986 ; Meier 1988 ; Dennis 1988 ; Hale 1990 ; Côté 1991 ; Shea 1991 ; Guérin 1991) mais la question de leur efficacité a rarement été posée. Il faut dire que cette question apparaissait un peu secondaire et déconnectée de la réalité puisque, dans les faits, la fonction ressources humaines travaillait activement... à réduire la taille de cette catégorie de main-d'œuvre afin de satisfaire les impératifs d'une multitude de plans de rationalisation visant à réduire les dépenses et à améliorer la productivité. Les pratiques mises alors de l'avant — primes de départ, programmes de préparation à la retraite voire diminution des responsabilités, affectations sans gloire, plafonnement, refus d'investir dans la formation ou même licenciement — n'avaient pas grand chose à voir avec l'aménagement harmonieux des fins de carrière et la satisfaction des employés. Certains auteurs (Rosen et Jerdee 1985a) les ont même qualifiées de véritables pratiques d'élimination des travailleurs plus âgés. Disons pour le moins qu'elles visaient à accélérer le départ à la retraite.

Aujourd'hui l'intérêt pour ces pratiques de gestion des fins de carrière est beaucoup plus vif. En effet les regards se tournent vers la fonction ressources humaines pour qu'elle comble les pénuries d'effectifs et de compétences, actuelles ou anticipées, et mette sur pied des stratégies gagnantes non seulement pour recruter des jeunes — en nombre de plus en plus limité — mais aussi pour qu'elle maintienne en emploi les employés plus âgés, ne serait-ce que pour assurer le transfert des connaissances et conserver le savoir collectif (Solomon 1997 ; Withers 2001). L'enjeu est stratégique pour l'organisation qui ne pourra survivre et prospérer qu'à

ces conditions. La fonction ressource humaine devra effectuer un revirement complet, abandonner ses pratiques d'exclusion de la main-d'œuvre vieillissante et implanter de nouvelles pratiques plus susceptibles d'exploiter le potentiel que représente cette main-d'œuvre spécifique. Ce faisant elle risque néanmoins de devoir confronter des attitudes et des visions qu'elle a elle-même contribué à développer par ses pratiques passées. Certains employés se sont facilement laissés convaincre qu'il y avait mieux à faire que de vieillir en emploi et il sera difficile de les amener à court terme à développer des visions plus nuancées et plus différenciées du départ à la retraite.

Dans ce cadre général que vaut le modèle de gestion du vieillissement élaboré dans les deux dernières décennies ? Bâti sur une utopie — celle de l'aménagement des fins de carrière le plus harmonieux possible alors que la réalité était celle des retraites anticipées — peut-il s'avérer utile pour les responsables de la fonction ressources humaines, confrontés aujourd'hui au douloureux besoin d'élaborer de nouvelles stratégies pour atteindre des cibles (l'extension de la vie professionnelle !) diamétralement opposées à celles sur lesquelles ils ont dû travailler au cours des dernières années (les départs précoces !) ?

PRATIQUES FAVORISANT LE MAINTIEN EN EMPLOI DES EMPLOYÉS PLUS ÂGÉS

Selon la littérature spécialisée une stratégie de maintien peut s'appuyer sur un certain nombre de pratiques qui visent à prolonger la vie professionnelle des employés plus âgés (Rosen et Jerdee 1985a ; Nusberg 1986, 1989). Nous les présenterons d'abord en deux grands groupes selon qu'elles visent à mieux aménager les fins de carrière ou à mieux aménager les conditions de travail. Une troisième catégorie inclura d'autres pratiques relatives à la rémunération ou aux relations avec les employés qui ne peuvent manquer d'avoir une influence sur la rétention.

Aménagement des fins de carrière

Planification de carrière

La planification de carrière est le plus souvent considérée comme une responsabilité de l'individu qui doit, selon les trois étapes classiques : 1) s'auto-évaluer, c'est-à-dire prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, 2) s'informer des possibilités de carrière et se fixer des objectifs à long terme, 3) établir un plan d'action pour y parvenir (London et Stumpf 1982). Pourtant, de plus en plus d'organisations ont tendance à

aider les employés dans cette démarche car cela leur permet de traiter par la suite avec des employés beaucoup mieux informés et de tenter d'influencer leurs projets de carrière pour les aligner avec les intérêts organisationnels. Cette aide peut alors prendre la forme d'ateliers de carrière, de centres d'information sur les carrières, d'entretiens de carrière avec le supérieur, de counseling de carrière, etc. (Otte et Hutcheson 1992). Rosen et Jerdee (1988) montrent l'effet positif de ces pratiques sur les problèmes d'épuisement professionnel, de plafonnement et d'obsolescence. Ces mêmes auteurs avaient déjà montré dans une enquête précédente que 20 % des cadres âgés seraient prêts à retarder leur décision de prendre leur retraite si de telles pratiques existaient dans leur organisation (Rosen et Jerdee 1986). Pourtant la réalisation des projets ou plans de fin de carrière ainsi élaborés exige en théorie deux autres types d'actions de la part de l'organisation : 1) un engagement dans le développement de carrière 2) une gestion cohérente des mouvements de carrière et 3) une possibilité d'aménager les contenus d'emploi actuels.

Développement de carrière

Selon de nombreux auteurs il est rentable de former la main-d'œuvre vieillissante pour réduire les problèmes de rendement qui découlent de l'obsolescence ou de l'évolution continue des contenus et pratiques de travail (Cailloux-Teiger 1989). Il devient, par exemple, particulièrement nécessaire pour le travailleur plus âgé de s'initier aux nouvelles technologies, de mettre à jour ses connaissances techniques, d'accroître sa capacité à travailler en équipe, de mieux comprendre le nouvel environnement organisationnel (Sterns et Doverspike 1988). Pour illustrer le caractère rentable de cette formation, des auteurs (Coberly 1985 ; Rosen et Jerdee 1985b, 1989) opposent le peu qu'il en coûte à l'organisation pour donner cette formation aux coûts beaucoup plus élevés de l'obsolescence (insatisfaction de la clientèle, démobilité, coûts de recrutement et de formation du remplaçant, etc.). Le concept de formation continue est de plus en plus pertinent, même pour les employés plus âgés dont la faible mobilité⁵ garantit, plus fréquemment que chez les jeunes employés, la rentabilité de l'investissement effectué par l'organisation. La formation devrait non seulement donner à l'employé âgé la possibilité de maintenir ses compétences mais aussi la possibilité d'en acquérir de nouvelles, soit pour envisager une certaine réorientation de sa carrière, soit pour enrichir son emploi actuel (Dychtwald 1989). Ce développement qui doit se faire en harmonie avec le plan de carrière de l'employé permet de lutter contre le plafonnement et d'utiliser au maximum le potentiel de chacun.

5. L'expression *staying power* est utilisée à cet égard dans certaines études nord-américaines.

Les auteurs qui s'intéressent à la formation et au développement des employés plus âgés recommandent unanimement d'adapter ces pratiques aux caractéristiques de cette catégorie de personnel. Trois dimensions notamment doivent être prises en considération : 1) l'établissement d'un climat de confiance (tolérance des fautes, ambiance relaxante et confortable, encouragements, refus de juger, etc.) pour lutter contre la gêne des employés plus âgés, leur peur de ne pas réussir et répondre à leur besoin d'empathie ; 2) l'utilisation de techniques et de méthodes qui permettent de compenser la diminution possible de certaines facultés (par exemple moins d'insistance sur les appuis verbaux et plus d'applications concrètes basées sur les acquis de la vie) et de satisfaire des besoins variables d'un individu à l'autre (découpage en modules, possibilités de retours en arrière ou de sauts de certains contenus) ; 3) une organisation plus souple du temps permettant à chacun de prendre son temps et de progresser à son rythme (Sterns et Doverspike 1988 ; Rosen et Jerdee 1989). Il semble également que le recours à des instructeurs, eux-mêmes vieillissants, soit apprécié par les employés seniors qui doivent suivre de la formation.

Mouvements de la carrière

Pour que les projets personnels puissent se réaliser, que les problèmes de la carrière soient minimisés et que le potentiel humain soit utilisé au maximum, il faut non seulement que l'organisation forme et perfectionne son personnel vieillissant mais aussi qu'elle rende ces personnes admissibles à l'ensemble des mouvements internes de carrière, soit les mutations, les promotions, les recrutements, les rétrogradations et, bien sûr, qu'elle humanise les départs, lorsque ceux-ci ne peuvent être écartés. L'absence de cohérence entre les mouvements réels et les plans de fin de carrière est sans aucun doute la meilleure manière d'enlever toute crédibilité à la démarche de planification des fins de carrière et par le fait même de démobiliser l'employé et d'accélérer son départ de l'organisation.

Les mutations peuvent être l'occasion de redynamiser une carrière en allant chercher de l'expérience complémentaire en vue d'une promotion ultérieure ou, plus souvent dans le cas de travailleurs plus âgés, en explorant de nouvelles avenues du genre « deuxième carrière » (Gauillier 1988). Les mouvements latéraux de carrière peuvent aussi permettre l'expérimentation de nouveaux rôles (médiateur, consultant interne, coordonnateur, porte-parole). Finalement les mutations vers des emplois physiquement moins exigeants ou à charge mentale moins forte sont également des solutions de rechange que l'on devrait pouvoir considérer pour les travailleurs âgés, surtout lorsque le travail est dur (Paul 1987). Gauillier (1988) note cependant que la concurrence accrue a grandement diminué le nombre de ces postes de repli où les charges physiques ou mentales sont moins fortes.

La compétence et non l'âge doit être à la base des affectations. Sur le plan interne, il ne faut pas empêcher la poursuite de la croissance des employés plus âgés qui sont performants. Leur exclusion des processus de promotion serait une grave erreur de la part de l'organisation tant et aussi longtemps qu'ils sont compétents, en bonne santé et veulent investir dans leur travail.

Sur le plan externe le recrutement d'employés seniors, même s'il est plus coûteux, peut, en période de croissance brutale, permettre de maîtriser la pyramide des âges et d'envisager par la suite un recrutement plus continu. Les rares organisations qui ont eu la sagesse de pratiquer, dans le passé, cette gestion des âges sont moins sujettes au vieillissement généralisé de leur main-d'œuvre et se sont évitées des problèmes de relève, de blocage de filières promotionnelles puis les affres actuels des départs massifs à la retraite.

De nombreuses organisations pratiquent également le rappel de leurs retraités pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre ou aux variations cycliques de leur demande de travail (Kraut 1988). Certaines petites et moyennes entreprises sont heureuses de bénéficier des conseils de cadres retraités expérimentés ou de leur confier la gestion de projets à court terme (De Broucker 1988 ; Whittemore 1990). Les organisations économisent ainsi les coûts de recrutement et de formation d'une main-d'œuvre temporaire.

Les rétrogradations qui peuvent s'apparenter aux mutations vers des emplois moins exigeants sont des solutions que certains cadres préfèrent à la retraite anticipée (Rosow 1980). Pour être positif, ce mouvement de carrière doit avoir été volontairement choisi par l'employé plus âgé parmi plusieurs autres possibilités. Il doit également exiger l'apprentissage de nouvelles compétences (Avolio et al. 1990) et s'effectuer dans un environnement nouveau avec un supérieur qui n'a jamais été le subordonné de l'employé (Feldman 1988).

Enfin, le départ doit être envisagé pour l'employé vieillissant comme pour tout autre employé qui a un rendement insuffisant et qui ne veut ou ne peut entreprendre une action appropriée de mise à niveau. L'organisation peut aider l'employé à trouver un autre emploi ou à aménager sa sortie du marché du travail. Dans le premier cas, l'organisation peut aider l'employé à partir à son compte, défrayer ses coûts de formation en vue d'une seconde carrière, ou le replacer dans une autre organisation où ses compétences seront les bienvenues (Rosow 1980). Dans le deuxième cas d'aménagement de la sortie du marché du travail nous trouvons les programmes de préparation à la retraite qui peuvent appuyer une stratégie de maintien en emploi s'ils cherchent à aider les employés qui partent à

surmonter les obstacles du désengagement et non à accélérer le désengagement systématique de tous les employés vieillissants.

Aménagement du contenu d'emploi

Pourquoi attendre les mouvements de carrière pour que le projet de fin de carrière puisse commencer à se concrétiser ? Dans le cadre de l'emploi actuel le supérieur est souvent en mesure de faire un certain nombre de modifications voire d'accommodements, au niveau des tâches ou des responsabilités, qui vont dans le sens de ce qui a été planifié et montrent concrètement le sérieux de la démarche de planification de carrière. Ces changements peuvent aller dans le sens d'une diminution ou d'un élargissement des tâches ou responsabilités selon que l'employé vieillissant désire lutter contre le stress et mieux gérer son équilibre travail-famille ou qu'il recherche de nouveaux défis ou un travail plus stimulant. Dans le premier cas, le regroupement de travailleurs plus âgés en équipes homogènes ou le retrait de certaines responsabilités jugées trop stressantes (comme certaines tâches administratives ou la gestion directe de subordonnés) peuvent s'avérer réalistes dans certains contextes de travail. Dans le deuxième cas, l'addition de nouvelles responsabilités (équipe élargie, produits plus nombreux, territoire plus vaste) ou — plus fréquemment — l'attribution de projets particuliers (recherche, restructuration, développement, évaluation) ou de rôles nouveaux (formateur, mentor, porte-parole, médiateur, coordonnateur, conseiller) sont des moyens d'éviter le plafonnement et par le fait même de redynamiser les fins de carrière.

Aménagement des conditions de travail

L'aménagement des conditions de travail constitue le deuxième grand volet d'une stratégie de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Les actions d'aménagement visent à adapter les conditions de travail aux besoins variés des employés plus âgés. Elles s'intègrent fort bien à cette gestion moderne qui découvre les pratiques personnalisées, taillées sur mesure ou ce que les Américains appellent les *flex's*. Nous distinguerons les aménagements du temps de travail et les aménagements physiques du poste de travail. Finalement, quelques pratiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux seront rapportées.

Aménagements du temps de travail

Les aménagements les plus fréquemment cités sont le temps partiel, le désengagement progressif, le partage d'emploi, l'horaire flexible, le travail à domicile et l'augmentation des vacances et des congés.

Le temps partiel permet à l'organisation de garder ses employés vieillissants les plus performants et d'attirer les meilleurs de l'extérieur. Cet aménagement est simple à implanter, peu coûteux à maintenir et il augmente la productivité des employés (Paul 1988). Il s'agit de la pratique qui favorise le plus l'extension de la vie de travail chez les professionnels (Guérin et al. 1996a). Les inconvénients rapportés ont trait à la coordination plus délicate des horaires de travail et au roulement plus élevé des employés. Pour l'employé elle pose le problème de la perte partielle de revenus.

Le travail à temps partiel chez les employés proches de l'âge de la retraite prend souvent la forme d'un désengagement progressif (*phased retirement*), c'est-à-dire d'une réduction de la semaine de travail qui passe à quatre, puis à trois et à deux jours (Ford et Fottler 1985). Les salaires sont généralement réduits et peuvent être complétés ou non par une rente partielle offerte par l'employeur ou par l'État⁶. L'intérêt d'un tel programme est indéniable car il permet d'appriivoiser graduellement la vie hors travail. Comme pour le temps partiel son succès dépend néanmoins des possibilités de cumul avec une rente partielle.

Le partage d'emploi est une forme particulière de travail à temps partiel puisque plusieurs personnes, habituellement deux, partagent un même emploi. Elles peuvent être responsables individuellement de leur emploi partiel ou collectivement de l'emploi complet (Hale 1990). Le partage peut s'effectuer entre deux employés mais aussi entre un employé âgé et un plus jeune ce qui favorise le transfert de connaissances (Paul 1988 ; AARP 1988). De telles pratiques sont fréquemment rapportées dans le milieu de l'enseignement. L'introduction de nouvelles technologies peut être aussi l'occasion de créer des tandems anciens-jeunes cumulant l'expérience pratique des uns et les connaissances théoriques des autres.

D'autres aménagements, comme l'horaire flexible ou le travail à domicile (plus un aménagement du lieu que du temps de travail !), permettent un meilleur équilibre travail-vie privée et sont, à ce titre, fort en demande du côté des employés plus âgés. De nombreux employés seniors retarderaient leur départ à la retraite si de telles pratiques existaient dans leur organisation (Rosen et Jerdee 1986). Finalement la semaine comprimée est une forme d'horaire qui, théoriquement, accroît le nombre de jours entièrement consacrés à la vie hors travail mais la fatigue excessive qu'il suscite ainsi que les risques plus élevés d'accident n'en font pas un choix très prisé des travailleurs vieillissants. Par contre l'augmentation des

6. Au Québec, à moins de dix ans de l'âge normal de départ à la retraite (selon son régime de retraite), un salarié peut convenir avec son employeur de réduire le nombre de ses heures de travail et obtenir un versement de son régime de retraite en compensation du salaire qu'il ne recevra plus.

vacances est un aménagement rarement décrit dans la littérature mais rarement dédaigné par les seniors même si son impact sur la mobilisation n'est pas significatif (Guérin et al. 1996b).

Aménagements physiques du poste de travail

L'OCDE présente cette solution comme étant la mieux adaptée à l'individu et à l'entreprise, mais en réalité des inconvénients (coûts des études ergonomiques et du matériel nécessaire, perturbation du travail de groupe, difficultés d'affecter une autre personne au poste aménagé) empêchent souvent les employeurs de la mettre en pratique (Marbach 1968 ; Gaullier 1988). Le poste de travail peut être aménagé en adaptant les outils et l'environnement de travail aux caractéristiques spécifiques du travailleur vieillissant. Il peut s'agir, par exemple, de chaises spéciales construites pour les employés qui doivent rester debout ou de lunettes grossissantes pour les employés qui ont à manipuler de petits objets. Il peut aussi s'agir d'amplificateurs pour améliorer la perception et la discrimination plus faibles des capteurs auditifs, de mémos ou d'allongement des temps de réponse pour compenser l'altération de certains processus de base des fonctions cognitives (pertes de mémoire ou de réflexes).

Autres pratiques

Dans cette catégorie résiduelle mais non moins importante nous incluons, d'une part, les stimulants monétaires et les avantages sociaux et, d'autre part, certaines pratiques de communication qui ont une importance significative pour les employés en fin de carrière.

Rémunération et avantages sociaux

Divers stimulants de nature pécuniaire ou autre peuvent contribuer à prolonger la vie professionnelle des employés âgés. Ainsi Lewis et McLaverty (1991) insistent sur l'importance de la rémunération pour maintenir actifs les travailleurs vieillissants performants. Pour éviter les effets démotivants de la rémunération plafonnée, ils recommandent d'avoir recours aux reclassifications, aux statuts hors échelle, aux bonus et aux multiples formes de gratification non pécuniaires. La possibilité de contribuer au fonds de pension ainsi que d'augmenter la rente de retraite sont des avantages appréciés par ceux qui continuent de travailler après l'âge normal de départ à la retraite (Rosen et Jerdee 1989). D'autres programmes sont considérés par les employés plus âgés comme faisant partie de leurs avantages sociaux. C'est le cas, par exemple, des programmes de préparation à la retraite (Siegel 1986 ; Dumont 1989), des programmes de congés

pour raisons personnelles, des congés sans solde ou des programme de mieux-être.

Relations avec les employés

Pour les vieillissants la façon dont ils sont traités — et donc considérés — est très importante. Ce traitement doit non seulement être respectueux (respect des droits, notamment de la dignité) mais il doit aussi être équitable (Peretti 2002). Les pratiques de communication — tant au niveau de l'information qui donne de l'importance à celui qui la reçoit (par exemple la diffusion d'informations sur la stratégie ou les résultats), que de l'expression qui permet à l'employé de libérer ses émotions et de se mettre en harmonie avec lui-même (par exemple les sondages d'opinion ou les procédures d'appel) — ne peuvent manquer d'influencer les perceptions qui sont à la base des sentiments d'équité et de justice et donc du désir de rester dans l'organisation. Finalement des pratiques favorisant l'éthique au travail (par exemple des codes de conduite) peuvent recevoir l'aval de nombreux employés seniors pour qui la manière dont on atteint les résultats (qualité des relations et du climat de travail) est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes.

MÉTHODOLOGIE

L'extension de la vie professionnelle (EVP), ici notre variable dépendante, a été mesurée par quatre indicateurs : l'attente de retraite précoce, l'attente d'extension de la vie professionnelle, l'âge prévu de départ à la retraite et l'âge souhaité (en dehors de toute considération financière). Les deux premiers indicateurs étaient mesurés par des échelles d'importance allant de 1 (très faiblement important) à 7 (très fortement important). Les deux derniers étaient des âges de départ mesurés en années. Les fortes corrélations de ces indicateurs entre eux (valeurs absolues de celles-ci comprises entre 0,45 et 0,70) justifient la création d'une mesure synthétique par addition de ces quatre indicateurs (une fois l'attente de retraite précoce inversée et les quatre indicateurs ramenés à des variables normalisées). La cohérence de cette mesure agrégée est satisfaisante ($\alpha = 0,78$). La distribution est quasi-normale avec un biais du côté des valeurs positives (coefficient d'asymétrie = + 0,8).

Trente-sept pratiques censées avoir un lien avec le départ à la retraite ont été tirées de la littérature et retenues comme variables indépendantes (annexe 1, disponible sur demande auprès du premier auteur). Ces variables sont dichotomes et mesurent l'existence de la pratique selon le répondant. Les blocs planification de carrière, développement de carrière, mouvements

TABLEAU 1
Les quatre indicateurs mesurant l'EVP

<i>Indicateurs</i>	<i>Mesure</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>N</i>
Attente de retraite précoce	échelle de 1 à 7	1,00	7,00	3,70	2,02	399
Attente d'extension de la vie professionnelle	échelle de 1 à 7	1,00	7,00	3,13	1,97	402
Âge de départ à la retraite prévu	en années	52,0	80,0	59,3	3,86	397
Âge de départ à la retraite souhaité (en ne tenant pas compte des aspects financiers)	en années	50,0	75,0	57,6	4,18	391
EVP	score Z	-1,86	3,88	0	1,00	387

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; pas d'étoile $p \leq 0,10$

de carrière et aménagements du temps de travail sont représentés chacun par six pratiques alors que les blocs aménagement du contenu d'emploi, rémunération et avantages sociaux sont respectivement représentés par quatre, cinq et quatre pratiques. L'implantation de ces pratiques selon les répondants est très variable, allant de 92 % pour l'accès à des programmes de formation en informatique à 8,5 % pour les gratifications salariales hors classe. Certaines de ces pratiques sont fortement corrélées, par exemple la possibilité de réduire graduellement la semaine de travail à partir d'un certain âge et la possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel à partir d'un certain âge ($r = 0,56^{**}$) ou l'évaluation formelle du rendement et le feedback sur le rendement par le supérieur ($r = 0,45^{**}$). Pourtant la réduction des données en grappes distinctes n'a pas été effectuée car 44 % de la variance des pratiques aurait alors été perdue. Dans les régressions multiples il faut néanmoins être conscient que certaines pratiques significatives peuvent en cacher d'autres tout aussi significatives.

Finalement neuf variables socio-démographiques (âge, sexe, scolarité, revenu familial, nombre de dépendants, présence d'un conjoint, âge du conjoint, état professionnel du conjoint, âge de départ à la retraite du conjoint), neuf variables professionnelles (statut d'emploi, travail à temps plein ou à temps partiel, ancienneté sur le marché du travail, ancienneté chez l'employeur actuel, ancienneté comme cadre, ancienneté dans le poste actuel, niveau hiérarchique, nombre de subordonnés, revenu personnel),

quatre variables psychologiques (attachement au travail, lieu de contrôle, importance du travail dans la vie, sentiment de plafonner), une variable organisationnelle (taille de l'organisation), trois variables relatives aux conditions de retraite anticipées (rente de retraite, situation financière anticipée, nombre de dépendants à la retraite) et une variable relative à l'état de santé ont été mesurées puisqu'elles peuvent intervenir dans les relations entre les pratiques de gestion et l'extension de la vie professionnelle. Dans le cas des variables psychologiques, l'attachement au travail était mesuré selon une modification de l'échelle d'engagement organisationnel affectif de Allen et Meyer ($\alpha = 0,64$), le lieu de contrôle selon une échelle réduite de Levenson ($\alpha = 0,75$) et l'importance du travail dans la vie selon une échelle adaptée de Kanungo ($\alpha = 0,75$). Pour la mesure de l'état de santé, l'échelle de Santé Québec ($\alpha = 0,87$) a été utilisée.

L'échantillon utilisé pour cette analyse est tiré d'un échantillon plus large de cadres qui avaient répondu en mars 2001 à une enquête plus générale sur l'insatisfaction, la mobilisation et le maintien en emploi dans les services sociaux et de santé de Montréal⁷. Trois groupes de discussion avaient au préalable été constitués à l'été 2000 pour mieux cerner les variables et questions pertinentes au milieu de travail étudié. Sur 3 525 cadres, 1 054 avaient répondu au questionnaire (taux de réponse de 29,9 % ; âge moyen = 47,1 ans). De ce nombre 402 avaient 50 ans ou plus et constituent l'échantillon utilisé dans cette recherche.

RÉSULTATS

Les analyses corrélationnelles simples recensent 15 pratiques qui sont significativement corrélées à l'extension de la vie professionnelle (tableau 2). Cinq le sont à 1 %, quatre à 5 % et six à 10 %. Quatorze sont associées positivement à l'extension alors qu'une (le programme de préparation à la retraite) l'est négativement.

Une analyse de régression multiple type « stepwise-pairwise » fait ressortir sept pratiques significatives (tableau 3). La proportion de variance expliquée par les pratiques est assez réduite (13,0 %) (R^2 ajusté = 0,109) et les pratiques les plus significatives de l'analyse bivariée ressortent dans le modèle. Une seule exception, la politique de mobilité dans l'organisation, qui est associée au départ précoce (à 5 %) et n'était pas significative dans l'analyse corrélacionnelle simple.

7. En fait, il s'agit des services sociaux et de santé de Montréal-centre plus la Cité de la santé de Laval.

TABLEAU 2
Pratiques corrélées avec l'EVP

<i>Pratiques corrélées à 1 %</i>	<i>ETA</i>	<i>Pratiques corrélées à 5 %</i>	<i>ETA</i>	<i>Pratiques corrélées à 10 %</i>	<i>ETA</i>
Plan formel de carrière	0,145**	Entretien périodique de carrière	0,102*	Réduction graduelle de de la semaine de travail	0,093
Programme de préparation à la retraite	-0,142**	Partage du travail	0,123*	Possibilités de promotion	0,086
Gratifications salariales hors classe	0,135**	Travail à domicile	0,132*	Rôle de formateur	0,091
Congés sans solde	0,156**	Congés pour raisons personnelles	0,112*	Rente supérieure pour ceux qui continuent au-delà de l'âge normal	0,099
Affectation à des projets spéciaux	0,171**			Formation adaptée aux besoins personnels	0,100
				Participation à des comités stratégiques	0,095

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; pas d'étoile $p \leq 0,10$

TABLEAU 3
Régression multiple des pratiques sur l'EVP

<i>Pratiques</i>	<i>Modèle « stepwise / pairwise »</i> <i>R = 0,360 R² ajusté = 0,109</i> <i>N = 302</i> <i>Bêta</i>
Affectation à des projets spéciaux	0,174**
Programme de préparation à la retraite	-0,172**
Congés sans solde	0,125*
Plan formel de carrière	0,135*
Partage du travail	0,117*
Mobilité dans l'organisation	-0,119*
Gratifications hors classe	0,113*

** p ≤ 0,01 ; * p ≤ 0,05 ; pas d'étoile p ≤ 0,10

Pour ne pas alourdir le modèle de régression déjà bien à la limite du nombre de variables admissible par rapport à la taille de l'échantillon, le nombre de variables de contrôle a été réduit par des analyses préalables par bloc. Ces analyses font ressortir les liens significatifs de l'EVP avec les variables scolarisation (+), sexe masculin (+) et conjoint (absence) dans le bloc des caractéristiques socio-démographiques. Si le conjoint travaille, son âge prévu de départ à la retraite a également un impact (+) sur l'EVP. L'ancienneté chez l'employeur actuel (-), le revenu actuel du répondant (+), la situation financière perçue à la retraite (-) et l'état de santé (+) sont les variables qui émergent des blocs « caractéristiques professionnelles », « situation financière anticipée à la retraite » et « santé ». Finalement trois des quatre variables psychologiques apparaissent significatives ; il s'agit de l'importance du travail dans la vie (+), du plafonnement perçu (-) et du lieu de contrôle externe ou déterminisme (-). Ce sont nos variables de contrôle principales même si d'autres variables comme l'ancienneté sur le marché du travail (+), le lieu de contrôle interne ou volontarisme (+), le revenu familial (-), le statut de cadre supérieur (+) ou la rente de retraite (-) ont pu apparaître significatives dans certaines analyses spécifiques.

Une régression multiple de type hiérarchique à deux niveaux (variables de contrôle et pratiques de gestion) du type « stepwise-pairwise » présente les résultats suivants (tableau 4). Six variables de contrôle sont significatives au premier niveau (dont l'une à 10 % seulement) et expliquent 23,6 % (R^2 ajusté = 0,220) de la variance de l'extension. Huit pratiques expliquent les 8,3 % additionnels (ΔR^2 ajusté = 0,066). Malgré

ce pourcentage relativement faible d'explication supplémentaire, les pratiques sont assez peu liées aux variables individuelles⁸ ce qui fait qu'elles ne sont pas trop masquées par les variables de contrôle et que les deux niveaux s'additionnent pour expliquer 31,9 % de la variance (R^2 ajusté = 0,286).

TABLEAU 4
Régression multiple hiérarchique des pratiques sur l'EVP
(avec contrôle de certaines variables personnelles)

	Modèle « <i>stepwise / pairwise</i> »
	$R = 0,565$ R^2 ajusté = 0,286
	$N = 302$
	Bêta
<i>Variables personnelles</i>	
Ancienneté chez l'employeur	-0,221**
Importance du travail dans la vie	0,181**
État de santé	0,195**
Revenu personnel	0,189**
Situation financière anticipée à la retraite	-0,146**
Ancienneté sur le marché du travail	0,070
<i>Variables de gestion</i>	
Affectation à des projets spéciaux	0,158**
Congés sans solde	0,094
Programme de préparation à la retraite	-0,096
Partage du travail	0,117*
Feed-back sur le rendement	-0,112*
Plan formel de carrière	0,093
Programme de développement en gestion	-0,101
Gratification hors classe	0,086

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; pas d'étoile $p \leq 0,10$

DISCUSSION

Une première constatation a trait au pourcentage d'explication de l'EVP par les pratiques de gestion de la fin de carrière. Celui-ci est faible, environ

8. Pourtant certaines pratiques sont liées à certaines variables de contrôle, comme le plan de carrière plus accessible aux cadres scolarisés ($r = 0,208^{**}$), les programmes de développement en gestion plus fréquents pour les hommes ($r = 0,135^{**}$), la participation aux comités stratégiques plus réservée aux cadres supérieurs ($r = 0,235^{**}$), les programmes de formation en informatique plus courants chez les employés plus anciens ($r = 0,133^*$), etc.

13 %. En comparaison, ces mêmes pratiques expliquent environ 26 % de l'engagement organisationnel (affectif) et 42 % de la satisfaction au travail. À première vue, la gestion des ressources humaines semble donc avoir peu d'impact sur la date de départ à la retraite.

Des caractéristiques personnelles — sur lesquelles l'organisation n'a pas de contrôle — expliqueraient plus fortement la date de départ à la retraite. Six de ces caractéristiques expliquent à elles seules 23,6 % de l'EVP, soit 74 % de la variance expliquée (tableau 4). En premier lieu, ceux qui se maintiennent en emploi ont une faible ancienneté chez leur employeur actuel quoiqu'ils aient une plus forte ancienneté que la moyenne sur le marché du travail. Se dessine donc le portrait de personnes qui ont exercé d'autres fonctions avant d'arriver chez leur employeur actuel et d'y occuper des postes à responsabilités. Ceci explique en partie la faiblesse de leur rente de retraite et leur perception d'une situation financière à la retraite plus difficile. Pour l'instant leur salaire est au-dessus de la moyenne et ils sont en plus forte proportion des cadres supérieurs. Comme leur état de santé est satisfaisant et qu'ils accordent de l'importance au travail dans la vie (et n'ont pas le sentiment d'être plafonnés), il n'y a donc aucune raison pour qu'ils envisagent un départ précoce. D'autres variables ressortant d'analyses partielles complètent le tableau. Ces personnes qui favorisent le maintien en emploi sont plutôt des hommes qui n'ont pas de conjoint et sont plus scolarisés que la moyenne. Si ces derniers ont un conjoint, l'âge de ce dernier est plus faible, ce qui explique le départ plus tardif. Autre scénario, le conjoint travaille mais a lui-même le désir de partir plus tard à la retraite ; dans ce cas, la volonté d'harmoniser les départs à la retraite explique le départ tardif.

Ceci étant dit nous pouvons examiner les effets — même s'ils sont réduits — des pratiques de gestion sur l'extension de la vie professionnelle. Les 13,0 % d'explication de l'EVP par ces pratiques ne sont malgré tout pas négligeables, surtout lorsque le contrôle des principales variables individuelles significatives ne le réduit qu'à 8,3 %. La nature dichotomique des variables et, dans certains cas, le faible ou fort niveau d'implantation (d'où une variance réduite) ne facilitent pas la mise en évidence de liens étroits. Comme la littérature le répète abondamment, les cadres en fin de carrière sont particulièrement friands d'aménagements individualisés. Ils restent plus longtemps parce que leur employeur a su leur ménager un projet stimulant de fin de carrière, soit en termes de défi, soit en termes de conditions de travail particulièrement intéressantes. Sans de tels accommodements, il ne faut pas espérer les retenir... à moins de proposer de substantiels stimulants financiers. À partir de cette analyse des pratiques de gestion, une première ébauche de stratégie de maintien en emploi des cadres plus âgés peut être esquissée ; elle est basée sur : 1°) un projet

stimulant de fin de carrière (qui a des caractéristiques particulières que nous allons décrire) ; 2°) des aménagements personnalisés du temps (et du lieu) de travail ou des avantages qui permettent cette flexibilité et 3°) en complément — ou en absence — de ces éléments, il est toujours possible d'« acheter » le maintien des employés plus âgés par le biais de stimulants financiers.

L'importance du projet personnel de fin de carrière est mise en évidence par l'association positive des pratiques « plan formel de carrière » et « entretien de carrière » avec l'EVP. Les employés vieillissants sont souvent exclus de ces démarches qui sont elles-mêmes faiblement implantées dans les organisations étudiées (10 % des cas pour le plan de carrière et 21 % pour l'entretien de carrière). Le manque de temps est souvent invoqué mais il y a aussi la méconnaissance du rôle de conseiller par le supérieur, la méconnaissance des besoins et désirs du subordonné, voire la peur de confronter un employé plus âgé en mesure d'utiliser son expérience pour tenir tête à son supérieur. Pourtant, chaque employé dans l'organisation (surtout parmi les plus scolarisés et les plus compétents) souhaite ardemment qu'on s'intéresse à lui, qu'on l'interroge sur ses problèmes et aspirations de fin de carrière et qu'on lui propose un avenir stimulant adapté à ses goûts et à ses capacités. L'entretien de carrière devrait être ce moment privilégié de communication. Ce pourrait être aussi le moment de rappeler les bons coups de l'employé et de mentionner l'utilité que pourrait avoir sa contribution dans le futur. Évidemment si cela n'est pas le cas, il faut avoir le courage de le dire au subordonné même si cela a pour effet d'accélérer son départ. À l'inverse, l'employé doit saisir l'occasion d'exprimer ce qu'il veut faire dans le futur, les accommodements qu'il souhaite, les rôles qu'il entend jouer. Combien d'employés performants sont partis à la retraite parce que l'organisation avait oublié de leur dire l'importance de ce qu'ils faisaient ou parce qu'elle ignorait leur désir de travailler quatre jours sur cinq ou de se consacrer à la formation des plus jeunes !

Les projets de fin de carrière des cadres de 50 ans et plus possèdent, par contre, certaines caractéristiques que n'ont pas les projets de carrière des plus jeunes. Ainsi, il faut noter la réticence très forte des cadres de plus de 50 ans à s'embarquer dans des programmes de formation — aucune des pratiques de formation ne favorise l'EVP au niveau bivarié (sauf une, la formation adaptée reflète le besoin des vieillissants d'être formé dans un contexte adapté : tolérance des erreurs, ambiance confortable, encouragements, refus de juger, utilisation du vécu, etc.). Le contrôle des autres pratiques de gestion fait même apparaître l'effet négatif de pratiques comme les programmes de développement en gestion (tableau 4) ou même les programmes de formation en informatique (dans d'autres analyses) sur l'EVP.

Pour certains, le départ à la retraite est tout simplement une fuite qui évite de « retourner à l'école » et d'avoir à apprivoiser de nouvelles connaissances. Il en va de même avec les transferts d'emplois souvent assimilés, par les plus jeunes, à du développement par l'action ou à de la formation en emploi. Pour les plus âgés, cette mobilité dans l'organisation n'apparaît pas aussi positive, car elle est souvent associée à des réaffectations ou des restructurations non souhaitées. S'il n'est pas trop favorable à la formation ni aux mouvements de carrière (sauf aux promotions qui favorisent bien sûr le maintien en emploi) le cadre de 50 ans et plus est par contre sensible au transfert de ses connaissances vers les plus jeunes (tel que montré par d'autres résultats dans la recherche). Contrairement au projet conventionnel de carrière qui se réalise surtout à travers la formation et les mouvements de carrière, celui des vieillissants est marqué par l'enrichissement et plus spécifiquement par les nouveaux rôles à jouer. Parmi ceux-ci ressortent particulièrement l'affectation à des programmes spéciaux, la participation à des comités stratégiques ou la possibilité de jouer un rôle de formateur. En fait, ces trois pratiques sont assez fortement corrélées et la première masque souvent les deux autres.

Dans le même ordre d'idée, il faut noter que les cadres de 50 ans et plus ne sont pas trop attirés par les évaluations. Alors que, pour les plus jeunes, les pratiques d'évaluation (rendement, potentiel) et de feed-back (sur le rendement) sont étroitement associées à l'entretien de carrière et au plan formel de carrière, il y a chez les plus âgés deux grappes distinctes. Le projet de carrière est souvent dissocié de ces évaluations et prend plus la forme d'un défi de fin de carrière (ou d'un nouveau rôle à jouer) que celui d'un projet de développement. Un tel projet favorise l'EVP alors que les évaluations ainsi que la transmission de ces évaluations auraient plutôt tendance à la décourager (tableau 4). Ceci indique bien que — dans le passé du moins — les évaluations ont plutôt été utilisées pour mettre en évidence des rendements insuffisants de cadres plus âgés et les pousser gentiment vers la retraite avancée. Ces pratiques auraient donc été utilisées de deux manières différentes selon que l'employé est au début ou à la fin de sa carrière.

Les aménagements constituent — avec le projet de fin de carrière axé sur les nouveaux rôles — le deuxième grand volet d'une stratégie de maintien en emploi. Les aménagements les plus favorables à l'EVP sont, pour les cadres plus âgés, les programmes de partage du travail, de réduction graduelle de la semaine de travail et le travail à domicile. Dans les régressions multiples, la première pratique a tendance à masquer les deux autres avec lesquelles elle est assez fortement corrélée. Il faut noter que ces pratiques sont sans effet pour les plus jeunes (45 ans et moins) beaucoup plus sensibles aux horaires flexibles.

Deux autres programmes, plus considérés comme des avantages sociaux que des aménagements du temps de travail à proprement parler, s'avèrent efficaces pour augmenter la vie professionnelle, aussi bien des plus âgés que des plus jeunes. Il s'agit du programme de congés sans solde et du programme de congés pour raisons personnelles qui sont implantés dans respectivement 76 et 69 % des cas (annexe 1, disponible sur demande auprès du premier auteur). Notons toutefois l'efficacité plus grande du programme de congés sans solde (qui masque le programme de congés pour raisons personnelles dans les régressions multiples) pour les cadres de 50 ans et plus alors que les congés pour raisons personnelles semblent plus faire le bonheur des 45 ans et moins puisqu'il influence davantage l'EVP dans leur cas.

Toujours au niveau des avantages sociaux, il faut noter la corrélation assez fortement négative entre le programme de préparation à la retraite et l'EVP. Ce programme est souvent présent dans des milieux où existent des programmes de retraite anticipée et son but est souvent d'atténuer les effets négatifs du départ précoce et d'en renforcer les côtés positifs. Ce n'est certainement pas dans le cadre de ces programmes que sera développé le droit au travail des plus âgés, l'importance de leur contribution et le rôle que peut jouer le travail dans leur équilibre personnel. Faut-il éliminer un tel programme dans le cadre du nouveau contexte, se demandent souvent les professionnels en ressources humaines ? Nous ne le croyons pas. Il y aura toujours des cadres qui veulent ou doivent partir tôt et une gestion des ressources humaines aidante et empathique se doit de les accompagner dans leur sortie du marché du travail. Néanmoins, il n'est pas utile de dispenser ces sessions de préparation à la retraite à tous les employés d'un certain âge, encore moins de les donner trop longtemps avant la date de départ.

Finalement, nos résultats montrent clairement que la plupart des cadres qui prolongent leur vie de travail au-delà de l'âge normal ne le font pas par plaisir mais par nécessité. Souvent ils perçoivent leur rente de retraite insuffisante ou s'estiment incapables de fonctionner — ou de profiter de la vie — dans un contexte de ressources financières plus réduites. Dans la culture actuelle où le droit à la retraite (bien méritée et de plus en plus précoce) a beaucoup plus de défenseurs que le droit au travail (au-delà de l'âge normal) et où 60 % des répondants souhaiteraient partir plus tôt que l'âge prévu s'il n'y avait pas de contraintes financières, les stimulants financiers restent encore un moyen important, sinon le principal, de maintenir les cadres plus âgés au travail. D'où l'efficacité des gratifications salariales hors classe, quoiqu'elles soient rares (8 % des cas) et de la rente supérieure pour ceux qui continuent à travailler au-delà de l'âge normal (qui n'existerait, elle aussi, que pour 13 % des répondants).

VALIDATION DU MODÈLE ÉMERGENT

Dans le but de valider la stratégie du maintien en emploi qui émerge des résultats précédents, nous avons effectué deux analyses complémentaires. La première analyse utilisait d'autres variables indépendantes, soit les possibilités qu'offrait le milieu de travail de satisfaire un certain nombre d'attentes professionnelles. Ces variables (présentées dans l'annexe 2, disponible sur demande auprès du premier auteur) pourraient être considérées comme des variables intermédiaires entre les pratiques de gestion et la décision de rester en emploi. La seconde analyse s'appuyait sur les résultats d'une question ouverte qui demandait au répondant : « À quelles conditions accepteriez-vous de prolonger votre carrière au-delà de l'âge prévu pour la retraite ? ».

Les résultats de la première analyse (tableau 5) permettent de préciser la première dimension relative au projet de fin de carrière. Les répondants qui restent plus longtemps sont ceux qui veulent progresser dans leur carrière et se réaliser dans le travail (presque autant que les 45 ans et moins) mais il s'agit d'une progression subjective qui tendrait à exclure les projets exigeants beaucoup d'initiatives, impliquant l'acquisition de nouvelles compétences (qui sont l'apanage des cadres de 45 ans et moins) ou utilisant des nouvelles technologies (où l'obsolescence rapide des connaissances favorise le départ précoce) pour être plus centrée sur des tâches spécialisées, sans ambiguïté, que les cadres aiment faire, où ils se sentent à l'aise, utilisent leurs acquis, contrôlent le rythme de leur travail, participent à la prise de décision et ont le sentiment de pouvoir apporter quelque chose. La dimension contrôle du travail (rythme, temps, etc.) est particulièrement importante. Par contre les cadres de 50 ans et plus qui restent plus longtemps en emploi s'accommodent plus que les plus jeunes de l'absence d'informations, du manque de reconnaissance et de la monotonie. Le besoin de gérer le temps de travail est par contre plus important, ce qui consolide l'importance de la deuxième dimension déjà mise en valeur, soit les aménagements du temps de travail. Finalement, une troisième dimension relative à la qualité de vie au travail se précise. Déjà présente dans les résultats précédents par le biais des aménagements et des avantages sociaux, cette dimension est ici plus détaillée. Le cadre de 50 ans (comme son collègue plus jeune d'ailleurs) qui a le sentiment de travailler dans un climat agréable, d'avoir le temps de réfléchir, de disposer de ressources suffisantes, d'avoir le soutien de ses supérieurs et de pouvoir équilibrer sa vie de travail et sa vie privée, a plus de chances que les autres d'être favorable à un projet d'extension de sa vie professionnelle.

En ce qui concerne la deuxième analyse relative aux conditions posées pour extensionner la vie professionnelle (annexe 3, disponible sur demande

TABLEAU 5

Régression multiple des possibilités de réalisation des attentes sur l'EVP

<i>Possibilités de réalisation de l'attente</i>	<i>Modèle « stepwise / pairwise » R = 0,350 R² ajusté = 0,103 N = 367 Bêta</i>
14. Travailler à mon rythme personnel	0,216**
20. Être autonome dans mon travail	-0,188**
35. Se réaliser dans son travail	0,258**
25. Utiliser ses compétences	-0,142*
15. Participer à la prise de décision	0,169*
10. Utiliser les nouvelles technologies	-0,118*
32. Disposer de ressources suffisantes	0,130*
34. Avoir des mandats de travail précis	-0,124

** p < 0,01 ; * p < 0,05 ; pas d'étoile p < 0,10

auprès du premier auteur) les résultats nous permettent de documenter davantage les quatre dimensions maintenant mises en évidence. Sur 402 répondants au questionnaire, 355 (ou 88,3 %) ont pris la peine de répondre à cette question ouverte, ce qui est tout à fait inhabituel pour ce genre de question. De plus, chaque répondant a formulé en moyenne 2,5 conditions, ce qui montre l'intérêt pour le sujet. La diversité des conditions mises de l'avant reflète la diversité des besoins et des attentes. Contrairement aux jeunes dont les valeurs, attitudes et comportements sont fortement régulés par les systèmes d'éducation et d'intégration dans les milieux de travail, les employés de 50 ans et plus, après quelques dizaines d'années sur le marché du travail, ont vécu des expériences suffisamment nombreuses et diversifiées pour être en mesure de se connaître et d'avoir élaboré des stratégies de vie précises et personnalisées. Comme leurs valeurs et besoins, leurs attentes et désirs sont donc beaucoup plus diversifiés que ceux des plus jeunes, plus tournés vers l'intégration et la croissance. Une gestion flexible et individualisée des fins de carrière est donc essentielle.

Au cœur même de cette gestion flexible et individualisée se situe le projet de fin de carrière. Si l'individualisation peut porter sur de nombreuses activités : rémunération, avantages sociaux, organisation du travail, aménagement du temps de travail, etc., c'est au niveau du projet de fin de carrière qu'elle prend le plus de sens et qu'elle est la plus susceptible de mobiliser l'employé et de favoriser son maintien en emploi. Le projet est nourri par les perceptions et aspirations de l'employé. Pour les cadres de 50 ans et plus, trois exigences dominent : allègement de la charge (catégorie I), nouveaux rôles et nouveau statut (catégories P et R) et enrichissement

(catégorie M). La faiblesse (et aussi la nature) des catégories relatives au développement de carrière (catégorie T), aux mouvements de carrière (catégorie S) et à la responsabilisation (catégorie Q) confirme, pour les vieillissants, la nature particulière du projet de fin de carrière, plus tourné vers l'utilisation des compétences, le désir d'être utile et surtout celui d'avoir du plaisir au travail et de faire quelque chose d'intéressant (stimulant, valorisant), que tourné vers la réalisation de soi, la progression, le développement des compétences, les responsabilités. Par contre, on ne déteste pas rester impliqué, avoir du pouvoir, être consulté, conseiller, supporter, transférer ses compétences mais on veut préserver son autonomie et limiter voire restreindre ses responsabilités. Oui aux défis mais il faut que cela se fasse en douceur, sans efforts trop violents et généralement un peu en retrait de la ligne de front (illustrée ici par la gestion quotidienne, l'encadrement de personnel, les échéanciers serrés, les tâches administratives, etc.), sinon on préfère partir puisque on y a droit.

Les réponses à la question ouverte permettent aussi de préciser et de quantifier l'importance de la deuxième dimension relative aux aménagements. Ici quatre types d'exigences peuvent être mis de l'avant. En premier, et de loin les plus nombreux (17,4 %), des réductions de la durée de travail (catégorie J) sont demandées. Cette aspiration au temps partiel va du désir de faire seulement une semaine normale de travail (40 heures par semaine) à celui de travailler à l'occasion, d'une manière saisonnière ou pour effectuer des remplacements. Le deuxième type regroupe l'amélioration des conditions de retraite (catégorie H). Les plus nombreuses réponses touchent à la bonification de la rente et recourent donc la dimension financière (quatrième dimension). Par contre, la retraite progressive ou diminution progressive du temps travaillé s'apparente au temps partiel. En troisième lieu, et presque à égalité avec l'amélioration de la retraite, se retrouvent les aménagements des horaires de travail (catégorie K), principalement les horaires flexibles mais aussi le choix des horaires (pas de travail de nuit, pas de travail les fins de semaines, etc.). Finalement, beaucoup plus loin se retrouvent les aménagements du lieu de travail (télétravail, travail à domicile) (catégorie L) plus difficiles à implanter dans le cas de la main-d'œuvre cadre.

Quoique recoupant en partie les autres dimensions, la dimension « qualité de vie au travail » est également confirmée par les résultats même si elle apparaît plus disparate que les autres dimensions. Outre certaines catégories d'exigences déjà décrites (par exemple « charge de travail moins lourde » ou « réduction du temps de travail »), cinq catégories d'exigences illustrent ici ce concept de qualité de vie au travail. En premier la nécessité d'avoir plus de ressources (surtout humaines) (catégorie E) est mentionnée par de nombreux répondants ; vient ensuite l'amélioration du

réseau (catégorie D) qui rassemble une multitude de réponses allant de la gestion plus cohérente à la gestion plus flexible, à la transparence, aux restructurations, à l'élimination des jeux politiques, etc. L'amélioration des vacances et congés (semaines additionnelles, possibilités de congés sans solde, choix des dates de vacances, ...) (catégorie G) est un troisième élément qui encouragerait certains répondants à extensionner leur vie professionnelle. Enfin, la quatrième catégorie est relative au climat de travail, à l'ambiance et la cinquième à la diminution du stress (catégorie O).

Finalement, en association avec les exigences précédentes ou seule, la rémunération et les gratifications financières constituent la quatrième dimension susceptible de favoriser le maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. Que ce soit pour satisfaire des besoins de reconnaissance (catégorie N) insatisfaits, pour rémunérer des compétences, de l'ancienneté, de l'effort, du temps consacré au travail ou pour pallier certaines déficiences au niveau de la rente anticipée ou tout simplement pour augmenter le niveau de vie des répondants, la rémunération est sans aucun doute la mesure la plus susceptible de maintenir en emploi le plus grand nombre de répondants. Parmi les exigences les plus souvent mises de l'avant, on retrouve bien sûr la revalorisation des salaires (de loin la première exigence !), la rémunération du temps supplémentaire, les primes, bonis, etc., mais aussi fréquemment, le maintien du salaire (dans le cadre d'une réduction des heures de travail), le cumul salaire-rente (sans pénalité sur la rente), le maintien des avantages sociaux (même en travaillant à temps partiel), le travail à temps partiel considéré comme temps plein pour le calcul de la rente de retraite, la rente partielle additionnée au travail à temps partiel, la bonification des rentes, leur déplafonnement, etc.

CONCLUSION

Comme le montrent les résultats, la gestion dispose donc de quatre outils pour tenter de retenir en emploi les cadres en fin de carrière des services sociaux et de santé de Montréal (tableau 6).

TABLEAU 6

Les quatre dimensions d'une stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 et plus des services sociaux et de santé de Montréal

-
1. Projet personnel de fin de carrière
 2. Aménagements du temps de travail
 3. Amélioration de la qualité de vie au travail
 4. Stimulants financiers
-

Quoique l'effet de ces pratiques sur l'extension de la vie professionnelle soit moins important que les facteurs personnels (ancienneté, état de santé, situation financière anticipée à la retraite, importance du travail dans la vie, etc.), il est loin d'être négligeable. Ceci montre donc que la fonction ressources humaines a un rôle à jouer dans la formulation et l'implantation d'une stratégie de gestion favorisant le maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. Face à un milieu de travail qui génère beaucoup d'insatisfactions et face à une culture qui porte aux nues le départ précoce à la retraite, cette stratégie — si elle ne veut pas se limiter à quelques individus — devra s'appuyer sur de nombreux accommodements. Il faudra « négocier » individuellement des projets de fin de carrière qui font une large part aux aspirations des cadres vieillissants (désir d'avoir du plaisir au travail, de moins se défoncer, de contrôler le rythme et le temps de son travail, d'utiliser les compétences acquises, de jouer des nouveaux rôles utiles et stimulants). À défaut de passer de tels contrats, il y a fort à parier que les départs précoces continueront à se multiplier... à moins que des stimulants extrinsèques (échelons supplémentaires de salaire, bonis, primes, rente partielle, déplafonnement de la rente, etc.) ne viennent pallier l'insuffisance des stimulants intrinsèques. À plus long terme, la fonction ressources humaines devrait travailler à l'amélioration des conditions de travail actuelles (dans le cadre de ses moyens !) et au développement d'une contre-culture mettant en valeur le droit au travail des aînés et l'importance du travail dans leur équilibre personnel. Il faudra aussi mieux mesurer l'importance de leur contribution dans un contexte où la compétence et la mobilisation n'ont pas de prix mais où certains pseudo-stéréotypes à l'égard des vieillissants ne se révèlent pas complètement infondés.

■ BIBLIOGRAPHIE

- AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP). 1986. *Managing a Changing Work Force*. Washington.
- AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP). 1988. *Using the Experience of a Lifetime*. Washington.
- AVOLIO, B., D. WALDMAN et M. MCDANIEL. 1990. « Age and Work Performance in Non-Managerial Jobs : The Effects of Experience and Occupational Type ». *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, 407-422.
- BURLETON, D. 2002. *The Demographic Challenge*. TD Forum on Standards of Living, Toronto.
- CAILLOUX-TEIGER, C. 1989. « Travailleurs vieillissants et formation : gageure ou enjeu ? ». *Le vieillissement au travail : une question de jugement ! Actes du colloque*. H. David, dir. Montréal : IRAT.
- CENTRE SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA. 2001. *Where Did All the Workers Go ? The Challenges of the Aging Workforce*. Ottawa.

- CHOPIN, M.-F. et E. MARBOT. 2001. « Quinquas au boulot ! ». *Ressources humaines et Management*, vol. 2, 12–14.
- COBERLY, S. 1985. « Keeping Older Workers on the Job ». *Aging*, n° 349, 23–26.
- CÔTÉ, M. 1991. « La main-d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser ». *Gestion*, février, 9–16.
- DE BROUCKER, P. 1988. « Vieillesse et gestion du personnel au Japon ». *Futuribles*, novembre, 25–40.
- DENNIS, H., dir. 1988. *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*. Lexington : Lexington.
- DRHC. 2002. *Défis posés par le vieillissement de la main-d'œuvre : un survol de la question*. Ottawa.
- DUMONT, A. 1989. « Les caractéristiques des programmes de préparation à la retraite offerts dans les organisations québécoises ». Mémoire de 2^e cycle, Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal.
- DYCHTOWALD, K. 1989. *Age Wave : The Challenges and Opportunities of an Aging America*. Los Angeles : Tarcher.
- EMPLOI-QUÉBEC. 2003. *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus*. Allocution de M^{me} Agnès Maltais, Québec, 28 janvier.
- FELDMAN, D. 1988. *Managing Careers in Organizations*. Boston : Scott, Foresman.
- FORD, R. et M. FOTTLER. 1985. « Flexible Retirement : Slowing Early Retirement of Productive Older Employees ». *Human Resource Planning*, vol. 8, n° 3, 147–156.
- GAGNON, Y.C. et C. PROVENCHER. 1992. « Le vieillissement des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise : y aura-t-il une relève ? ». *Canadian Public Administration / Administration publique du Canada*, vol. 35, n° 4, 485–500.
- GAULLIER, X. 1988. *La deuxième carrière*. Paris : Seuil.
- GUÉRIN, G. 1991. « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement ». *Vieillir en emploi*. R. Blouin et al., dir. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- GUÉRIN, G., T. WILS, T. SABA et N. ST-JACQUES. 1996a. « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus ». *Les cahiers québécois de démographie*, vol. 24, n° 2, 245–284.
- GUÉRIN, G., T. WILS et T. SABA. 1996b. « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus ». *Performance et gestion des ressources humaines*. A.-M. Fericelli et B. Sire, dir. Paris : Économica.
- GUÉRIN, G. et T. SABA. 2001. *L'extension de la vie professionnelle des cadres des établissements de santé et de services sociaux de Montréal-Centre*. Rapport de recherche, 107 p.
- HALE, N. 1990. *The Older Worker : Effective Strategies for Management and Human Resource Development*. San Francisco : Jossey-Bass.

- KRAUT, A. 1988. « Retirees : A New Resource for Flexible Industries ». *Human Resource Planning*, vol. 11, n° 4, 317–319.
- LEFEBVRE, S. 2000. « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs ». *Pistes*, vol. 2, n° 1, 13 p.
- LEWIS, J. et C. MCLAVERTY. 1991. « Facing Up to the Needs of the Older Manager ». *Personnel Management*, janvier, 32–35.
- LONDON, M. et S. STUMPF. 1982. *Managing Careers*. Reading : Addison Wesley.
- MALATEST ET ASSOCIÉS. 2003. *Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les Conseils sectoriels*. Ottawa : Alliance des Conseils sectoriels.
- MARBACH, G. 1968. *Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés*. Paris : OCDE.
- MEIER, E. 1988. « Managing an Older Work Force ». *The Older Worker*. M. Borus et al., dir. Madison : Industrial Relations Research Association.
- NUSBERG, C. 1986. « Measures that Prolong Work Life ». *Ageing International*, automne-hiver, 7–10, 12–15, 17–25.
- NUSBERG, C. 1989. « Des mesures qui prolongent la vie professionnelle ». *Le vieillissement au travail : une question de jugement ! Actes du colloque*. H. David, dir. Montréal : IRAT.
- OTTE, F. et P. HUTCHESON. 1992. *Helping Employees Manage Careers*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- PAUL, C. 1987. « A Human Resource Management Perspective on Work Alternatives for Older Americans ». *The Problem Isn't Age : Work and Older Americans*. S. Sandell, dir. New York : Praeger.
- PAUL, C. 1988. « Implementing Alternative Work Arrangements for Older Worker ». *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*. H. Dennis, dir. Lexington : Lexington.
- PERETTI, J.-M. 2002. « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique RH ». *Ressources humaines et management*, n° 7, 20–21.
- ROSEN, B. et T. JERDEE. 1985a. *Older Employees : New Roles for Valued Resources*. Homewood : Dow-Jones.
- ROSEN, B. et T. JERDEE. 1985b. « A Model Program for Combatting Employee Obsolescence ». *Personnel Administrator*, vol. 30, n° 3, 86–92.
- ROSEN, B. et T. JERDEE. 1986. « Retirement Policies for the 21st Century ». *Human Resource Management*, vol. 25, n° 3, 405–420.
- ROSEN, B. et T. JERDEE. 1988. « Managing Older Worker's Careers ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, n° 6, 37–74.
- ROSEN, B. et T. JERDEE. 1989. « Investing in the Older Worker ». *Personnel Administrator*, avril, 70–74.
- ROSOW, J. 1980. *The Future of Older Workers in America : New Options for an Extended Working Life*. Scarsdale : Work in America Institute.
- SHEA, G. 1991. *Managing Older Employees*. San Francisco : Jossey-Bass.

- SIEGEL, R. 1986. « Preretirement Programs in the 80s ». *Personnel Administrator*, vol. 31, n° 2, 77–83.
- SOLOMON, C.M. 1997. « Keep Them ! Don't Let your Best People Get Away ». *Workforce*, août, 46–52.
- STATISTIQUE CANADA. 2001. « Retraite anticipée : tendances ». *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 13, n° 4, 7–15.
- STATISTIQUE CANADA. 2003a. « La vague des départs à la retraite ». *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 15, n° 1, 42–49.
- STATISTIQUE CANADA. 2003b. « Les hommes de 55 ans et plus : le travail ou la retraite ? ». *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 15, n° 1, 50–58.
- STERNS, H. et D. DOVERSPIKE. 1988. « Training and Developing the Older Worker ». *Fourteen Steps in Managing an Aging Work Force*. H. Dennis, dir. Lexington : Lexington.
- WHITTEMORE, M. 1990. « Retired and Back at Work ». *Nation's Business*, vol. 78, avril, 37–40.
- WITHERS, P. 2001. « Retention Strategies that Respond to Worker Values ». *Workforce*, 37–41.

SUMMARY

Effectiveness of Practices Aimed at Retaining Managers Aged 50 or Over

In many industries in Quebec and Canada, as well as in other Western countries, labour shortages have now replaced labour surpluses in a context where succession is growing scarce and a real culture of rapid departure has developed as a result of the recent waves of early retirement and the work overload that this has created for the “survivors.”

After years of encouraging departures and of managing early retirement programs, the human resources (HR) function now faces the new challenge of attempting to retain aging employees in today's context of multiple restructuring, infrastructure sharing, growing competition and—for the Public Service—tighter management of the financial resources that the state makes available to institutions. This raises the question of whether it is possible today to have end-of-career employees extend their working lives.

In the 1980s and 1990s, numerous studies (Rosen and Jerdee 1985a; Nusberg 1986, 1989; Meier 1988; Dennis 1988; Hale 1990; Shea 1991) presented—based on the specific needs and expectations of this category of workers—management practices which were supposed to satisfy end-of-career employees and encourage them to stay in their jobs longer.

However, the issue of the effectiveness of these practices has rarely been addressed. What is the value of this model of managing aging? Can it be useful for HR managers?

According to the domain-specific literature, a retention strategy may be based on a number of practices aimed at extending the working life of older employees. These practices will be presented according to seven main categories: career planning, career development, career moves, job content design, time management, pay and benefits, and employment relationship.

The effectiveness of these practices will then be assessed on the basis of a sample of managers who, in March 2001, answered a more general questionnaire on job dissatisfaction, mobilization and retention in the Montreal health and social services sector. Out of a total of 3525 managers, 1054 managers answered the questionnaire. Of this number, 402 managers were aged 50 years or over and formed the sample used in this study. Extension of working life (EWL), the dependent variable used in this study, was assessed through four indicators: expectations of early retirement, expectations of extending working life, planned retirement age and desired age (regardless of any financial consideration). Thirty-seven practices which are supposed to be linked with retirement departure were drawn from the literature and retained as independent variables. Other variables—socio-demographic, professional, psychological and organizational—act as control variables in certain analyses. The results show that the percentage of explanation of EWL through end-of-career management practices is only 13%. As amply repeated in the literature, end-of-career managers are particularly partial to individualized arrangements. These managers stay on because their employer has organized a stimulating end-of-career project for them that is either challenging or offers particularly attractive working conditions. Without these accommodations, there is no hope of retaining these managers, short of offering substantial financial incentives. From this analysis of management practices emerged a strategy for retaining older managers based on: (1) a stimulating end-of-career project; (2) individualized arrangements of work time (and place) or advantages which allow for this flexibility and (3) in addition to—or in the absence of—these elements, financial incentives can always be used to “purchase” the retention of older employees.

To validate the retention strategy which emerged from the preceding results, two additional analyses were conducted. The first analysis used other independent variables, i.e. the opportunities offered by the workplace to satisfy a number of professional expectations. These variables could be considered as intervening variables between management practices and the decision to stay employed. The second analysis was based on the results of an open-ended question which asked the respondent, “Under what

conditions would you agree to extend your career beyond the planned retirement age?”

The results allow us to complete and specify the retention strategy described above. Thus, four tools are available to retain end-of-career managers in the Montreal health and social services sector:

1. End-of-career individual project.
2. Time management.
3. Improvement of quality of working life.
4. Financial incentives.

Although the impact of these practices on the extension of working life is less significant than the impact of individual factors (seniority, health status, expected financial situation at retirement, importance of work in life, etc.), the impact of these practices is far from insignificant. Thus, this demonstrates that the HR function has a role to play in the development and implementation of a management strategy to retain managers aged 50 or over.