
Aménager le temps de travail en fin de carrière pour inciter à rester en emploi ?

*Working Time Arrangements at the End of a Career to Encourage People to Stay
in Employment?*

Diane-Gabrielle Tremblay et Fedwa Jebli



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1672>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1672](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1672)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay et Fedwa Jebli, « Aménager le temps de travail en fin de carrière pour inciter à rester en emploi ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 45 | 2012, mis en ligne le 01 mai 2012, consulté le 21 mars 2023. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1672> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1672>

Ce document a été généré automatiquement le 21 mars 2023.



Creative Commons - Attribution 4.0 International - CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Aménager le temps de travail en fin de carrière pour inciter à rester en emploi ?

Working Time Arrangements at the End of a Career to Encourage People to Stay in Employment?

Diane-Gabrielle Tremblay et Fedwa Jebli

Introduction

- 1 Le financement des retraites fait l'objet de débat depuis quelques années dans nombre de pays ; le Québec et le Canada n'y échappent pas. Par contre, le débat se déplace de plus en plus sur la façon dont on pourrait assurer une hausse du taux d'activité des travailleurs vieillissants de 60 ans et plus, afin d'éviter d'accroître encore les difficultés de financement futures. De fait, cela est recherché par les États canadien et québécois, non seulement pour assurer un financement des retraites dans l'avenir, mais aussi compte tenu du déclin démographique et des pénuries de main-d'œuvre déjà observées dans certains secteurs ou entreprises (Grenier, 2007). Enfin, le fait que l'on vive de plus en plus longtemps en santé et que nombre de retraités n'aient souvent pas les moyens financiers suffisants pour profiter d'une retraite correcte (Tremblay, 2010, Blouin, 1991 ; Butler et Gleason, 1985) ou encore qu'ils vivent de l'instabilité de revenu ou aient des revenus faibles (LaRochelle-Côté, *et al.* 2008) incite également à développer des interventions pour accroître l'activité en fin de carrière. L'État cherche donc à augmenter l'activité des travailleurs vieillissants, du moins pour ceux qui le peuvent, puisque certains peuvent être atteints par la maladie, usés par le travail, et nécessiter une retraite hâtive. (Bellemare *et al.*, 1998 ; Tremblay, 2007, dir.).
- 2 En mars 2012, le gouvernement canadien a reporté l'âge normal du début des prestations de retraite à 67 ans pour les personnes nées après le 31 mars 1953 en échange de prestations annuelles plus élevées. La mise en œuvre sera toutefois graduelle, débutant en 2023 et étant entièrement achevée en 2029. Cependant, ce type

de mesure a déjà été adopté dans quelques pays européens et des travaux européens indiquent que la simple hausse de l'âge de la retraite prévu pour obtenir une pension publique ne suffit pas à augmenter la participation au marché du travail des travailleurs expérimentés (cf Guillemard, 2010). Une étude québécoise allait dans le même sens, indiquant que nombre de salariés étaient contre cette proposition et ne prolongeraient pas leur activité (Tremblay et Genin, 2008). Par contre, comme les futurs retraités attendront deux ans de plus pour toucher leur pleine retraite, cela pourrait contribuer à appauvrir certains groupes, exclus du marché du travail pour des raisons d'usure physique au travail ou de maladie notamment.

- 3 Au début 2012, le gouvernement du Québec a mené une consultation visant à identifier les meilleurs moyens d'augmenter la participation au marché du travail des 55 ans et plus. Il est difficile d'établir des statistiques précises sur l'âge réel de la retraite au Québec, car ceux qui prennent leur retraite au cours d'une année donnée ne sont pas nécessairement représentatifs de l'âge réel de la retraite qui caractérisera leur groupe d'âge en bout de ligne. Cependant le gouvernement comme les entreprises s'inquiètent du fait que beaucoup de salariés du secteur public quittent à 58 ans et que nombre de travailleurs du secteur privé quittent à compter de 60 ans (Tremblay, 2010 ; Grenier, 2007), même si on observe une légère tendance au report de l'âge de la retraite. En effet, il semble que l'espérance de vie en emploi à partir de 55 ans a augmenté depuis le début des années 2000 (Galarneau, 2011). Il reste que nombre de travailleurs quittent autour de 60 ans et il semble que ce soient davantage les cadres, les cols blancs et les plus scolarisés qui quittent plus tard (Grenier, 2007, Gaullier, 1988). Dans un tel contexte, on s'interroge sur les manières de maintenir les gens en emploi jusqu'à 65 ans et même au-delà, et cette consultation du gouvernement du Québec visait à recueillir des opinions sur les moyens pour ce faire. C'est là une interrogation qui ne date pas d'hier (Burkhauser et Quinn, 1990 ; Casey et Busch, 1983), mais il est difficile de déterminer ce qui peut vraiment avoir un effet sur le comportement des travailleurs vieillissants, car peu de travaux ont été menés sur les aspirations des salariés québécois en fin de carrière. Par ailleurs, ces travaux sont plutôt quantitatifs (Tremblay et Genin, 2010), de sorte que nous avons voulu mener une étude de cas en entreprise pour mieux comprendre les aspirations des salariés et déterminer comment on pourrait retenir les travailleurs expérimentés, d'où le choix d'une démarche qualitative ici.
- 4 Étant donné que les facteurs financiers et individuels pouvant influencer les décisions de retraite sont davantage étudiés dans la littérature (maladie, situation familiale, prise de retraite du conjoint- voir Park, 2010 ; Tremblay, Larivière et Chamahian, 2012), la présente recherche vise à mieux identifier les facteurs organisationnels qui peuvent influencer sur le maintien en emploi (ou la rétention de la main-d'œuvre dans l'entreprise), lesquels sont un peu moins connus. Par exemple, certains travaux indiquent que c'est dans l'aménagement du temps de travail en fin de carrière (réduction ou modification des horaires, semaine de 4 jours, semaine de 5 jours comprimée en 4), qu'une solution à l'allongement du temps passé en emploi pourrait se trouver (Abouaissa, 2010, Tremblay, 2010). D'autres recherches indiquent que des salariés seraient disposés à rester en emploi s'ils pouvaient bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail, ou encore s'ils pouvaient faire un autre type de travail, par exemple de la formation des plus jeunes qui entrent dans l'organisation (Guillemard, 2010).

- 5 La présente recherche, de type exploratoire, vise donc à identifier les facteurs organisationnels qui peuvent influencer sur le maintien en emploi (ou la rétention de la main-d'œuvre dans l'entreprise), étant donné que peu d'études ont été menées sur l'intérêt pour de tels dispositifs au Québec, du moins depuis les années 90, alors que l'on observait que les travailleurs préfèrent souvent une retraite hâtive à un maintien en emploi dans les mêmes conditions de travail (Bellemare *et al.*, 1998). Certains travaux européens (Guillemard, 2010, 2007 ; Gaullier, 1988) indiquent que l'aménagement du temps de travail et d'autres changements organisationnels pourraient inciter les travailleurs à rester en emploi, mais ces éléments ont été peu étudiés au Québec, où l'on s'est davantage intéressé à la retraite comme telle (Gauthier *et al.*, 2007) ou aux conditions financières dans lesquelles elle se prend (Larochelle-Côté, Myles et Picot, 2008). Des travaux antérieurs (Bellemare *et al.*, 1998) sur le Québec avaient montré que les milieux de travail favorisaient davantage l'éviction des travailleurs âgés et que les travailleurs eux-mêmes comme leurs syndicats favorisaient aussi la retraite hâtive, du moins dans les années 90. Les années récentes, avec les problèmes dans le secteur financier, les baisses de rendement des caisses de retraite, les revenus réduits des retraités, la crise de 2008-10 et les pertes d'emploi qui ont suivi ont certes pu changer cette vision des choses, d'où l'intérêt de nouvelles recherches sur ce thème.
- 6 Nous avons donc voulu vérifier ce qui pourrait intéresser les salariés à rester en emploi, d'autant plus que nombre d'entreprises craignent de manquer de personnel dans les prochaines décennies et cherchent à maintenir les salariés en emploi. Or, cela se révèle souvent difficile, du moins s'il n'y a pas de changement dans les pratiques organisationnelles. Nous avons donc réalisé une recherche sur les fins de carrière afin de tenter d'identifier les facteurs organisationnels qui pourraient inciter les salariés à rester plus longtemps au travail, plutôt que de prendre la retraite.

Méthodologie

- 7 Notre recherche a été menée auprès d'un grand groupe financier canadien, en juin 2011. Nous avons retenu une méthodologie qualitative, par entretiens semi-dirigés (Quivy et van Campenhoudt, 1995). Ce choix d'une méthode qualitative reposant sur des questions semi-dirigées, et donc laissant une marge pour que les salariés puissent s'exprimer, nous permet de comprendre comment les salariés se situent face à la fin de carrière et à la retraite, comment ils prennent les décisions les concernant en ces matières, quels sont les facteurs qui jouent et quels sont ceux qui pourraient les inciter à rester plus longtemps en emploi.
- 8 Pour sélectionner les interviewés, nous avons demandé à la direction des ressources humaines de l'entreprise de nous fournir une liste de personnes qui pourraient accepter de participer à notre recherche. Nous avons obtenu une liste d'une quarantaine de personnes que nous avons contactées individuellement pour obtenir des volontaires, reflétant une certaine diversité de situations. Nous avons finalement pu interroger 16 employés (ainsi que 16 cadres, dont nous ne traitons pas directement ici, si ce n'est pour présenter le point de vue de l'entreprise, car les enjeux et réalités vécus par cette catégorie professionnelle en termes de retraite sont différents) ; ce nombre de 16 employés nous a permis d'atteindre le seuil de saturation, soit le nombre auquel une entrevue supplémentaire ne fournit plus de nouveau matériel (Quivy et van Campenhoudt, 1995). Nous avons rencontré les employés sur leur lieu de travail,

généralement dans un bureau fermé, réservé à notre intention, celui-ci permettant des échanges en toute confidentialité.

- 9 Nous avons donc utilisé la technique des entretiens semi-directifs pour compléter les travaux quantitatifs réalisés par d'autres chercheurs précédemment, afin d'obtenir des informations plus nuancées sur les motivations et intérêts, mais aussi afin de permettre aux interviewés de s'exprimer plus largement sur le sujet et d'apporter des éléments auxquels nous n'aurions pas pensé (Quivy et van Campenhoudt, 1995). Les 16 entretiens, d'une durée d'une heure à 1h 30, ont tous été enregistrés et retranscrits afin de traiter les données en fonction de thèmes tels que le temps de travail, les aspirations de fin de carrière et de retraite, les mesures d'aménagement de temps de travail souhaitées et celles qui sont offertes dans l'organisation, tout au long de la carrière et en particulier en fin de carrière. À partir de ces thèmes, nous avons retenu des phrases témoins qui ont ensuite été classées en sous-thèmes et en idées-clés permettant d'analyser les différents entretiens et de dégager ainsi des éléments pour notre analyse. Avant de passer aux résultats, voyons le portrait des répondants.

Le portrait des employés

- 10 Les employés interviewés sont âgés entre 27 et 57 ans et on compte trois hommes contre 13 femmes. Comme l'entreprise compte davantage de femmes que d'hommes, il est normal d'en retrouver davantage chez nos répondants. Le niveau scolaire des employés varie entre le diplôme technique du secondaire (un cas), le Diplôme d'études collégiales (DEC, un cas), le Baccalauréat universitaire (12, dont 6 sont en administration), ainsi que deux cas de maîtrise et un autre de certificat universitaire (équivalent d'un an d'université). Les disciplines d'études recensées sont les suivantes : l'administration, le droit, la communication, la bureautique, l'informatique et les relations industrielles. Le profil de nos employés se résume donc comme suit :

Tableau 1. Le profil des employés rencontrés

Sexe	Âge	Niveau scolaire	Nombre et âge des enfants
F	47	Baccalauréat	2: 18 et 14 ans
H	53	Certificat universitaire	0
F	34	Baccalauréat	2: 6 et 4 ans
H	38	Baccalauréat	1: 4 ans
F	51	Baccalauréat	1: 29 ans
F	34	Diplôme d'études collégiales (DEC)	2: 4 et 7 ans
F	44	Maîtrise	3: 9, 11 et 13 ans
F	33	Baccalauréat	0
F	30	Maîtrise	0
F	41	Baccalauréat	2: 13 et 11 ans
F	36	Baccalauréat	2: 4 et 6 ans
F	35	Technique	0
F	50	Diplôme d'études collégiales (DEC)	1: 24 ans
F	46	Baccalauréat	2: 28 et 25 ans
H	57	Baccalauréat	2: 28 et 25 ans
F	27	Technique et certificat	2: 4 et 2 ans

Les résultats : quelle fin de carrière, travail et/ou retraite ?

- 11 Alors que le gouvernement du Québec et l'entreprise étudiée ici souhaiteraient que davantage d'employés restent en emploi jusque 65 ans, afin de contrer les pénuries de personnel prévues, peu d'employés semblent intéressés par cette proposition. Au contraire, on constate que les employés se font une représentation très positive de la retraite, comme l'ont aussi montré d'autres recherches québécoises du début des années 90 (Bellemare *et al.*, 1998). Malgré les difficultés économiques des dernières années, les employés rencontrés souhaitent souvent prendre leur retraite autour de 60 ans. Bien que l'âge normal de la retraite fixé par l'entreprise soit de 65 ans, les salariés peuvent toutefois prendre une retraite anticipée dès l'âge de 62 ans sans être pénalisés sur le plan financier. Nous avons toutefois observé que les employés rencontrés souhaitent généralement partir avant cet âge, malgré le fait qu'ils vont subir des pénalités suite à ce départ anticipé. De fait, la majorité des employés souhaitent plutôt prendre la retraite autour de 60 ans, quoique certains doivent ajuster leurs aspirations face à la réalité économique du moment, car même si l'entreprise offre un très bon régime, les rêves associés à la retraite ne correspondent pas toujours à la réalité (Anderson *et al.*, 1986). Ainsi, les employés plus âgés sont parfois amenés à reporter l'âge envisagé pour leur retraite, les jeunes ayant tendance à penser qu'ils pourront quitter plus tôt, la perspective de la retraite étant encore lointaine pour ceux qui sont dans la trentaine.
- 12 De plus, il faut rappeler que les nouvelles générations entrent souvent plus tardivement qu'avant dans un emploi dit « régulier », avec régime de retraite, et que la majorité des gens vivront une dizaine d'années de plus en santé, par rapport à la réalité d'il y a à peine quelques décennies. Cela peut signifier un nombre d'années plus important à dépendre de ces revenus de retraite, ce qui pourrait inciter à réfléchir à des moyens pour améliorer ses prestations. Par ailleurs, les préoccupations pour la relève ou la pénurie de main-d'œuvre pourraient intervenir comme facteurs pouvant aussi influencer sur les décisions. Voyons donc les résultats de la recherche auprès des employés de cette grande organisation financière, des employés qui profitent donc d'un relativement bon régime de retraite, et qui ne vivent pas de craintes quant à sa solvabilité, comme c'est parfois le cas dans le secteur privé, en raison de la taille et de la solvabilité de cette organisation. Nous verrons qu'ils restent ainsi fortement orientés vers un départ hâtif à la retraite.

L'âge de départ à la retraite tel que souhaité par les employés

- 13 Les employés considèrent dans leur majorité (13 cas sur 16) que l'âge de 60 ans constitue le moment optimal pour un départ à la retraite afin de profiter davantage de leur indépendance physique et morale. Ainsi, les 13 employés refusent a priori de travailler au-delà de 60 ans, même s'ils doivent subir une réduction de leurs prestations de retraite suite à un départ anticipé. Selon eux, le fonds de pension est suffisamment généreux pour permettre un départ anticipé : « *dans mon cas et avec la charge de travail que j'ai actuellement, je me dis que c'est impossible que je continue au-delà des 60 ans, c'est tout simplement impossible. Peut-être que je changerai d'avis si on me propose autre chose, travailler moins ou sur des mandats par exemple* », dit une employée dans le domaine juridique. Ce

discours on le retrouve dans quasiment toutes les réponses, comme c'est le cas pour cette conseillère en rémunération : « *je souhaite prendre ma retraite entre 55 ans et 60 ans, mais je pense que ça sera plutôt à 60 ans, c'est pas mal, vous ne pensez pas ? À cet âge-là je trouve qu'on a envie de passer à autre chose, se reposer et découvrir autre chose* ».

- 14 Alors que l'âge de 60 ans peut paraître assez tôt pour partir à la retraite, nous avons rencontré deux employés qui veulent même partir à la retraite à l'âge de 55 ans. La première explique cette volonté par la différence d'âge avec son conjoint, jugée importante : « mon mari est beaucoup plus âgé que moi et je veux au moins pouvoir profiter de notre vie ensemble, si j'attends jusqu'à 60 ans, ça ne va pas le faire ! » dit cette employée en dotation. Il faut reconnaître que la décision de retraite du conjoint est un facteur influant souvent sur la décision de l'autre. Comme le montrent divers travaux, c'est plus souvent le cas pour les femmes, majoritairement plus jeunes que leurs maris, qui prennent leur retraite en même temps que ces derniers, ou choisissent de passer au temps partiel ou à un poste moins exigeant à la recherche d'une souplesse temporelle plus importante (voir le cas des infirmières dans Tremblay, Larivière et Chamahian, 2012).
- 15 Le deuxième cas rencontré est celui d'un employé informaticien qui considère que l'âge de 55 ans est le plus optimal pour partir à la retraite dans une vie qu'il perçoit comme très courte : « je veux quitter à 55 ans parce que la vie est très courte et je veux avoir du temps pour faire les travaux manuels qui me passionnent depuis très longtemps ». Celui-ci pense aussi que l'entreprise connaîtra un départ massif à la retraite dans les trois à quatre ans à venir, à la suite des changements structurels en cours, que plusieurs anciens employés ont du mal à suivre et à comprendre : « honnêtement, ce que j'attends c'est l'atteinte de mon âge légal pour partir à la retraite. Il y a des gens qui commencent déjà à partir à la retraite et les gens qui partent à la retraite ne font qu'augmenter depuis les changements. Dans les trois à quatre ans à venir, on va assister à un départ massif à la retraite. Ici c'est une population de travail assez vieille, ici ça fait partie de la culture de l'entreprise : quand tu intègres l'entreprise c'est ici que tu fais carrière, ceci tout au long de ta vie professionnelle, mais maintenant ils sont tous dans des situations où rien ne pourrait les retenir, sauf s'il y a une loi qui va prolonger la date de départ à la retraite »¹.
- 16 Il s'agit là d'un employé qui exprime un malaise vis-à-vis des changements organisationnels connus par l'entreprise, un malaise qui est selon lui partagé par la majorité des employés, qui souffrent d'un manque de compréhension des projets en cours et de ceux à venir. Il faut noter que les restructurations organisationnelles et l'insatisfaction en regard des contraintes associées au travail prescrit ou trop encadré constituent souvent des incitations au départ à la retraite, comme d'autres travaux l'ont montré (cf infirmières dans Tremblay, Larivière et Chamahian, 2012).
- 17 Par ailleurs, une employée spécialiste en développement organisationnel et en dotation souhaite quant à elle prendre sa retraite à 57 ans par ce qu'elle affirme qu'elle jouit d'une situation matérielle (des investissements immobiliers) qui lui assureront un départ anticipé que les éventuelles pénalités n'affecteront pas : « moi je dis que ça va être à 57 ans, je sais qu'il faut partir à l'âge de 62 ans, mais j'ai d'autres choses à l'externe qui font que je veux partir plus jeune... Dans mon cas, les conditions financières ne feront pas que je reste plus longtemps, j'ai de l'immobilier et je vais sûrement être correcte à ce niveau-là ».

- 18 Ces cas ne représentent qu'une minorité dans les réponses si l'on considère que 13 employés préfèrent partir à 60 ans, mais montrent que l'attrait du départ prématuré à la retraite est bien présent. D'ailleurs, il est important de souligner qu'aucun employé ne souhaitait rester en activité jusqu'à l'âge normal de la retraite tel que fixé par le gouvernement du Québec (65 ans), ni même l'âge requis par la réglementation de l'entreprise pour ne pas subir de pénalités financières (62 ans). Plusieurs considèrent 65, et même 62 ans, comme étant nettement trop âgé pour profiter pleinement de la vie de retraité : « nous avons une charge vraiment très importante, avec le travail, les enfants, s'occuper de la famille et de la maison, on commence facilement à se fatiguer, alors 62 ans ce n'est vraiment pas possible. Nous avons une très grande chance de travailler pour un employeur qui offre un fonds de pension vraiment très avantageux », affirme une employée administrative ; « On est rendus très vieux à 62 ans, non je n'aurai ni le courage ni la patience pour travailler jusqu'à cet âge-là » dit une employée administrative. Il s'agit là d'un témoignage qui résume ce que les employés pensent de l'âge de retraite considéré normal par leur entreprise et montre à quel point malgré les améliorations dans le domaine de la santé, les salariés continuent à se percevoir comme « vieux » à un âge de plus en plus jeune, comme d'autres travaux l'avaient montré dans les années 90 (Bellemare et al., 1998).
- 19 L'ensemble des réponses obtenues (gestionnaires et employés) montre que l'entreprise devrait se pencher davantage sur les questions liées à la mobilisation des salariés si elle souhaite les inciter à demeurer en emploi jusqu'à l'âge fixé par l'organisation. En effet, les réponses des salariés sont en décalage avec les prévisions de l'entreprise puisque très peu d'entre eux envisagent la retraite à 62 ans et encore moins à 65 ans ; pour eux, cela ne représente pas un âge adéquat pour pouvoir vraiment profiter de la vie d'après retraite.
- 20 Bien que les employés affichent une volonté de départ à la retraite à 60, lorsqu'on évoque des options qui pourraient les inciter à rester, ils sont malgré tout ouverts aux possibilités d'aménagements qui leur permettraient de demeurer en contact avec l'entreprise. L'entreprise ne propose pas ces options, selon les informations obtenues auprès des cadres, de sorte qu'ils envisagent davantage la retraite, mais en même temps, pour eux, la retraite n'est plus nécessairement vue comme une coupure totale avec la vie active et l'entreprise, comme c'était le cas auparavant. Les entrevues montrent que c'est plutôt une étape de la vie qui pourrait permettre de demeurer actif sur le plan professionnel, ceci en prenant en compte les états physiques et psychologiques de chaque personne, mais aussi généralement avec certains ajustements au temps ou au contenu du travail, comme nous le verrons. Cette conclusion se dégage de façon explicite des réponses des répondants, sauf quelques rares exceptions qui aspirent à un départ définitif, quelles que soient les options qui pourraient être envisagées.

Les formules qui pourraient inciter les employés à demeurer plus longtemps en emploi

- 21 Les employés sont peu intéressés à rester en emploi dans les mêmes conditions, mais ils se sont dits ouverts au temps partiel, au mentorat, à la formation et à la réalisation de projets ponctuels. Une seule personne (un informaticien) est restée réticente vis-à-vis de toutes ces mesures, une réticence qu'il explique par son désarroi face à la

restructuration qu'il vient de vivre dans cette entreprise. Voyons les résultats obtenus par rapport à chacune des propositions d'organisation du travail qui serait susceptible d'inciter les employés à rester plus longtemps en emploi.

Temps partiel

- 22 En ce qui concerne le temps partiel, les employés plus jeunes (27-38 ans) le considèrent comme une pratique qui est davantage destinée aux employés plus âgés et qui ont des responsabilités familiales et des charges financières moins importantes. Ceux qui sont à mi-carrière et ont des responsabilités familiales ou parentales jugent que le revenu serait alors trop réduit. Par contre, la majorité des employés pourraient tout à fait envisager le temps partiel comme une option intéressante, une fois qu'ils auraient pris leur retraite. S'ils pouvaient combiner la retraite et le temps partiel, cela pourrait leur permettre de maintenir un certain lien avec l'entreprise et l'emploi, mais ils voudraient le faire uniquement si possible à temps réduit.
- 23 Ainsi, la possibilité d'occuper leur emploi au rythme de trois jours ou deux jours par semaine a été positivement accueillie, bien que les employés affirment que cela ne semble pas considéré actuellement par l'employeur. Le tableau 2 illustre clairement cette conclusion ; en effet, 11 employés considèrent que le temps partiel représente une solution très intéressante pour continuer à garder le lien avec l'entreprise et 4 la jugent assez intéressante. C'est donc une très forte majorité, 15 personnes sur 16, qui pourraient envisager de rester en emploi plus longtemps si le temps partiel leur était offert.
- 24 Ces réponses confortent aussi la représentation que se font les employés du temps partiel comme une pratique adaptée aux personnes plus âgées qui souhaitent *respirer* ou *se préparer à la retraite*. Ainsi, bien que la retraite soit représentée majoritairement comme une transition vers une nouvelle étape de vie caractérisée par l'inactivité professionnelle, on constate que de plus en plus de gens envisagent de combiner revenus de retraite et activité professionnelle à temps réduit. Le sens de la retraite n'est donc plus nécessairement associé à une inactivité totale. Il faut dire que les travailleurs des secteurs industriels ont toujours été plus usés par le travail et donc peu intéressés historiquement par une activité prolongée, alors que les travailleurs et gestionnaires des secteurs de cols blancs ou des services pouvaient peut-être envisager davantage la chose, quoique l'image de la retraite restait généralement très positive pour eux aussi (Bellemare *et al.*, 1998).
- 25 Par contre, les cadres de l'organisation nous ont indiqué que l'activité à temps partiel n'était pas fréquemment offerte dans ce type de poste, comme pour les postes de cadres d'ailleurs, alors qu'eux-mêmes aimeraient aussi continuer à travailler, mais à temps réduit également. Les cadres n'ont pas pu nous expliquer pourquoi le temps partiel n'était pas beaucoup offert dans l'organisation, mais il semble qu'il ne soit offert qu'au personnel des succursales et pas au siège social ou à l'administration centrale.

Tableau 2. L'intérêt porté par les employés au temps partiel pour demeurer en emploi et perception de sa disponibilité dans l'organisation

Perception de la disponibilité de la retraite combinée à l'emploi à temps partiel	
Oui	5
Non	5
Ne sait pas	6
Retraite et emploi à temps partiel comme incitatif pour rester en emploi	
Très intéressant	11
Assez intéressant	4
Neutre	0
Pas intéressant	0
Pas du tout intéressant	1

Réalisation de projet/mandats spéciaux

- 26 Une partie importante des employés rencontrés (9 employés parmi les 16) ont cité l'organisation du travail sous forme de missions et de projets ponctuels comme une avenue intéressante pour les inciter à rester en emploi plus longtemps. Cela se ferait vraisemblablement dans le cadre de contrats à titre de travailleurs autonome, une fois la retraite prise, mais certains pourraient envisager de rester salariés s'il y avait suffisamment de mandats diversifiés, ou qu'ils étaient suffisamment long pour le justifier, mais la plupart l'envisagent sur une base occasionnelle ou à temps partiel. Les neuf employés rencontrés ont expliqué leur intérêt pour les mandats de travail par le fait qu'ils pourraient avoir envie de renouer avec leur travail, affirmant que ce serait une solution à l'ennui qu'ils pourraient ressentir suite à une inactivité professionnelle prolongée. Ainsi, une employée en rémunération a mentionné : « *si je peux par exemple travailler pendant trois mois et des fois même aller jusqu'à six mois de travail sur un dossier déterminé, je dirais que ça serait peut-être une bonne idée... si jamais je suis tannée de rester à la maison, je pourrai alors retourner travailler, mais à durée limitée ; à cet âge-là (ndlr 60 ans), je ne serai plus capable de travailler comme je le fais actuellement* ». La même idée se retrouve dans ce témoignage : « *ça serait le fun si par exemple on nous donnait des mandats, pouvoir travailler par mandat à temps complet ou à temps partiel, ça peut être stimulant pour se sentir utile et c'est moins contraignant qu'un travail normal sur des tâches administratives* », dit une employée au service juridique. Les mandats ou projets spéciaux à court terme semblent donc attrayants pour certains employés et les inciteraient à rester attachés à l'entreprise.
- 27 Enfin, nous citons le témoignage de cette employée en développement organisationnel qui avance que si on lui confiait des mandats qu'elle jugerait passionnants et accompagnés de changements dans les pratiques de gestion, elle aurait certainement la volonté de garder des liens avec son travail, ceci au-delà de l'âge de 57 ans, âge auquel elle souhaite prendre sa retraite. Dans son témoignage, l'employée décrit aussi ce qui,

selon elle, caractérise un employé s'approchant de la retraite : pour elle, c'est un salarié supportant difficilement le stress et la logique du « go, go, go », accompagnée d'une absence d'un temps de réflexion, d'analyse et d'un regard critique envers le travail réalisé. À ses yeux, cette logique d'urgence qui domine les processus actuels de travail au sein de l'organisation représente une source de stress énorme, insurmontable pour les gens plus âgés :

- 28 *« L'organisation du travail et la qualité des mandats qu'ils nous donnent peuvent nous motiver à rester en emploi à l'âge de la retraite, mais si c'est pour continuer à travailler sur des choses routinières, non, et d'une manière aussi stressante et sans recul comme c'est le cas aujourd'hui, ma réponse est non. Il ne faut pas qu'ils nous demandent seulement d'être là pour remplir un mandat rapidement, genre : "tu livres le travail demandé sans que l'on se soucie de comment tu te sens là..." Le "go go go" non, moi je suis pour qu'on prenne le temps, qu'on s'assoie, qu'on voit ce qui est stratégique dans le mandat, de reprendre le temps de faire bien les choses. Tandis que présentement nous n'avons pas vraiment le temps de le faire. Ce que je veux dire, c'est que par exemple actuellement on est à notre poste, on sait ce qu'on a à faire, les demandes viennent de notre lignée d'affaires, mais tout cela se fait sans un encadrement réel. Aussi, on ne prend pas le temps pour faire les choses sans bousculer les gens. »*
- 29 Il faut reconnaître que les dernières années ont été source de bouleversements et de réorganisations importantes dans le secteur financier, et notamment dans cette organisation. Il est intéressant ici de voir à quel point la gestion par le stress est importante dans ce milieu et comment cette rapidité d'exécution imposée peut induire des départs à la retraite et des intentions de départ hâtif. Ainsi, bien que les mandats particuliers puissent représenter une source de motivation, les employés rappellent que cela doit se faire aussi dans un contexte de travail permettant de bien faire les choses, et qu'ils n'accepteraient pas de rester dans un contexte où ils seraient toujours poussés par l'urgence.
- 30 Les employés affirment qu'au moment où ils peuvent prendre leur retraite, l'entreprise ne pourrait les retenir que si elle tient compte de leur désir de profiter simultanément d'une nouvelle étape de la vie (la retraite), ou tout au moins d'avoir « plus de temps », tout en en gardant des liens avec l'environnement professionnel dans lequel ils ont évolué. Les salariés voient la possibilité de faire des mandats ou le travail à temps partiel comme une manière de se protéger contre certains risques d'ennui et d'isolement, qui sont effectivement vécus par certains retraités et dont ils ont eu écho. Ainsi, les nouveaux mandats ou projets auxquels ils souhaiteraient être associés sont vus comme un nouveau départ, une nouvelle carrière, une manière de contrer l'ennui qui peut se développer après de nombreuses années à faire le même travail, une manière de donner un second souffle à leur carrière.
- 31 Il faut également rappeler que tous les employés rencontrés ont connu une bonne ascension professionnelle au sein de cette entreprise dans laquelle ils ont évolué, souvent pendant de longues années. En effet, les employés affichent un attachement à l'entreprise et avouent que depuis leur intégration à l'entreprise, avec des niveaux d'études allant du DEC (diplôme d'études collégiales) au Baccalauréat, ils n'ont jamais ressenti l'envie d'évoluer ailleurs. Il y a donc un bon attachement à l'entreprise, mais il faudrait tout de même des aménagements de temps de travail ou des mandats stimulants pour inciter les salariés à demeurer plus longtemps en emploi que ce qu'ils avaient initialement prévu.

- 32 Ici encore, les cadres de l'organisation nous ont affirmé que l'offre de mandats spéciaux ou le travail sur projets était peu envisagé dans ce type de poste d'employé. L'entreprise ayant vécu de fortes réorganisations au cours des dernières années, plusieurs personnes ont vécu des surcharges importantes de travail, mais on a plutôt allongé les heures de chacun, plutôt que d'aller chercher du personnel externe, à qui on pourrait confier des mandats spéciaux. Pour le moment, les cadres indiquent que l'on essaie d'abord de revenir à la « normale », à des semaines de travail normales, avant de passer à de nouvelles manières de travailler ou de nouvelles réorganisations. Bon nombre de cadres comme d'employés ont été fortement bousculés par la restructuration, de sorte que les propositions de nouveaux changements étaient plutôt mal venues. Suite à nos suggestions, on nous a indiqué qu'il n'était pas impossible que ce genre de proposition puisse être reçue positivement à l'avenir, puisque l'entreprise souhaite effectivement trouver des moyens pour retenir le personnel.

Mentorat et formation comme source de reconnaissance

- 33 Interrogés au sujet d'autres options, les employés se disent en majorité assez intéressés par le fait d'agir comme mentor ou formateur². En effet, 10 employés jugent le mentorat très intéressant et 11 pensent la même chose de la formation. Les résultats détaillés se présentent comme suit :

**Tableau 3. Intérêt pour le mentorat et la formation
comme incitatif à demeurer en emploi**

Mentorat comme incitatif à rester en emploi	
Très intéressant	10
Assez intéressant	4
Neutre	1
Pas intéressant	0
Pas du tout intéressant	1
Dispenser de la formation comme incitatif à rester en emploi	
Très intéressant	11
Assez intéressant	4
Neutre	0
Pas intéressant	0
Pas du tout intéressant	1

- 34 Les employés sont très sensibles en ce qui concerne la question de la relève, notamment suite aux départs à la retraite d'une partie considérable des salariés dans les années passées et de ce qui est prévu dans les quelques années à venir. En analysant les réponses des employés, nous constatons qu'ils expriment un engagement vis-à-vis des enjeux de l'entreprise en matière de relève et de rétention de main-d'œuvre, et ce, malgré des critiques exprimées concernant la surcharge de travail, l'opacité des processus de restructuration, le manque de visibilité et de reconnaissance notamment. Ainsi, si l'on cherche à inciter ces employés à rester en emploi, le rôle de mentor ou de formateur pourrait les intéresser, tout comme les aménagements de temps de travail évoqués précédemment.

- 35 En effet, les employés sont ouverts à la perspective d'aider au transfert d'expertises et à accompagner les jeunes recrues dans leur intégration : *« je trouve que c'est stimulant pour nous de pouvoir aider, de se sentir utiles et de former les jeunes. Je trouve que c'est une chose de les mentorer et les former pour s'adapter rapidement à la vie professionnelle »*, explique un employé en comptabilité ; *« oui certainement quand je vais m'approcher de la retraite. Le stress n'est plus le même, il y a l'enjeu de la relève, il y a un rôle de missionnaire là-dedans" (rires) et c'est vraiment motivant »*, dit une employée en communication ; *« je sais qu'il va y avoir beaucoup de départs à la retraite, déjà on compte beaucoup de gens qui ont 50 ans et qui commencent à penser à partir et ça serait bien de les garder impliqués auprès des jeunes »*, souligne une employée en dotation. Bref, plusieurs sont bien conscients de l'ampleur des départs à venir, du déclin démographique et des défis que cela pose pour toutes les entreprises, dont la leur.
- 36 Plusieurs employés associent les pratiques du mentorat et de la formation à la reconnaissance de l'employé. Ils considèrent ainsi que le fait de pouvoir se mettre dans la situation de celui qui enseigne, qui transmet un savoir, constituerait une preuve de reconnaissance de l'employeur vis-à-vis de leur savoir acquis et de l'importance de leur expertise : *« c'est certain que ça me ferait plaisir de pouvoir mentorer quelqu'un par exemple, le prendre sous ma protection et lui enseigner tout ce que je sais...c'est très valorisant ! »* affirme une conseillère en rémunération ; *« je pense qu'à 60 ans ça ne me tentera plus d'avoir des nouveaux défis, mais il me semble que tu peux transférer des expertises acquises, ça, j'aimerais ça, faire de l'expertise, c'est à la fois valorisant et motivant à cet âge-là »*, souligne une coordonnatrice ; *« c'est bien de se sentir utile, de se faire dire : restez on a besoin de vous pour former la relève »*. Je ne suis pas contre cette idée et je réponds donc que je trouve que le mentorat et la formation peuvent être très intéressants pour moi, et peut-être que je vais les accepter si on me les propose », dit une employée en dotation.
- 37 Il semble donc bien que la transformation des rôles, le fait de passer à des pratiques de formation et de mentorat à l'égard de la relève des plus jeunes pourrait inciter un bon nombre d'employés à rester en emploi plus longtemps, alors qu'autrement, ils envisagent plutôt une retraite hâtive, entre 57 et 60 ans pour la plupart.

Les conditions financières, moins importantes que le changement de rôle et l'aménagement du temps de travail

- 38 Alors que la situation financière des retraités n'est pas toujours très positive et qu'on peut s'interroger sur l'impact des incitatifs financiers sur le maintien en emploi (Burkhauser et Quinn, 1990), les employés de cette grande organisation ne semblent pas préoccupés par l'idée de passer une période de 20 à 30 ans en étant à la retraite, sans revenu d'emploi, en raison des primes assez élevées qu'ils prévoient recevoir du régime de retraite de leur employeur. Ainsi, les conditions financières semblent moins importantes que le changement de rôle et l'aménagement du temps de travail pour les inciter à rester en emploi. Si les incitatifs financiers peuvent avoir un effet pour certains, nos résultats indiquent que ce n'est pas le facteur majeur sur lequel il convient d'agir pour la majorité des salariés concernés ici. En effet, l'amélioration des conditions financières n'a pas été citée systématiquement comme un incitatif à rester plus longtemps en emploi, bien que nous ayons relevé quelques cas (5 sur 16) qui disaient qu'une hausse de leur salaire pourrait les faire changer d'avis et les inciter à rester jusqu'à l'âge de 62 ans, l'âge qui permet un départ anticipé à la retraite sans être pénalisé financièrement.

- 39 Ceci rejoint les réponses d'autres salariés qui jugent leurs conditions de travail assez bonnes, mais qui affirment être moins payés par rapport à la concurrence, ou à d'autres entreprises du secteur financier. Toutefois, ce salaire réduit ne les a jamais incités à quitter leur emploi précisément parce qu'ils tiennent compte des avantages sociaux importants et de la stabilité d'emploi offerts par cette entreprise. Ainsi, comme le mentionne cette employée : *« nous sommes certainement moins payés par rapport à la concurrence et peut-être que si on m'offre un salaire plus important, cela pourrait m'inciter à rester plus longtemps au travail »* ; *« bien sûr que les conditions financières sont importantes. S'ils m'offrent un salaire que je juge intéressant, je suis prête à rester au moins pour me payer des bons voyages ! Comme je vous disais tantôt, j'estime que je suis sous-payée par rapport au travail que je fais depuis le départ de deux employés de mon équipe... oui, si on me donne un salaire plus important je serai contente, mais pour l'instant c'est correct, je ne vais pas quitter pour cela ! »*, témoigne une employée au service juridique.
- 40 Pour le moment, le contexte ne semble pas tellement se prêter à des hausses de salaire, comme nous l'ont indiqué les cadres. Au contraire, il y a eu d'importantes restructurations et coupures de postes dans les dernières années, dans la foulée de la crise économique et les cadres affirment aussi que les employés et eux-mêmes ont plutôt vécu des surcharges importantes de travail, un allongement des heures (pas toujours payées pour les professionnels et les cadres). Avant d'offrir des hausses de salaire, selon les cadres, l'entreprise doit d'abord confirmer qu'elle est bien revenue à un bon niveau de rentabilité. Il paraît ainsi plus probable qu'elle tentera de retenir ses salariés par des formules moins coûteuses comme l'aménagement du temps de travail, de nouveaux mandats ou du mentorat, plutôt que d'offrir des hausses salariales.

Conclusion

- 41 Notre recherche a permis de constater que même si les entreprises, dont celle étudiée ici, affirment vouloir conserver leurs employés plus tardivement en raison des pénuries de main-d'œuvre actuelles ou appréhendées et du déclin à venir de la population active québécoise, les employés, dont ceux interviewés, envisagent encore de prendre une retraite assez hâtive, même s'ils sont toujours en santé. Plusieurs l'envisagent ici entre 55 et 60 ans et voient a priori d'un mauvais œil l'idée de rester jusqu'à 65 ans dans leur emploi actuel.
- 42 Nous avons aussi observé que si certains salariés acceptaient de rester plus longtemps avec un salaire plus élevé, de manière générale, les conditions financières semblent insuffisantes pour inciter la majorité des salariés à reporter leur retraite. Il faut noter que l'organisation étudiée offre un bon régime de retraite et qu'il est peu à risque de disparaître, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises du privé, de sorte que les salariés traités ici sont quelque peu privilégiés par rapport à d'autres sur le marché du travail. Ils travaillent pour une grande entreprise du secteur financier, avec un bon régime de retraite, de sorte qu'ils sont parmi les privilégiés sur ce plan. Il est clair que des travailleurs industriels à bas salaire ne présenteraient pas le même point de vue, et c'est une des limites de l'étude évoquée ici (qui est complétée par ailleurs par des travaux sur des emplois ouvriers, à revenus plus faibles et régime de retraite plus limité (cf. Pernigotti et Tremblay, 2012a,b).
- 43 Ainsi, il faut conclure que bien que certains trouvent les incitatifs financiers intéressants, ils sont moins importants que le changement de rôles et l'aménagement

du temps de travail pour inciter les employés à rester en emploi. Ceci est fort intéressant comme résultat puisque nombre d'organisations, de même que le gouvernement, tentent d'inciter les gens à rester en emploi par de seuls incitatifs financiers (pénalités pour départs hâtifs et primes pour retraite reportée). Si ces éléments financiers peuvent avoir un effet dans certains cas, nos résultats indiquent que ce n'est pas le seul facteur sur lequel il convient d'agir. Bien que l'on ne puisse certes pas conclure définitivement à partir de cette seule recherche qualitative, celle-ci vient confirmer que des aménagements du temps de travail sont souhaités par les salariés (cf. Tremblay et Genin, 2010), mais aussi que le fait de travailler sur des projets ou mandats sur quelques mois de l'année, ou encore à temps partiel semble intéresser davantage les employés et pourrait les inciter à rester plus longtemps en emploi.

- 44 Par ailleurs, on note que la perspective de faire du mentorat ou de la formation d'autres salariés, de former la relève, intéresse beaucoup de salariés, un aspect qui n'avait pas été mis en évidence dans les travaux antérieurs. Plusieurs affirment que d'assumer un rôle de mentor ou de formateur leur semble être un gage de reconnaissance de la part de l'entreprise, une reconnaissance de la qualité de leurs connaissances et de leur travail, une reconnaissance que plusieurs aimeraient ressentir de la part de leur employeur. Cette forme de reconnaissance pourrait apparemment en intéresser plusieurs et les inciter à demeurer en emploi plus longtemps.
- 45 Si cette recherche présente certaines limites, parce que menée dans une seule organisation, et auprès d'un nombre limité de salariés (mais tout de même suffisant pour bien cerner les préférences dans cette organisation), elle permet de compléter des enquêtes quantitatives indiquant aussi que l'aménagement du temps de travail serait une option pour inciter les gens à rester en emploi (Najem et Tremblay, 2011 ; Tremblay et Genin, 2010). La présente recherche complète ces autres travaux en permettant de mieux comprendre les motivations et intérêts concrets des salariés par le biais d'entretiens en profondeur, mais aussi en repérant d'autres facteurs qui inciteraient à rester en emploi (mentorat, mandats, projets). Il nous paraît pertinent de mettre de l'avant cet intérêt pour le changement de rôle, le passage à un rôle de formateur ou de mentor, qui a été peu documenté à ce jour comme option de fin de carrière.
- 46 Ayant également interrogé les cadres de cette organisation, ils ont pu confirmer que l'aménagement et la réduction du temps de travail ainsi que les nouveaux mandats ou rôles de mentor ou de formateur n'ont pas été envisagés à ce jour dans l'organisation, ou très peu. S'ils ont été envisagés, c'est surtout dans les postes de cadres, alors que les besoins de formation de la relève se font aussi sentir dans d'autres milieux, de sorte que cela paraît constituer une avenue possible pour retenir les employés.
- 47 Les observations présentées ici touchent bien sûr un milieu particulier, une grande entreprise financière, avec un bon régime de retraite pour ses employés. Nous pensons tout de même que certaines des avenues présentées pour prolonger la carrière, principalement le temps partiel, le mentorat et le rôle de formateur, pourraient aussi intéresser d'autres milieux de travail, dans le domaine des services bien sûr, mais aussi dans le secteur industriel. Cela resterait à vérifier par des recherches futures, puisque dans les milieux industriels, les travailleurs peuvent être en moins bonne forme physique. Toutefois, le mentorat et la formation pourraient justement offrir des perspectives intéressantes pour des ouvriers qui ne peuvent plus faire un travail physique aussi exigeant. Ainsi, les observations présentées ici pourraient intéresser

d'autres milieux, même si les conditions de travail et de retraite ne sont pas les mêmes. Ce sont des avenues de recherche à explorer dans l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Abouaissa, Siham (2010). *Les politiques et les programmes de fins de carrières. Finlande, Suède, Japon, France, USA*. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay.
- http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-01-5.pdf (page consultée le 6 avril 2012). 156 p.
- Anderson, K.H., Burkhauser, R.V. et J.F. Quinn (1986). « Do Retirement Dreams Come True », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, p. 518-525.
- Bellemare, D., L. Poulin Simon et D.-G. Tremblay (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Blouin, R. et al. (dir.) (1991). *Vieillir en emploi ?*, Actes du XLVI^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Burkhauser, R. et J. Quinn (1990). « Economic Incentives and the Labor Force Participation of Older Workers », *Labor Economics and Public Policy*, vol. 11, p. 159-180.
- Butler, R.N. et H.P. Gleason (eds) (1985). *Productive Aging: Enhancing Vitality in Later Life*, New York: Springer.
- Casey, B. et B. Bruche (1983). *Work or Retirement? Labour Market and Social Policy for Older Workers in France, Great Britain, the Netherlands, Sweden, and the USA*, Aldershot: Gower.
- Davel, E. et D.-G. Tremblay (2011). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec. <http://puq.ca/catalogue/livres/formation-apprentissage-organisationnel-13513.html>
- Galarneau, D. 2011. « Reporter sa retraite : Une tendance récente ? » *L'emploi et le revenu en perspective*, vol 23 (4). Ottawa : Statistique Canada.
- Gaullier, X. et C. Thomas (1990). *Vieillir en emploi : a-t-on le choix ? Modernisation et gestion des âges : les salariés âgés et l'emploi*, Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, et au ministre délégué chargé des personnes âgées, Paris : La Documentation française, Collection des rapports officiels.
- Gaullier, X. (1988). *La deuxième carrière : âges, emplois et retraites*, Paris : Éditions du Seuil.
- Gauthier, Hervé (dir.) (2007). *Vie des générations et personnes âgées : aujourd'hui et demain*, volume 2, Québec : Institut de la Statistique du Québec, 403 p.
- <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2007/VieGenerationVo2.pdf>
Page consultée le 7 février 2012.
- Gauthier, Hervé, Ménard, Pierre-Olivier, Desfossés, Corinne et Anne-Marie Fadel (2007). « Participation au marché du travail, travailleurs âgés et retraite », dans Gauthier, Hervé (dir.),

Vie des générations et personnes âgées : aujourd'hui et demain, volume 2, Québec : Institut de la statistique du Québec, p. 173-216. http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2007/generation_vol2_chap10.pdf

Page consultée le 4 décembre 2008.

Grenier, A. (2007) Dans Tremblay, D.-G. (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p.

Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement*. Paris : Armand Colin.

Guillemard, A.-M. (2007). Dans Tremblay, D.-G. (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p.

LaRoche-Côté, S. ; J. Myles et G. Picot. (2008). « Sécurité et stabilité du revenu à la retraite au Canada ». Direction des études analytiques, documents de recherche 11F0019M No. 306. Ottawa : Statistique Canada.

Najem, E. et D.-G. Tremblay (2011) Les travailleurs vieillissants et les pratiques d'articulation emploi -famille : de quelles mesures bénéficient les personnes de 55 ans et plus et que souhaitent-elles ? Dans *Regards sur le travail*. No sous la direction de Dalil Maschino. Québec : Ministère du travail. Avril 2011. http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail/2011/volume_7_numero_3.html

Park, J. (2010). « Retraite, santé et emploi chez les personnes de 55 ans et plus. » *L'emploi et le revenu en perspective*, vol 23 (1). Ottawa : Statistique Canada.

Pernigotti, E. et D.-G. Tremblay (2012a). Le vieillissement professionnel sous tension. Les variations sociales de l'expérience de fin de carrière dans trois entreprises touchées par la crise au Québec. *Nouvelles Pratiques sociales*. vol. 24, no 1. pp. 51-68.

Pernigotti, E. et D.-G. Tremblay (2012b). Les attitudes des salariés vieillissants face à la crise financière : une analyse différenciée selon la qualification. Article à paraître dans la revue *Éthique publique*, Montréal.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition, Dunod, Paris.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal : Éditions St Martin et Décarie Éditeur. 143 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2007, dir.). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p.

Tremblay, D.-G., M. Larivière et A. Chamahian (2012) Les parcours professionnels des infirmières au Québec : quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière. Note de recherche no 2011-15 de l'Alliance de recherche sur la gestion des âges et des temps sociaux. 93 pages. <http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/ARUC-NR11-15.pdf> (consultée le 5 avril 2012).

Tremblay, D.-G. et E. Genin (2010). Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market? *Studies in Social Justice*, vol. 3, no 2, 173-189. <http://ojs.uwindsor.ca/ojs/leddy/index.php/SSJ/article/view/2878/2348>

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2005). Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail. *Lien social et politique*, No 54, pp. 125-134.

NOTES

1. L'annonce faite par le gouvernement canadien est intervenue après nos entretiens.
 2. Pour les définitions, voir Davel et Tremblay (2011).
-

RÉSUMÉS

Notre recherche permet de mieux comprendre les motivations et intérêts des salariés à l'égard de la fin de carrière et la retraite. Elle repose sur des entretiens en profondeur, et a permis de constater que si le départ hâtif reste une aspiration pour plusieurs, des mesures d'aménagement du temps de travail ou le temps partiel, mais aussi d'autres mesures (mentorat, mandats, projets) pourraient inciter les salariés à rester plus longtemps en emploi. Il est pertinent de souligner cet intérêt pour le changement de rôle, le passage à un rôle de formateur ou de mentor, qui a été peu documenté à ce jour comme option de fin de carrière et pourrait agir comme mesure de rétention, en plus de l'aménagement du temps de travail.

Ayant également interrogé les cadres de cette organisation, ils ont pu confirmer que l'aménagement et la réduction du temps de travail ainsi que les nouveaux mandats ou rôles de mentor ou de formateur n'ont pas été envisagés à ce jour dans l'organisation, ou très peu. S'ils ont été envisagés, c'est surtout dans les postes de cadres, alors que les besoins de formation de la relève se font aussi sentir dans d'autres milieux, de sorte que cela paraît constituer une avenue possible pour retenir les employés.

Our research helps better understand the motivations and interests of employees with respect to late career and retirement. It is based on in-depth interviews, and while it highlights that early retirement remains an important aspiration, we found that working time arrangements and part time, but also other measures (mentoring, mandates, project assignments) could encourage employees to stay longer in employment. It is pertinent to note interest in the role change, the transition to a training role or mentor, which has been rather poorly documented to date as an option and could act as a measure of retention, in addition to the working time arrangements.

Having also questioned the executives of this organization, they have confirmed that the reorganization and reduction of working time and new mandates or roles of mentor or trainer have not been considered so far in the organization, or very little. If they are considered, it is more in management positions, while the needs of training the next generation are also felt in other sectors, so this appears to be a possible avenue for retaining employees.

INDEX

Mots-clés : retraite, fin de carrière, attraction de main-d'oeuvre, rétention de main-d'oeuvre, aménagement du temps de travail, mentorat, parcours de vie, cycle de vie

Keywords : retirement, late career, attraction of workers, retention of workers, working time arrangements, mentoring, life course, life cycle