

**Siham Abouiassa**

**L'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans le secteur du commerce de détail. Étude comparative France – Québec**

---

Abouiassa Siham. *L'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans le secteur du commerce de détail. Étude comparative France – Québec*, sous la direction de Christophe Baret. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3) et de Martine D'amours. –Laval : Université de Laval, thèse soutenue le 12 juin 2012.

Disponible sur : [www.theses.fr/2012LYO30029](http://www.theses.fr/2012LYO30029)



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION  
EN COTUTELLE AVEC L'UNIVERSITÉ LAVAL

**Siham ABOUAISSA**

**L'ÉMERGENCE ET LA CONSTRUCTION DES  
PRATIQUES DE MAINTIEN EN EMPLOI DES  
SALARIÉS VIEILLISSANTS DANS LE SECTEUR DU  
COMMERCE DE DÉTAIL  
Étude comparative France - Québec**

Présentée et soutenue publiquement le  
Mardi 12 juin 2012 à l'Université Laval

**Directeurs de thèse :** **M. Christophe BARET, Professeur des Universités**  
Aix Marseille Université / Université Jean Moulin Lyon 3

**Mme Martine D'AMOURS, Professeure agrégée**  
Université Laval

**Rapporteurs :** **M. Frédéric LESEMANN, Professeur Titulaire**  
Institut National de Recherche Scientifique de Montréal

**M. Jacques JAUSSAUD, Professeur des Universités**  
Université de Pau et des Pays de l'Adour

**Suffragants :** **M. Alain ROGER, Professeur des Universités**  
Université Jean Moulin Lyon 3

**M. François-Bernard MALO, Professeur agrégé**  
Université Laval



## Résumé

Le vieillissement de la main-d'œuvre en France comme au Québec constitue un enjeu majeur tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Face à la perspective d'une éventuelle pénurie de main-d'œuvre et d'un déséquilibre dans le fonctionnement des finances publiques, les gouvernements des deux pays ainsi que les entreprises semblent avoir pris conscience de la nécessité de remplacer les pratiques de stigmatisation et d'exclusion des salariés vieillissants par des pratiques de rétention de ces derniers, afin de les garder le plus longtemps possible en emploi. Devant ce changement de paradigme, il convient de s'interroger sur les acteurs et les actions qui influencent la création et l'assimilation des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les entreprises. En s'appuyant sur la théorie de la régulation sociale et sur l'analyse sociétale, la recherche utilise la méthode de l'étude de cas multiple dans le but d'examiner et de comprendre les régulations qui se jouent entre les acteurs dans différents niveaux (sociétal, de l'entreprise et local). L'analyse des enjeux des acteurs, de leurs contextes et de leurs perceptions à chaque niveau et la comparaison internationale tenant compte des cohérences sociétales ont permis le développement de deux modèles explicatifs du processus d'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants en France et au Québec. Au terme de cette étude, nous concluons que les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante dans une organisation sont le produit d'interactions ayant lieu entre différents acteurs agissant dans des espaces de régulation distincts.

Mots clés : maintien en emploi, salariés vieillissants, régulation sociale, analyse sociétale.

## **Abstract**

The ageing of the workforce is a major stake both for employers and public authorities in France as in Quebec. Facing the perspective of a possible shortage in the workforce and an instability in the public finances functioning, the governments of both countries as well as the companies have become aware of the necessity of replacing the practices of stigmatization and exclusion of the aged employees by practices of retention to keep them in employment as long as possible. This change of paradigm makes us wonder about the actors and the actions that influence the creation and the assimilation of the practices of retention in employment of the ageing employees in companies. Based on the theory of social regulation and on a societal analysis, this research uses multiple case study method with the aim of examining and understanding the regulations which take place between actors in three levels (societal, company and local). The analysis of actors' stakes, contexts and perceptions at every level and the international comparison taking into account societal coherences, allowed the development of two explanatory models of the process of emergence and construction of ageing employees' retention in employment practices in France and in Quebec. At the end of this study, we conclude that retention practices of the ageing workforce in an organization are the product of interactions taking place between various actors acting in different spaces of regulation.

Keywords: retention in employment, ageing employees, social regulation, societal analysis.

## Avant-Propos

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans le soutien de nombreuses personnes dont la contribution mérite d'être soulignée ici.

Je tiens à remercier en premier lieu ma directrice de thèse Martine D'Amours et mon directeur de thèse Christophe Baret pour l'excellence de leur encadrement, la pertinence de leurs conseils et recommandations et leur professionnalisme. Merci d'avoir partagé votre savoir et vos compétences qui ont contribué à ma formation. J'ai grandement apprécié votre entière disponibilité et votre respect sans faille des délais et j'ai été particulièrement sensible à vos qualités humaines d'écoute et de compréhension tout au long de ce travail doctoral. Malgré la distance et les différences culturelles, je vous suis extrêmement reconnaissante d'avoir fait en sorte que cette cotutelle de thèse soit une réussite sur tous les plans.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de mon comité de thèse, Geneviève Baril-Gingras et François-Bernard Malo pour les critiques constructives et la qualité des commentaires qui ont servi à la bonification de cette recherche.

Un grand merci également à toutes les personnes qui m'ont aidée dans ma recherche de terrain. Une pensée particulière pour Dalil Maschino (Emploi Québec) et pour Fernande Lamonde (Département des relations industrielles).

Cette recherche n'aurait pas pu être réalisée si deux entreprises ne m'avaient pas ouvert leurs portes. Mes remerciements vont à la direction du Groupe RONA et du Groupe Mr.Bricolage pour leur confiance et leur générosité, aux directeurs des établissements étudiés qui m'ont si chaleureusement accueillie et aux participants que j'ai interrogés et accompagnés pour le temps qu'ils m'ont consacré, les discussions et le partage d'expérience.

Merci aux professeurs du Département des relations industrielles, notamment Lyse Langlois pour ses conseils pertinents pour le développement de la problématique de recherche et pour sa grande disponibilité. Merci également à Mustapha Bettache d'avoir partagé son expertise dans le domaine des pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante. Une pensée particulière pour Michel Racine pour son suivi et son intérêt pour mon parcours.

Merci à l'équipe de recherche OREM du centre Magellan (Université Lyon III) ainsi qu'au centre de recherche CRISES (Université Laval).

Merci également à Marie-Josée Berlandi (Service de la recherche de l'Université Lyon III), Sandrine Brunet (École doctorale sciences économiques et de gestion) et Diane Nadeau (Département des relations industrielles) pour leur précieux support administratif dans le cadre de la cotutelle de thèse.

Cette thèse a été réalisée grâce au soutien financier de l'organisme Explora'Doc en France et du Département des relations industrielles (bourses d'excellence, bourses de soutien financier aux études et assistantat de recherche) de l'Université Laval au Québec.

Je tiens également à remercier mes amis : Catherine pour avoir partagé avec moi sa propre expérience doctorale et m'avoir souvent prodigué de bons conseils et Gautier pour son espièglerie et pour m'avoir appris que dans la vie, il y a d'autres « règles de jeux » que ceux de Jean-Daniel Reynaud. Je remercie Stéphanie pour sa joie de vivre et sa constante bonne humeur et Matthieu pour sa gentillesse et son ingéniosité. Merci aussi à Héloïse et à Renaud pour les weekends détente passés chez lui à Sherbrooke. Une pensée pour mes amis en France, au Maroc et à travers le monde et pour tous ceux qui ont croisé mon chemin tout au long de mon cursus universitaire.

Merci à ma famille au grand complet à Casablanca, à Paris, à Zürich, à Cartagena et au Luxembourg ainsi qu'à mes beaux-parents pour le soutien et les encouragements tout au long de ces années. Un grand merci à ma sœur Imane et sa petite famille pour avoir été mon point d'ancrage en France. Vous m'avez été d'une grande aide et je n'oublierais jamais les deux années passées en votre compagnie. Merci également à ma petite sœur Sarah pour sa sensibilité et sa fantaisie.

Mes remerciements les plus sincères vont à mon mari Sébastien pour sa présence, sa patience sans limites, ses encouragements répétés et pour avoir toujours cru en moi quand moi-même je doutais. Merci d'avoir effacé mes tristesses et d'avoir été la source de mes joies quotidiennes. Je suis une femme heureuse et comblée parce que tu es dans ma vie.

Je ne saurais terminer ces remerciements sans une pensée affectueuse à mes très chers parents, Saâdia Farid et Mohamed Abouaïssa. Je crois que je ne saurais pas vous exprimer en quelques mots ce que je ressens envers vous qui avez tous sacrifié pour notre éducation. Vous n'avez jamais eu de cesse de m'encourager et de me guider à travers cette longue aventure. Ce travail vous est dédié, il est le fruit de votre dévouement et l'expression de ma profonde gratitude et de mon amour sans limites.

Mon ultime remerciement et ma prière vont à l'Unique pour m'avoir donné la foi et la force de mener ce projet à terme.

*À mon père et ma mère*



# Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Avant-Propos.....	v
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux.....	xvi
Liste des figures.....	xvii
Introduction.....	19
Chapitre I : Cadre et pertinence de la recherche.....	23
1.1. Le vieillissement démographique en France et au Québec.....	23
1.1.1. Définition du « vieillissement démographique ».....	24
1.1.2. Le vieillissement de la population : un phénomène inéluctable.....	24
1.1.3. Changement de la structure démographique.....	27
1.1.3.1. En France.....	27
1.1.3.2. Au Canada et au Québec.....	29
1.1.4. Vieillissement de la population active.....	34
1.1.4.1. En France.....	35
1.1.4.2. Au Canada et au Québec.....	37
1.2. La mise à l'écart des travailleurs vieillissants.....	43
1.2.1. Les pratiques de mise à l'écart des travailleurs vieillissants en France et au Québec.....	43
1.2.1.1. Rôle des politiques publiques.....	43
1.2.1.2. Rôle des entreprises.....	47
1.2.2. Les raisons de la mise à l'écart des salariés vieillissants.....	49
1.2.2.1. Perception du vieillissement.....	49
1.2.2.2. Stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés et relation âge/productivité.....	52
1.2.3. Les aspirations des travailleurs vieillissants.....	54
1.3. Changement de paradigme : vers plus de rétention des salariés vieillissants.....	58
1.3.1. La crainte des conséquences du vieillissement de la population.....	59
1.3.1.1. Vieillissement et finances publiques.....	59
1.3.1.2. Pénurie appréhendée de la main-d'œuvre.....	61
1.3.1.3. Perte du savoir-faire dans les entreprises.....	63
1.3.2. Réformes et ajustements des gouvernements français et québécois.....	64
1.3.2.1. France : les mesures pour l'emploi des seniors et réforme des retraites de 2010.....	64
1.3.2.2. Québec : le pacte pour l'emploi et les ajustements du budget 2011-2012.....	66
1.3.3. Pratiques d'entreprise : nouveau défi pour la fonction RH.....	67
1.4. Problématique de recherche.....	70
1.4.1. Thème de la recherche, enjeux des acteurs et question de recherche.....	71
1.4.1.1. Thème central de la recherche.....	71
1.4.1.2. Enjeux des acteurs dans les trois niveaux d'analyse.....	72
1.4.1.3. Question de recherche.....	73
1.4.2. Pertinence sociale du sujet de recherche.....	75
1.4.3. État des lieux de la recherche.....	78

1.4.3.1. Les pratiques de rétention des travailleurs vieillissants.....	79
1.4.3.2. Les politiques publiques pour l'emploi des travailleurs âgés en France et au Québec .....	87
1.4.3.3. La gestion des ressources humaines et la gestion des âges dans les entreprises .....	93
1.4.3.4. L'organisation du travail, stéréotypes et attitudes des travailleurs vieillissants.....	96
1.4.4. Pertinence scientifique de notre recherche et justification de l'approche comparative.....	99
Chapitre II : Cadres théorique et conceptuel .....	103
2.1. Les limites des approches managériales de la gestion des travailleurs vieillissants	104
2.1.1. Théories de la gestion des ressources humaines.....	105
2.1.1.1. Renouvellement et nouveaux défis de la GRH.....	105
2.1.1.2. Les différentes approches de la GRH .....	106
2.1.1.3. Des facteurs de satisfaction dans l'emploi aux pratiques de rétention .....	109
2.1.2. Théories de l'organisation du travail .....	118
2.1.2.1. Aspirations des travailleurs en fin de carrière .....	119
2.1.2.2. L'approche différentielle du vieillissement .....	120
2.1.2.3. L'approche conditionnelle du vieillissement.....	123
2.1.3. Théories des relations industrielles.....	126
2.1.3.1. Le fonctionnalisme et l'approche systémique de Dunlop.....	126
2.1.3.2. L'approche stratégique et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg ..	128
2.1.4. Théorie de la régulation sociale .....	131
2.1.4.1. L'auteur de la TRS : Jean-Daniel Reynaud .....	131
2.1.4.2. Définition de la TRS .....	131
2.1.4.3. Les concepts fondamentaux de la TRS.....	134
2.1.4.4. TRS : les concepts mobilisés pour la recherche .....	138
2.1.4.5. Les partis pris de base de la TRS .....	142
2.1.4.6. Justification du choix de la TRS .....	145
2.1.4.7. Critiques de la TRS.....	146
2.1.4.8. Recherches empiriques ayant mobilisé la TRS.....	148
2.2. L'approche sociétale.....	151
2.2.1. Les approches comparatives dans la littérature .....	151
2.2.2. Présentation de l'AS .....	153
2.2.3. Choix épistémologiques et méthodologiques de l'AS .....	155
2.2.4. Intérêts et limites de l'AS .....	155
2.2.5. Recherches empiriques ayant mobilisé l'AS .....	156
2.3. Intégration de la régulation d'entreprise et la régulation sociétale.....	159
2.3.1. Différences entre la TRS et l'AS .....	159
2.3.2. Apports de la TRS et l'AS pour notre recherche .....	161
2.4. Construction d'un cadre d'analyse .....	162
2.4.1. Schéma de recherche .....	163
2.4.2. Premier niveau : la régulation sociétale.....	165
2.4.3. Deuxième niveau : la régulation d'entreprise .....	165
2.4.4. Troisième niveau : la régulation locale.....	166
2.4.5. Le modèle d'analyse .....	167

Chapitre III : Méthodologie de la recherche .....	169
3.1. Nature de la recherche .....	169
3.2. L'étude de cas multiple .....	170
3.2.1. Définition et choix de la méthode des cas .....	171
3.2.2. La méthode des cas et le développement théorique .....	172
3.2.3. Critères d'évaluation de l'étude de cas .....	172
3.2.4. Intérêts et limites de l'étude de cas multiple .....	173
3.3. Déroulement de la recherche .....	174
3.3.1. Préparation en amont .....	175
3.3.2. Sélection des cas et accessibilité du terrain de recherche .....	175
3.3.2.1. Premiers critères de sélection des cas .....	177
3.3.2.2. Entrevues exploratoires .....	178
3.3.2.3. Recherche de terrain au Québec .....	179
3.3.2.4. Changement de stratégie de recherche du terrain .....	180
3.3.2.5. Choix de RONA et Mr.Bricolage .....	182
3.3.3. Accès au terrain et collecte des données .....	183
3.3.3.1. Éthique de la recherche et recrutement des participants .....	184
3.3.3.2. Entrevues semi-dirigées .....	185
3.3.3.3. Observation non participante .....	189
3.3.3.4. Analyse documentaire .....	191
3.3.3.5. Journal de bord .....	191
3.3.4. Analyse des cas par pays .....	192
3.3.4.1. Définition d'une unité d'analyse .....	193
3.3.4.2. Grille de retranscription des entrevues .....	194
3.3.4.3. Utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives .....	195
3.3.4.4. Rédaction des cas de chaque pays .....	197
3.3.5. Comparaison des cas des deux pays .....	198
3.3.6. Retour sur la littérature et conclusion de l'étude .....	198
3.4. Récapitulatif de la démarche de recherche scientifique .....	199
Chapitre IV : Résultats empiriques de la France .....	201
4.1. Niveau sociétal .....	202
4.1.1. Acteurs du niveau sociétal .....	202
4.1.1.1. Les pouvoirs publics français .....	202
4.1.1.2. Les centrales syndicales .....	204
4.1.2. Les régimes de retraite en France .....	206
4.1.2.1. Structure du régime français des retraites .....	206
4.1.2.2. Caractéristiques des principaux régimes de base .....	208
4.1.2.3. Caractéristiques des régimes complémentaires .....	209
4.1.2.4. Régimes supplémentaires et privés .....	210
4.1.2.5. Mécanismes de solidarité .....	212
4.1.3. Contexte de la régulation en matière de retraite et emploi des seniors .....	214
4.1.3.1. Âge de la retraite et taux d'emploi des seniors en France .....	214
4.1.3.2. Les pratiques responsables de la retraite précoce .....	215
4.1.3.3. Raisons ayant mené aux réformes du régime des retraites .....	218
4.1.3.4. Principales réformes du régime français des retraites .....	220
4.1.3.5. Loi sur les accords relatifs à l'emploi des seniors .....	225

4.1.3.6. Réactions des partenaires sociaux suite aux réformes .....	228
4.1.4. Récapitulatif du niveau sociétal .....	230
4.2. Niveau de l'entreprise .....	232
4.2.1. Acteur patronal : Groupe Mr.Bricolage .....	232
4.2.1.1. Présentation de la branche du bricolage en France et du Groupe Mr.Bricolage .....	232
4.2.1.2. Bref historique du Groupe Mr.Bricolage .....	234
4.2.1.3. Gestion des effectifs et des âges .....	236
4.2.2. Acteur syndical : Syndicats signataires de l'accord des seniors .....	236
4.2.2.1. Fonctionnement du syndicalisme en France .....	236
4.2.2.2. Présentation des syndicats signataires de l'accord : CFDT et CGT .....	239
4.2.2.3. Positionnement des syndicats signataires sur les accords seniors .....	239
4.2.3. Contexte d'émergence, conception et mise en place de l'accord .....	241
4.2.3.1. Contexte d'émergence de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors .....	241
4.2.3.2. Négociation et mise en place de l'accord .....	242
4.2.4. Contenu de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors chez Mr.Bricolage et son impact sur l'entreprise .....	246
4.2.4.1. Article 1 : constat .....	247
4.2.4.2. Article 2 : recrutement .....	248
4.2.4.3. Article 3 : le maintien en emploi .....	249
4.2.4.4. Article 4 : information de la hiérarchie .....	261
4.2.4.5. Article 5 : modalités de suivi de l'accord .....	261
4.2.4.6. Article 6 : durée de l'accord .....	261
4.2.5. Réalité du maintien en emploi des seniors dans le Groupe Mr.Bricolage .....	261
4.2.5.1. Intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante .....	262
4.2.5.2. Stéréotypes à l'égard des seniors .....	264
4.2.5.3. Le retour attendu par le Groupe Mr.Bricolage des mesures prises dans l'accord relatif aux seniors .....	266
4.2.6. Récapitulatif du niveau de l'entreprise .....	268
4.3. Niveau local : Magasins Mr.Bricolage .....	270
4.3.1. Acteurs du niveau local .....	271
4.3.2. Contexte des magasins et organisation du travail .....	273
4.3.3. Enjeux de la régulation : les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins du Groupe Mr.Bricolage .....	274
4.3.3.1. Application des pratiques prévues par l'accord dans les magasins .....	274
4.3.3.2. Les pratiques informelles .....	283
4.3.3.3. Perception du contexte d'émergence de l'accord relatif aux seniors .....	286
4.3.3.4. Conception et mise en place de l'accord relatif à l'emploi des seniors .....	287
4.3.4. Perception des acteurs et effets de la régulation .....	290
4.3.4.1. Perception de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins Mr.Bricolage .....	290
4.3.4.2. Perception du travail dans les magasins Mr.Bricolage .....	299
4.3.3.3. Perception des syndicats .....	307
4.3.4.4. Perception de la retraite et des mesures contenues dans l'accord .....	310
4.3.3.5. Impact des pratiques de maintien en emploi .....	316

4.3.5. Récapitulatif du niveau local .....	323
4.4. Tableau récapitulatif des trois niveaux .....	327
Chapitre V : Résultats empiriques du Québec .....	329
5.1. Niveau sociétal.....	330
5.1.1. Acteurs du niveau sociétal .....	330
5.1.1.1. Les pouvoirs publics québécois .....	330
5.1.1.2. Patronat et syndicats .....	332
5.1.2. Les régimes de retraite au Canada/Québec .....	333
5.1.2.1. Structure du régime canadien des retraites .....	333
5.1.2.2. Programmes de base : PSV et SRG .....	334
5.1.2.3. Régimes publics : Régime des rentes du Québec .....	335
5.1.2.4. Régimes privés : RCR et REER .....	336
5.1.3. Contexte de la régulation en matière de retraite et emploi des séniors.....	338
5.1.3.1. Âge de la retraite et taux d'emploi des séniors au Québec .....	338
5.1.3.2. Les pratiques responsables de la retraite précoce .....	340
5.1.3.3. Les raisons des réformes du régime des retraites au Québec .....	343
5.1.3.4. Les principales réformes et modifications du régime québécois des retraites .....	344
5.1.3.5. Réactions suite aux mesures du gouvernement .....	349
5.1.4. Récapitulatif du niveau sociétal .....	352
5.2. Niveau de l'entreprise.....	355
5.2.1. Acteur patronal : Groupe RONA.....	356
5.2.1.1. Présentation du secteur du commerce de détail et du Groupe RONA.....	356
5.2.1.2. Bref historique de RONA .....	358
5.2.1.3. Gestion des effectifs et des âges .....	359
5.2.2. Les acteurs syndicaux .....	361
5.2.2.1. Le syndicalisme au Québec .....	361
5.2.2.2. Syndicats dans les magasins à l'étude : TUAC et Teamsters .....	363
5.2.2.3. Positionnement des syndicats sur le maintien en emploi des séniors .....	364
5.2.3. Contexte d'émergence et mise en place des pratiques.....	366
5.2.3.1. Contexte d'émergence des pratiques de maintien en emploi.....	366
5.2.3.2. Négociation des conventions collectives et mise en place des pratiques .....	370
5.2.4. Les pratiques GRH en faveur des salariés vieillissants .....	372
5.2.4.1. Les pratiques de recrutement .....	372
5.2.4.2. Les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants .....	381
5.2.4.3. Le retour attendu par RONA des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants.....	385
5.2.5. Réalité des pratiques de maintien en emploi des séniors dans le Groupe RONA .....	386
5.2.5.1. Intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante .....	387
5.2.5.2. Mentalités et stéréotypes à l'égard des salariés vieillissants .....	390
5.2.6. Récapitulatif du niveau de l'entreprise .....	391
5.3. Niveau local : Magasins du Groupe RONA .....	394
5.3.1. Acteurs du niveau local.....	394
5.3.2. Contexte des magasins et organisation du travail.....	396
5.3.2.1. Organisation du travail dans le magasin D .....	396

5.3.2.2. Organisation du travail dans le magasin E.....	401
5.3.2.3. Organisation du travail dans le magasin F.....	404
5.3.2.4. La diversité des statuts dans les magasins .....	405
5.3.3. Enjeux de la régulation : les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins du Groupe RONA.....	407
5.3.3.1. Pratique formelle de maintien en emploi des salariés de 60 ans et plus : la « semaine de 4 jours ».....	408
5.3.3.2. Aménagement horaire destiné à tous les salariés toute catégorie d'âge confondue.....	409
5.3.3.3. Pratique informelle : l'aménagement horaire avec des congés sans solde	411
5.3.3.4. Pratique informelle : l'aménagement de poste .....	413
5.3.3.5. Autres pratiques : formation et parrainage .....	416
5.3.3.6. Contexte d'émergence des pratiques formelles et informelles .....	417
5.3.3.7. Mise en place des pratiques de maintien en emploi.....	421
5.3.4. Perception des acteurs et effets de la régulation .....	424
5.3.4.1. Perception de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins RONA....	424
5.3.4.2. Perception du travail dans les magasins RONA .....	427
5.3.4.3. Perception des syndicats et de la convention collective .....	440
5.3.4.4. Perception de la retraite et des pratiques de maintien en emploi.....	445
5.3.4.5. Effets de la régulation : impact des pratiques de maintien en emploi .....	451
5.3.5. Récapitulatif du niveau local .....	460
5.4. Tableau récapitulatif des trois niveaux .....	464
Chapitre VI : Analyse comparative et discussion .....	467
6.1. Les cohérences sociétales françaises .....	467
6.1.1. Régulations sociétales françaises.....	468
6.1.1.1. L'emploi des seniors en France : d'une régulation incitative à une régulation coercitive .....	468
6.1.1.2. Les interactions des acteurs au niveau sociétal : régulation de contrôle ou régulation conjointe ?.....	469
6.1.2. Régulations au niveau de l'entreprise Mr.Bricolage .....	471
6.1.2.1. Groupe Mr.Bricolage et syndicats : quelle régulation ? .....	471
6.1.2.2. Pratiques de maintien en emploi figurant dans l'accord.....	473
6.1.2.3. Perceptions des acteurs de l'entreprise à l'égard des travailleurs seniors .	477
6.1.3. Régulations au niveau des magasins en France .....	480
6.1.3.1. Acteurs et régulations .....	480
6.1.3.2. Influence de la régulation sociétale et de l'entreprise sur la régulation locale .....	481
6.1.3.3. Perception des acteurs.....	484
6.1.3.4. Impact des régulations sur le maintien en emploi des salariés vieillissants .....	490
6.1.4. L'effet sociétal français .....	491
6.2. Les cohérences sociétales québécoises .....	493
6.2.1. Régulations au niveau sociétal au Québec.....	493
6.2.2. Régulations au niveau du Groupe RONA.....	495
6.2.2.1. Groupe RONA et organisations syndicales : quelle régulation ? .....	495
6.2.2.2. Pratiques formelles de maintien en emploi des salariés vieillissants.....	496

6.2.2.3. Perceptions du Groupe et des syndicats sur l'emploi des salariés vieillissants.....	497
6.2.3. Régulations au niveau des magasins.....	499
6.2.3.1. Acteurs et régulations .....	499
6.2.3.2. Perception des acteurs.....	503
6.2.3.3. Impact des régulations sur le maintien en emploi des salariés vieillissants .....	509
6.2.4. L'effet sociétal québécois .....	510
6.3. Analyse comparative des cohérences sociétales.....	511
6.3.1. La législation sur les retraites et l'emploi des seniors .....	512
6.3.1.1. La structure des systèmes de retraite .....	512
6.3.1.2. Politiques publiques en faveur de l'emploi des seniors.....	514
6.3.2. Les enjeux des entreprises et les pratiques de maintien en emploi mises en place .....	516
6.3.2.1. Différence des enjeux à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante.....	516
6.3.2.2. Différence dans les pratiques de maintien en emploi .....	518
6.3.3. Les syndicats et les conventions collectives.....	520
6.3.4. Les représentations du travail chez les travailleurs vieillissants.....	524
6.3.4.1. Influence du discours des employeurs sur le SFVP.....	525
6.3.4.2. Influence de l'organisation du travail .....	525
6.3.4.3. Influence des stratégies d'adaptation des travailleurs (régulation autonome et régulation chaude).....	528
6.4. Émergence et construction des pratiques de maintien en emploi : une problématique, deux modèles .....	529
Conclusion .....	533
Bibliographie .....	543
Annexe A : Formulaire de consentement à l'intention des membres de la direction, des représentants syndicaux et des employés.....	561
Annexe B : Guides d'entretien.....	565
Annexe C : Grille d'observation sur le terrain.....	571
Annexe D : Grille heuristique d'analyse (extrait).....	575
Annexe E : Tableau des thèmes d'analyse.....	577
Annexe F : Tableau croisé des propos des acteurs et des thèmes d'analyse (extrait).....	583

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution de la population totale par groupe d'âge, France, 2001-2011 (INSEE, 2011a : 3).	28
Tableau 2 : Résumé du vieillissement démographique, France et Québec, 2010.	34
Tableau 3 : Projection de population active par groupe d'âge selon le scénario central, France, 1995-2060 (INSEE, 2011b : 2).	36
Tableau 4 : Pourcentage de personnes âgées entre 45 et 64 ans au sein de la population en âge de travailler, divers pays, 2008 (Martel, 2009 : 17).	41
Tableau 5 : Opinions sur les motifs de départ précoce ou retardé à la retraite, France, 2003 (%) (OCDE, 2005 : 142).	55
Tableau 6 : Perspectives théoriques de la GRH.	107
Tableau 7 : Participants à la recherche au Québec et en France.	186
Tableau 8 : Thèmes du guide d'entretien selon la catégorie des participants.	187
Tableau 9 : Durée du taux plein en fonction des années de naissance, France (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010 : 6).	209
Tableau 10 : Réponse de l'entreprise Mr.Bricolage aux tendances du marché, France.	234
Tableau 11 : Effectif selon les catégories professionnelles chez Mr.Bricolage au 31 décembre 2008, France (Accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors, 2009 : 2).	247
Tableau 12 : Nombre d'embauches et nombre de sorties des salariés de plus de 45 ans chez Mr.Bricolage au 31 décembre 2008, France (Accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors, 2009 : 2).	248
Tableau 13 : Récapitulatif des trois niveaux de régulation, France.	328
Tableau 14 : Taux d'emploi pour différents groupes d'âge, Québec, 2005-2010 (ISQ, 2012).	340
Tableau 15 : Caractéristiques des retraités selon la composition du revenu de retraite, Québec, 2010 (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 26).	342
Tableau 16 : Avantages sociaux proposés aux quatre catégories de salariés du magasin D, Québec, 2010.	399
Tableau 17 : Avantages sociaux proposés aux deux catégories de salariés du magasin E, Québec, 2010.	403
Tableau 18 : Avantages sociaux proposés aux quatre catégories de salariés du magasin F, Québec, 2010.	405
Tableau 19 : Limite d'admissibilité à l'horaire réduit par département dans les magasins E et F, Québec, 2010.	410
Tableau 20 : Récapitulatif des trois niveaux de régulation, Québec.	465
Tableau 21 : Les mesures exigées par la Loi 2008 et celles contenues dans l'accord pour les seniors de Mr.Bricolage, France.	474

## Liste des figures

Figure 1 : Proportion de personnes âgées de 65 ans, France, Québec et Canada, 2008 (Martel, 2009 : 5).....	25
Figure 2 : Proportion de personnes âgées de 65 ans, Canada et provinces canadiennes, 2008 (Martel, 2009 : 6).....	31
Figure 3 : Nombre d'enfants par femme, Québec (1926-2008) et France (1939-2008) (Martel, 2009 : 11).....	33
Figure 4 : Projection de population active en moyenne annuelle selon le scénario central, France, 1975-2060 (INSEE, 2011b : 1).....	35
Figure 5 : Effectifs observés (1946 — 2010) et projetés (2011 — 2031) de la population active selon cinq scénarios, Canada (Statistique Canada, 2011).....	37
Figure 6 : Évolution de la population active, Québec, 1976-2010 (Le Québec économique, 2011).....	38
Figure 7 : Évolution de la proportion de travailleurs âgés de 45 ans et plus au sein de la population active, Québec, 1981-2031 (Martel, 2009 : 18).....	39
Figure 8 : Évolution du taux global d'activité, Canada, 1981 — 2031, Canada (Martel et coll., 2007 : 5).....	40
Figure 9 : Évolution du taux global d'activité, Québec, 1981 – 2031 (Martel, 2009 : 17).....	41
Figure 10 : Schéma de recherche.....	164
Figure 11 : Espace de travail de QDA Miner (Didacticiel du logiciel).....	196
Figure 12 : Protocole de recherche.....	200
Figure 13 : Principaux régimes de retraite, France, 2010 (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010 : 7).....	207
Figure 14 : Proportion de bénéficiaires de préretraite publique, de DRE et de retraite anticipée au sein de la population des 55-59 ans (moyennes annuelles), France, 1979-2007 (Conseil d'Orientation des Retraites, 2007 : 36).....	218
Figure 15 : Piliers du système de revenu de retraite au Québec (Gouvernement du Québec, 2011).....	334
Figure 16 : Évolution de l'âge de la retraite selon le sexe, Québec, 1992-2006 (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 13).....	339
Figure 17 : Âge de la retraite selon le niveau de revenu, Québec, 2010 (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 16).....	341
Figure 18 : Modèle de l'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi en France.....	530
Figure 19 : Modèle de l'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi au Québec.....	531



## Introduction

Beaucoup de pays développés font actuellement face à un vieillissement de leur population, qui aura tendance à s'accroître au cours des prochaines décennies. Les dernières données rendues publiques par l'Institut national de la statistique et des études économiques en France (INSEE) (2011a) et par l'Institut de la Statistique du Québec (2010) confirment que ni la France ni le Québec n'échapperont à ce phénomène dont la cause est le ralentissement de la croissance démographique et l'allongement de l'espérance de vie. De plus, l'ampleur du phénomène du vieillissement se situe dans le fait qu'il concerne la population active. Ceci suscite beaucoup d'inquiétudes face aux déséquilibres que cela pourrait entraîner dans les systèmes économiques et sociaux (finances publiques, retraite, gestion des flux migratoires, etc.) qui ont été conçus pour des sociétés en plein essor démographique. De ce fait, le vieillissement de la main-d'œuvre en France et au Québec constitue aujourd'hui une grande préoccupation tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Ces derniers, après un quart de siècle de stigmatisation et de mise à l'écart des travailleurs vieillissants, prennent conscience de l'urgence de la situation et commencent à changer leurs stratégies. Et pour cause, les risques de pénurie de main-d'œuvre et de déséquilibre dans le fonctionnement des finances publiques font du développement des pratiques de maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante une priorité absolue.

Cette thèse traite des pratiques de maintien en emploi des salariés<sup>1</sup> vieillissants. En effet, nous souhaitons étudier l'émergence et la construction de ces pratiques dans l'organisation en France et au Québec. Le choix de ces deux pays se justifie par la volonté d'étudier deux modèles différents (européen et nord-américain) évoluant dans deux cadres législatifs différents. De plus, les deux pays ont une certaine proximité culturelle du fait de leur histoire et de leur langue commune, à laquelle s'ajoute cette même volonté affichée par les pouvoirs publics de contrer les effets du vieillissement démographique à travers diverses politiques destinées tant aux travailleurs qu'aux entreprises.

---

<sup>1</sup> Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.

Dans le premier chapitre, nous essaierons de comprendre les enjeux liés au vieillissement dans les deux pays, en mettant en exergue l'impact du vieillissement démographique et des différentes pratiques de mise à l'écart qui existaient par le passé (et qui continuent d'exister). Ainsi, nous tenterons de poser les jalons d'une réflexion plus profonde au sujet de l'émergence de nouvelles pratiques visant au maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous chercherons à comprendre les raisons qui ont poussé les entreprises et le législateur à mettre à l'écart la main-d'œuvre vieillissante et celles qui ont causé le revirement de situation qui est en train de s'opérer actuellement. Une attention particulière sera accordée aux aspirations des travailleurs vieillissants et à leur désir ou non de se maintenir en emploi. Le but de cette mise en contexte est de montrer la diversité des acteurs impliqués dans le processus d'émergence et de construction des pratiques de maintien en emploi et la nécessité d'étudier leurs interactions pour mieux comprendre ce processus. Pour ce faire, nous allons définir les trois niveaux d'analyse (sociétal, de l'entreprise et local) dans lesquels évoluent les acteurs afin de mieux situer leurs enjeux. Après avoir précisé notre problématique de recherche, nous ferons le point sur les études scientifiques portant sur notre questionnement, et ce, afin de définir notre posture théorique et méthodologique. Nous concluons ce chapitre avec la justification du recours à l'analyse comparative entre la France et le Québec.

Le deuxième chapitre commence par exposer les connaissances théoriques existantes au sujet des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail et des relations industrielles. Nous expliquerons ensuite notre choix de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et de l'analyse sociétale de Maurice et coll. (1982) en présentant les fondements, les principes théoriques, les intérêts et les limites de chacune des deux théories, afin de prouver leur pertinence pour notre recherche. Pour la théorie de la régulation sociale comme pour l'analyse sociétale, nous ferons ressortir les concepts utilisés pour l'interprétation des résultats. Nous dévoilerons à la fin de ce chapitre notre schéma de recherche et notre modèle d'analyse.

Le troisième chapitre traite de la méthodologie utilisée pour cette étude, à savoir la méthode des cas. Après avoir précisé la nature de la recherche, nous expliquerons les raisons qui nous ont poussée à choisir la méthode de l'étude de cas multiple pour comprendre l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi dans l'entreprise. Nous expliquerons les fondements de cette méthode ainsi que ses forces et faiblesses. Ensuite, nous passerons en détail les étapes du déroulement de notre recherche sur le terrain depuis le début de la préparation à l'accès au terrain jusqu'à la conclusion de l'étude en passant par la méthode utilisée pour l'analyse des cas. Nous terminerons ce chapitre avec un schéma récapitulatif de notre méthodologie.

Le quatrième et le cinquième chapitre présentent les résultats empiriques de la recherche, respectivement en France et au Québec. Ceux-ci sont structurés autour des trois niveaux d'analyse précédemment identifiés à savoir, les niveaux sociétal, de l'entreprise et local. Pour chacun des niveaux, nous présenterons tour à tour les acteurs, les contextes de régulation ainsi que les perceptions des règles créées et de leur impact sur le maintien en emploi des salariés vieillissants dans les organisations étudiées en France et au Québec.

Le sixième chapitre permet de discuter les résultats présentés dans les deux chapitres à la lumière des concepts de la théorie de la régulation sociale et de l'analyse sociétale. Pour cela, nous allons tout d'abord analyser les deux modèles nationaux séparément en faisant ressortir les régulations dans les trois niveaux (sociétal, de l'entreprise et local). Ensuite, nous procéderons à une analyse comparative entre la France et le Québec pour déterminer les principaux facteurs responsables des différences dans le processus d'émergence et de construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants entre les deux pays. Nous dévoilerons enfin les schémas des deux modèles développés à la base de notre analyse sociétale comparative.

Enfin, la conclusion présente une synthèse de notre travail, ses apports et ses limites ainsi que les pistes de recherches futures qui en découlent.



# **Chapitre I : Cadre et pertinence de la recherche**

Dans ce chapitre, nous souhaitons présenter l'environnement autour duquel s'articule notre problématique de recherche. Pour les besoins de l'étude comparative, nous allons aborder tour à tour, pour la France et le Québec, les questions du vieillissement démographique (1.1), les politiques de mise à l'écart par les pouvoirs publics et les entreprises (1.2) et le changement de paradigme qui s'opère et qui tend vers une volonté de rétention des salariés vieillissants (1.3). Ensuite, nous consacrerons une grande partie dans ce chapitre à l'explication de notre problématique de recherche (1.4). Après une clarification des enjeux des différents acteurs impliqués, nous dévoilerons notre question de recherche ainsi que les questions spécifiques que nous comptons développer. Nous procéderons par la suite à une revue de la littérature sur les recherches existantes qui portent sur la problématique de la gestion des âges et des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants. Enfin, nous conclurons cette partie avec les raisons qui justifient la pertinence de notre contribution dans ce domaine de recherche.

## **1.1. Le vieillissement démographique en France et au Québec**

Dans cette partie, nous commencerons par donner une définition du vieillissement démographique (1.1.1) avant d'expliquer ce que ce phénomène implique pour la France et le Québec (1.1.2). Nous parlerons ensuite du changement de la structure démographique dans les deux pays (1.1.3) ainsi que du vieillissement de la population active (1.1.4). Ces deux parties s'appuient sur de nombreuses données chiffrées. Nous tenons à signaler que malgré nos efforts pour que la comparaison entre la France et le Québec soit la plus rigoureuse possible, nous n'avons pas toujours été en mesure de fournir des chiffres identiques pour les deux pays, étant donné que les méthodes de calcul (notamment des

projections) ne sont pas les mêmes. Nous avons toutefois essayé de démontrer en fonction des données disponibles les répercussions du vieillissement dans les deux cas étudiés.

### **1.1.1. Définition du « vieillissement démographique »**

Le terme « vieillissement démographique » désigne communément l'augmentation de la proportion de personnes âgées dans une population, en raison de la diminution de la fécondité et de l'allongement de l'espérance de vie.

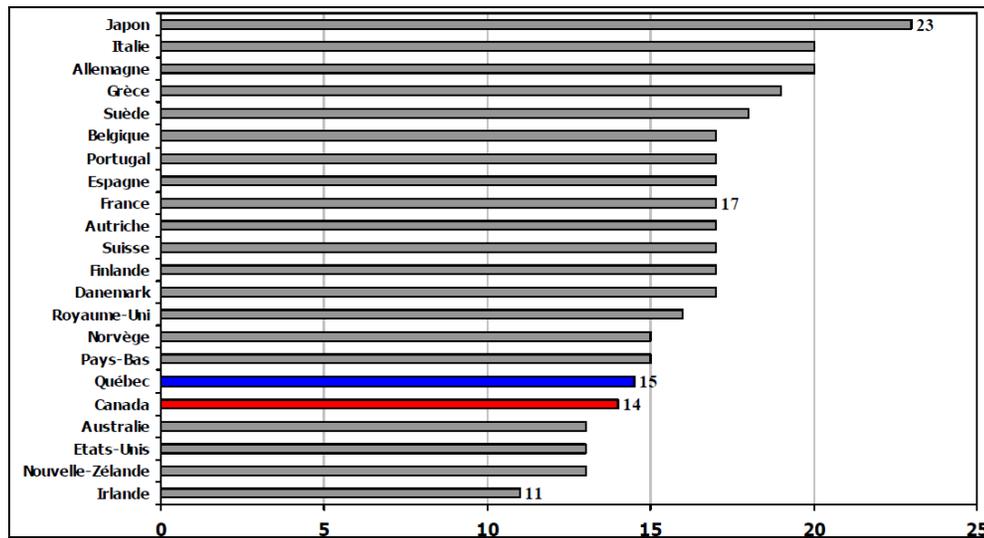
Outre cette définition plutôt basique du phénomène, le vieillissement démographique peut également être défini comme un concept sociologique exerçant une grande influence sur les événements et sur l'évolution de l'économie (McDaniel, 2003). Les démographes le définissent également comme un processus dont les effets sur la société se font sentir de manière graduelle et qui touche en premier lieu les groupes d'âge actif (Légaré et coll., 1991). En effet, le vieillissement de la population est souvent abordé en termes d'accroissement démographique de la classe d'âge atteignant 65 ans, c'est-à-dire l'âge de la retraite (Ulysse, 1997).

Au vu de ces quelques définitions, nous pouvons constater que le vieillissement démographique comprend une multitude de dimensions à la fois démographiques, économiques et sociales, ce qui conduit à l'adoption de différents modèles d'analyse du vieillissement (Ulysse, 1997).

### **1.1.2. Le vieillissement de la population : un phénomène inéluctable**

Le vieillissement démographique touche une grande proportion de pays industrialisés. Le Japon affichait en 2008 le plus haut pourcentage de personnes de 65 ans et plus des pays industrialisés (23 %). La France est loin derrière avec 17 %, ainsi que le Québec et le Canada avec respectivement 15 % et 14 % (Martel, 2009).

Figure 1 : Proportion de personnes âgées de 65 ans, France, Québec et Canada, 2008 (Martel, 2009 : 5).



La baisse du taux de fécondité, l’allongement de l’espérance de vie et le vieillissement de la génération baby-boom comptent parmi les facteurs majeurs du vieillissement de la population dans les pays occidentaux industrialisés. L’espérance de vie a augmenté du fait de l’amélioration des conditions de vie. La baisse du taux de fécondité est en rapport avec l’instruction des femmes et leur présence sur le marché du travail. Ces deux éléments contribuent à retarder l’âge de procréer et tendent ainsi à accentuer la baisse des natalités dans les pays développés (David et coll., 2001). Le troisième facteur qui contribue au vieillissement de la population est le vieillissement de la génération baby-boom. Ce phénomène est présent en France comme au Canada et au Québec.

En France, selon l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE)<sup>2</sup>, la France métropolitaine comptera 73,6 millions d'habitants en 2060, soit 11,8 millions de plus qu'en 2007. Le nombre de personnes de plus de 60 ans augmentera, à lui seul, de plus de 10 millions. Ainsi, en 2060, une personne sur trois aura plus de 60 ans. La proportion de personnes âgées de 60 ans ou plus progressera fortement jusqu'en 2035, et ce, quelles que soient les hypothèses retenues sur l'évolution de la fécondité, des migrations ou de la mortalité. Cette forte augmentation correspond au passage des générations du baby-boom à 60 ans ou plus. La part des 60 ans ou plus devrait continuer à croître après 2035, mais à un rythme plus sensible aux différentes hypothèses sur les évolutions démographiques (INSEE, 2010a).

Selon Statistique Canada<sup>3</sup> (2010), la population du Canada pourrait dépasser les 40 millions d'habitants en 2036 (population en 2007 : 33,7 millions d'habitants). Le vieillissement de la population s'accroîtrait rapidement entre 2009 et 2036 quand la totalité de la génération du baby-boom atteindra l'âge de 65 ans. Le nombre de personnes âgées pourrait plus que doubler et, pour la première fois, dépasser le nombre d'enfants. Ainsi, en 2036, le nombre de personnes âgées oscillerait entre 9,9 millions et 10,9 millions, soit plus du double de l'effectif de 4,7 millions observé en 2009. Selon les scénarios de projection, les personnes âgées, pour la première fois, dépasseraient en nombre les enfants âgés de 14 ans ou moins entre 2015 et 2021.

Au Québec, la population devrait atteindre les 8 millions d'habitants en 2012 et s'établir à 9,2 millions en 2056. En 2056, le Québec comptera 1,6 million de personnes de plus qu'en 2006, alors que l'effectif des personnes de 65 ans et plus aura augmenté à lui seul de 1,5 million. Les aînés verraient ainsi leur poids démographique passer de 14 % en 2006 à 28 %

---

<sup>2</sup> Source : [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF02164](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF02164) (page consultée le 12/01/2012)

<sup>3</sup> Source : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100526/dq100526b-fra.htm> (page consultée le 12/01/2012).

en 2056. Le nombre de personnes de 65 ans et plus devrait surpasser celui des jeunes de moins de 20 ans en 2022 (Institut de la statistique du Québec, 2009)<sup>4</sup>.

En France comme au Québec, le vieillissement de la population est donc un phénomène nouveau, qui s'inscrit dans la durée et avec lequel ces deux sociétés vont devoir composer et dont ils devront anticiper les conséquences.

### **1.1.3. Changement de la structure démographique**

#### **1.1.3.1. En France**

La France, comme bon nombre de pays européens, a connu un renversement de ses tendances démographiques. Selon Pla (2009), le baby-boom qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a fait augmenter la part des moins de 20 ans dans la population en 1966 à son plus haut point depuis l'après-guerre (34 %). Depuis, ce taux ne fait que reculer et a atteint 24,5 % au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Inversement, la part des personnes de 60 ans ou plus continue de croître fortement. Les causes de la baisse des natalités et de l'augmentation de l'espérance de vie en France sont communes à tous les pays industrialisés et sont dus à la scolarisation et au travail des femmes, au recul de l'âge de procréation et aux progrès technologiques et médicaux qui réduisent le taux de mortalité infantile et celle du troisième âge.

Selon le bilan démographique de 2010 de l'INSEE (2011a), le nombre de Français âgés de 65 ans représente 16,8 % de la population. En France, les générations nombreuses du baby-boom (1946-1973) n'ont pas encore atteint l'âge de 65 ans. Mais dès l'année 2012, les premiers baby-boomers atteindront cet âge, ce qui contribuera à augmenter fortement la part des seniors dans la population française. Le tableau suivant nous montre l'évolution de la population française par groupe d'âge.

---

<sup>4</sup> Source : <http://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiq/2009/juillet/juillet0915.htm> (page consultée le 12/01/2012)

Tableau 1 : Évolution de la population totale par groupe d'âge, France, 2001-2011 (INSEE, 2011a : 3).

Année	Population au 1 <sup>er</sup> janvier (en milliers)					Proportion (en %)		
	Moins de 20 ans	De 20 à 59 ans	De 60 à 64 ans	65 ans ou plus	75 ans ou plus	Moins de 20 ans	De 20 à 64 ans	65 ans ou plus
2001	15 651,1	32 850,6	2 732,4	9 707,3	4 441,9	25,7	58,4	15,9
2007	15 924,8	34 173,8	3 119,7	10 382,4	5 301,4	25,0	58,7	16,3
2008	15 948,9	34 134,9	3 397,0	10 481,2	5 438,9	24,9	58,7	16,4
2009 (p)	15 959,6	34 100,9	3 648,9	10 613,4	5 554,8	24,8	58,7	16,5
2010 (p)	15 968,5	34 063,9	3 885,6	10 750,8	5 671,9	24,7	58,7	16,6
2011 (p)	15 984,1	34 024,1	4 122,0	10 896,7	5 775,6	24,6	58,6	16,8

Les données de ce tableau font état de la relative stabilité des 20 à 64 ans dans la société française durant la dernière décennie. Dans la même période, la part des 65 ans ou plus continue d'augmenter pendant que la part des moins de 20 ans continue de reculer.

Pourtant, des études de l'INSEE font ressortir une certaine progression du nombre de jeunes de moins de 20 ans depuis le début des années 2000. Cela est dû à un nombre élevé de naissances enregistrées ces dernières années. En effet, l'indice conjoncturel de fécondité est à un niveau particulièrement élevé depuis 2000. En 2008, il avait atteint son niveau le plus élevé depuis 1975 et le seuil symbolique des deux enfants par femme avait été dépassé (INSEE, 2010b). L'année 2010 se situe au niveau du record de 2008 et la fécondité continue d'augmenter grâce aux femmes de plus de 30 ans. Les femmes françaises ont en moyenne 2,01 enfants, ce qui constitue le niveau le plus élevé depuis la fin du baby-boom (INSEE, 2011a). Cela dit, ce récent « baby-boom » n'est pas suffisant pour faire augmenter la part des moins de 20 ans dans la population française qui continue de diminuer comme le montre le tableau précédent.

L'augmentation de l'espérance de vie est également une des causes de vieillissement de la population française. En 45 ans, l'espérance de vie à la naissance a progressé de dix ans tant pour les hommes que pour les femmes (Richet-Mastain, 2006). En 2010, elle atteint 78,1 ans pour les hommes et 84,8 ans pour les femmes. L'espérance de vie à 60 ans a également progressé, mais moins rapidement qu'au cours de la décennie précédente. En

2010, elle était à 27,2 ans pour les femmes et 22,4 ans pour les hommes. Tous sexes confondus, l'âge moyen en France dépasse 40 ans (l'âge moyen des hommes en France atteint 38,9 ans et celui des femmes 41,9 ans) (INSEE, 2011a).

### **1.1.3.2. Au Canada et au Québec**

Le Canada a connu une modification considérable de sa structure démographique durant les vingt dernières années (Bettache, 2007). Selon le Recensement de 2006 (Statistique Canada, 2007), le nombre de Canadiens âgés de 65 ans ou plus a augmenté de 11,5 % au cours des cinq dernières années, alors que celui des enfants de moins de 15 ans a diminué de 2,5 % au cours de la même période. La proportion de personnes âgées de 65 ans ou plus a augmenté dans toutes les provinces et territoires au cours des cinq dernières années alors que le pourcentage d'enfants âgés de moins de 15 ans poursuivait son déclin.

Le bilan démographique de 2010 de l'Institut de la statistique du Québec dénote un changement majeur dans la structure de la population québécoise par rapport au début du siècle dernier :

La structure par âge de la population du Québec s'est profondément modifiée au cours du dernier siècle et la transformation se poursuit. La proportion de jeunes de 0 à 14 ans dans la population est passée de 39 % au début du XXe siècle à 16 % au début du XXIe siècle [...]. À l'avenir, elle devrait baisser, mais beaucoup moins, et se situer entre 14 % et 15 % à compter de 2031. Les personnes de 15 à 64 ans représentaient un peu moins de 60 % jusqu'au milieu des années 1960. Par la suite, leur proportion grimpe rapidement : elle atteint près de 70 % en 1981 et reste à ce niveau jusqu'en 2011. Cette proportion devrait retomber en quelques lustres à moins de 60 %. Les personnes de 65 ans et plus ont représenté seulement 5 % de la population pendant près de la moitié du siècle dernier, puis leur proportion s'est mise à augmenter rapidement. La proportion, qui dépasse aujourd'hui 15 %, devrait se situer à 26 % en 2031 et pourrait atteindre 28 % en 2056. La part des personnes de 65 ans et plus devrait surpasser celle des moins de 15 ans dès 2011. Le Québec se trouve aujourd'hui dans une période de faible dépendance démographique, mais cela changera rapidement au cours des 25 prochaines années (Institut de la statistique du Québec, 2010 : 24).

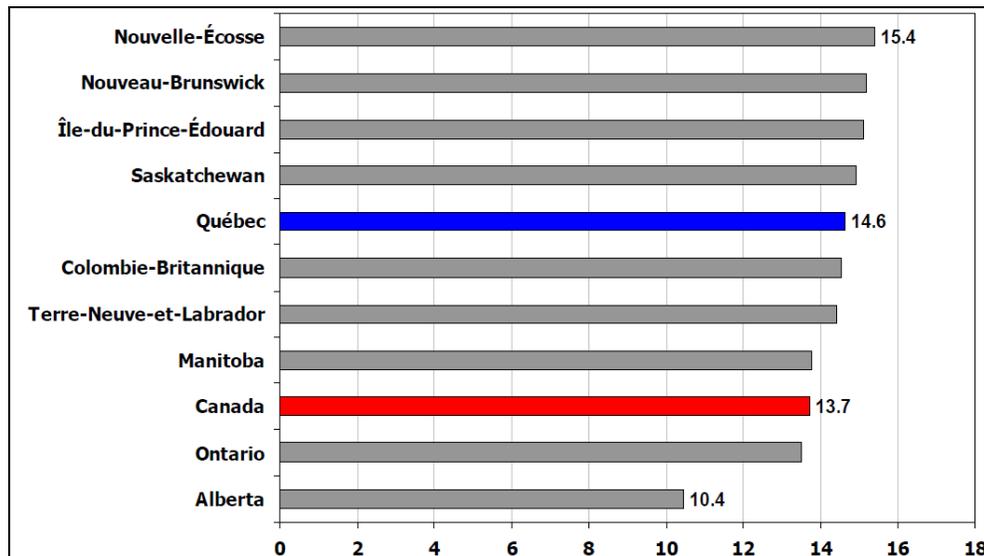
Le vieillissement démographique au Canada concerne toutes les provinces sans exception. Le Québec est de ce fait, confronté à la même problématique démographique que le reste du Canada. En effet, selon le recensement de l'année 2006, le Québec comptait plus d'un million de personnes âgées de 65 ans ou plus. Ces personnes représentaient 14,3 % de la population de la province en 2006, soit un Québécois sur sept. En 2010, la proportion des personnes de 65 ans et plus dépasse 15 % (15,3 %) (Institut de la statistique du Québec, 2010).

À l'instar de quatre autres provinces canadiennes, le Québec aurait tendance à vieillir plus rapidement que l'ensemble du Canada, les États-Unis et d'autres pays européens (Lizée, 2007). En effet, selon le bilan démographique de 2010 :

La structure par âge du Québec est un peu plus vieille que celle de l'ensemble du Canada. En 2010, l'âge médian des Canadiens est de 39,7 ans en regard de 41,2 ans au Québec. De même, la part des 65 ans et plus est de 14,1 % au Canada et de 15,3 % au Québec. Les quatre provinces de l'Atlantique ainsi que la Colombie-Britannique comptent une proportion d'aînés supérieure ou égale à 15 %. (Institut de la statistique du Québec, 2010 : 24).

Le graphique suivant montre la situation de la province du Québec par rapport aux autres provinces canadiennes et à l'ensemble du Canada en 2009.

Figure 2 : Proportion de personnes âgées de 65 ans, Canada et provinces canadiennes, 2008  
(Martel, 2009 : 6).



Cette disparité démographique entre le Québec et le reste des provinces canadiennes paraît difficile à comprendre si l'on ne prend pas en considération certains éléments historiques susceptibles d'avoir, de près ou de loin, contribué à cette situation. Selon Légaré (2004), le fait que la province de Québec subisse un phénomène de vieillissement plus rapide qu'ailleurs dans le Canada ou dans le monde serait en partie dû aux effets de la Révolution tranquille<sup>5</sup> et aux transformations que cette révolution a introduites dans la vie de famille :

Le fait que des observateurs — qu'ils soient économiques, politiques ou sociaux — s'étonnent de trouver au Québec une situation si défavorable montre à quel point les effets de la Révolution tranquille qui ont été très perturbateurs dans la dynamique démographique du Québec sont méconnus. Ce fut le cas en particulier dans les domaines de la vie conjugale et de la vie familiale pour lesquels, contrairement à d'autres, cette Révolution tranquille fut nettement plus révolutionnaire que tranquille [...] ! Si le monde

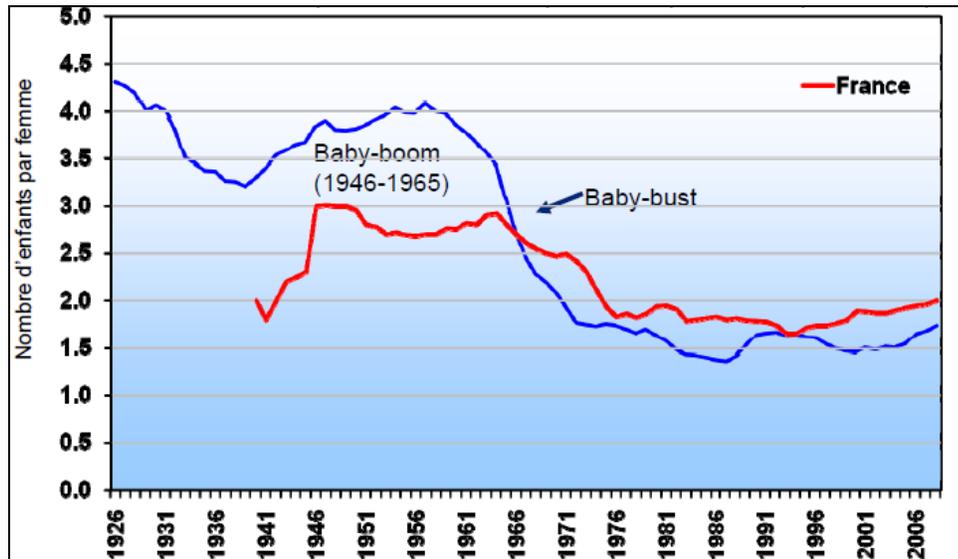
<sup>5</sup> La Révolution tranquille est une période de l'histoire du Québec (1960-1966) marquée par un grand nombre de transformations sociales, politiques, économiques et religieuses, dans le but de la modernisation de la société. C'est aussi une période qui a connu une grande libéralisation des mœurs qui s'est matérialisée par l'éclatement de la cellule familiale traditionnelle et le développement de l'union libre et des familles monoparentales (Source : <http://thecanadianencyclopedia.com>, page consultée le 12/01/2012).

occidental, et plus particulièrement l'Amérique du Nord, a vécu intensément un baby-boom après la seconde Guerre mondiale, souvent suivi d'un baby-bust (génération X) dont on a moins bien saisi tous les effets déstabilisants, c'est au Québec que l'un et l'autre — tant le phénomène du baby-boom que celui de la génération X — ont été les plus prononcés. Le fait que l'on passe de cohortes qui, au plus fort du baby-boom, comptaient environ 140 000 naissances à des cohortes qui, aujourd'hui et pour les années à venir, totalisent approximativement 75 000 individus, sachant que la population du Québec a presque doublé, n'est pas sans conséquence sur l'avenir — économique, politique et social — du Québec. D'autant plus que, chez nos voisins, la situation s'est, d'une certaine façon, rééquilibrée. En effet, dans le reste du Canada et surtout aux États-Unis, les effectifs des cohortes contemporaines sont du même ordre de grandeur que les effectifs de celles du début des années 1950 (Légaré, 2004 : 15).

Cette explication nous permet de comprendre l'influence qu'a eue la Révolution tranquille sur la société québécoise. Toutefois, elle soulève un questionnement sur les raisons du rééquilibrage des autres sociétés — américaine, canadienne (hors Québec), mais aussi française et autre —, au détriment du Québec, bien que celles-ci aient connu des mouvements similaires à la Révolution tranquille (« Counterculture » aux États-Unis ou mai 1968 en France).

Si nous prenons l'exemple de la France, nous avons vu précédemment que 2010 a été l'année où le plus haut niveau de fécondité a été atteint après le baby-boom, avec le dépassement du seuil de deux enfants par femme. Or au Québec, pour la même année, l'indice synthétique de fécondité s'établit à 1,70 enfant par femme, ce qui constitue un léger recul par rapport aux deux dernières années (1,73 en 2009 et de 1,74 en 2008) (Institut de la statistique du Québec, 2011). Le graphique suivant illustre bien cette différence entre le Québec et la France en matière de nombres d'enfant par femme depuis 1926 à 2008.

Figure 3 : Nombre d'enfants par femme, Québec (1926-2008) et France (1939-2008) (Martel, 2009 : 11).



Au Québec, l'espérance de vie à la naissance continue d'augmenter en 2010. Elle est de 79,6 ans chez les hommes et de 83,6 ans chez les femmes. Les gains récents de l'espérance de vie à la naissance coïncident avec la hausse encore plus marquée de l'espérance de vie à 65 ans. En 2010, celle-ci atteint 18,7 ans chez les hommes et 21,7 ans chez les femmes (Institut de la statistique du Québec, 2011). L'âge médian au Québec est de 41,2 ans (l'âge moyen des hommes atteint 40,1 ans et celui des femmes 42,5 ans) (Institut de la statistique du Québec, 2010).

Le tableau suivant résume les principaux chiffres que nous avons présentés jusqu'à présent.

Tableau 2 : Résumé du vieillissement démographique, France et Québec, 2010.

	<b>France</b>	<b>Québec</b>
<b>Population (2010)</b>	64,4 millions	7,9 millions
<b>Population future</b>	73,6 millions en 2060	9,2 millions en 2056
<b>Part des 65 ans et plus (2010)</b>	16,6 %	15,4 %
<b>Part des 65 ans et plus future</b>	26,6 % en 2060	28 % en 2056
<b>Indice de fécondité (2010)</b>	2,01 enfants par femme	1,70 enfant par femme.
<b>Espérance de vie à la naissance (2010)</b>	Hommes : 78,1 ans Femmes : 84,8 ans	Hommes : 79,6 ans Femmes : 83,6 ans
<b>Âge médian de la population (2010)</b>	40 ans	41,2 ans

Il convient donc de conclure que la France comme le Québec sont concernés par le vieillissement de leur population, et ce, en raison de la baisse des natalités, de l'allongement de l'espérance de vie et de la montée en âge des générations du « baby-boom ». Cela dit, ces tendances de vieillissement deviennent plus préoccupantes à partir du moment où elles concernent la population active du fait des conséquences économiques et sociales que cela engendre pour les deux pays.

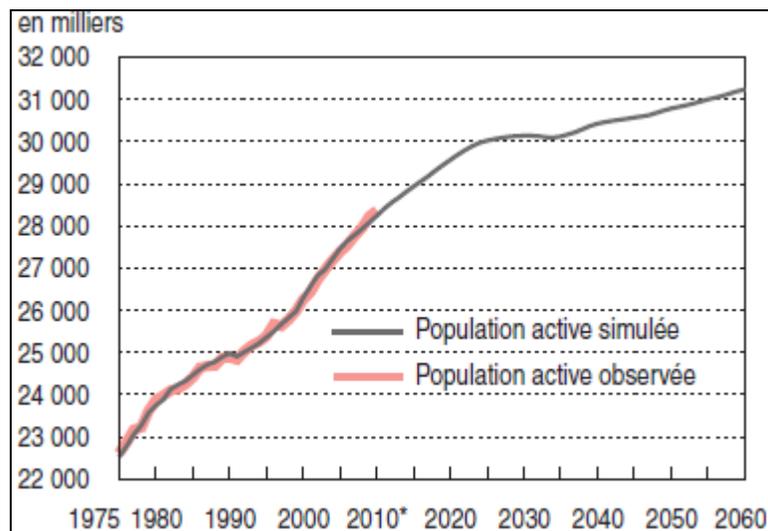
#### **1.1.4. Vieillissement de la population active**

Avec le vieillissement démographique, la population active vieillit également. Nous définissons la population active comme étant l'ensemble des personnes âgées de 15 ans et plus qui travaillent ou qui sont à la recherche d'un emploi (Martel et coll., 2007). Le taux d'activité quant à lui, est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante.

### 1.1.4.1. En France

Selon les dernières projections de l'INSEE (2011b), la population active française continuera de croître à un rythme soutenu. Selon le scénario central des nouvelles projections (scénario décrivant un des futurs possibles en prolongeant les grandes tendances démographiques et d'activité), le nombre d'actifs augmenterait encore fortement jusqu'en 2025. Ce nombre aura tendance à se stabiliser pour légèrement augmenter à partir de 2035. Cette augmentation serait due à l'effet de la fécondité élevée de ces dernières années. Ainsi, en France métropolitaine, le nombre d'actifs serait de 30,1 millions en 2030 et atteindrait 31,2 millions en 2060, soit 2,85 millions de plus qu'en 2010 (INSEE, 2011b).

Figure 4 : Projection de population active en moyenne annuelle selon le scénario central, France, 1975-2060 (INSEE, 2011b : 1).



Les projections de l'INSEE (2011b) prennent en compte les projections de population totale, les dernières informations sur le marché du travail ainsi que l'impact de la réforme des retraites de 2010. Ce nouveau profil de la France s'explique par une remontée de

l'activité des seniors, résultant des réformes des retraites et une population totale un peu plus dynamique du fait d'une hypothèse de fécondité plus forte (INSEE, 2011b)

La part des 55 ans et plus dans la population active continue d'augmenter, et ce, d'une part parce que l'activité des seniors remonte et d'autre part, parce que les générations nombreuses du baby-boom nées entre 1946 et 1974 commencent à se retrouver dans ces classes d'âge (INSEE, 2011b). La part des plus de 55 ans, qui est de 12,4 % en 2010, atteindrait 17,9 % en 2060 alors que celle des 25-54 ans diminuerait et passerait de 77,2 % en 2010 à 72 % en 2060. Celle des moins de 25 ans resterait stable à 10 %. Le tableau suivant donne les tendances observées et projetées par groupe d'âge.

Tableau 3 : Projection de population active par groupe d'âge selon le scénario central, France, 1995-2060 (INSEE, 2011b : 2).

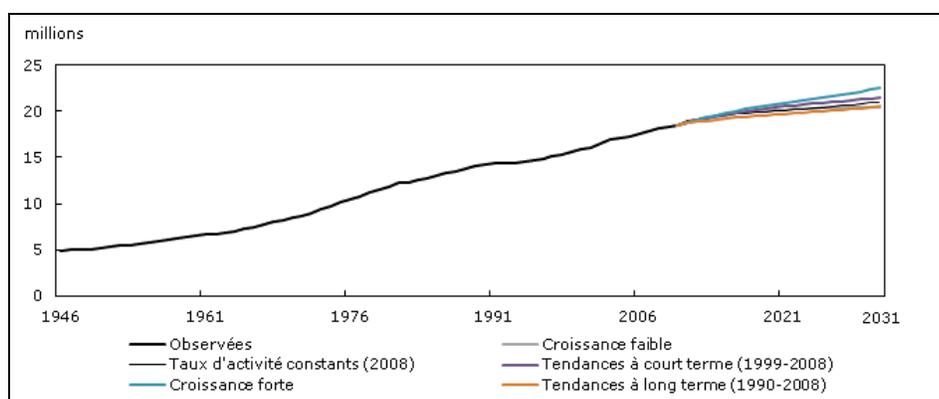
	Observé			Projeté					en %
	1995	2005	2010 <sup>1</sup>	2015	2020	2030	2040	2060	
Nombre d'actifs (en milliers)	25 392	27 381	28 364	28 940	29 568	30 143	30 427	31 238	
Part des femmes	45,4	47,0	47,7	48,0	48,1	47,7	47,3	46,9	
Part des 15-24 ans	11,4	10,6	10,4	10,0	9,9	10,2	10,1	10,1	
Part des 25-54 ans	80,9	79,1	77,2	75,6	73,3	71,2	72,2	72,0	
Part des 55 ans ou plus	7,7	10,3	12,4	14,4	16,8	18,6	17,7	17,9	
Taux d'activité des 15-69 ans	63,6	65,8	66,6	66,3	67,7	68,7	69,4	69,7	
Actifs/inactifs de 60 ans et plus <sup>2</sup>	2,3	2,3	2,1	2,0	1,9	1,7	1,6	1,5	

Par ailleurs, toujours selon l'INSEE (2011b), le taux d'activité des 15-69 ans resterait stable jusqu'en 2015 étant donné la hausse de la part des 65-69 ans (6 à 8,5 %). Cette part augmenterait dans les dix années qui suivent passant de 66,6 % en 2010 à 69,7 % en 2060. Parallèlement, le ratio « nombre d'actifs »/« nombre d'inactifs de 60 ans et plus » continuerait de diminuer du fait de la forte croissance à venir de la population âgée. Ainsi de 2,1 actifs pour un inactif de 60 ans ou plus en 2010, on passerait à 1,5 en 2060.

### 1.1.4.2. Au Canada et au Québec

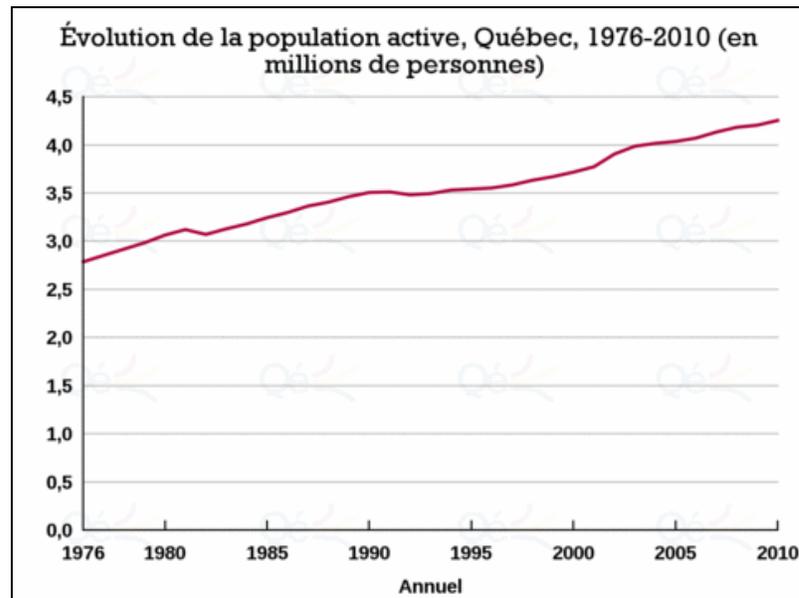
Selon Statistique Canada (2011), la population active du Canada devrait continuer de croître selon plusieurs scénarios et passerait ainsi de 18,5 millions de personnes en 2010 à entre 20,5 et 22,5 millions de personnes en 2031.

Figure 5 : Effectifs observés (1946 — 2010) et projetés (2011 — 2031) de la population active selon cinq scénarios, Canada (Statistique Canada, 2011).



Pour le Québec, nous n'avons pas trouvé de chiffres concernant l'évolution de la population active au-delà de l'année 2010. Cela dit, si l'on se base sur l'évolution de la population active au Canada (schéma précédent) et l'évolution de cette même population depuis 1976 au Québec (schéma suivant), nous pouvons penser que la population active québécoise va vers une augmentation dans les années à venir.

Figure 6 : Évolution de la population active, Québec, 1976-2010 (Le Québec économique<sup>6</sup>, 2011).



Selon la Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (IMT) (2011), le nombre d'emplois occupés par les 45 à 64 ans s'est fortement accru entre 1990 et 2010. La part de ce groupe est passée de 24,3 % à 39,8 %. Quant aux personnes âgées de 15 à 34 ans, la part des emplois qu'elles occupaient est passée de 47,7 % à 36,2 % durant la même période. Cela s'explique par le vieillissement de la population au Québec ainsi que par l'augmentation de la fréquentation scolaire chez les jeunes (IMT, 2011).

Selon IMT (2011) encore, les personnes de 65 ans ou plus sont plus nombreuses et plus actives sur le marché du travail depuis le début de la décennie.

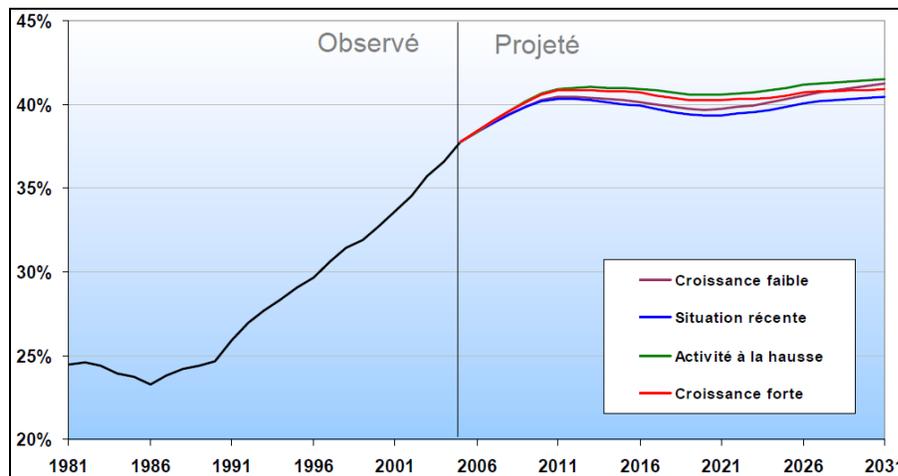
Bien qu'il soit demeuré à un niveau relativement faible ces dernières années (8,7 % en 2010), le taux d'activité de ce groupe témoigne d'un certain dynamisme qui, conjugué à sa population en croissance, a fait augmenter l'ensemble de la population active au Québec. L'emploi a suivi : le nombre

<sup>6</sup> Source : [http://qe.cirano.qc.ca/theme/marche\\_du\\_travail/population\\_active](http://qe.cirano.qc.ca/theme/marche_du_travail/population_active) (page consultée le 23/12/2012).

d'emplois de ce groupe a fortement progressé depuis 2000 et il s'établissait à 92 700 en 2010, soit 64 700 de plus qu'en 2000 (IMT, 2011 :13).

Selon les projections de Martel (2009), la proportion que représentent les personnes âgées de 45 à 64 ans au sein de la population en âge de travailler est actuellement à un niveau record et ne devrait plus progresser à l'avenir.

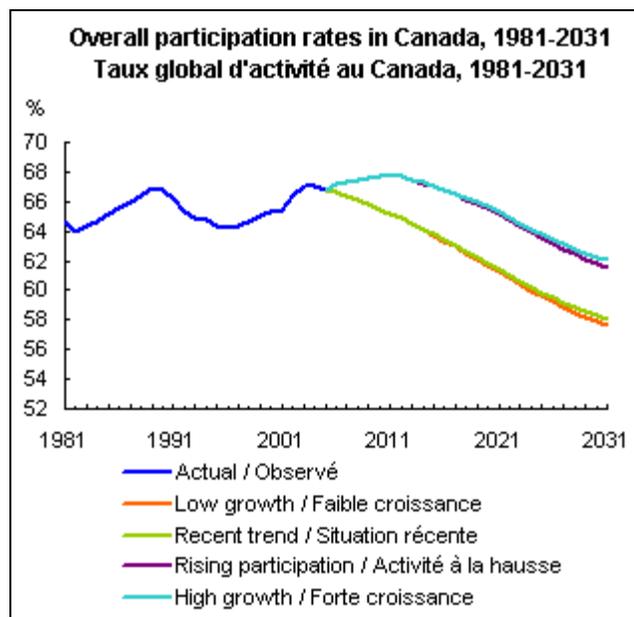
Figure 7 : Évolution de la proportion de travailleurs âgés de 45 ans et plus au sein de la population active, Québec, 1981-2031 (Martel, 2009 : 18).



En ce qui concerne le taux d'activité au Canada, les dernières projections de la population active faites par Statistique Canada et publiées en juin 2007 (Martel et coll. 2007), prédisent une baisse inéluctable de ce taux à partir de 2012, et ce, quel que soit le scénario de projection<sup>7</sup>. Le graphique suivant montre bien cette baisse.

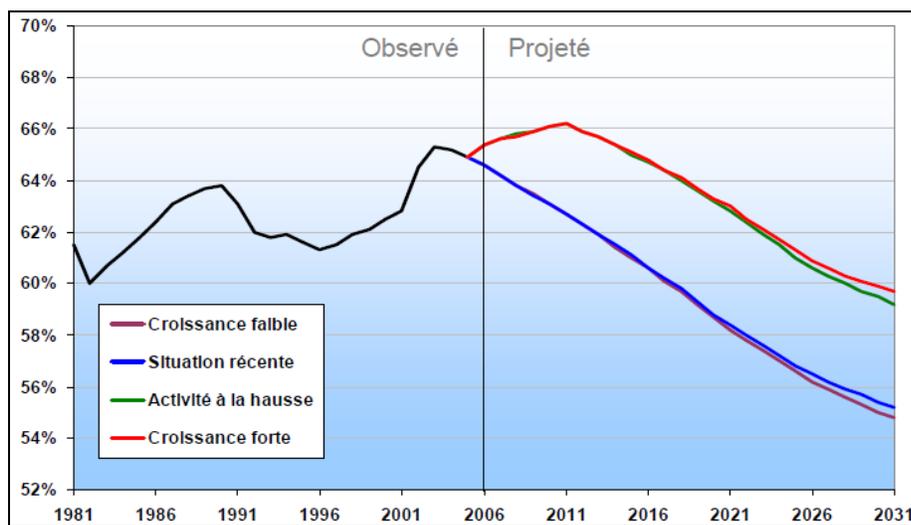
<sup>7</sup> Divers scénarios d'immigration et de fécondité sont élaborés par les auteurs pour présenter et discuter des niveaux requis pour assurer le renouvellement de la main d'œuvre du Canada dans son ensemble et de chacune des provinces à l'avenir (Martel et coll., 2007).

Figure 8 : Évolution du taux global d'activité, Canada, 1981 — 2031, Canada (Martel et coll., 2007 : 5).



Comme le montre le graphique suivant, le Québec n'est pas épargné par cette baisse du taux global d'activité. En effet, quel que soit le scénario de projection, le taux global d'activité de la population du Québec devrait décroître substantiellement dans les prochaines années.

Figure 9 : Évolution du taux global d'activité, Québec, 1981 – 2031 (Martel, 2009 : 17).



Malgré la relative jeunesse de la population québécoise en comparaison à d'autres pays (voir figure 1), la population en âge de travailler est déjà âgée. Le tableau suivant illustre ce propos.

Tableau 4 : Pourcentage de personnes âgées entre 45 et 64 ans au sein de la population en âge de travailler, divers pays, 2008 (Martel, 2009 : 17).

Japon	42 %
Québec	42 %
Canada	40 %
France	40%
Europe	39 %
États-Unis	38 %
Australie	37%
Monde	27 %
Mexique	23 %

Le vieillissement de la population active québécoise est déjà un fait bien réel. Selon les statistiques (Martel, 2009), deux actifs sur cinq ont actuellement 45 ans ou plus. Dans les dix prochaines années, une personne sur cinq pourrait être âgée de 55 ans ou plus au sein de la population active du Québec.

\*\*\*\*

Les statistiques exposées dans cette première partie nous font prendre conscience de la réalité du vieillissement démographique au Québec et en France. Les causes majeures de ce vieillissement sont la baisse de la fécondité et l'allongement de l'espérance de vie. En effet, les différentes projections nous permettent de cerner la fatalité du phénomène, qui malgré sa nouveauté, s'impose comme étant une tendance lourde que les pays développés devraient subir dans les prochaines décennies.

L'importance du vieillissement devient plus palpable quand on mesure son impact sur la population active, ce qui risque de bouleverser les fondements des sociétés contemporaines. Nous verrons plus loin dans ce texte que ces fondements (l'équilibre budgétaire dans la gestion de la dette, la gestion du système de retraite, la gestion de la main-d'œuvre, l'immigration, etc.) ayant été basés sur une société en croissance démographique, trouvent leurs limites et ne semblent plus répondre aux exigences d'une société vieillissante.

Pourtant, malgré que les projections démographiques aient depuis longtemps annoncé la recrudescence du phénomène du vieillissement et de la baisse substantielle de la part des actifs en âge de travailler dans la population, nous avons assisté depuis des années à des politiques de mise à l'écart des salariés âgés dans les organisations françaises et québécoises. La partie suivante explique comment ces politiques se sont opérées et quelles ont en été les raisons.

## **1.2. La mise à l'écart des travailleurs vieillissants**

Les entreprises françaises et québécoises ont pendant longtemps adopté des mesures conduisant à la mise à l'écart des travailleurs âgés du marché du travail. De par des programmes de mise à la retraite anticipée ou encore tout simplement par le biais des licenciements, les entreprises publiques et privées des deux pays ont longtemps prôné voire accentué la tendance à la sortie hâtive du marché du travail. Dans un premier temps, nous allons voir le rôle que les gouvernements ainsi que les entreprises des deux pays ont joué dans le départ précoce des salariés vieillissants à la retraite (1.2.1). Nous évoquerons ensuite les raisons de cette incitation au départ précoce (1.2.2) à travers la perception du vieillissement et les stéréotypes dont sont l'objet les salariés vieillissants. Nous parlerons enfin des aspirations de ces derniers et de leur attitude face à ces pratiques d'éviction (1.2.3).

### **1.2.1. Les pratiques de mise à l'écart des travailleurs vieillissants en France et au Québec**

#### **1.2.1.1. Rôle des politiques publiques**

Pour la France, Guillemard (2003) écrit :

La France incarne de manière presque idéal-typique, une configuration de politiques publiques au sein de laquelle la multiplicité de dispositifs généreux d'indemnisation de la sortie précoce n'est pas contrebalancée par la présence de politiques actives de l'emploi visant la réinsertion sur le marché du travail des actifs avançant en âge. En conséquence, ces derniers font l'expérience d'une marginalisation dans leur seconde partie de carrière, avant de connaître la relégation du marché du travail par une sortie précoce indemnisée (Guillemard, 2003 : 87).

En effet, la France fait partie des pays ayant le plus bas taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans) avec seulement 38,9 % en 2009<sup>8</sup>. Cette situation est due à plusieurs facteurs.

D'abord, le système de retraite français est connu pour sa générosité et sa diversité. Cela constitue, selon nous, une cause majeure pour la sortie précoce du marché du travail.

En effet, de par la combinaison du régime de base et des régimes complémentaires obligatoires, le régime assure un bon taux de remplacement (70 % à 90 %) à ses retraités. De plus, la France compte des régimes pour les salariés du secteur privé et du secteur public, pour les artisans, les commerçants, etc. sans oublier des régimes spéciaux pour les grandes entreprises d'État. Étant donné cette diversité, le gouvernement français peine à harmoniser les différents régimes, dont certains sont en train de disparaître pendant que d'autres s'alignent les uns sur les autres ou s'associent (OCDE, 2005). Aussi, du fait que chaque secteur ou corps de métier a droit à un régime qui lui est propre, le système de retraite français peut paraître inégalitaire et les salariés de la fonction publique et des régimes spéciaux se trouvent souvent avantagés en matière d'âge de départ à la retraite et de durée de cotisations, et ce, au détriment des salariés du secteur privé et des autres professions artisanales ou libérales (Abouaissa, 2010 : 82).

De plus, depuis les années 1980, l'État français a encouragé les dispositifs de préretraite pour contrer le phénomène de chômage des jeunes. Sous forme de contrats conclus avec les entreprises et les collectivités locales, ces contrats dits « de solidarité » avaient pour but de créer des emplois pour les jeunes au détriment des emplois des salariés vieillissants, proches de la retraite.

Ces contrats peuvent prévoir une ou plusieurs des trois mesures suivantes. D'abord, l'octroi d'un revenu de remplacement aux salariés âgés de 55 à 59 ans acceptant de démissionner, à condition que l'employeur s'engage à les remplacer nombre pour nombre et à maintenir les effectifs pendant un an au moins après la date limite fixée pour les démissions volontaires. Ensuite l'octroi d'une allocation complémentaire aux salariés de 55 à 59 ans acceptant de transformer leur contrat de travail à plein temps en contrat à mi-temps, à condition que l'employeur s'engage à effectuer des embauches

---

<sup>8</sup> Source : Insee, 2011 : [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=98&ref\\_id=CMPECF03159](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPECF03159) (page consultée le 18/01/2012)

compensatrices en équivalent temps plein et à maintenir les effectifs qu'il occupe. Enfin l'exonération pendant deux ans de tout ou partie des cotisations patronales de sécurité sociale pour les embauches résultant d'une réduction importante de la durée du travail (Frank et coll., 1982 : 1).

Ces deux principaux facteurs ont engendré chez les travailleurs vieillissants français une certaine culture de la préretraite et du droit à la retraite dès l'âge de 60 ans. En effet, l'étude des types de retraites existants en France fait apparaître clairement la volonté des pouvoirs publics d'écarter les salariés vieillissants du marché du travail pendant les dernières décennies. Cette mise à l'écart découlait de la détermination de l'âge de mise à la retraite, de dispositifs de préretraite, de difficultés d'accès à des cumuls emploi-retraite, etc. Cela a donc engendré une culture de départ précoce du marché du travail tellement ancrée dans les esprits des salariés âgés français (notamment ceux de la fonction publique) que le gouvernement a souvent eu beaucoup de mal à engager des réformes de fonds du système de retraite français (Abouaissa, 2010).

Du côté des politiques publiques québécoises, il n'y a pas ce que l'on pourrait qualifier, d'encouragement formel des pouvoirs publics canadiens et québécois à la sortie précoce des travailleurs vieillissants de leur emploi. Toutefois, le système de protection de revenu à la retraite du Québec, de par sa structure, ses composantes et ses régulations, tend à favoriser davantage la sortie précoce des salariés vieillissants plutôt que leur rétention.

Les facteurs incitatifs à la retraite anticipée se manifestent par des réductions actuarielles de 0,5 % pour chaque mois de retraite anticipée et des exigences de non-emploi pour commencer à recevoir des prestations du Régime des rentes du Québec (RRQ). De plus, l'encouragement du gouvernement à l'épargne privée, que ce soit à travers des Régimes complémentaires de retraite (RCR) ou des Régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) avec les avantages fiscaux qui la caractérisent, rend la retraite anticipée plus attrayante, car la combinaison de l'épargne privée et publique est plus avantageuse que de demeurer en emploi jusqu'à 65 ans, âge de référence de la retraite.

Cela dit, il est important de signaler que tous les travailleurs n'ont pas accès à ces deux régimes. En effet, cette forme d'incitation à la retraite a essentiellement concerné des travailleurs des grandes entreprises publiques et privées entre les années 1980 et 1990. De ce fait, en 2002, seulement 42 % des travailleurs québécois avaient accès à un régime de retraite d'entreprise (D'amours et Lesemann, 2008). En ce qui concerne les REER, un sondage de CROP pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) (anciennement appelé ORHRI) indique qu'en 2006, 65 % des travailleurs québécois prévoyaient de contribuer à leur REER à hauteur de 3200 \$ en moyenne (ORHRI, 2006).

En plus de l'accès aux régimes de retraite et d'invalidité, nous pouvons observer au Québec une tendance au chômage de longue durée des travailleurs âgés. Comme l'expliquent D'Amours et Lesemann (1999) :

En l'absence de politiques étatiques clairement incitatives ou désincitatives, la mise à l'écart des travailleurs âgés au Canada est, pour l'essentiel, la conséquence de décisions d'entreprises, publiques ou privées. Elle se réalise, dans le meilleur des cas, par des programmes d'incitation à la retraite anticipée et dans le pire, par des pratiques de licenciement assorties de difficulté de réemploi, qui engendrent un chômage de longue durée pour des travailleurs dont le potentiel d'employabilité est faible (D'Amours et Lesemann, 1999 : 6).

En effet, le chômage de longue durée a longtemps constitué une voie de sortie anticipée du marché du travail pour les travailleurs âgés. Ces derniers se retrouvent sans emploi après la restructuration ou la fermeture de leur entreprise et ont du mal à se faire réembaucher dans un autre emploi à cause de la barrière de l'âge et les différents stéréotypes que l'on attribue aux travailleurs âgés. De ce fait, les restrictions à l'embauche et la prolongation de la durée du chômage conjuguée à une réinsertion en emploi aléatoire, la mise à pied d'un salarié à l'âge de 45 ans a beaucoup de risque de se transformer en cessation permanente d'activité (chômage de longue durée) ou encore en situation d'emploi précaire ou déqualifié (D'Amours et Lesemann, 1999).

Des programmes d'aide et d'adaptation, visant à indemniser des travailleurs âgés ayant été licenciés et n'arrivant pas à retrouver un travail, ont été mis en place par les pouvoirs publics. Le dernier en date fut le Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) qui a été mis en place de 1987 à 1997. Toutefois, ce programme ne comportait pas de mesures de réinsertion des travailleurs âgés dans le marché du travail (D'Amours et Lesemann, 1999). Les mécanismes actuels de prise en charge des travailleurs vieillissants licenciés sont essentiellement l'assurance-chômage et la sécurité du revenu. Aucune spécificité n'est apportée à ce type de programmes pour distinguer les salariés âgés qui ont plus de difficulté que les autres travailleurs à se réinsérer dans le marché du travail.

À la lumière des éléments exposés ci-dessus, il convient de dire que les politiques de mise à l'écart des salariés vieillissants n'ont pas été menées de la même manière par les gouvernements de France et du Québec. En effet, si le gouvernement français était beaucoup plus « proactif » et très impliqué dans les processus d'exclusion des seniors (notamment avec les dispositifs de préretraite d'État), le gouvernement québécois tentait de compenser les décisions des entreprises de se séparer de leurs salariés vieillissants, par l'indemnisation à travers l'assurance-chômage ou encore la possibilité d'accès aux rentes dès 60 ans. Ces deux stratégies, bien que totalement différentes, ont eu pour effet d'inscrire la mise à l'écart et la stigmatisation des salariés vieillissants comme une tendance lourde qui a duré pendant des décennies en France comme au Québec.

#### **1.2.1.2. Rôle des entreprises**

Les entreprises françaises et québécoises ont pratiqué et pratiquent encore des stratégies d'éviction des travailleurs âgés du marché du travail.

En France, en plus des dispositifs de préretraites réglementées par l'État, il existe des préretraites d'entreprise qui, en 2001, représentaient plus du tiers des départs anticipés dans les entreprises de plus de 500 salariés. Il n'y a pour le moment aucune information statistique sur les préretraites d'entreprise qui ne font pas appel aux financements publics. Toutefois, nous savons que ce genre de préretraites « maison » a été offert par un grand

nombre d'entreprises (Abouaissa, 2010), comme l'explique une étude de la DARES (2002) :

... les entreprises préfèrent les préretraites d'entreprise aux préretraites aidées par l'État pour deux raisons : grâce à elles, elles peuvent, d'une part, élargir la cessation anticipée d'activité à d'autres tranches d'âge que celles concernées par les dispositifs publics et, d'autre part, afficher une politique sociale propre à leur établissement. La préretraite privée permet également à une bonne moitié des établissements de conserver les préretraités maison parmi les effectifs de leurs salariés, ce que ne permettent pas les préretraites publiques puisque leur mise en place entraîne la rupture, immédiate ou légèrement différée, du contrat de travail. Cette souplesse rend possible le rappel de ces anciens salariés dans le cas de circonstances exceptionnelles (DARES, 2002 : 4).

Lesemann et D'Amours (2006), notent que contrairement à d'autres pays où la mise à la retraite anticipée était le fait de politiques systématiques, cette pratique était plus rare au Québec. En effet, à l'exception de quelques secteurs fortement syndiqués (entreprises du secteur primaire ou la fonction publique québécoise), la méthode de gestion des sureffectifs passait essentiellement par le licenciement pour cause de restructuration ou de fusions d'entreprises. Ces licenciements ne visaient pas les salariés âgés en particulier, mais force était de constater que ces derniers avaient beaucoup plus de mal que les plus jeunes à retrouver un emploi. En fait, les pratiques d'entreprises visant la mise à l'écart des salariés vieillissants du milieu du travail peuvent être classées ainsi :

... l'incitation à la retraite anticipée comme mécanisme de gestion des sureffectifs, voire comme stratégie de licenciement ; les obstacles à l'embauche qui font qu'un sans-emploi de 50 ans a beaucoup plus de difficultés qu'un jeune à réintégrer le marché du travail ; et finalement la non-adaptation des horaires, des conditions de travail et de la gestion de carrière pour les plus âgés, qui est susceptible de conduire à l'exclusion et à l'auto-exclusion des travailleurs vieillissants [...] (Lesemann et D'Amours, 2006 : 26)

Ces pratiques de gestion de la main-d'œuvre basées sur la mise à l'écart des personnes âgées du travail, que l'on peut qualifier de discriminatoires, engendrent un phénomène de chômage de longue durée dû à la difficulté des travailleurs âgés à intégrer le marché du

travail. En effet, les travailleurs âgés restent au chômage plus longtemps que les jeunes du fait de l'existence de barrières à l'embauche liée à l'âge et aussi parfois, au manque de qualification de certains travailleurs appartenant à des catégories socioprofessionnelles moins élevées (D'Amours et Lesemann, 1999).

### **1.2.2. Les raisons de la mise à l'écart des salariés vieillissants**

Les pratiques de mise à l'écart des salariés vieillissants nous amènent à nous interroger sur les raisons qui poussent les entreprises à accélérer la sortie du marché du travail de leurs salariés dès qu'ils dépassent les 45 ans. Selon Bettache (2007), une partie de la réponse vient de la recherche constante d'une flexibilité de l'emploi et d'une meilleure productivité dans un monde de plus en plus compétitif et innovant. Or, il semblerait que par les effets du vieillissement, les travailleurs seraient moins enclins à assurer la flexibilité et la productivité optimales recherchées par les entreprises. Parmi les raisons de la mise à l'écart des travailleurs âgés, il y a donc une certaine perception du vieillissement conjuguée à des stéréotypes et une supposée baisse de productivité avec l'âge.

#### **1.2.2.1. Perception du vieillissement**

Dans la plupart des cas, le vieillissement est défini comme un processus biologique de dégradation progressive. Rares sont les définitions qui font ressortir des aspects comme l'acquisition d'expérience, de nouvelles compétences, de nouveaux mécanismes d'adaptation, etc.

La définition du dictionnaire Petit Robert précise que le vieillissement est « le fait de devenir vieux caractérisé par un affaiblissement global des fonctions physiologiques et des difficultés mentales et par des modifications atrophiques des tissus et des organes ». D'autres définitions sont disponibles par exemple : « Ensemble des modifications (morphologiques, physiologiques et biochimiques) consécutives à l'action du temps, qui surviennent dans l'organisme avec l'avance en âge, et qui diminuent la résistance et l'adaptabilité de l'organisme aux pressions de l'environnement ». [...] Enfin, d'autres définitions, certes moins

nombreuses, ne reposent pas sur un caractère déficitaire exclusif, présentant le vieillissement comme un processus continu conjuguant phénomènes de déclin et construction de nouvelles compétences permettant des mécanismes d'adaptation dans un équilibre parfois instable sous la pression de l'environnement (Kreutz et coll., 2004 : 69).

Il est à noter que les définitions données par Kreutz et coll. (2004) abordent, au-delà de l'aspect « naturel » du vieillissement, l'influence que l'environnement peut avoir sur la diminution plus ou moins rapide des capacités des individus. À cet égard, l'environnement de travail joue un rôle important dans le processus de vieillissement. En effet, certains métiers, de par leurs caractéristiques (horaires irréguliers, travail physique intense, postures pénibles, etc.), peuvent contribuer à une usure physiologique, et de ce fait à l'amplification ou à l'accélération du vieillissement rendant ainsi ces métiers inaccessibles pour des personnes âgées :

Il y a des personnes âgées dans presque toutes les professions, mais il existe certains domaines où elles ne peuvent manifestement pas travailler. Les emplois qui nécessitent des capacités physiques qui se détériorent avec l'âge — force, acuité visuelle, réflexes et dextérité manuelle — peuvent être trop exigeants pour certaines personnes âgées. Mentionnons à ce propos des professions comme celles de plongeur à des fins commerciales, de contrôleur de la circulation aérienne, de pompier et d'ambulancier (Duchesne, 2004 : 64).

Les effets du vieillissement et de l'usure professionnelle sur les salariés sont considérés comme des inconvénients pour les entreprises et constituent de ce fait, des causes justifiant leur mise à l'écart. Ces effets peuvent se résumer en deux points : la diminution des capacités physiologiques et la diminution des capacités fonctionnelles ou cognitives.

Pour les capacités physiologiques, Laville (1998) affirme qu'une personne atteint sa pleine maturité physique vers l'âge de 25 ans. Après une période de stabilité, on commence à observer des signes de vieillissement vers l'âge de 40 ou 50 ans. Selon le même auteur, il a été constaté que les gens perdaient de 15 à 20 % de leur force musculaire entre l'âge de 20 et de 60 ans. Cette diminution de la force musculaire s'accompagne en général d'un amincissement de l'amplitude du mouvement et de la flexibilité du corps.

Ce déclin des forces physiques (qui peut différer d'un individu à un autre) fait que l'on considérerait les personnes dans la cinquantaine comme étant moins aptes à effectuer des tâches demandant un effort physique soutenu (exemple : le port de charges lourdes, l'adoption d'une posture difficile, etc.). De ce fait, les entreprises préfèrent pour ce genre de poste, avoir des personnes plus jeunes pour ainsi profiter de la vigueur physique de ces derniers.

La diminution des capacités physiologiques ne se limite pas à la force musculaire. Il a été démontré que d'autres facteurs comme la régulation du sommeil, la thermorégulation (mécanisme permettant la régulation de la température interne du corps), l'acuité visuelle et auditive s'usent également avec l'âge (Laville, 1998). Bien que tous soient d'importance égale, le facteur de la régulation du sommeil retient plus particulièrement notre attention, d'autant plus que nous nous trouvons actuellement dans une ère où les horaires de travail sont de moins en moins réguliers. Selon Tremblay (2003), nous assistons à un déclin progressif et constant de l'horaire de travail normal de jour (le « 9 à 5 ») au profit des horaires atypiques ou « non-standards » : rotatifs, de soir, de nuit, irréguliers, brisés, etc. La difficulté que peuvent éprouver certaines personnes vieillissantes à réguler leur temps de sommeil influence directement leur capacité à intégrer des postes ou des horaires de travail atypiques sont de mise. Ceci conduirait à leur mise à l'écart dans l'entreprise au profit de personnes plus aptes à soutenir un horaire irrégulier.

La problématique est la même lorsqu'il s'agit des capacités cognitives des personnes vieillissantes. En effet, les facultés mentales s'usent de la même manière que les capacités physiques. Les personnes âgées peuvent ne plus penser aussi rapidement qu'avant. Elles peuvent également avoir des difficultés à travailler dans un environnement complexe qui les forcerait à faire ou à penser plusieurs choses différentes rapidement ou simultanément (Laville, 1998). De ce fait, il semblerait que l'introduction d'outils technologiques, l'utilisation de matériel informatique, l'accélération des cadences de travail ou encore cette recherche permanente de polyvalence des travailleurs seraient plus susceptibles d'affecter les personnes âgées, étant donné l'usure des capacités fonctionnelles mentionnée ci-dessus. En effet, Marquié et Ansiau (2008) ont mis en évidence le fait que le maintien des capacités

cognitives dépend en bonne partie de l'emploi occupé et du fait qu'il ait ou non sollicité ces mêmes capacités.

Le vieillissement biologique est donc le facteur essentiel sur lequel se basent les sociétés industrialisées contemporaines pour évincer les salariés vieillissants des entreprises. Or, Bellemare et coll. (2006) font état d'un autre type de vieillissement qui est le vieillissement social. Ce dernier ne concorde pas forcément avec le vieillissement biologique, peut différer selon le sexe en raison des rôles sociaux différents et est largement tributaire du construit social que l'on se fait du vieillissement :

... la retraite marque le début du vieillissement social, tout au moins pour la main-d'œuvre masculine et probablement de plus en plus également pour les femmes. C'est le moment où les gens considèrent soit qu'ils ont un âge trop avancé pour exercer un emploi, soit qu'ils ont atteint l'âge d'un repos mérité que leur permet une rente adéquate de retraite (Bellemare et coll., 2006 : 25).

Pour Bellemare et coll. (2006), les politiques publiques de gestion des fins de carrière ainsi que les politiques de retraite des gouvernements, des entreprises et des syndicats contribuent à renforcer le vieillissement social et influencent les perceptions de la population à l'égard du droit au repos mérité ainsi que d'une incapacité professionnelle liée à l'âge. La fixation d'un âge d'admissibilité à la rente de retraite ou l'assouplissement des conditions d'accès à cette dernière sont autant d'éléments qui alimentent la présence dans la société de stéréotypes à l'égard de la main-d'œuvre âgée.

#### **1.2.2.2. Stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés et relation âge/productivité**

Les caractéristiques liées au vieillissement biologique ont nourri plusieurs stéréotypes à l'égard des travailleurs vieillissants. Ainsi, certains employeurs leur attribuent une productivité moindre et une inadaptabilité aux évolutions technologiques (Daveau, 2005). On leur attribue également des taux d'absentéisme plus élevés que la moyenne des travailleurs, des taux élevés d'accidents au travail, une perte de motivation, etc. (Damasse et Doyon, 2000).

Une étude de Lagacé (2003) montre que ces stéréotypes largement répandus n'ont pas de fondements dans les faits. Ainsi, au sujet de l'absentéisme des salariés plus âgés, l'auteure admet qu'avant 1997, les travailleurs de 55 à 64 ans avaient tendance à s'absenter plus souvent. Cela n'est plus le cas maintenant alors que l'auteure (2003) note de très faibles différences entre les différentes catégories d'âge. On pourrait ainsi croire que les stéréotypes tiennent leurs sources d'une époque antérieure bien différente de notre époque actuelle. On pourrait même dire que ces derniers résistent à leur tour aux changements de contexte qui font que grâce à l'amélioration des conditions de vie et au développement de la médecine, les travailleurs vieillissants des années 2000 sont moins usés que ceux des années 1990. Par ailleurs, Lagacé (2003) précise au sujet de la résistance au changement que la capacité d'adaptation aux situations nouvelles est variable selon les individus dans tous les groupes d'âge. La résistance au changement, selon Lagacé (2003), n'est pas une donnée de la nature humaine, mais un trait inégalement réparti dans la population.

Il en est de même pour la productivité des salariés vieillissants. Auber et Crépon (2003) ont démontré qu'il n'existe pas de baisse notable de la productivité avec l'avancement dans l'âge des travailleurs :

On n'estime pas de baisse de la productivité pour les salariés les plus âgés. [...]. Ces observations vont à l'encontre des résultats d'études antérieures. Elles suggèrent que la relation négative entre âge de la main-d'œuvre et productivité des entreprises, parfois observée dans le passé, résulte d'un biais d'endogénéité plutôt que d'une véritable décroissance de la productivité en fin de carrière (Auber et Crépon, 2003 : 1).

Les deux constats de Lagacé (2003) et Auber et Crépon (2003) démontrent que les employeurs se basent sur des perceptions négatives pour mettre à l'écart les travailleurs qui ont passé selon elles, l'âge d'être productif ou performant :

La perception des travailleurs vieillissants à travers leurs insuffisances (réelles ou supposées) a amené par exemple nombre d'employeurs à juger élevés les coûts associés à la gestion des travailleurs plus âgés et à percevoir ces derniers comme coûtant déjà plus cher, et ce, tant en coûts salariaux que

non salariaux (coûts de pension, non-productivité liée à l'âge, absentéisme pour raison de santé, etc.) (Bettache, 2007 : 18).

En fait, il apparaît que les entreprises ne prennent pas en considération la grande variabilité interindividuelle en ce qui concerne le vieillissement au travail, car selon Lesemann (2003) on vieillit différemment selon l'emploi que l'on occupe (nous détaillerons ce point plus loin dans le chapitre II). Nous pensons donc que les facteurs exposés ci-dessus ont contribué, d'une certaine manière, à pousser les entreprises vers des pratiques de mise à l'écart des salariés âgés. Dans un souci de flexibilité imposée par la concurrence, les entreprises ont choisi « de résoudre le problème de gestion des travailleurs vieillissants en leur offrant des compensations monétaires ou d'autres modalités favorisant leur retraite anticipée ou encore en effectuant des licenciements » (Damasse et Doyon, 2000 : 9). Or, le profil de l'employé-type (relativement jeune, en bonne santé, dynamique et expérimenté) est aujourd'hui confronté au phénomène du vieillissement de la population active (Damasse et Doyon, 2000), et cette tendance à la sortie anticipée des salariés âgés du marché du travail est amenée à céder la place à une tendance à la rétention de ces derniers.

### **1.2.3. Les aspirations des travailleurs vieillissants**

À la lumière de ce qui a été exposé, on pourrait s'interroger sur les aspirations de ces travailleurs vieillissants que les entreprises et les pouvoirs publics cherchent à mettre à l'écart de la vie professionnelle. En effet, nous avons évoqué plus haut des pratiques qui peuvent s'apparenter à de la discrimination en raison de l'âge. Cela dit, les « victimes » de cette discrimination sont dans la plupart des cas consentantes et heureuses du sort qu'on leur réserve.

Ainsi, plusieurs études et sondages ont montré que bon nombre de travailleurs aspirent à partir à la retraite bien avant l'âge « normal » de la retraite dans les deux pays (62 ans en France, 65 ans au Québec).

En France, l'OCDE (2005) a publié les résultats de l'enquête Santé et vie professionnelle après 50 ans portant sur l'opinion des travailleurs sur leur fin de carrière. Les résultats ont montré qu'après 50 ans, 76 % des hommes et 65 % des femmes savent à quel âge ils auront acquis leurs droits pour une retraite à taux plein. Parmi ces derniers, 46 % des hommes et 41 % des femmes pensent arrêter à cet âge, respectivement 21 % et 24 % pensent arrêter avant alors que 17 % et 15 % pensent arrêter après (OCDE, 2005). Le tableau suivant montre les raisons évoquées pour le retrait avant l'âge de la retraite ou après.

Tableau 5 : Opinions sur les motifs de départ précoce ou retardé à la retraite, France, 2003 (%) (OCDE, 2005 : 142).

	Hommes	Femmes	Cadres	Prof. Interm.	Employés	Ouvriers
<b>A. Pourquoi arrêter avant? <sup>a</sup></b>						
Pour raisons familiales	14	31	20	22	25	15
Pour raisons de santé	39	43	20	37	40	54
Pour laisser la place aux jeunes	69	57	45	66	64	76
Parce que vous avez assez donné	81	73	64	77	76	87
A cause de mauvaises conditions de travail	40	37	33	40	35	44
A cause d'un parcours pénible	48	36	20	37	36	65
Pour mener d'autres activités	38	46	59	51	46	23
Pour raisons d'ennui au travail	30	26	23	25	33	35
<b>B. Pourquoi arrêter après? <sup>b</sup></b>						
Pour maintenir un niveau de revenu	54	58	54	51	59	51
Pour raisons familiales	14	9	15	11	9	12
Par satisfaction au travail	41	35	52	34	32	27
Parce que le travail, c'est important	47	41	50	40	41	39
a) « Si vous envisagez d'arrêter le travail avant de pouvoir disposer d'une retraite à taux plein, c'est... » (plusieurs réponses possibles).						
b) « Si vous envisagez de prolonger votre activité au-delà de l'âge auquel vous pourrez disposer d'une retraite à taux plein, c'est... » (plusieurs réponses possibles).						

Le tableau précédent montre que les raisons du retrait précoce du marché du travail les plus souvent citées sont le sentiment « d'avoir assez donné » et de laisser au plus tôt « la place

aux jeunes ». Viennent ensuite les problèmes de santé et la pénibilité au travail, principalement par les ouvriers, et l'engagement dans d'autres activités pour les cadres. Les raisons du maintien en emploi sont principalement le maintien d'un certain niveau de revenus et pour la population des cadres, le sentiment que « dans la vie, le travail, c'est important » (OCDE, 2005).

Une autre enquête relative aux intentions de départ à la retraite a été réalisée en 2005 sous l'égide de plusieurs organismes publics français. Cette enquête avait pour but de connaître l'âge idéal et l'âge envisageable pour les futurs retraités du régime général âgés de 54 à 59 ans. Les résultats de l'enquête montrent que l'âge de 60 ans constitue pour les salariés du régime général l'âge idéal et envisageable pour le départ à la retraite. Toutefois, certains salariés évoquent l'obligation financière comme facteur pouvant faire reculer l'âge envisagé du départ à la retraite :

Ils ne seraient ainsi que 10 % à souhaiter “ dans l'idéal ” partir après 60 ans, et environ 18 % à en exprimer l'intention à l'énoncé des différentes contraintes susceptibles de peser sur leur décision de liquidation. Cette proportion s'élève toutefois à 30 % lorsque les éléments pécuniaires de la décision, à savoir la pension qu'ils percevraient en fonction de l'âge de départ choisi, sont détaillés en fonction des minorations et majorations de pensions prévues par la législation (Rapport, 2006 : 1).

En 2010, une enquête auprès des nouveaux retraités du régime général a été réalisée par la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse) ainsi que d'autres organismes publics français en vue d'analyser les comportements de départ à la retraite des assurés, notamment au regard des dispositifs d'incitation à la prolongation d'activité (décote, surcote, cumul emploi-retraite...). Les résultats de cette enquête ont montré que la plupart des nouveaux retraités ont tendance à partir à la retraite dès qu'ils en ont la possibilité en invoquant le plus souvent des motifs tels que le fait d'avoir atteint les conditions requises pour l'obtention d'une retraite au taux plein (sans décote) ou l'âge de 60 ans et le souhait général de profiter de sa retraite le plus longtemps possible. Cette enquête a également montré que parmi les dispositifs d'incitation à la prolongation d'activité, ce sont le taux plein et le cumul emploi-retraite qui sont les mieux connues des nouveaux retraités. Par contre, les

notions de décote et surcote semblent mal connues, et l'attrait de la surcote n'aurait motivé que 17 % de ceux qui ont bénéficié de ce dispositif. Pour ces derniers, c'est l'intérêt du travail et le niveau du salaire (supérieur à celui de la retraite) qui restent les principales motivations de la poursuite de l'activité (Benallah et coll., 2011).

Nous pouvons conclure de ces différentes enquêtes que les travailleurs vieillissants français désirent, de manière générale, quitter la vie active le plus tôt possible de manière à pouvoir profiter encore du temps qui reste de leur vie. Il apparaît donc clairement que les politiques publiques (âge d'éligibilité à la retraite) et patronales (offres financières attrayantes pour la préretraite) françaises ont trouvé un écho favorable auprès de cette population de travailleurs vieillissants, désireuse de se débarrasser du fardeau du travail pour vivre une longue retraite paisible, tant et si bien que les mesures incitatives de prolongation de carrière restent méconnues pour certains travailleurs français.

Au Québec, une étude réalisée en 2005 pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) (anciennement appelé ORHRI) a fait ressortir que la grande majorité (69 %) des travailleurs québécois prévoit prendre leur retraite avant l'âge de 65 ans et que 31 % des personnes interrogées envisagent d'être à la retraite entre 55 et 59 ans (ORHRI, 2005). Plusieurs facteurs entrent en compte dans la décision de départ à la retraite (la situation financière, l'âge, l'état de santé, la nature de l'emploi, etc.), mais force est de constater que la situation financière est le facteur le plus influent sur cette décision. Ainsi, l'admissibilité et l'accès à un régime de retraite qui permettraient d'assurer aux salariés un bon revenu après la retraite constituent un élément non négligeable à prendre en compte pour se retirer ou non de la vie active. Lesemann et D'Amours (2006) écrivent à ce sujet :

Le fait de travailler dans le secteur privé, de travailler à temps partiel ou de ne pas avoir accès à un régime de retraite fait augmenter l'âge projeté de la retraite, tandis que l'éligibilité à un régime de retraite avant 60 ans l'abaisse (Lesemann et D'Amours, 2006 : 148).

Cela dit, D'Amours et Lesemann (2008) démontrent qu'un nombre croissant de personnes continuent de travailler après l'âge de 65 ans. En se basant sur une synthèse de Grenier

(2007) et l'Enquête sociale générale de Statistique Canada (2007), les deux auteurs concluent qu'il y a un changement chez les travailleurs âgés québécois et canadiens quant à la planification de leur retraite :

L'Enquête sociale générale de Statistique Canada (2007) a étudié la planification de la retraite et les attentes des travailleurs « quasi-retraités ». Parmi ceux-ci, 22 % prévoient quitter la population active avant 60 ans, 25 % entre 60 et 64 ans, 25 % à 65 ans et 4 % à 66 ans et plus. Ces données indiquent que les Canadiens de 45 à 59 ans ont « repoussé leurs projets de retraite (D'Amours et Lesemann, 2008 : 168).

Nous assistons donc de plus en plus à un changement de paradigme. Avec le vieillissement démographique qui se profile, l'intégration et le maintien en emploi des salariés vieillissants semblent constituer la nouvelle tendance que les pouvoirs publics et les entreprises disent vouloir instaurer.

### **1.3. Changement de paradigme : vers plus de rétention des salariés vieillissants**

Depuis le début des années 2000, un changement de paradigme est en train de s'opérer dans les discours des gouvernements et d'autres organisations (ex. OCDE), qui tend à promouvoir les pratiques de rétention des salariés vieillissants à la place des pratiques de mise à l'écart de ces derniers. À ce stade, il convient de signaler que ce changement de paradigme concerne essentiellement le discours et les orientations des sociétés française et québécoise. Sur le terrain, il existe très peu de preuves qu'un changement de fond est en train de s'opérer.

Dans cette partie, nous tenterons de comprendre pourquoi ce changement d'orientation a eu lieu (1.3.1) en détaillant les raisons qui nous semblent susceptibles d'en être la cause. Nous parlerons ensuite des modifications apportées aux législations de la France et du Québec pour accompagner ce changement de paradigme (1.3.2). Enfin, nous traiterons des pratiques d'entreprises et de comment cette tendance les poussant vers plus de rétention de

main-d'œuvre vieillissante, bouscule la fonction RH dans les entreprises des deux pays (1.3.3).

### **1.3.1. La crainte des conséquences du vieillissement de la population**

La tendance à la mise à l'écart vécue dans les années 1980 et 1990 semble progressivement se renverser depuis les années 2000 en Amérique du Nord, mais aussi dans quelques pays européens (Lesemann et D'Amours, 2006) :

Après avoir connu au Québec et au Canada comme au plan international une accélération pendant une quinzaine d'années, le mouvement de sortie anticipée du marché du travail semble se résorber, alors que le niveau d'emploi des hommes âgés de 55 ans et plus tend à se stabiliser, voire à remonter, sans pour autant être revenu aux seuils antérieurs à 1976. Ce nouveau phénomène, qui semble se concentrer dans la tranche des 55 à 64 ans, a une portée internationale (Lesemann et D'Amours, 2006 : 49).

En effet, face à l'inéluctabilité du phénomène du vieillissement, les pouvoirs publics ainsi que les entreprises semblent avoir pris conscience de certaines conséquences du vieillissement démographique et se consacrent maintenant à les contrecarrer en remettant en cause des politiques passées. Mais il convient de signaler que « le déclencheur des changements n'est pas la souffrance des exclus ni même l'effet délétère pour les entreprises du départ massif des plus âgés, mais bien plutôt la crise actuarielle des régimes de retraite » (Lesemann et D'Amours, 2006 : 49).

#### **1.3.1.1. Vieillissement et finances publiques**

En France, on appréhende les répercussions que peut avoir le vieillissement démographique sur le plan économique, particulièrement en termes de volume d'épargne global et de croissance de l'activité (Guegano, 2001). En effet, les conséquences du vieillissement sur les politiques publiques sont d'une importance capitale dans la plupart des pays européens qui sont engagés dans une politique de maîtrise des déficits publics et de diminution de la dette.

Ces engagements visent non seulement à respecter les critères imposés par la mise en place de la monnaie unique, mais aussi à assainir la situation budgétaire afin de disposer de marges de manœuvre au moment où le vieillissement de la population induira des besoins de financement fortement accrus des régimes sociaux. L'augmentation de la part des plus âgés dans la population totale ira de pair avec une hausse des dépenses et des transferts en faveur de cette catégorie de la population, essentiellement en matière de retraite et de santé. Plus généralement, le vieillissement de la population impliquera des choix publics dans l'allocation des ressources fiscales et sociales pour le financement des différentes fonctions collectives (éducation, santé, retraite...), qui correspondront à des choix de redistribution entre les générations (Guegano, 2001 : 2).

Au Québec, au sujet des répercussions du vieillissement sur les finances publiques, bon nombre d'organismes (Régie des Rentes du Québec, Statistique Canada) ainsi que quelques auteurs dont Pozzebon (2004) et Saba (1995) notent que le vieillissement démographique fera augmenter le nombre de retraités et que ce sera aux jeunes actifs (peu nombreux sur le marché du travail par rapport au passé) qu'incombera la charge de supporter financièrement les aînés. De plus, il convient de souligner que les niveaux de transfert d'argent des administrations publiques aux particuliers (les sources de revenus à la retraite), au titre des prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec, ont connu une augmentation patente entre 1998 et 2002 (Bettache, 2007). On peine donc à imaginer que cette part de dépenses liée au vieillissement dans le PIB se stabilise et ensuite diminue étant donné les prévisions à la hausse de la proportion de la population âgée dans les années à venir.

Ainsi, les départs à la retraite qui furent longtemps considérés comme étant la solution aux problèmes de chômage et de rajeunissement de la pyramide des âges dans les entreprises, sont progressivement devenus un fardeau financier pour les pouvoirs publics québécois au vu de l'augmentation des dépenses engagées, à savoir « les dépenses affectées aux travailleurs âgés sortis définitivement du travail avant l'âge normal de la retraite par l'intermédiaire des régimes de protection sociale, que ce soit sous forme de soutien à la préretraite, de retraite anticipée payée sur les fonds publics, de prestations d'assurance – chômage ou d'assurance sociale » (D'Amours et Lesemann, 1999 : 32).

### **1.3.1.2. Pénurie appréhendée de la main-d'œuvre**

Nous avons vu précédemment que plusieurs scénarios confirmaient la baisse du taux d'activité globale en France comme au Québec. Ces projections ont généré une série de rapports alarmistes au sujet de la baisse de la main-d'œuvre qualifiée qui conduirait à la perte de compétences et qui de ce fait, causerait des dommages irréparables à la compétitivité de l'économie.

En effet, si bon nombre d'analystes se sont accordés à dire que « si l'activité selon l'âge demeure aux taux actuels et que l'âge médian de la retraite continue de diminuer, des pénuries de main-d'œuvre sont à prévoir » (Lagacé et coll., 2005), plusieurs autres ne partagent pas ce point de vue et relativisent les prédictions pessimistes.

Guillemard (2003) parle d'une diminution des ressources de main-d'œuvre en Europe qui pourrait se traduire par des phénomènes de pénurie sur le marché du travail. Toutefois, l'auteure nuance ces propos en disant que « l'ampleur dépendra de la croissance et de l'évolution de la productivité du travail » (Guillemard, 2003 : 166). En effet, pour Guillemard (2003), l'impact des mutations démographiques ne peut être interprété sans la prise en compte des évolutions socio-économiques et technologiques et des variations sectorielles.

Parant (2008) va plus loin en disant que la réserve de main-d'œuvre en France ne devrait pas se tarir d'ici à 2050. Ce démographe de l'Institut national des études démographiques (INED) apporte une perspective différente en affirmant que la situation démographique de la France « atteste que le pays n'est pas en manque de main-d'œuvre, mais, bien au contraire, en panne d'emploi » (Parant, 2008 : 101). Cette panne d'emploi s'explique par la faiblesse du taux d'emploi des jeunes et des seniors et qui fait que la France dispose d'un gisement de main-d'œuvre activable notamment parmi ces catégories de travailleurs. Les pénuries de main-d'œuvre existent déjà dans des secteurs comme le bâtiment, l'hôtellerie, la restauration et les services de santé et d'aide à la personne, mais, selon Parant (2008),

cette situation est causée par bien d'autres facteurs que le facteur démographique. Il observe :

La réalité de ces difficultés et de criantes pénuries sectorielles de main-d'œuvre ne fait aucun doute. De là à les imputer à la situation démographique et à une politique d'immigration trop restrictive, il y a un pas qui ne saurait être trop vite franchi, bien d'autres explications pouvant être plus prioritairement mises en avant dans le cas français : anticipation défaillante des besoins ; misère des rémunérations ; politiques explicites ou implicites de restriction... (Parant, 2008 : 102).

Pour le Québec, Lesemann et D'Amours (2006) expliquent que le pessimisme quant à la disponibilité de la main-d'œuvre québécoise « se nourrit beaucoup du rendement exceptionnel des dernières années où le taux de création d'emplois au Québec a atteint des niveaux historiques... avec une création annuelle d'environ 75 000 emplois » (Lesemann et D'Amours, 2006 : 61). Or, il importe de souligner l'existence d'un bon nombre de travailleurs universitaires occupant des emplois sous-qualifiés en attendant la libération des postes souhaités. De plus, l'accroissement du niveau moyen de scolarité chez les femmes est habituellement un signe avant-coureur d'un fort taux de participation au marché du travail. Enfin, pour Lesemann et D'Amours (2006), le départ à la retraite des baby-boomers sera massif, mais pas immédiat :

Si l'on inclut la génération X, les plus jeunes baby-boomers n'ont pas encore 40 ans et plusieurs se cherchent encore une place stable en emploi. Si l'on exclut la génération X, les plus jeunes baby-boomers ont 44 ans, donc de nombreuses années d'activité professionnelle devant eux [...] (Lesemann et D'Amours, 2006 : 61).

La pénurie de main-d'œuvre n'aura donc pas l'envergure annoncée (Lagacé et coll., 2005). Toutefois, si le risque d'une pénurie généralisée est écarté, il existe déjà des pénuries dans certains secteurs comme le bâtiment et l'hôtellerie et la restauration en France et la fonction publique et le secteur de la santé au Québec.

### **1.3.1.3. Perte du savoir-faire dans les entreprises**

Le phénomène du vieillissement et la politique de mise à l'écart longtemps menée par l'État et par les entreprises ont eu des effets négatifs dans les milieux de travail. Toute la littérature traitant du sujet s'accorde pour dire que les départs anticipés massifs risquent de créer des défaillances et des difficultés supplémentaires dans le milieu de travail. Ces défaillances se situent à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, la perte du savoir-faire de l'entreprise suite au départ d'une main-d'œuvre certes âgée, mais expérimentée et qualifiée. Cette perte influencerait la transmission du savoir et l'entreprise pourrait avoir des difficultés à conserver ses connaissances, sa mémoire institutionnelle ainsi que sa culture (D'Amours et Lesemann, 1999).

Ensuite, la formation de la nouvelle main-d'œuvre peut s'avérer très coûteuse. En effet, la réduction du bassin de main-d'œuvre rend le recrutement plus compétitif et donc très onéreux (Lagacé et Lesemann, 2003). Sans oublier qu'il faudrait des années pour que les nouveaux employés acquièrent les compétences spécifiques au lieu du travail jadis détenues par leurs prédécesseurs (Hawthorne, 1993). De plus, la mise à l'écart des salariés plus âgés risque de mettre une pression supplémentaire sur les salariés restants en termes de surcharge de travail, mais également en termes de craintes pour leur avenir dans l'entreprise. Cette pression pourrait créer une démotivation et un manque d'intérêt pour le travail à accomplir.

Enfin, le départ des salariés âgés ainsi que l'absence d'embauche des jeunes risquent de créer un déséquilibre dans la pyramide des âges. La majorité des employés se retrouve donc dans le même groupe d'âge, ce qui posera encore problème à l'entreprise quand ceux-ci atteindront à leur tour l'âge de la retraite (D'Amours et Lesemann, 1999).

### **1.3.2. Réformes et ajustements des gouvernements français et québécois**

Face aux craintes exposées ci-dessus, les gouvernements de France et du Québec ont récemment engagé des réformes de fond pour tenter de contrer les effets du vieillissement de la population sur l'économie des deux pays. Il apparaît ainsi que les gouvernements semblent à présent conscients du rôle des travailleurs vieillissants dans la société et de l'importance de leur maintien en emploi pour assurer l'équilibre de leurs dispositifs.

Nous allons traiter en détail de l'historique des réformes engagées par les deux États, plus loin dans ce travail, lorsque nous ferons une étude complète des systèmes de retraite en France et au Québec respectivement dans les chapitres IV et V. Cela dit, pour une meilleure compréhension du cadre de la recherche, nous mentionnerons dans les paragraphes suivants quelques mesures récentes qu'ont mises en place les gouvernements des deux pays au cours de ces dernières années.

#### **1.3.2.1. France : les mesures pour l'emploi des seniors et réforme des retraites de 2010**

Le taux d'emploi des seniors en France est considéré comme l'un des plus faibles parmi les pays de l'Union Européenne avec seulement 39,7 % des travailleurs âgés de 55 à 64 ans dans la population active en 2010. La moyenne pour l'Europe des 27 se situe à 46,3 % pour cette même catégorie d'âge. De plus, la France s'était engagée auprès de l'Union Européenne lors du Conseil de Lisbonne en mars 2000 à atteindre un taux d'emploi de 50 % pour les 55-64 ans à l'horizon de 2010. Le constat d'échec de sa politique d'emploi des seniors a donc poussé le gouvernement à agir pour redresser la situation.

Après une série de réformes du système de retraite plus ou moins efficaces dans les années 1990 et au début des années 2000, le gouvernement français a annoncé, lors du rendez-vous 2008 sur les retraites, son intention de donner un élan à l'emploi des travailleurs vieillissants à travers trois mesures phares : l'incitation des entreprises et des branches à conclure des accords pour garder leurs salariés seniors ou en recruter davantage, l'incitation

des seniors à prolonger leur activité au-delà de 60 ans et la création de conditions favorables au retour des seniors vers l'emploi.

Force est de constater que le gouvernement français combine des mesures coercitives avec des mesures incitatives en vue de l'amélioration du taux d'emploi des travailleurs vieillissants en France. En effet, la première mesure a donné lieu à la Loi de financement de la sécurité sociale en 2009 qui prévoit que les entreprises n'ayant pas négocié un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des seniors à partir de 2010 devront s'acquitter d'une pénalité de 1 % de la masse salariale. Cette loi concerne toutes les entreprises employant plus de 50 salariés, qui se trouvent ainsi dans l'obligation de mettre en place des accords relatifs à l'emploi des seniors comprenant des pratiques de recrutement et de maintien en emploi. De plus, le gouvernement français a décidé d'augmenter progressivement l'âge de la dispense de recherche d'emploi (DRE). Ce dispositif vieux de plusieurs décennies était un élément incitatif pour le non-retour en emploi des salariés de plus de 55 ans, ayant été mis à l'écart par les entreprises que ce soit à travers un licenciement ou un dispositif de préretraite. La Loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux droits et devoirs du demandeur d'emploi prévoit un recul progressif des seuils d'âge d'entrée en DRE à partir de 2009, avant la suppression des entrées dans le dispositif en 2012. À ces deux mesures s'ajoutent d'autres éléments visant à rendre l'emploi des seniors plus attractif comme le cumul emploi-retraite, la suppression de la mise à la retraite d'office à 65 ans et l'augmentation de la surcote pour les salariés souhaitant continuer au-delà de 60 ans, l'accompagnement renforcé des seniors par Pôle emploi, etc.

Une autre loi (Loi du 17 décembre 2008) a fait reculer l'âge de la mise à la retraite d'office de 65 ans à 70 ans. Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la possibilité pour les employeurs de mettre d'office à la retraite un salarié âgé de 65 ans, ou de 60 ans s'il peut bénéficier d'une pension à taux plein, a été supprimé. Donc, si entre 65 et 69 ans, le salarié souhaite bénéficier de la surcote de sa pension de retraite en poursuivant son activité au-delà de l'âge du taux plein, l'employeur ne peut pas s'y opposer.

Le gouvernement a montré sa détermination d'aller plus loin dans le renversement des tendances d'exclusion des salariés vieillissants avec la réforme des systèmes de retraites de 2010, et ce, malgré les réactions négatives des syndicats et de la population française qui se sont élevés contre cette réforme. La mesure principale de cette dernière était le relèvement de l'âge de la retraite à 62 ans au lieu de 60 ans. La réforme a également traité d'autres thèmes comme la pénibilité au travail et les départs anticipés pour carrières longues (voir plus de détail dans le chapitre IV).

### **1.3.2.2. Québec : le pacte pour l'emploi et les ajustements du budget 2011-2012**

En juin 2008, l'Assemblée nationale du Québec a adopté à l'unanimité un projet de loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, la Loi sur le régime de rentes du Québec et d'autres dispositions législatives. Cette loi prévoit de nouvelles mesures pour favoriser la retraite progressive. Le gouvernement du Québec se donne ainsi des mesures avant-gardistes pour maintenir en emploi les travailleurs et travailleuses âgés de 55 ans et plus qui le désirent.

Dans le même ordre d'idée, le gouvernement a dévoilé lors de l'annonce du budget 2008-2009 le Pacte pour l'emploi. En effet, le gouvernement québécois se dit conscient des effets du vieillissement de la population qui représentent un défi important pour les années à venir. Pour cela, le Pacte pour l'emploi propose une série de mesures afin de valoriser le travail, faciliter l'accès au marché du travail, améliorer la formation de la main-d'œuvre et la productivité des entreprises et répondre aux besoins régionaux de main-d'œuvre. Le Pacte pour l'emploi prévoit des investissements publics et privés de 1 milliard de dollars (CAD) sur trois ans (Ministère des Finances du Québec, 2009). De plus, le gouvernement a annoncé lors du budget 2009-2010 l'extension du Pacte pour l'emploi en créant le Pacte pour l'emploi Plus. Ce dispositif s'ajoute au Pacte pour l'emploi et prévoit des investissements additionnels de 518 millions de dollars (CAD) sur deux ans. Le Pacte pour l'emploi Plus comprend encore plus de mesures pour atténuer les effets du ralentissement économique sur les travailleurs, notamment les plus vulnérables d'entre eux (les plus âgés, les travailleurs des secteurs en difficulté comme la foresterie, etc.) et les entreprises.

En effet, le Pacte pour l'emploi Plus prévoit des mesures dédiées spécialement aux travailleurs âgés comme l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA) dont le but est d'améliorer le taux d'emploi des seniors au Québec :

L'ICTA est une mesure fédérale-provinciale à financement partagé, qui a pour but d'apporter du soutien aux travailleuses et travailleurs âgés en chômage dans les communautés touchées par des réductions d'effectifs ou des fermetures d'usines. Dans les situations où les travailleuses et travailleurs âgés ne peuvent immédiatement trouver un autre emploi, la mesure vise à renforcer leur employabilité et à s'assurer qu'ils restent des participantes et participants actifs pendant la période d'ajustement. Pour les deux prochaines années, les investissements liés à cette initiative seront de l'ordre de 38 millions de dollars (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2009 : 19).

En définitive, il convient de dire que le gouvernement québécois est à présent conscient du rôle des travailleurs vieillissants dans la société et l'importance de leur maintien en emploi pour assurer l'équilibre de ses dispositifs. En effet, des départs massifs à la retraite auront pour conséquence l'augmentation du volume des prestations versées par les régimes publics. Cette situation fera de la modification du cadre législatif incitant au maintien en emploi des travailleurs vieillissants une priorité incontournable (Bettache, 2007).

### **1.3.3. Pratiques d'entreprise : nouveau défi pour la fonction RH**

L'évolution du contexte lié au vieillissement requiert des entreprises un changement radical dans leur manière de gérer leurs ressources humaines. En effet, les modifications au niveau de la législation au niveau des retraites, la suppression des plans de départs anticipés, l'évolution de la pyramide des âges avec le vieillissement la population active demandent aux entreprises d'effectuer un virage et de mettre en place des pratiques diamétralement opposées aux pratiques antérieures d'éviction.

La tâche primordiale de la fonction RH des entreprises françaises et québécoises consiste donc à réorienter les actions de l'entreprise en vue de convaincre les salariés de se maintenir en emploi quand ces derniers n'ont d'autres aspirations que de partir à la retraite

dès que cela est possible. Plusieurs défis sont donc à relever pour l'entreprise et sa fonction RH et qui consistent en l'accompagnement des employés dans leur carrière, leur dynamisation et stimulation pour les maintenir en emploi tout en valorisant leurs compétences et leurs expertises. La gestion des ressources humaines des entreprises doit s'adapter à travers des pratiques innovantes à la population vieillissante à travers la gestion des départs (suppression des départs anticipés et adaptation du temps de travail), la gestion des recrutements, des carrières et des compétences (recrutement de tous les âges, gestion de la mobilité à tout âge, gestion de la compétence), la formation (à tout âge), l'adaptation des conditions de travail (adaptation des postes de travail, aménagement des temps de travail ainsi que l'autonomie au travail) ainsi que la sensibilisation du management pour la valorisation des seniors (Marbot, 2005a). En effet, le plus important parmi ces défis est celui de se défaire des préjugés défavorables à l'égard des capacités et des performances des travailleurs vieillissants. Ce changement de perception amènerait les entreprises à voir la main-d'œuvre âgée comme une main-d'œuvre expérimentée à ne pas exclure (Bettache, 2007).

Pour cela, les entreprises tant françaises que québécoises semblent bien au fait du discours les enjoignant à faire des aménagements pour accommoder les travailleurs vieillissants. Que ce soit des aménagements de fins de carrière ou des aménagements des conditions de travail, plusieurs modèles existent pour guider les décideurs dans l'élaboration de nouvelles stratégies pour atteindre l'objectif du maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante. Parmi ces stratégies, on retrouve les mesures la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en France (GPEC) ou encore de Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) au Québec. On définit la gestion prévisionnelle par :

... une pratique qui, s'appuyant sur une description fine de la main-d'œuvre en termes démographiques, permet de faire des projections sur les flux de main-d'œuvre dans le milieu de travail (entrées, sorties, besoins...) et, par conséquent, de prévoir : les retraites, les embauches, les besoins de formation et de préparation à la retraite, la relève, etc. (Lagacé et Lesemann, 2003 : 40).

Les pratiques de GPEC ou GPMO permettent à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins, mais aussi aux attentes de ses salariés. Pour ainsi dire, ce type de gestion donne des outils pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

En France, une négociation avec les partenaires sociaux doit être menée tous les trois ans sur la GPEC ainsi que sur d'autres mesures d'accompagnement de cette dernière telle que la formation, de bilan de compétences, de mobilité professionnelle et géographique. En 2008, la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) dénombrait plus de 200 accords de GPEC signés dans le cadre de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 (ANACT, 2008).

Au Québec, les mesures de GPMO font l'objet d'une négociation entre employeur et syndicats et se répartissent en trois catégories principales : transformation et aménagement des emplois, gestion des carrières et formation des travailleurs âgés (Lesemann et D'Amours, 2006 : 97).

La plupart des mesures de gestion prévisionnelle tiennent leur source de recherches et d'études datant des années 1980 et 1990, ayant pour but de déceler les pratiques de gestion qui sont censées satisfaire les employés en fin de carrière et les pousser à se maintenir plus longtemps en emploi (Guérin et Saba, 2003). Après avoir été longtemps ignorées, car jugées incompatibles avec la réalité de l'époque, les pratiques de maintien de salariés vieillissants suscitent un intérêt grandissant de la part des chercheurs qui œuvrent à les identifier (Bettache, 2007) ou encore à en tester l'efficacité (Guérin et Saba, 2003). Toutefois, nous ne savons que peu de choses concrètes sur l'application de ces pratiques sur le terrain. Comme l'expliquent Lesemann et D'Amours (2006) dans leur ouvrage :

Au-delà d'une certaine inquiétude au sujet de la pénurie de main-d'œuvre et de la nécessaire transmission de savoirs et de compétences, souvent informels ou tacites, essentiels à leur bon fonctionnement, nous n'avons pas d'évidence que les entreprises québécoises en général aient transformé ou

soient en train de transformer leurs pratiques dans le but de conserver la main-d'œuvre vieillissante. Entendons-nous, il existe beaucoup de littérature normative (« ce qui devrait être fait »), mais très peu de littérature descriptive (« ce qui est réellement fait ») donnant à penser qu'un changement de pratiques est en train de s'opérer (Lesemann et D'Amours, 2006 : 125).

On peut supposer que ce sont les entreprises subissant des pénuries d'une main-d'œuvre hautement qualifiée qui seraient les plus à même d'instaurer des pratiques de rétention de leurs salariés vieillissants. De même pour les grandes organisations, disposant d'une fonction RH bien implantée, et qui seraient sensibilisées à la question du vieillissement de leur personnel. La question se poserait certainement moins pour des entreprises où la main-d'œuvre est moins qualifiée et facilement remplaçable.

En somme, la prise de conscience des dirigeants des entreprises est bien réelle, mais la mise en place concrète de pratiques de maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante ainsi que la manière dont ces pratiques sont créées, intégrées et gérées par les entreprises sont encore peu explorées.

## **1.4. Problématique de recherche**

Dans cette partie, nous commencerons par traiter du thème de notre recherche et des enjeux des acteurs avant de dévoiler notre question de recherche (1.4.1). Ensuite, nous évoquerons la pertinence sociale de notre objet d'étude (1.4.2) et nous ferons une recension d'écrits pour le positionner dans le domaine de la recherche sur le vieillissement dans l'emploi (1.4.3). Enfin, nous traiterons de la pertinence scientifique de notre recherche et nous justifierons du choix de l'approche comparative entre deux pays pour traiter de cette problématique (1.4.4).

## **1.4.1. Thème de la recherche, enjeux des acteurs et question de recherche**

### **1.4.1.1. Thème central de la recherche**

Notre recherche s'articule autour de la problématique du vieillissement en emploi. Plus précisément, nous cherchons à mettre en évidence l'état d'avancement et les conditions de mise en œuvre des pratiques de gestion visant à prolonger la vie professionnelle des employés vieillissants au sein de leurs organisations. Nous portons une attention toute particulière aux jeux des acteurs dans l'émergence et la construction (assimilation et institutionnalisation) de ces pratiques.

La mise en place du cadre de notre recherche dans les paragraphes précédents a permis de faire ressortir deux éléments importants :

- L'existence d'une problématique partagée entre la France et le Québec sur les questions liées au vieillissement et aux modalités de gestion de ce phénomène tant par les pouvoirs publics que par les entreprises.
- La présence de plusieurs d'acteurs (États, entreprises, syndicats, salariés) ayant une influence sur la mise en place des pratiques GRH de maintien des salariés vieillissants en emploi.

Nous avons pu voir que l'État et les politiques publiques (tant en France qu'au Québec) ont joué un rôle significatif dans la sortie anticipée des salariés vieillissants du milieu du travail durant les dernières décennies. Nous avons aussi remarqué que malgré le discours enjoignant à rompre avec les pratiques de mise à l'écart des travailleurs vieillissants, certaines entreprises continuent de favoriser la stigmatisation et la mise à l'écart des travailleurs âgés au détriment de leur rétention et intégration. Nous avons vu également que ces salariés eux-mêmes ont acquis par la force de ces politiques et pratiques d'entreprise, une certaine culture du retrait précoce de l'emploi, bien que ce phénomène semble s'atténuer de plus en plus au Québec par rapport à la France.

Cette mise en contexte nous a permis de comprendre qu'il y a une responsabilité partagée des différents acteurs de l'État, des entreprises et des salariés vieillissants eux-mêmes dans l'émergence ou non des pratiques de rétention des travailleurs vieillissants. Cela nous a donc amenée à identifier trois niveaux d'analyse dans lesquels nous souhaitons approfondir notre étude, à savoir le niveau sociétal (en rapport avec l'État et les organisations syndicales), le niveau de l'entreprise et le niveau local (des travailleurs vieillissants dans l'exercice de leurs fonctions). Il importe de signaler que la distinction entre ces trois niveaux a été faite dans le but de faciliter la différenciation entre les acteurs tout en essayant de cerner leur influence effective sur le processus d'émergence et de construction des pratiques GRH visant au maintien des travailleurs vieillissants en emploi dans les organisations. Nous n'occultons donc pas le fait qu'il y a une certaine continuité entre ces niveaux et que les actions des acteurs ne se limitent pas au niveau que nous leur avons attribué.

#### **1.4.1.2. Enjeux des acteurs dans les trois niveaux d'analyse**

Avant de formuler notre question de recherche et les autres questions qui en découlent, il convient d'apporter une clarification des enjeux des acteurs présents dans les trois niveaux : sociétal, de l'entreprise et local.

Au niveau sociétal, les gouvernements de la France et du Québec en sont venus à la conviction que l'encouragement (explicite ou tacite) du départ précoce des travailleurs vieillissants à la retraite aurait de graves conséquences sur l'équilibre budgétaire des deux pays. Face aux craintes liées aux conséquences du vieillissement (exposées plus haut), la conduite de différentes réformes, notamment des régimes de retraite, a montré que les gouvernements des deux pays n'ont plus intérêt à perpétuer les stratégies de mise à l'écart des salariés vieillissants pour avantager l'emploi des jeunes. L'enjeu de l'acteur principal au niveau sociétal (l'État) est le maintien en emploi des salariés vieillissants et l'amélioration de leur employabilité. Cela dit, les organisations syndicales et les partenaires sociaux des deux pays n'approuvent pas forcément les mesures prévues par les États tant au niveau des réformes des régimes de retraite qu'à celui du maintien en emploi des salariés

vieillissants. Nous verrons dans les chapitres où nous exposons les résultats du niveau sociétal dans les deux pays, les réactions ainsi que les revendications que les mesures gouvernementales ont suscitées et qui s'insurgent contre certaines réformes jugées injustes et discriminantes envers les travailleurs souhaitant prendre leur retraite à 60 ans.

Au niveau de l'entreprise, nous pouvons supposer que l'enjeu des organisations en France comme au Québec est de réussir l'adaptation des pratiques de gestion de ressources humaines aux nouveaux besoins du contexte du vieillissement. Nous supposons seulement, car si les stratégies d'adaptation de la gestion des ressources humaines des entreprises sont connues, les réelles motivations qui inciteraient les entreprises à maintenir en emploi les salariés vieillissants demeurent peu explorées, de même que les pratiques de rétention très peu diffusées. Que ce soit en France et au Québec, il est donc difficile de déterminer les enjeux au niveau de l'entreprise, d'autant plus qu'ils peuvent différer d'une organisation à une autre en fonction du contexte, de la pyramide des âges, de la concurrence et de l'intérêt de l'entreprise pour la rétention de la main-d'œuvre vieillissante.

Enfin, les enjeux des acteurs au niveau local au regard du maintien en emploi oscillent entre un désir de retraite précoce et une volonté d'une retraite à taux plein qui leur permettrait de maintenir un niveau de vie similaire à celui qu'ils avaient avant la retraite. Cela dit, il existe une différence notable entre les salariés vieillissants français qui aspirent à une retraite précoce mais à taux plein et les salariés québécois qui commencent à intégrer la notion de prolongement de la vie professionnelle. Nous pouvons donc considérer que les intérêts des travailleurs vieillissants français sont diamétralement opposés à ceux de l'État tandis que ceux des travailleurs québécois tendent vers une certaine convergence.

#### **1.4.1.3. Question de recherche**

À la lumière de ce que nous avons exposé ci-dessus, nous pouvons constater que les enjeux des acteurs des différents niveaux (sociétal, de l'entreprise et local) à l'égard du thème central de notre recherche sont pour le moins contradictoires. Chaque groupe d'acteurs considère le maintien en emploi en fonction de ses propres intérêts tout en continuant à

subir les actions des autres acteurs qui elles, suivent une toute autre logique. Ceci nous amène donc à nous interroger :

**Comment les acteurs du niveau sociétal, du niveau de l'entreprise et du niveau local influencent-ils l'émergence et la construction de pratiques GRH visant le maintien des travailleurs vieillissants (50 ans et plus) en emploi, en France et au Québec ?**

Plusieurs questions spécifiques découlent de cette question de recherche à laquelle nous essaierons de répondre tout au long de cette thèse. Ainsi, nous tenterons tout d'abord de comprendre et d'identifier le cheminement des pratiques de maintien en emploi dans une organisation : dans quel contexte ces pratiques ont-elles émergé ? Qui en était l'initiateur : est-ce l'État ? Les dirigeants des entreprises, les syndicats ou les salariés ? Et pour quelles raisons ces pratiques ont-elles vu le jour ? Quels sont les enjeux de l'entreprise ayant initié ces pratiques et à quel genre de retour s'attend-elle ?

Nous chercherons également à examiner plus en profondeur les trois niveaux (sociétal, entreprise et local) ayant conduit à l'émergence de ces pratiques GRH de rétention des salariés vieillissants. Une attention particulière sera portée aux acteurs de ces niveaux ainsi qu'aux formes de régulation sociale régissant leurs différentes interactions.

Nous souhaitons donc déceler quel genre d'influence exercent l'État et les partenaires sociaux sur les organisations pour les inciter à retenir plus longtemps en emploi leurs salariés âgés (niveau sociétal).

Nous essaierons ensuite de cerner le rôle des différents acteurs de l'organisation dans l'émergence de ces pratiques GRH, et ce, en confrontant les avis de deux protagonistes présents à ce niveau : les employeurs et les représentants syndicaux. Nous nous poserons les questions suivantes : quels sont les perceptions et les vécus quant aux résultats engendrés par ce processus de création et d'application des pratiques de maintien au sein de leur organisation ? Ces pratiques ont-elles été facilement acceptées ? Y a-t-il eu des blocages quant à leur implantation ? Par qui et pourquoi ? Quelles sont les contraintes

imposées par l'organisation aux travailleurs et comment ces derniers perçoivent-ils la situation ? (niveau de l'entreprise).

Enfin, nous nous intéresserons de plus près aux travailleurs pour tenter de savoir quelle est leur réponse à ces pratiques créées et en voie d'être implantées. Y a-t-il une acceptation entière ou partielle de ces pratiques ? Ou bien les rejettent-ils d'emblée ? Ont-ils des stratégies d'adaptation visant à contrecarrer les règles instaurées ? Comment vivent-ils ces transformations au quotidien et quelles sont leurs principales préoccupations eu égard à ces pratiques ? (niveau local).

### **1.4.2. Pertinence sociale du sujet de recherche**

La raison de notre intérêt pour ce sujet se justifie par deux principaux points : son actualité omniprésente dans la société d'aujourd'hui et les mutations fondamentales qu'il apporte à cette dernière.

En effet, l'actualité des cinq dernières années a été riche de différents événements reliés de près ou de loin à la question du vieillissement en emploi. Des dossiers comme les réformes des retraites de 2010 et les frondes qu'elles ont engendrées chez les salariés en France, les modifications apportées au régime des rentes avec le dépôt du budget du Québec en 2011 et les débats qui s'en sont suivis, la pénibilité au travail, les réductions de temps de travail, etc., nous permettent de mesurer l'impact que prend cette problématique dans nos vies.

De plus, il y a eu une sensibilisation des pouvoirs publics ainsi que des entreprises sur les effets à long terme des pratiques d'éviction des salariés âgés dans un contexte de vieillissement de la population. Cela a donc suscité un intérêt particulier pour la mise en place de pratiques favorables au maintien des salariés vieillissants en emploi, car elles sont maintenant présentées comme étant des solutions d'avenir. En effet, de plus en plus d'organisations déclarent vouloir adopter ou implanter de nouvelles pratiques de rétention à l'égard de leurs employés âgés. Mais si la volonté est affichée, il n'existe malheureusement pas beaucoup de preuves quant aux transformations réelles s'opérant dans les entreprises

québécoises et françaises. En effet, nous nous trouvons actuellement en présence d'une littérature normative (« ce qui devrait être fait »), mais très peu de littérature descriptive (« ce qui est réellement fait ») (Lesemann et D'Amours, 2006).

Cela dit, au-delà de la place qu'occupe la problématique du vieillissement dans le travail dans nos vies de tous les jours, le plus important est qu'elle nous fasse prendre conscience du bouleversement qui est en train de s'opérer dans la société salariale que l'on a longtemps prise pour acquise.

Le vieillissement démographique ainsi que les profondes mutations du secteur de l'emploi, l'introduction de plus en plus massive dans les entreprises de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de gestion, tout cela conjugué à des pouvoirs publics plus ou moins en faveur des départs en masse des salariés vieillissants, ont profondément bouleversé les fondements des sociétés française et québécoise et surtout leurs marchés du travail. La combinaison de ces facteurs a généré des conséquences importantes telles que : la transformation du travail, de l'emploi, de la protection sociale et des parcours de vie. (Lesemann et D'Amours, 2006)

Des changements dans la manière de travailler et dans les parcours des vies se sont opérés et s'opèrent encore avec les évolutions et les changements technologiques et organisationnels. La nature de la production se transforme, passant du matériel au virtuel, et il est donc évident que le travail et l'emploi ne sont plus les mêmes qu'il y a vingt ou trente ans. Le modèle de la société salariale telle que connue auparavant (garantie d'un emploi régulier « à vie ») de même que la vision ternaire du parcours de vie (scolarisation, emploi, retraite) sont amenées à se transformer par l'émergence de formes de travail atypiques ou encore par le développement des secondes carrières des quinquagénaires. Guillemard (2010) écrit que la trilogie « Formation, travail, retraite » est en train de se défaire. L'auteure explique :

Des formes plus diluées et flexibles d'organisation des temps sociaux réparties sur l'ensemble du cycle de vie émergent, en même temps que

s'opèrent une diversification et une individualisation des trajectoires. Avec elles, se font jour de nouveaux profils de risque selon les âges. Dans ces conditions nouvelles de brouillage des âges et d'arasement des seuils, il ne fait plus guère de sens de continuer de réfléchir sur des normes standards, lesquelles régleraient identiquement pour tous les étapes du cycle de vie et régleraient les transitions d'un âge à l'autre. La spécialisation de chaque âge ne fait guère plus de sens non plus. Le cycle de vie à trois temps conçoit la solidarité entre les générations sur la base d'un partage strict du travail et du non-travail entre les âges. La vieillesse ne peut être définie dans ce cadre que comme le temps de l'inactivité pensionnée, où l'on vit de transferts sociaux et où l'on est inexorablement mis à charge et en marge de la société. Il n'y a plus de place dans cette conception pour une révision radicale du statut accordé à l'âge dans notre société, que les progrès de la longévité rendent pourtant incontournable (Guillemard, 2010 : 328).

Ces nouvelles réalités relatives à la transformation de l'emploi et des parcours de fins de carrière ont une incidence sur la notion de « retraite », comme l'expliquent D'Amours et Lesemann (2008) :

Nos propres travaux nous ont amené à penser que la notion de « retraite » avait profondément changé. Elle n'est plus définie comme une cessation d'activité vers 65 ans après une carrière de travail, entraînant le versement d'une rente qui a le statut d'un salaire différé, sur la base d'un « contrat social » qui garantissait aux travailleurs salariés et à leur famille des conditions de vie économiques décentes au grand âge. Cette notion de « retraite » semble ne plus tenir, du moins pour un nombre croissant de travailleurs. Ceux-ci connaissent des cheminements de carrière chaotiques faits de périodes plus aléatoires de formation, de travail intensif, de chômage, d'interruptions volontaires ou non, etc. Ces parcours de vie s'éloignent d'une conception ternaire des temps de la vie : formation, vie active, retraite (D'Amours et Lesemann, 2008 : 169).

Notre projet de recherche consiste donc à explorer les réorganisations actuelles en contexte de crise de cette nouvelle société salariale. En effet, étant donné que la rétention en emploi des travailleurs âgés semble être la nouvelle norme sur laquelle se basent les fondements de la société à venir, nous pensons qu'il est important de cerner les éléments qui entrent en compte lors des processus d'émergence et d'implantation des pratiques de rétention de la main-d'œuvre âgée dans les entreprises de France et du Québec.

Mais avant toute chose, voyons d'abord ce que la littérature spécialisée dans le domaine du vieillissement au travail a apporté durant ces dernières années.

### **1.4.3. État des lieux de la recherche**

L'examen de la question de l'emploi des travailleurs âgés a été abordé sous plusieurs angles différents. Ainsi, il existe plusieurs études traitant de la question des âges et des temps sociaux, d'autres analysant l'extension de vie professionnelle ou encore le sentiment de fin de vie professionnelle. D'autres chercheurs ont abordé les problématiques des conflits intergénérationnels, des plafonnements de carrière, de la pénibilité au travail, etc. De ce fait, la littérature sur le vieillissement dans le travail est riche et la réflexion déjà bien avancée dans différentes disciplines (sciences sociales, sciences de gestion, ergonomie, etc.) et de divers points de vue.

Dans cette partie, nous allons passer en revue la littérature se rapportant à notre problématique. Nous nous intéressons donc à quatre grands sujets principaux :

- Les pratiques de rétention des salariés vieillissants en emploi (cœur de notre étude).
- Les politiques publiques pour l'emploi des travailleurs âgés (niveau sociétal).
- La gestion des ressources humaines et la gestion des âges dans les entreprises (niveau de l'entreprise).
- L'organisation du travail, les stéréotypes à l'égard des travailleurs vieillissants et les aspirations de ces derniers en matière d'emploi (niveau local).

Pour ne pas limiter les horizons de notre étude, nous traiterons à la fois d'une littérature française, québécoise et nord-américaine. Nous n'avons pas souhaité organiser cette partie en fonction de la provenance de cette littérature, préférant une organisation par thème.

Nous nous sommes basée sur d'autres recensions réalisées au cours des dernières années et portant sur des problématiques apparentées. Ainsi, les travaux de Campeau et Bradette

(2002), de Beausoleil (1998), de David (1997) et de David et coll. (2001) contribuent à enrichir notre propre recension.

Cette revue de littérature comportera une dimension critique. Ainsi, nous aborderons des apports des différentes recherches, mais nous discuterons également leurs limites et leurs manières d'aborder la problématique, le but étant de marquer le positionnement de notre étude dans le domaine du vieillissement au travail.

#### **1.4.3.1. Les pratiques de rétention des travailleurs vieillissants**

La plupart des mesures de rétention mises en œuvre par les organisations contemporaines tiennent leur source de recherches et d'études datant des années 1980 et 1990. Ces études ont permis de faire ressortir quelques pratiques de gestion, censées satisfaire les employés en fin de carrière et les pousser à se maintenir plus longtemps en emploi (Guérin et Saba, 2003).

Les études sur le vieillissement en emploi et les différentes recommandations qui en découlent existent depuis très longtemps (Marbach, 1968 ; Rosow, 1980 ; Rosen et Jerdee, 1985 ; Dennis, 1988 ; Hale, 1990). Toutefois, on peut constater que la portée de ces différentes recherches a été très limitée, étant donné l'essor des programmes de préretraite dans les années 1976-1985 (Guérin, 1991).

Si l'on considère les études de Rosen et Jerdee (1985), de Dennis (1988) et d'Hale (1990), on peut constater leur convergence en ce qui a trait aux stratégies d'éviction des employés vieillissants. Par ailleurs, ces recherches traitent toutes de la question des salariés âgés en emploi d'une manière descriptive et quasi linéaire. Ainsi, la structure de ces ouvrages est quasi la même : on commence par évoquer les défis pour le management quant à la gestion du vieillissement de leur force de travail. On enchaîne avec le poids des stéréotypes et les lois anti-discrimination répandues aux États-Unis. Ensuite, on aborde les différentes questions liées aux aspects physiologiques du vieillissement au travail comme la performance et le potentiel des employés âgés, le stress et la santé de cette catégorie de

travailleurs, etc. Et on termine avec une petite partie consacrée aux stratégies organisationnelles ou encore un plan d'action à suivre pour l'aménagement de conditions de travail adaptées aux travailleurs vieillissants. En bref, ces études traitent du problème du vieillissement en général et beaucoup moins de la question des pratiques effectives en particulier (pour la plupart des études citées, cela constitue quelques pages tout au plus dans des ouvrages de volume assez conséquent).

Dans les années 1990, parmi la grande diversité des recherches sur les différentes dimensions du vieillissement, on constate une insuffisance des études spécialisées dans les pratiques de maintien en emploi. En effet, les pratiques de mise à l'écart occupaient le terrain de la recherche si bien que l'étude de Guérin (1991) fut parmi les seules à cette époque à aborder la question. Cette étude a été pionnière sur le sujet, du fait qu'elle a regroupé de manière succincte les différentes pratiques alternatives à la sortie anticipée des employés âgés dans les organisations. Cette étude propose à la fois :

- 1) une brève description de la stratégie d'élimination des employés plus âgés, favorisée par la plupart des entreprises au début de la dernière décennie, ainsi qu'un examen de l'importance et des raisons de cette manière de faire ;
- 2) une revue des nouvelles perspectives centrées sur la meilleure utilisation du potentiel humain vieillissant ;
- 3) une appréciation du degré d'implantation de ces nouvelles pratiques dans la réalité organisationnelle (Guérin, 1991 : 51)

En effet, après avoir évoqué les différentes stratégies de mise à l'écart ainsi que les motifs ayant poussé les entreprises à les appliquer, Guérin (1991) évoque les nouvelles perspectives et les raisons qui maintenant, vont dans le sens du maintien plutôt que de la mise à l'écart des salariés âgés. Le travail de Guérin (1991) a permis le recensement et la description détaillée de différentes politiques et programmes de maintien appliqués par certaines entreprises. L'auteur les a classés dans deux catégories principales : « gestion des carrières » (avec les pratiques comme la planification de la carrière, le développement de la carrière et ses mouvements), et « aménagement des conditions de travail » (avec les pratiques d'aménagements du poste et du temps de travail ainsi que la rémunération et les différents avantages sociaux).

En ce qui concerne le degré d'implantation de ces pratiques de maintien en emploi, Guérin (1991) propose les résultats d'enquêtes diverses (américaines pour la plupart) menées entre 1980 et 1990. Ces enquêtes ont permis de dresser un tableau de l'implantation des différentes pratiques dans les entreprises sélectionnées. Toutefois, la pertinence des résultats de ce tableau est à remettre en question du fait des limites rapportées par Guérin (1991) au sujet de ces enquêtes :

... aucune estimation de la fréquence de ces pratiques ne semble avoir été effectuée dans les entreprises québécoises ; 2) l'existence d'une pratique peut être déduite d'un jugement qui est porté par un spécialiste des ressources humaines ; 3) certaines enquêtes vont plus loin que le questionnement sur la présence ou non de chacune des pratiques de l'entreprise et interrogent l'employé sur la perception du besoin en cas d'absence de la pratique [...], 4) les enquêtes sont souvent partielles et ne concernent pas toujours l'ensemble des pratiques envisageables [...] (Guérin, 1991 : 77)

Malgré la description des pratiques et l'intérêt porté à leur degré de pénétration dans les entreprises, force est de constater que l'étude de Guérin (1991) ne fait qu'effleurer le sujet des pratiques de maintien en emploi sans s'y attarder plus en profondeur. Certes, cette contribution offre une typologie intéressante qui nous a renseignée sur les différentes pratiques de rétention, mais nous les a présentées d'un point de vue managérial. Nous ne savons toujours pas comment ces pratiques émergent et comment elles sont effectivement appliquées. De plus, malgré que l'auteur se soit attardé sur la question du degré d'implantation, la pertinence des résultats livrés ne peut qu'être questionnée du fait de l'absence d'analyse et de cohérence entre les différentes enquêtes présentées.

Une autre étude des années 1990 retient notre attention du fait de l'originalité de l'approche adoptée par les auteures par rapport aux autres études évoquées. En effet, les travaux de Bellemare, Poulin-Simon et Tremblay (1995) sont parmi les rares recherches de l'époque à combiner sondage et études de cas d'entreprise pour étudier le phénomène du vieillissement. Face à la réalité de l'époque, ces trois chercheuses se sont préoccupées de comprendre, de manière approfondie, les raisons qui poussaient les entreprises à exclure leur main-d'œuvre âgée. Leur étude avait pour but de faire ressortir les facteurs permettant

de mieux comprendre les pratiques d'éviction des travailleurs vieillissants au regard de la situation économique des entreprises à cette époque. La recherche s'intéresse par la suite aux stratégies alternatives mises en place par certaines organisations pour tenter de retenir la main-d'œuvre vieillissante. Dans cette étude, les trois auteures mettent en avant les impératifs socio-économiques qui incitent les organisations à se séparer de leur main-d'œuvre vieillissante malgré les menaces que laisse planer le vieillissement démographique sur leur pérennité. Bellemare et coll. (1995) parlent alors du « paradoxe de l'âgisme » : « une population vieillissant de façon très rapide qui est encouragée à anticiper une sortie du marché du travail à un âge de plus en plus jeune » (Bellemare et coll., 1995 : 484). Les auteures font ainsi ressortir quatre facteurs qui incitent fortement les entreprises à exclure leur main-d'œuvre âgée. Ces facteurs sont le contexte macroéconomique, la situation du marché du travail, la nouvelle organisation du travail et les anticipations de la main-d'œuvre à l'égard de la retraite.

Malgré la présence encore importante des stratégies d'exclusion, Bellemare et coll. (1995) ont remarqué l'émergence de pratiques de rétention des employés vieillissants dans les entreprises dans lesquelles elles ont effectué des études de cas. Bellemare et coll. (1995) précisent pourtant que ces mesures n'ont pas été mises en place dans le cadre d'une politique de gestion du vieillissement. En effet, les pratiques de maintien en emploi ont résulté des réactions face à divers problèmes de gestion des ressources humaines, tels des pénuries de main-d'œuvre ou un roulement élevé de personnel (Bellemare, et coll., 1995). Ces pratiques novatrices dont parlent les auteures rejoignent ce que l'on a précédemment vu dans la littérature, à savoir des pratiques de développement de carrière, l'encouragement de la polyvalence et de la mobilité horizontale et verticale, la formation continue, etc.

L'approche adoptée par Bellemare et coll. (1995) se base sur la théorie institutionnaliste des marchés internes comme ancrage théorique. Cela différencie donc cette étude des autres études d'inspiration néoclassique qui suggèrent que le retrait du marché du travail est guidé par une dynamique de l'offre et du choix rationnel des salariés vieillissants. La théorie des marchés internes permet, selon Bellemare et coll. (1995) de prendre en considération d'autres facteurs structurants de la demande comme l'insécurité économique, le chômage,

etc. Cela dit, il reste que l'étude de Bellemare et coll. (1995) propose une vision macro et socio-économiques des pratiques de rétention des travailleurs vieillissants.

Nous avons pensé que le fait d'étudier des cas d'entreprise nous révélerait davantage d'éléments sur la dynamique de l'implantation de ces pratiques GRH. Mais, force est de constater que les auteures se sont livrées à une description des pratiques mises en place par les directions des organisations étudiées sans pour autant faire apparaître les stratégies globales (impliquant tous les protagonistes) de ces organisations. Le facteur humain ressort un peu dans la dernière partie quand Bellemare et coll. (1995) interrogent les salariés sur leurs anticipations en matière de retraite. Le but de cette partie était de voir si les pratiques d'éviction étaient conformes aux attentes des salariés. Or, dans l'étude d'entreprises mettant en place des pratiques de rétention, la question aurait pu être posée différemment en mettant l'accent sur les effets que pourraient avoir les pratiques de rétention sur les salariés âgés.

Pour résumer, nous dirons que l'étude de Bellemare et coll. (1995) est intéressante à plusieurs égards, mais ne nous renseigne pas davantage sur les processus de mise en place des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants.

Dans les années 2000, les conséquences réelles de ce vieillissement tant annoncé ont commencé à se faire sentir (pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, perte de savoir-faire pour cause de départ massif à la retraite, etc.). La recherche sur les pratiques de maintien est donc très active en ce moment. Le sujet est d'actualité et beaucoup d'avenues de recherche dans ce domaine demeurent peu fréquentées.

Deux études significatives sur les pratiques de maintien des salariés vieillissants en emploi méritent d'être mentionnées : l'étude de Guérin et Saba (2003) sur l'efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus et la thèse de Bettache (2007) sur les pratiques GRH favorisant le maintien en emploi.

La première étude nous interpelle, car elle traite de l'efficacité des pratiques de rétention mises en œuvre dans les organisations. Le fait est assez rare pour le signaler. En effet, l'efficacité est un thème qui a été très peu abordé dans ce domaine. Guérin et Saba (2003) ont donc tenté de mesurer l'effet de certaines pratiques de maintien sur l'extension de la vie professionnelle de cadres des services sociaux et de santé. En utilisant une approche quantitative, le but de leur enquête était de faire émerger une stratégie de maintien en emploi basée sur les pratiques les plus « efficaces ». Or, nous nous rendons compte dans cet article que la notion d'efficacité n'a pas été explicitée. Qu'est-ce que l'efficacité ? De quel point de vue doit-on la concevoir : du côté des employeurs ou du côté des salariés eux-mêmes ? Ce qui est efficace pour l'employeur l'est-il nécessairement pour les employés ?

À travers ce questionnement, nous constatons encore une fois que c'est la perspective déterministe et managériale qui prime dans l'analyse des pratiques de rétention des salariés vieillissants. Ainsi, on conçoit et on mesure des outils pour le maintien en emploi d'une main-d'œuvre âgée sans se soucier du vécu et de la perception de cette main-d'œuvre eu égard aux pratiques « efficaces » que l'on souhaite mettre en place.

Dans cette recherche, les auteurs arrivent à la conclusion que les meilleurs outils pour tenter de retenir en emploi les cadres en fin de carrière sont : le projet personnel de fin de carrière, les aménagements du temps de travail, l'amélioration de la qualité de vie au travail et les stimulants financiers. Toutefois, Guérin et Saba (2003) soulignent que l'effet de ces pratiques sur l'extension de la vie professionnelle est moins important que les facteurs personnels (ancienneté, état de santé, situation financière anticipée à la retraite, importance du travail dans la vie, etc.), mais reste tout de même non négligeable. (Guérin et Saba, 2003). Cela revient à dire que la fonction RH a un rôle important à jouer pour développer à travers les pratiques de maintien, des éléments pouvant supplanter les facteurs personnels et ainsi inciter les seniors à prolonger leur vie professionnelle.

La deuxième étude vise à proposer un modèle de pratiques favorisant le maintien en emploi, l'engagement organisationnel (et les deux simultanément) des travailleurs vieillissants au Québec. Tout comme la précédente, cette recherche s'appuie sur les

données d'une étude par questionnaire, menée en 2001 et 2002, auprès de cadres des établissements de santé et de services sociaux. Ainsi, dans son étude, Bettache (2007) a cherché à mettre en exergue certaines pratiques qui pourraient déboucher vers un modèle de gestion favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des cadres vieillissants. De même que la précédente recherche, l'auteur en arrive à dire que :

... l'allongement de la vie professionnelle et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants passeraient par une modification des pratiques de gestion des ressources humaines, axées sur un arrimage des attentes des travailleurs vieillissants avec ceux de l'organisation (Bettache, 2007 : iii).

Ainsi, malgré leur caractère récent, ces deux études convergent avec celles faites auparavant. Elles se basent sur des données statistiques, utilisent plus ou moins les mêmes modèles de rétention de main-d'œuvre et arrivent à un résultat déjà prévisible, à savoir la modification des pratiques d'entreprises pour résoudre le problème des départs hâtifs à la retraite. Mais aucune de ces études n'aborde la question du processus de ce changement dans les ressources humaines des organisations. Comment opérer ce changement de paradigme pour passer d'une logique de mise à l'écart à une logique de maintien ? La question reste posée.

En 2009, nous avons assisté en France à la production d'une quantité d'études portant sur les bonnes pratiques de maintien et de retour en activité des seniors dans les entreprises. Nous pensons que cela a un rapport avec les différentes réformes et lois visant l'amélioration de l'emploi des travailleurs vieillissants. En effet, c'est au courant de l'année 2009 que la Loi de financement de la sécurité sociale a contraint les entreprises françaises à signer des accords pour l'emploi des seniors sous peine de pénalité. L'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a publié en 2009 un rapport sur commande de plusieurs organismes publics, intitulé « les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors ». Ce rapport recense les « bonnes pratiques » de quarante petites, moyennes et grandes entreprises dans deux régions françaises et dresse une typologie de résultats observés. De même, l'agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe (VIGEO, 2009) a publié une étude appelée

« Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors » qui fait état des bonnes pratiques identifiées dans onze entreprises volontaires auditées. Cette étude classe les catégories de « bonnes pratiques » selon les processus visés par le décret d'application de la Loi de Financement de la Sécurité sociale pour 2009 (le recrutement externe, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail, etc.).

Ces deux études font ce que les autres ne faisaient pas auparavant, à savoir aller voir concrètement ce qui se fait en matière de rétention de la main-d'œuvre vieillissante dans les entreprises françaises après les accords de GPEC (pour le rapport de l'ANACT) et suite à l'adoption de la Loi de financement de la sécurité sociale (pour l'étude de VIGEO). Elles ont le mérite d'être exhaustives en soulignant les différents aspects que peut prendre une pratique GRH dans une entreprise.

Le rapport de l'ANACT (2009) détaille le contexte de l'engagement des actions dans les entreprises en regroupant les enjeux des différents protagonistes (entreprise et salariés) dans des catégories. Ce rapport effectue ensuite une typologie des pratiques observées en distinguant celles qui sont à dominante « santé », à dominante « compétences » ou à dominante « engagement » pour ensuite distinguer les actions orientées vers les individus et celles orientées vers l'environnement ainsi que la population de salariés ciblée par les actions, la stratégie d'action et les modalités de mise en œuvre des pratiques. Le rapport tire ensuite des enseignements et trace des profils idéal-typiques des seniors, des actions et du type de gestion des âges (individuelle ou collective).

L'étude de VIGEO (2009) énumère en quelques points les pratiques implantées dans les entreprises en les décrivant et en repérant les moyens utilisés pour leur mise en place, les facteurs clés de succès, l'évaluation de la « bonne pratique » ainsi que les développements envisageables par l'entreprise.

Toutefois, si la qualité de ces deux études n'est pas à remettre en question, nous sommes sceptiques face à la notion de « bonne pratique » qui reste, selon nous, subjective au regard de la multiplicité des acteurs impliqués dans le processus de mise en place des pratiques de

réention de la main-d'œuvre vieillissante. Seul le rapport de l'ANACT a donné une définition de la « bonne pratique », la considérant comme une « dynamique d'entreprise sur laquelle des acteurs se sont entendus, dont les enjeux spécifiques ont été clarifiés et dont les résultats auront pu être attestés » (ANACT, 2009 : 13). L'usage de « des » au lieu de « les » acteurs laisse penser que la « bonne pratique » peut être bonne pour certains et inadéquate et mal adaptée pour d'autres.

#### **1.4.3.2. Les politiques publiques pour l'emploi des travailleurs âgés en France et au Québec**

Plusieurs travaux ont souligné le rôle des pouvoirs publics dans la gestion de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre et de la réention et l'intégration de cette dernière dans le marché du travail. Ces recherches apportent un grand éclairage sur les différentes politiques mises en place pour inciter les travailleurs à prolonger leurs carrières professionnelles ou pour amener les entreprises à recruter davantage de travailleurs âgés.

En France, les organismes gouvernementaux publient beaucoup de recherches et de rapports sur les différents aspects du vieillissement. Les études publiées par la DARES (Direction d'animation de la recherche, des études et des statistiques) et la DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques) sont d'une grande qualité et proposent une grande diversité de thèmes relatifs au travail en général et à l'emploi des seniors en particulier. Ces études se basent généralement sur des données statistiques de l'INSEE ou encore des rapports du Sénat ou du Conseil d'orientation des retraites (COR).

Par ailleurs, Jolivet (2008, 2007a, 2003) et Guillemard (2010, 2007, 2004, 2003) comptent parmi les auteures qui se sont penchées sur les politiques publiques en faveur de l'emploi des travailleurs âgés. Les travaux de Jolivet (2008, 2007a, 2003) s'intéressent globalement aux mesures prises par le gouvernement français (ou les instances européennes) pour favoriser l'emploi des seniors. Jolivet (2003) critique les objectifs de l'Union européenne (un taux d'emploi moyen de 50 % pour les personnes de 55 à 64 ans et un relèvement

progressif d'environ cinq ans de l'âge moyen de sortie de l'activité à l'horizon de 2010) « parce qu'ils ne prennent pas en compte la possibilité d'élargir les sources de financement des régimes de retraite, ni la situation de l'emploi et du chômage dans chacun des pays » (Jolivet, 2003 : 1). Selon Jolivet (2003), les objectifs du gouvernement ne sont pas adaptés aux réalités du travail en France. De ce fait, restreindre l'accès aux dispositifs de retraite anticipée en France risque de se traduire par un report sur d'autres modes de sortie anticipée (ex : les arrêts maladie de longue durée) comme cela s'est observé ailleurs en Europe. Cela ne veut pas dire que la restriction des dispositifs de retrait précoce du travail ne doit pas se faire, mais Jolivet (2003) pense que cela devrait s'accompagner de réelles adaptations du marché du travail : redynamisation de l'emploi des seniors, création d'opportunités d'emploi, l'ouverture de la possibilité du temps partiel, favoriser les emplois de transition entre travail et retraite, etc.

Ensuite, Jolivet (2008, 2007a) fait le point sur la réforme des retraites de 2003 et s'interroge sur l'impact du relèvement de l'âge de la retraite et des incitations au prolongement de la vie sur l'emploi des travailleurs âgés. Il en ressort un bilan globalement mitigé avec des résultats globaux décevants :

Le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans s'élève à 38,1 % en 2006 et devrait être de 38,3 % en 2007. Entre 2000 et 2006, il a apparemment fortement progressé (+ 9,2 points). Cependant, le taux d'emploi « sous-jacent », qui retrace l'évolution « réelle » du taux d'emploi, progresse beaucoup plus faiblement [...]. Une partie de la hausse apparente est en effet due à la modification de la mesure statistique (Jolivet, 2008 : 26).

La même auteure (2008, 2007a) dénonce un manque de cohérence entre les mesures compte tenu de la diversité des domaines d'action (le temps partiel en fin de carrière, la prolongation ou la modification de la retraite précoce pour longue carrière, etc.), des possibilités de report et de contournement qui s'offrent aux travailleurs âgés (dispense de recherche d'emploi, dispositif carrière longue, etc.), mais surtout de « la difficulté à engager un processus de changement cohérent dans son déroulement » (Jolivet, 2007a : 41).

Les travaux de Jolivet (2008, 2007a, 2003) prennent en compte essentiellement le contexte national des politiques publiques et malgré l'intérêt porté indirectement aux contextes organisationnel et individuel, ces derniers manquent tout de même d'approfondissement. Une autre critique que l'on peut faire à ces travaux est que nous ne savons pas grand-chose de l'ancrage théorique ni des données empiriques sur lesquels ils s'appuient. Il y a de ce fait un manque flagrant de méthodologie qui aurait pu être bénéfique pour la compréhension de certains éléments avancés.

Jolivet (2007 b, 2003) s'intéresse également aux politiques publiques en faveur des seniors dans d'autres pays comme la Suède (Jolivet, 2007b) et le Japon, les Pays-Bas et les États-Unis (Jolivet, 2003). Cependant, dans le domaine des comparaisons internationales, ce sont les travaux de Guillemard (2010, 2005, 2004, 2003) qui font figure de référence. En effet, la plupart de ces travaux, et en particulier son ouvrage de 2003 « *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement* », sont élaborés à partir de la comparaison internationale des politiques publiques dans différents pays. Cette stratégie de recherche est, selon Guillemard (2003), le meilleur moyen d'identifier les modalités différenciées des rapports entre âge, travail et protection sociale dans plusieurs pays. Cette démarche permet également de constater la diversité des réponses nationales face au vieillissement démographique et les contrastes saisissants entre les différents pays quant à la place faite aux travailleurs âgés sur le marché du travail. Guillemard (2003) s'inspire de l'analyse sociétale du fait de la dimension donnée aux institutions et aux acteurs qui « permet de relier, pour un pays, les options prises en matière de politiques de protection sociale et d'emploi aux processus de définition et de catégorisation des salariés vieillissants qui les fondent » (Guillemard, 2003 : 15). Toutefois, bien consciente des faiblesses de cette analyse, notamment en termes de « déficit de vision dynamique des « cohérences sociétales » qu'elle mettait en évidence » (Guillemard, 2003 : 15), l'auteure s'est efforcée de cerner les aspects dynamiques des transformations des systèmes de politiques publiques comme les articulations (forme de coordination ou de conflit entre les acteurs du marché du travail) et les tensions (réajustements et réformes) qui les caractérisent.

Les comparaisons internationales de Guillemard ont concerné la France, le Japon, le Royaume-Uni, la Suède et la Finlande essentiellement. Il y a eu également des analyses sur les politiques publiques aux États-Unis et aux Pays-Bas. Ces études ont permis à l'auteure de dresser une typologie de quatre configurations de politiques publiques de protection sociale et d'emploi : tendance à la marginalisation/relégation (caractéristique des pays d'Europe continentale), tendance à l'intégration/réintégration (caractéristique des pays scandinaves), tendance au maintien sur le marché du travail (caractéristique du Japon) et enfin la tendance rejet/maintien (caractéristique des États-Unis et du Royaume-Uni) (Guillemard, 2005).

Guillemard a réédité son ouvrage de 2003 dans un nouvel ouvrage en 2010 intitulé « *Les défis du vieillissement : Age, emploi, retraite, perspectives internationales* ». Ce dernier ne marque pas de grandes différences avec le précédent. Toutefois, il apparaît clairement que les recherches faites par Guillemard sont intéressantes pour notre étude. La méthode de l'approche par comparaison internationale nous apprend beaucoup sur la manière de procéder quant à notre propre comparaison entre la France et le Québec. Cependant, nous pouvons constater dans ces travaux (Guillemard, 2005, 2004, 2003) un certain déterminisme dans la manière de traiter la question des âges dans les pays étudiés. Malgré la concordance de l'approche sociétale, de l'approche néo-institutionnaliste et de l'approche cognitive avec le sujet étudié, nous pensons que le côté dynamique auquel aspiraient ces recherches reste manquant. L'élément humain et le contexte individuel semblent absents de l'analyse de certains pays, et même quand il est là, il est noyé dans les méandres d'un système omniprésent.

Au Québec, plusieurs rapports de la Régie des Rentes du Québec (RRQ, 2004), de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA, 2005) et du Conseil consultatif national sur le troisième âge (CCNTA, 1999) traitent des implications sociales et économiques du vieillissement de la population et des différentes mesures mises en œuvre par le gouvernement pour contrer les effets de ce vieillissement. Les rapports des différents ministères québécois comme le ministère des Aînés, le ministère de Travail et le ministère de finances s'intéressent également à cette problématique. Ce type de littérature a pour but

essentiellement d'informer et d'expliciter les différents types de prestations de retraite pour les citoyens.

Mais il existe également d'autres études qui posent un regard critique sur les politiques et programmes développés par le gouvernement dans le but de maintenir la main-d'œuvre âgée en emploi. Ainsi, Pozzebon (2004) s'interroge sur la générosité du système de retraite québécois et canadien. Après un aperçu des tendances démographiques et une brève analyse des systèmes de retraite public et privé, Pozzebon (2004) arrive à la conclusion que le système de retraite public québécois parvient à compenser correctement le salaire des retraités et que le système privé permet aux retraités ayant eu de hauts salaires de conserver leur niveau de vie. Cela dit, pour maîtriser les effets du vieillissement et pour que les plus jeunes n'aient pas à supporter un lourd fardeau de financement des retraites des plus âgés, Pozzebon (2004) suggère qu'un allongement de la durée de travail de ces derniers serait souhaitable.

En 2006, une étude de Lesemann (2006) a porté un regard sur le rôle des cadres institutionnels des régimes de retraite dans le travail des retraités en Amérique du Nord. En comparaison avec l'Europe continentale, Lesemann (2006) en arrive à la conclusion que l'impact des cadres institutionnels des régimes de retraite sur les processus de maintien ou de retour en emploi des travailleurs âgés prend des formes bien différentes selon les systèmes sociaux de production et de protection dans lesquels ils sont inscrits. Cette étude, bien qu'elle ne traite pas en profondeur du niveau de l'entreprise et des pratiques d'entreprises, demeure d'une importance capitale pour notre étude en ce qu'elle apporte comme enseignements sur le niveau sociétal en Amérique du Nord et en Europe.

Les recherches de Lizée (2007), Drolet (2005), Crespo (2005) et Latulippe et coll. (2003) traitent de la problématique de la transition entre travail et retraite. Dans son article, Lizée (2007) présente deux outils pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre : l'incitation à l'allongement de la vie active et la retraite progressive. Après avoir expliqué les grandes lignes du système de retraite québécois et les différentes propositions de réforme du gouvernement, Lizée (2007) souligne la volonté des pouvoirs publics d'aller de

l'avant dans la création de dispositifs facilitant le maintien en emploi des salariés en fin de carrière comme la retraite progressive. Toutefois, l'auteur se pose des questions quant à la volonté des employeurs de mettre en place réellement des aménagements dans l'organisation du travail. Il se demande également si ces changements feront partie d'une approche intégrée ou concerneront seulement une main-d'œuvre qualifiée difficile à recruter et à maintenir en emploi.

De son côté, Crespo (2005) propose une étude exhaustive des formes de transition vers la retraite à partir des données de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) de Statistique Canada. Cette recherche vise dans un premier temps à faire ressortir les formes de parcours de transition travail-retraite ainsi que les parcours de revenus qui y correspondent. Dans un second temps, Crespo (2005) traite des déterminants de ces formes de parcours (notamment en termes de variables liées à l'emploi et à l'histoire de carrière, à la sociodémographie, etc.). Drolet (2005), quant à lui, aborde la question de la transition travail/retraite d'une manière plus pratique en évoquant de manière concrète comment se fait cette transition. Ainsi, cet auteur nous éclaire, statistiques à l'appui, sur les différents facteurs qui entrent en compte dans la décision de passage de la vie active à la retraite (âge, sexe, statut matrimonial, retrait progressif ou total, volontaire ou forcé, etc.). Enfin, Latulippe et coll. (2003) examine la transition travail/retraite du point de vue des individus. Il évoque ainsi les facteurs physiques, psychologiques et économiques qui sont pris en compte lorsqu'un travailleur décide de prendre sa retraite ou, au contraire, de continuer de travailler. Globalement, son travail :

... vise à rendre compte de la stratégie développée au Québec pour réduire les attrait de la retraite anticipée et offrir aux travailleurs plus de flexibilité dans les modalités de transition de la vie active à la retraite. Il vise aussi à situer cette démarche dans une perspective globale soucieuse d'adapter les milieux de travail au vieillissement (Latulippe et coll., 2003 : 1).

Le point commun de toutes ces études réside dans leur intérêt pour les différents dispositifs instaurés par l'État dans le but de favoriser l'allongement des carrières et ainsi renverser les tendances des retraites anticipées. Elles se basent essentiellement sur des recherches

documentaires et abordent la problématique du vieillissement d'un point de vue institutionnel et statistique.

#### **1.4.3.3. La gestion des ressources humaines et la gestion des âges dans les entreprises**

La gestion des ressources humaines est au cœur des disciplines qui se sont intéressées à la gestion des âges dans les organisations. D'ailleurs, c'est à la fonction RH de l'organisation que revient la responsabilité de la mise en place des pratiques de rétention des travailleurs vieillissants. Plusieurs travaux (Marbot et Peretti 2004, Marbot 2005a, 2005 b ; Imbert, 2005 ; Gilles et Loisl, 2005 ; Guérin et Fournier, 2009) soulignent l'importance de cette fonction dans la gestion de la pyramide des âges. Cela dit, la structure de ces travaux est quasi identique pour tous. En effet, il s'agit au début de comprendre les représentations des âges et du vieillissement dans les organisations et de faire un état des lieux des connaissances à ce sujet. Ensuite, l'analyse porte sur le rôle de la GRH et comment ce dernier s'est transformé du fait de l'évolution des âges de la vie au travail (évolution du cycle de vie ternaire : étude/travail/retraite, évolution du modèle salarial, système de rémunération, etc.). Et enfin, on finit par recenser les pratiques innovantes pour le maintien en emploi des salariés vieillissants.

Cette littérature s'adresse principalement aux employeurs et DRH friands de recettes les aidant à voir plus clair dans la gestion des employés âgés de leurs entreprises. Nous pouvons dire que c'est une littérature de vulgarisation et de sensibilisation aux problèmes du vieillissement au travail.

En 2009, Colette et coll. (2009) ont publié un ouvrage intitulé « *l'Atout senior : relations intergénérationnelles, performance, formation* » qui se distingue des autres ouvrages sur la gestion des ressources humaines par le traitement en profondeur qu'il fait de certains thèmes. En effet, après l'état des lieux d'usage sur les seniors dans la première partie, le reste de l'ouvrage se divise en trois autres parties traitant successivement des relations intergénérationnelles, de l'alliance âge et performance et de la formation des 50 ans et plus. Chaque partie se compose de trois chapitres qui détaillent de manière assez précise le thème

en question. À la fin, les auteurs ont mis en annexe différents éléments en rapport avec la méthodologie de recherche comme la présentation des sites d'études, les périodes de collecte de données, la méthode d'analyse, etc., et ce, pour chaque thème traité dans les trois parties. Ainsi, la quantité d'informations et la rigueur méthodologique font de cet ouvrage un incontournable dans la littérature de GRH. Nous pouvons toutefois regretter l'absence d'autres thèmes fédérateurs liés au vieillissement dans le travail et aux pratiques des entreprises comme la gestion des compétences et des fins de carrière, la motivation et la valorisation des employés vieillissants, etc.

D'autres études aussi riches traitent de la question du vieillissement au travail en incluant divers facteurs économiques et sociétaux dans leur analyse. C'est le cas de l'ouvrage de Lesemann et D'Amours (2006) ainsi que de bon nombre d'autres recherches que ces deux auteurs ont effectuées dans le cadre du groupe de recherche TRANSPOL<sup>9</sup>. Par ailleurs, cet ouvrage se veut une synthèse des différentes enquêtes menées dans ce groupe de recherche. Ainsi, en plus d'une réflexion sur les transformations profondes que connaît l'organisation du travail (dues au développement de l'économie de savoir, l'accroissement de la scolarité, l'effritement du modèle salarial et l'essor des emplois atypiques et précaires) et les implications que cela engendre sur l'organisation, Lesemann et D'Amours (2006) offrent une multitude de cas d'entreprises illustrant les différents aspects de cette nouvelle organisation du travail ou encore les stratégies individuelles face au vieillissement en emploi et le retrait du marché du travail. Le fait que ces enquêtes et études de cas aient été conduites au fil des années a permis aux auteurs de diversifier leurs approches théoriques et de nous livrer par là même, différentes perspectives : systémique, stratégique et institutionnelle. Cette multiplicité d'approches a permis un traitement relativement global de la question du vieillissement dans les organisations, mais n'éclaire pas pour autant sur les processus de mise en place des pratiques de rétention des employés âgés.

---

<sup>9</sup> TRANSPOL : groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales.  
[www.transpol.org](http://www.transpol.org)

Plusieurs autres travaux, inscrits notamment dans des ouvrages collectifs, viennent souligner l'importance prise par la problématique du vieillissement au travail dans l'actualité sociale et académique en France et au Québec.

Un ouvrage collectif marquant de l'année 2005 qui mérite d'être cité dans cette recension est celui coordonné par Raoult et Quintreau (2005) intitulé « La diversité des âges ». En effet, une multitude d'auteurs de plusieurs disciplines y traitent de la gestion des âges et de la diversité dans les entreprises françaises, apportant de ce fait un éclairage s'adressant aux DRH comme aux managers et aux délégués syndicaux. D'autres travaux dirigés par Tremblay (2007) et Réguer (2007) contiennent un nombre important d'études traitant du thème de l'âge, des temps sociaux, des fins de carrière, etc. Ces études ont pour but d'analyser le processus du vieillissement de la population et les principales tendances du marché du travail, mais également de proposer des solutions envisageables pour contrecarrer les effets de ce vieillissement. En somme, on reste dans un schéma classique d'études normatives, déterministes et bien souvent redondantes sur certains thèmes (le vieillissement de la population, les causes, les conséquences, etc.).

L'avantage de ces ouvrages collectifs réside dans la multitude des angles par lesquels est abordée la question du vieillissement et de l'emploi. Ainsi, différents chercheurs, sociologues et économistes apportent une contribution significative à la problématique générale. En revanche, l'inconvénient principal reste que ces contributions sont relativement courtes et n'ont pas la profondeur nécessaire pour cerner les sujets abordés en entier. De plus, on note dans certains cas, l'absence de cohérence entre les différents articles, ce qui nous empêche en quelque sorte d'avoir une idée ou un fil conducteur qui précise la question traitée dans l'ouvrage.

Cela dit, l'ouvrage dirigé par Bellini et Duyck (2009) se distingue dans cette littérature collective en offrant une série d'articles (parfois tirés de travaux de thèse) ancrés dans des champs scientifiques spécifiques et avec des investigations approfondies dans plusieurs terrains. Structuré en quatre parties, l'ouvrage aborde tour à tour les raisons qui causent la « disqualification » des seniors (manque de dynamisme, non-adaptation à la technologie,

etc.), les supposés conflits intergénérationnels, la question de la pertinence du critère « âge » dans tout ce qui a trait à l'absentéisme, l'intention de départ à la retraite, etc. Enfin, les auteurs plaident pour un changement de fond pour passer d'une analyse « individualisante » du travail (centrée sur les individus quinquagénaires en l'occurrence) à une relation individu-organisation qui a longtemps été sous-estimée (Bellini et Duyck, 2009).

#### **1.4.3.4. L'organisation du travail, stéréotypes et attitudes des travailleurs vieillissants**

##### a) Organisation du travail

La littérature sur l'organisation du travail s'avère être plus analytique que la littérature sur la GRH sur la question du vieillissement dans l'emploi du fait qu'elle propose des solutions concrètes pour gérer efficacement le vieillissement d'une organisation. En effet, plusieurs études ont montré le lien existant entre l'organisation du travail et les problèmes liés à la dégradation de la santé des travailleurs, l'usure professionnelle et les difficultés liées à l'âge. Selon ces recherches, la façon dont le travail se structure et s'organise a un impact considérable sur les travailleurs et en particulier les plus âgés d'entre eux. On comprend donc pourquoi des modifications à l'organisation du travail sont souvent mises en avant comme une mesure nécessaire pour favoriser le maintien des salariés vieillissants en emploi.

Les travaux ayant traité de la question de l'organisation du travail en lien avec la santé des travailleurs sont ceux de David et coll. (2001), Derriennic et coll. (1996), Volkoff (Volkoff, 2002 ; Volkoff et coll. 2000) et Molinié (Molinié et Volkoff, 2002).

Selon David et coll. (2001), le vieillissement au travail est principalement déterminé par les conditions dans lesquelles s'effectue le travail. En effet, le vieillissement biologique entraîne l'amointrissement des capacités fonctionnelles des êtres humains : diminution de la force musculaire, de la vue, de l'audition, de la mémoire, etc. Ce sont des phénomènes qui font partie du processus de l'avancée de l'âge et que toutes les personnes subissent à un

moment ou un autre de leur vie. Toutefois, David et coll. (2001) évoquent l'impact du travail dans la manifestation (plus ou moins rapide et plus ou moins aigüe) des effets du vieillissement en allant jusqu'à dire que certains des déclin biologiques évoqués ci-dessus sont induits par le travail.

Les conditions dans lesquelles s'exerce le travail ont donc une grande influence sur les travailleurs. De ce fait, les changements économiques et technologiques ont mené à des formes d'organisation de travail ayant pour but de rendre les organisations plus flexibles et plus aptes à faire face aux constants changements de leur environnement externe. Ainsi, les tâches sont beaucoup plus variées et on demande aux employés plus de polyvalence. Les horaires de travail sont de plus en plus atypiques, les cadences imposées par les contraintes de la production sont de plus en plus intenses, l'emploi devient de plus en plus précaire et ne procure plus la sécurité nécessaire pour l'épanouissement des individus dans leur travail, etc. Ces changements dans l'organisation du travail ont un impact sur tous les travailleurs, mais ce sont les travailleurs les plus âgés qui les subissent le plus. La polyvalence des tâches et la rapidité du changement entraînent une certaine pénibilité pour les seniors et leur font sentir que leurs savoirs sont devenus obsolètes. Les changements horaires et l'intensification des cadences de travail altèrent leur santé et accentuent leur stress et leur fatigue, etc. (David et coll., 2001).

Cela dit, malgré ces incidences connues de l'organisation du travail sur le vieillissement, peu d'entreprises adaptent leur organisation de travail aux salariés âgés. En effet, cette catégorie de travailleurs a souvent été écartée dès que les effets du vieillissement commençaient à se faire sentir. Les entreprises avaient donc une seule réplique au vieillissement : un « traitement par l'emploi » (Molinié et Volkoff, 2002) en ayant recours aux cessations anticipées d'activité, ou en incitant les seniors à quitter, moyennant des offres financières généreuses. Dans leur ouvrage, Molinié et Volkoff (2002) proposent des outils de collecte et de présentation de données indispensables à la gestion des âges dans l'entreprise. Ainsi, les auteurs suggèrent aux employeurs d'examiner les structures d'âge dans l'organisation et de relier l'âge aux conditions de travail tout en prenant en compte l'évolution de la santé des salariés. Cet ouvrage, certes très technique, présente une

méthode qui permet de mieux comprendre pour mieux appréhender des phénomènes mal maîtrisés comme les évolutions du travail et de la santé avec l'âge. Cela permet donc d'anticiper les actions nécessaires pour faire face au vieillissement au travail.

#### b) Perceptions et stéréotypes à l'égard des salariés vieillissants

Beausoleil (1998) explique que la compréhension des dynamiques entourant les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante passe par la compréhension des représentations que cette dernière renvoie à la société :

En amont des actions, les acteurs construisent des représentations complexes des enjeux relatifs à l'âge et au travail. Ce faisant, ils assignent des caractéristiques et des attributs aux travailleurs âgés et ils définissent les contours d'une catégorie, celle des « travailleurs âgés » (Beausoleil, 1998 : 15).

Les recherches de Taylor et Walker (1994, 1998a, 1998 b) sont fondamentales dans tout ce qui a trait aux attitudes de l'employeur face aux salariés vieillissants, Warr et Pennington (1993) et Metclaf et Thompson (1990) se sont concentrés, quant à eux, sur la question des stéréotypes. De ces études, nous apprenons que les employeurs ont à la fois des représentations positives et négatives des travailleurs âgés :

Les représentations sont ambivalentes : les employés âgés sont perçus à la fois positivement, puisqu'on leur reconnaît un éventail de qualités relatives à leur capacité de travail et à leur attitude face à l'emploi, et négativement, car on leur attribue, en particulier, un manque de flexibilité et de capacité d'adaptation (Beausoleil, 1998 : 27).

En effet, ces recherches se basent toutes sur des données quantitatives qui ne permettent pas réellement de comprendre les contextes et les expériences des travailleurs et des employeurs ayant conduit aux perceptions rapportées. Toutefois, Gaullier (1993) dans son étude portant sur la discrimination et la gestion des âges indique l'existence d'une perception française du salarié âgé, comme l'explique Beausoleil (1998) :

Pour Gaullier (1993), il existe une représentation française du salarié âgé, formée de caractéristiques précises ; selon cette représentation, les personnes âgées de plus de cinquante ans ne peuvent plus apprendre et aucune réinsertion en emploi n'est réalisable pour eux (Beausoleil, 1998 : 28).

Nous pensons donc que les études sur ce thème gagneraient à délaisser la méthodologie quantitative pour adopter des approches plus constructivistes permettant une analyse plus perspicace des perceptions des employeurs envers les travailleurs vieillissants.

#### c) Attitudes des travailleurs vieillissants face au maintien en emploi

En ce qui concerne les aspirations des travailleurs âgés pour le prolongement de la vie professionnelle ou la retraite, de nombreuses enquêtes menées par des organismes publics ont révélé la volonté des travailleurs âgés de se retirer le plus vite possible du marché du travail, notamment en France (voir 1.2.3.). Cette tendance semble s'atténuer au Québec où de plus en plus de travailleurs âgés semblent se résoudre à prolonger leur vie active pour des raisons financières (D'Amours et Lesemann, 2008). Le constat que l'on peut faire est que la littérature traitant de ce sujet est essentiellement tirée de sondages et d'enquêtes. Nous ne disposons que de peu d'études ayant approfondi la question en l'englobant dans une problématique sur la retraite et l'extension de la vie professionnelle. La seule à date que nous pouvons citer est celle faite par Guérin et coll. (1995) et qui aboutissait aux mêmes résultats que les enquêtes récentes, à savoir que bon nombre des travailleurs vieillissants aspirent à prendre leur retraite avant l'âge de 60 ans.

#### **1.4.4. Pertinence scientifique de notre recherche et justification de l'approche comparative**

L'examen approfondi de la littérature spécialisée révèle l'existence d'une documentation abondante sur le vieillissement au travail. Pourtant, il n'existe jusqu'à présent aucune étude consacrée à l'émergence et à la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants au sein des organisations en France ou au Québec. La recension de la littérature nous a permis de constater que le cadre dans lequel ont été traitées les questions

relatives à la rétention des employés vieillissants n'a pas changé depuis les années 1980. Or, dans un contexte marqué par d'importantes mutations sociétales, ce genre d'études normatives, descriptives et quantitatives devrait céder la place à des études plus approfondies se concentrant davantage sur l'ensemble des interactions menant à la création et à la mise en place de nouvelles pratiques GRH visant le maintien en emploi des salariés vieillissants.

Dans notre recherche, nous nous proposons d'aller au-delà de l'identification des pratiques de maintien des salariés vieillissants et de la mesure de leurs effets. En effet, nous tenterons d'explorer plus en profondeur l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi dans l'organisation. Nous pensons que le fait d'aborder notre l'étude sous cet angle va nous permettre de cerner les différentes conditions qui facilitent ou qui compliquent leur mise en œuvre dans l'entreprise. Nous avons choisi cette approche, car nous pensons qu'au-delà des dispositifs légaux incitatifs, ce sont les comportements des acteurs et leurs représentations qui déterminent la mise en œuvre et la diffusion des pratiques au sein de l'organisation. De ce fait, notre recherche a l'ambition de vouloir analyser l'influence des acteurs dans l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi dans les entreprises à trois niveaux : sociétal, de l'entreprise et local. Pour cela, nous sommes en prise directe avec les acteurs sociaux, œuvrant au sein de l'organisation, pour l'implantation des pratiques de rétention des employés vieillissants. Nous estimons que le jeu de ces acteurs dans le processus de mise en œuvre mérite une attention particulière, en ce qu'il génère comme indices sur les raisons de l'émergence et sur le degré d'acceptation de ces pratiques et de ce fait sur les raisons de leur succès ou leur échec. Nous nous proposons d'explorer ce sujet à travers le double prisme de la régulation sociale et l'analyse sociétale (voir chapitre II).

Par ailleurs, notre recherche compare deux pays subissant la problématique du vieillissement, mais n'ayant pas les mêmes modes de fonctionnement. Beaucoup d'études internationales de grande échelle ont été effectuées pour traiter de la question du vieillissement en emploi. Mais là encore, on retrouve la problématique généraliste et pas les questions spécifiques aux différentes pratiques de maintien en emploi des salariés

vieillissants. Ces études font souvent des comparaisons entre différents pays au sein de l'Union européenne ou de l'Amérique du Nord. Or, dans notre cas, nous nous proposons de faire une recherche entre un pays de l'Union européenne (la France) et une province d'un pays de l'Amérique du Nord où le vieillissement est très rapide (le Québec). Nous allons ainsi comparer deux modèles différents au sein de deux cadres institutionnels différents, mais qui partagent cette même volonté de contrer les effets démographiques du vieillissement par un allongement de la vie professionnelle des salariés âgés.

En plus d'apporter une dimension internationale visant à approfondir et à élargir les horizons de notre étude, l'approche par comparaison internationale semble particulièrement indiquée dans ce genre de thèmes, comme l'a abondamment illustré la littérature scientifique. Whitfield et Strauss (1998) notent que dans le domaine des relations industrielles, les études comparatives internationales attirent de plus en plus l'attention des chercheurs à travers le monde. Cela est dû en partie à la grande interdépendance des économies. En effet, selon ces deux auteurs, les gouvernements, les législations nationales, les politiques et les administrations jouent un rôle important dans les systèmes de relations industrielles de chaque pays. Toutefois, ces lois n'expliquent pas tout et il faut s'intéresser aux économies, histoires et cultures de chaque pays, mais aussi aux valeurs personnelles<sup>10</sup>, car ces dernières peuvent influencer les relations du travail (Whitfield et Strauss, 1998).

Dans notre recherche, nous avons constaté que la tendance à la sortie anticipée de la main-d'œuvre vieillissante s'est concrétisée avec une ampleur et selon des modalités différentes en Europe et en Amérique du Nord. La gestion différenciée des âges et les différentes pratiques implantées peuvent être analysées comme le résultat d'une combinaison, propre à chacun des pays, de pratiques d'entreprises, de politiques publiques et d'une culture nationale.

L'approche comparative permet de mieux comprendre les caractéristiques des situations rencontrées dans les deux pays étudiés, ce qui rend possible le fait de mettre la lumière sur

---

<sup>10</sup> Whitfield et Strauss (1998) font ici référence à l'étude de Hofstede (1980) portant sur les dimensions culturelles.

certaines pratiques courantes qui semblent aller de soi dans les deux contextes. D'autre part, la mise en évidence de différences et de similitudes entre deux pays permet de réfléchir sur l'identification de caractéristiques universelles liées au vieillissement et des caractéristiques contingentes, propres aux systèmes institutionnels et culturels nationaux (systèmes réglementaires de retraite, droit du travail, perception culturelle de l'âge, etc.). Par ailleurs, les comparaisons internationales constituent souvent un générateur d'idées sur les actions qui pourraient être entreprises pour réduire les problèmes mis en évidence de part et d'autre dans les pays ayant fait l'objet de l'étude.

De ce fait, l'approche par comparaison nous permet de cerner les différents degrés d'influence de différents acteurs sur les pratiques de GRH dans l'organisation en France et au Québec.

## **Chapitre II : Cadres théorique et conceptuel**

Ce chapitre a pour but d'exposer les théories et les concepts que nous utilisons pour la construction de notre cadre d'analyse. Il est important de signaler que, pour être fidèle à notre démarche de recherche que nous voulons à la fois inductive et déductive (que nous détaillerons dans le chapitre III), nous ne formulerons pas d'hypothèses à l'issue de ce chapitre. En effet, nous ne faisons que poser des jalons théoriques nécessaires pour la compréhension de certains phénomènes tout en laissant la place au développement de nouveaux modèles qui seront issus de notre recherche sur le terrain.

Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, notre étude vise à comprendre l'émergence et la construction des pratiques de rétention des salariés vieillissants dans les organisations. Pour ce faire, il importe d'analyser les interactions qui se jouent entre les différents acteurs ayant un intérêt dans le développement de ce genre de pratiques dans l'organisation, et ce, dans les trois niveaux précédemment identifiés : le niveau sociétal, de l'entreprise et local.

Pour nous aider à conceptualiser notre cadre d'analyse, nous avons choisi un cadre théorique permettant de rendre compte de la multitude d'acteurs qui sont impliqués dans le processus de création et de mise en place de nouvelles pratiques GRH dans l'organisation.

Ainsi, pour comprendre les interactions des acteurs au niveau de l'entreprise et au niveau local (2.1), nous examinerons tour à tour la pertinence des théories de gestion des ressources humaines, des théories relatives à l'organisation du travail et des théories des relations industrielles avant de présenter notre ancrage théorique qui est la théorie de la régulation sociale (désormais TRS) de Jean-Daniel Reynaud. En effet, nous pensons que cette théorie nous permettra de comprendre comment s'organisent les acteurs dans leurs interactions pour faire émerger et construire dans l'organisation des pratiques de maintien

en emploi à l'intention de la main-d'œuvre vieillissante, mais également, dans quelle mesure l'intervention de différents types d'acteurs et de régulations, influence ce processus.

Pour appréhender le niveau sociétal et pour les besoins de l'étude comparative entre la France et le Québec, nous expliquerons pourquoi l'analyse sociétale (désormais AS) s'impose comme un choix théorique pertinent pour notre objet d'étude. En effet, nous pensons que cette approche permet de mieux comprendre l'influence du niveau sociétal sur les organisations. Et étant donné que c'est une approche comparative, l'AS permet également de faire ressortir les différences entre les régulations entre la France et le Québec tout en prenant en compte les effets sociétaux des deux pays (2.2). Ensuite, nous expliquerons comment nous comptons articuler les deux théories (TRS et AS) pour former notre cadre théorique (2.3). Nous terminerons ce chapitre par la présentation de notre modèle d'analyse (2.4) dans lequel nous dévoilerons notre schéma de recherche.

## **2.1. Les limites des approches managériales de la gestion des travailleurs vieillissants**

Pour souligner la pertinence de la TRS qui nous servira de cadre pour la compréhension des interactions des acteurs dans l'organisation, nous commencerons par expliquer pourquoi d'autres approches ne peuvent pas convenir à l'interprétation de notre objet d'étude. Nous passerons donc en revue quelques approches de la gestion des ressources humaines (2.1.1) en insistant particulièrement sur l'approche universaliste. En effet, cette dernière est très populaire dans les études traitant du vieillissement en emploi en ce qu'elle fournit comme modèle ou typologies de « bonnes pratiques » de GRH pour le maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous nous intéresserons ensuite aux théories de l'organisation du travail (2.1.2) qui se distinguent des approches universalistes du fait qu'elles prennent en considération différents éléments du contexte des travailleurs vieillissants. Ces approches sont intéressantes, car elles mettent en évidence la particularité des situations de travail et des individus. Cela dit, elles ne permettent pas d'appréhender complètement notre objet d'étude à savoir les régulations et les interactions à l'origine de l'émergence et la

construction des pratiques de maintien en emploi. Nous passerons également en revue quelques théories des relations industrielles (2.1.3) avant de présenter en dernier lieu l'une de deux principales théories mobilisées pour notre recherche, à savoir, la TRS (2.1.4).

## **2.1.1. Théories de la gestion des ressources humaines**

### **2.1.1.1. Renouvellement et nouveaux défis de la GRH**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent (1.3.3), le vieillissement de la main-d'œuvre ainsi que plusieurs autres facteurs peuvent amener les entreprises à effectuer un changement radical dans leur manière de gérer leurs ressources humaines. La fonction RH des organisations à travers le monde a déjà connu des changements permettant ainsi le passage d'un modèle traditionnel (gestion du personnel) du début du XX<sup>e</sup> siècle à un modèle renouvelé (gestion des ressources humaines) (Guérin et Wils, 1992). De nombreux facteurs expliquent ces changements qui sont venus bouleverser le modèle traditionnel. Parmi eux, on peut citer l'économie mondialisée, les technologies changeantes, la main-d'œuvre plus âgée, plus féminisée, plus scolarisée et plus diversifiée, le déclin de l'autorité et des valeurs au travail et l'accroissement des droits et des loisirs, les institutions et le déclin syndical, etc. (Guérin et Wils, 1992).

La fonction RH s'est donc transformée pour donner plus d'importance à l'élément humain dans l'organisation. De ce fait, la GRH ne se réduit plus à l'approvisionnement en main-d'œuvre, mais s'intéresse de plus près à l'environnement de travail dans l'organisation, la direction participative, la compréhension des postes, la coopération entre équipes, la planification des métiers d'avenir. Les relations humaines prennent de l'importance et le personnel devient partenaire dans la réussite de l'entreprise. Ceci a donc fait de la GRH un élément incontournable dans la stratégie d'entreprise (Guérin et Wils, 1992).

### **2.1.1.2. Les différentes approches de la GRH**

Avec l'avènement de la GRH renouvelée au début des années 1980, plusieurs théories ont émergé dans cette discipline qui, selon De Coster (1999), reste intimement liée à la sociologie du travail :

Bien qu'elle n'hésite pas à se nourrir des apports théoriques du savoir sociologique, la gestion des ressources humaines fait incontestablement partie du management : sa genèse et ses objectifs le prouvent. [...] Elle apparaît comme un corps de connaissances « appliquées », s'appuyant principalement sur les sciences du travail telles que l'économie, la psychologie et la sociologie du travail, et ayant pour objet de résoudre les questions liées à la régulation des activités humaines dans les organisations [...]. La gestion des ressources humaines présente en conséquence un caractère instrumental, stratégique et normatif qui lui vaut, par cette vocation à l'intervention, de relever des sciences sociales proprement dites, dans le souci affirmé de rechercher et surtout de choisir des orientations d'action susceptibles de modifier la réalité organisationnelle existante (De Coster, 1999 : 15).

C'est dans ce contexte sociologique que Delery et Doty (1996) et Pichault et Nizet (2000) se sont penchés sur ce « corps de connaissances » pour tenter de faire ressortir les fondations théoriques qui jalonnent le domaine de la GSRH. Il en ressort trois perspectives théoriques majeures : universaliste, contingente (ou contextuelle) et configurationnelle.

Le tableau suivant résume les fondements, le positionnement des chercheurs en GRH ainsi que les pratiques liées à ces trois approches.

Tableau 6 : Perspectives théoriques de la GRH

	<b>Perspective universaliste</b>	<b>Perspective contingente ou contextuelle</b>	<b>Perspective configurationnelle</b>
<b>Fondement</b>	L'existence de pratiques GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle (Arcand et coll., 2004)	Les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques de l'organisation (Arcand et coll., 2004)	Les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents qui, par leur nature et leur finalité communes, pourront s'influencer mutuellement. (Arcand et coll., 2004)
<b>Positionnement des chercheurs dans cette perspective</b>	Identifier des pratiques GRH jugées stratégiques  Relier les pratiques identifiées à la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996)	Sélectionner une théorie de stratégie d'entreprise  Spécifier comment les pratiques RH individuelles vont interagir dans la stratégie de l'entreprise pour atteindre la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996)	Identifier des configurations des pratiques RH (ou systèmes d'emploi) qui maximise le <i>fit horizontal</i> (organisation interne)  Lier ces systèmes d'emplois à des configurations stratégiques alternatives pour maximiser le <i>fit vertical</i> (ex : stratégie de l'organisation) (Delery et Doty, 1996)
<b>Pratiques reliées à la perspective théorique</b>	Rémunération incitative, participation des employés, formation et développement de la main-d'œuvre (Arcand et coll., 2004), évaluation au résultat, sécurité de l'emploi, etc. (Delery et Doty, 1996)	Évaluation à la performance, participation et opportunités de carrière interne, etc. (les pratiques varient selon la stratégie de l'entreprise) (Delery et Doty, 1996)	Les modèles d'emploi (le modèle d'emploi du marché versus le système interne de l'emploi) (Delery et Doty, 1996)

Il est à noter que dans toutes ces perspectives, la performance organisationnelle est bien souvent au cœur des fondements. En effet, selon Le Louarn et Wils (2001), la GRH est un ensemble d'actions et de stratégies visant à mieux utiliser les ressources humaines d'une organisation. Cette gestion façonne le capital humain de l'entreprise de manière à ce qu'il puisse représenter un avantage concurrentiel et ainsi contribuer à une amélioration de la performance organisationnelle. Il y a donc dans toutes les approches exposées ci-dessus une vision unidimensionnelle des intérêts des acteurs de l'entreprise et qui est essentiellement axée sur la performance. Il y a aussi un certain déterminisme dans la manière de déceler la meilleure combinaison des facteurs qui mèneraient à la réussite de l'entreprise.

En examinant toutes ces approches en GRH, force est de constater que les acteurs des trois niveaux identifiés précédemment dans le premier chapitre (sociétal, d'entreprise et local) sont pour le moins absents. En effet, dans l'approche universaliste, il s'agit de déterminer les « meilleures pratiques » GRH censées permettre d'atteindre un but (motivation des employés, rétention de la main-d'œuvre, etc.) et ce, quel que soit le contexte des acteurs et de l'organisation. L'approche contingente suggère de repérer l'orientation stratégique de l'entreprise et d'adapter les pratiques GRH à cette stratégie. L'approche configurationnelle, quant à elle, prône la création de systèmes qui vont s'influencer mutuellement pour atteindre la performance organisationnelle.

Bien qu'elles soient intéressantes, ces approches ne nous renseignent pas sur le « comment faire » ou sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre les pratiques GRH. L'accent est bien souvent mis sur le « quoi faire » et sur les « meilleures pratiques » censées apporter une solution universelle dans tous les contextes. Par ailleurs, la littérature sur les pratiques de maintien en emploi regorge de ces approches universalistes. Que ce soit pour des aménagements de fins de carrière ou des aménagements des conditions de travail, il existe plusieurs modèles pour guider les décideurs à élaborer de nouvelles stratégies, afin d'atteindre l'objectif du maintien en emploi de la main-d'œuvre.

Dans la section suivante, nous nous proposons de faire un tour d'horizon des différentes typologies qui existent dans la littérature concernant les pratiques de rétention des employés en général, et du maintien des salariés vieillissants en particulier.

### **2.1.1.3. Des facteurs de satisfaction dans l'emploi aux pratiques de rétention**

Cette recension n'a pas pour but de déterminer quels seraient les « bonnes pratiques » ou les modèles GRH à privilégier afin d'assurer la rétention des salariés vieillissants. Nous souhaitons simplement rendre compte de la diversité des pratiques universelles préconisée par la littérature en RH.

#### a) Typologie de Thompson (2000)

La typologie de Thompson (2000) s'inspire de la théorie de la motivation de Herzberg (1959). Cette théorie, dite de « motivation » et d'« hygiène » (*The Motivator-Hygiene Theory*), a été développée par Herzberg sur la base de l'enquête qu'il a menée en 1959 auprès de 200 employés. Herzberg a découvert que les employés relaient leurs expériences satisfaisantes en termes de facteurs intrinsèques à l'emploi (réussite, reconnaissance, avancement, etc.), tandis que les expériences insatisfaisantes résultaient de facteurs extrinsèques tels que la politique de l'organisation, le salaire, etc. À l'instar de la théorie de motivation de Herzberg (1959), Thompson (2000) affirme que les facteurs intrinsèques à l'emploi — tels que la satisfaction personnelle que les employés tirent de leur travail, le soutien de leur environnement de travail, etc.- jouent un rôle bien plus important que les facteurs extrinsèques (salaire, promotion, etc.). Selon l'auteure, les facteurs intrinsèques constituent les meilleurs indicateurs de la satisfaction au travail, de l'engagement des employés et donc de leur loyauté envers leur organisation. Thompson (2000) propose donc de développer certaines pratiques telles que le développement de la conscience des employés et de leur confiance en l'organisation, l'instauration d'un esprit d'équipe ou encore la responsabilisation pour augmenter l'engagement des employés et donc les maintenir en emploi.

### b) Typologie de Naggiar (2001)

Dans la même lignée que sa précédente, la typologie de Naggiar (2001) utilise également la théorie de la motivation de Herzberg (1959). En effet, son étude sur les pratiques de rétention dans l'industrie des technologies de l'information fait ressortir des pratiques que l'on peut considérer comme étant des facteurs d'hygiène et d'autres, qui peuvent être vus comme facteurs de motivation.

Naggiar (2001) identifie sept facteurs influençant la rétention des employés. Ces facteurs sont : la sélection (recrutement des employés), l'orientation, la formation, le développement de carrière, la motivation, les compensations (financières et non-financières) et la rétroaction et l'évaluation de ces différentes pratiques (pour mieux les ajuster aux employés).

Cependant, Naggiar (2001) insiste dans son étude sur l'importance des stratégies intrinsèques de motivation ainsi que la compensation financière pour éviter l'insatisfaction au travail. Ainsi, il apparaît clairement que des pratiques telles que le développement de carrière et les compensations non financières ne peuvent retenir les salariés qui perçoivent leur rémunération et leurs possibilités d'avancement comme inadéquates ou plus intéressantes ailleurs. Mais si les conditions financières sont favorablement perçues, ce sont les facteurs de motivation qui font le poids dans la décision de se maintenir en emploi ou pas (D'Amboise 2001).

### c) Processus de fidélisation de Tanguay (2004)

On remarquera que pour titrer ce paragraphe, nous n'avons pas utilisé le terme « typologie », mais bien le terme « processus » pour désigner celui de Tanguay (2004). En effet, l'étude de Tanguay (2004) tire son originalité du fait que c'est un processus articulé, organisé en quatre étapes dont chacune a une importance particulière dans l'enchaînement :

- L'identification des besoins mutuels
- L'établissement d'un plan de carrière
- La mise en place de conditions de travail adaptées
- L'attribution des responsabilités

L'identification des besoins mutuels est une étape qui se fait dès le recrutement. C'est le moment où chacune des parties, employeur et employé exprime ses attentes envers l'autre partie pour construire une base solide pour l'établissement d'une collaboration. La seconde étape consiste en l'établissement d'un plan de carrière. Cela a pour but de communiquer à l'employé les différentes étapes de son cheminement dans l'organisation. Étant donné la complexité de cette démarche, Tanguay (2004) propose la mise en place de mesures pour accompagner le salarié dans cette étape, telles que les formations spécialisées, le parrainage, le mentorat, les affectations temporaires ou permanentes, etc. En ce qui concerne la troisième étape, la mise en place de conditions de travail adaptées, l'auteur souligne l'importance de l'alignement des conditions de travail de l'organisation avec l'ensemble de l'industrie. En effet, la perception par les employés de conditions inférieures à celles offertes par d'autres organisations risquerait d'altérer le processus de fidélité. C'est pour cela qu'il faut que des éléments de base fassent partie des conditions de travail (accès à un programme d'assurance, possibilité de congés mobiles, etc.). Tanguay (2004) souligne également, à cette étape, l'importance de la rémunération dans le processus de fidélisation des employés. Enfin, l'ultime étape du processus se base sur l'attribution des responsabilités qui offre aux employés l'opportunité d'accéder à des échelons supérieurs et qui, selon l'auteur, procure un sentiment du devoir accompli. Tanguay (2004) indique toutefois qu'une bonne communication au sein de l'organisation demeure une condition préalable à la mise en place d'un tel processus de fidélisation des employés.

#### d) Typologie de Cardinal (2004)

Cardinal (2004) préconise que l'enjeu principal en matière de la rétention de la main-d'œuvre se situe dans la réduction du taux de roulement volontaire chez les employés que les entreprises souhaitent conserver. En se basant sur une multitude d'études effectuées sur

le sujet, Cardinal (2004) propose une typologie qui s'appuie sur les pratiques les plus fréquemment suggérées dans la littérature. Ces pratiques sont les suivantes :

- **Le recrutement et l'embauche :** selon Cardinal (2004), le recrutement et la rétention vont de pair. Ainsi, pour s'assurer la rétention de ses employés, l'organisation doit choisir les bonnes ressources dès l'embauche. Il serait donc judicieux, selon l'auteure, d'examiner dès le recrutement, la compatibilité du futur employé avec l'organisation qui l'emploie (*Person-Organization Fit*). Bien entendu, la compatibilité de la personne avec les exigences du poste (*Person-Job Fit*) reste de mise.
- **La socialisation à la culture organisationnelle :** cette pratique se matérialise par des activités formelles ou informelles d'intégration. Elle a pour but d'amener les employés à adhérer à la culture d'entreprise. Cardinal (2004) souligne l'importance de cette adhésion qui vise à « manifester aux nouveaux employés l'intérêt et le respect qu'on leur porte et en retour, favoriser leur rétention » (Cardinal, 2004 : 14).
- **La communication bilatérale :** la communication est considérée comme étant l'outil de rétention par excellence. En effet, informer le plus possible ces employés sur les orientations de l'organisation et les solliciter en écoutant leurs opinions sur le sujet permet de créer des liens entre l'organisation et ses employés. Ces alliances créées ont pour effet de favoriser la rétention des employés, car ils se sentent plus impliqués.
- **Le développement des compétences et l'employabilité :** le développement des compétences dans une perspective de rétention comporte deux volets selon Cardinal (2004). Le premier concerne la mise à jour des connaissances pour l'amélioration du rendement. Le second vise à préparer les employés à occuper d'autres fonctions à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. L'auteure soutient qu'offrir des opportunités de développement servant à la fois l'intérêt des employeurs et des employés serait un moyen très efficace pour la rétention de la main-d'œuvre.
- **Le développement de la carrière :** Cardinal (2004) estime qu'« une plus grande implication et surtout une implication mieux ciblée dans les carrières représenterait pour l'organisation un moyen efficace de susciter l'engagement et partant,

d'installer les bases d'une loyauté renouvelée » (Cardinal, 2004 : 15). En effet, les employeurs doivent mettre l'accent sur le développement de carrière de leurs employés en mettant à leur disposition les ressources nécessaires à ce cheminement. Cette pratique serait ainsi favorable à la rétention des employés si toutefois elle adhère à « une conception renouvelée de la gestion des carrières qui tient compte des valeurs montantes, des changements dans le contrat psychologique, et de l'augmentation de la mobilité interfirmes » (Cardinal, 2004 : 15).

- **Les systèmes de récompenses :** ce système regroupe les pratiques monétaires et les pratiques non monétaires. Cardinal (2004) observe, comme bon nombre d'auteurs dans la littérature, l'importance d'une rémunération compétitive pour la rétention du personnel. Elle souligne également le rôle essentiel que jouent les pratiques non monétaires sur la décision de maintien en emploi : « des pratiques qui favorisent la conciliation travail-famille (horaires flexibles, télétravail, garderies en milieu de travail, etc.) comptent parmi les plus efficaces pour susciter l'engagement au travail et par ricochet, la rétention. [...] En somme, le défi dans l'élaboration d'un système de récompenses apte à susciter la rétention consiste à établir un dosage judicieux entre les gratifications extrinsèques et les gratifications intrinsèques » (Cardinal, 2004 : 16).
- **Le contenu du travail :** selon Cardinal (2004), le fait d'avoir un travail intéressant, qui suscite la passion et qui permet aux employés d'y avoir du plaisir, contribue à l'attachement à l'emploi. De plus, Cardinal (2004) observe que « le fait d'occuper un emploi significatif et signifiant où la personne peut constater par elle-même sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation peut exercer un effet positif sur la rétention » (Cardinal, 2004 : 17).

La typologie de Cardinal (2004) s'appuie sur les résultats de nombreuses recherches concernant la rétention des employés. Elle apporte donc un florilège de pratiques allant du recrutement des ressources à celles favorisant leur fidélisation. Ceci confère à la typologie de Cardinal (2004) un critère de complétude très appréciable.

Les travaux mentionnés ci-dessus traitent de la rétention de la main-d'œuvre de manière générale. Or, la main-d'œuvre vieillissante possède quelques caractéristiques spécifiques qui la différencient des autres catégories de travailleurs. C'est pour cela qu'il nous paraît primordial de mentionner des travaux qui s'intéressent spécifiquement aux pratiques de rétention destinées à la catégorie des travailleurs vieillissants dans les organisations.

#### e) Typologie de Guérin et Saba (2001)

Dans leur étude sur l'extension de la vie professionnelle des cadres, Guérin et Saba (2001) proposent une série de pratiques visant à rendre plus attrayante la fin de carrière. Ces pratiques sont :

- **Les nouveaux rôles et défis :** selon Guérin et Saba (2001), la proposition de nouveaux rôles ou de nouveaux défis aux employés serait un des moyens les plus efficaces pour redynamiser une carrière. Ceci est considéré par ces derniers comme une forme de progression dans l'organisation.
- **Les mouvements de carrière :** les différentes mutations qui peuvent avoir lieu dans l'organisation ou dans son réseau sont appréciées par les salariés en fin de carrière. Mise à part l'occasion qu'elles donnent pour équilibrer la vie familiale et la vie professionnelle, les mutations peuvent être une source d'enrichissement personnel pour les employés.
- **La formation :** Guérin et Saba (2001) soulignent l'importance de cet élément pour les employés vieillissants, pour l'initiation aux nouvelles technologies, la mise à jour des connaissances techniques, ou encore une meilleure compréhension du nouvel environnement organisationnel. Cependant, les auteurs notent la méfiance des salariés plus âgés vis-à-vis de la formation et affirment que souvent ce qui est accepté est « la pratique de formation individualisée qui permet de tenir compte des besoins personnels des cadres, de leurs expériences variées, de leur gêne à se retrouver en train d'étudier, de leur besoin d'être sécurisés, de leurs rythmes d'apprentissage différents, et de leurs exigences plus grandes en matière de compréhension » (Guérin et Saba, 2001 : 100). Ceci dit, Guérin et Saba (2001)

soutiennent que c'est le transfert de leurs propres connaissances qui plaît le plus aux salariés en fin de carrière. Ainsi, partager son savoir permet de mobiliser l'employé plus âgé et le pousse à se maintenir plus longtemps en emploi.

- **L'aménagement du travail :** selon Guérin et Saba (2001), « l'aménagement du temps de travail constitue — avec les nouveaux rôles et l'enrichissement de l'emploi — le deuxième grand volet d'une stratégie de maintien en emploi des employés vieillissants » (Guérin et Saba, 2001 : 100). Les aménagements les plus fréquemment demandés sont : le travail à temps partiel (en terme de jours par semaine, de semaines par année ou de mois par année), les horaires flexibles, le choix des horaires, le travail exclusivement de jour, le travail limité à 35 heures par semaine, le travail en semaine seulement, le travail partagé, etc. Il existe également d'autres demandes d'aménagements liés à la charge de travail comme la diminution du rythme ou de la charge de travail, des tâches administratives ou du taux d'encadrement. Toutefois, pour des fins d'équité, ces demandes peinent à être satisfaites du fait de leur répercussion sur d'autres employés.
- **Les stimulants économiques :** les avantages financiers, constituent avec l'enrichissement des fins de carrière et les aménagements, une troisième voie significative pour rendre plus attrayante l'extension de la vie professionnelle selon Guérin et Saba (2001). Ainsi, les stimulants économiques comme de meilleurs salaires et des avantages sociaux (tels que l'augmentation des vacances) semblent avoir un effet positif sur la rétention de la main-d'œuvre vieillissante. Les auteurs soulignent également les demandes des employés désirant se maintenir en emploi, de bonifications de rentes de retraite ou encore la possibilité de combiner travail et retraite.
- **Le style de gestion (reconnaissance, ambiance et éthique) :** l'étude de Guérin et Saba (2001) a montré que de nombreux employés envisageant un possible maintien en emploi, accordent de l'importance à la reconnaissance, au climat de travail et à l'éthique. Ces trois composantes ont donc une certaine influence sur les départs précoces à la retraite.

Ces pratiques énoncées par Guérin et Saba (2001) doivent être implantées dans un contexte de gestion des fins de carrières flexible et personnalisée conjugué au développement d'une culture valorisant l'extension de la vie professionnelle (dissiper les stéréotypes négatifs entourant le vieillissement, ressortir les atouts spécifiques des cadres en fin de carrière, etc.). Les deux auteurs insistent sur la nécessité d'asseoir cette gestion de la fin de carrière sur une généralisation du modèle de gestion participative.

#### f) Modèle de Bettache (2007)

Le modèle de Bettache (2007) regroupe les pratiques de gestion favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des salariés vieillissants. Dans son étude sur les pratiques favorisant le maintien en emploi des salariés vieillissants, Bettache (2007) a mis en exergue une série de pratiques qui seraient, selon lui, efficaces pour l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants (de 50 ans et plus) et leur engagement vis-à-vis de l'entreprise. Ces pratiques sont :

- **L'aménagement de l'emploi-mandat :** cette pratique consiste à affecter les salariés vieillissants à des projets spécifiques sous forme de mandat de travail. Bettache (2007) explique que « la perspective de ne plus avoir à refaire le même travail (qui peut devenir répétitif à un moment donné), de se voir déchargé des tâches de gestion administrative ou de gestion directe de subordonnés (pouvant devenir stressantes) pourrait expliquer l'intérêt plus fort des travailleurs vieillissants envers un changement dans le contenu de leur travail et l'affectation à des projets spéciaux » (Bettache, 2007 : 383). De plus, il semblerait que l'occupation de rôle de formation ou de conseil dans l'organisation soit mobilisatrice pour la main-d'œuvre vieillissante. Cette dernière se sent valorisée et motivée et cela lui donne le goût de se maintenir plus longtemps en emploi.
- **La planification de carrière :** selon Bettache (2007), la planification de carrière joue un rôle essentiel dans la rétention des salariés vieillissants. En effet, proposer un projet de fin de carrière aux employés vieillissants contribuerait à les stimuler dans leur emploi et conduirait ainsi au prolongement de leur vie professionnelle.

« Le fait de se voir proposer un projet de fin de carrière pourrait plus compter pour les travailleurs vieillissants, bien souvent « négligés » à cet égard et devenus donc plus sensibles que les plus jeunes à l'intérêt qu'on leur porte en leur soumettant des perspectives de développement de carrière » (Bettache, 2007 : 384).

- **L'évaluation du rendement :** cette pratique a autant d'importance chez les travailleurs vieillissants que chez les plus jeunes. En effet, Bettache (2007) souligne que « les cadres moins âgés semblent beaucoup plus rechercher qu'on évalue (et reconnaisse) leur « potentiel » (cherchant à toujours s'affirmer davantage au sein de l'organisation), alors que les plus âgés aimeraient plus qu'on évalue (et reconnaisse) leur capacité à fournir encore un bon rendement (leur potentiel étant supposé à la fois connu et reconnu) » (Bettache, 2007 : 388).
- **Les mécanismes d'expression :** les suggestions, sondages, groupes d'expression, etc. sont autant de mécanismes permettant aux employés de s'exprimer dans l'organisation. Selon Bettache (2007), « le retour d'information et les possibilités de réaction à l'information descendante seraient donc importants pour la rétention et l'engagement organisationnel de tous les employés... » (Bettache, 2007 : 388).

Bien entendu, il existe dans la littérature d'autres typologies abordant la question des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants (Besseyre Des Horts 1989, Christin 2007, etc.). Cela dit, notre choix de présenter les plus significatives (à savoir la typologie de Guérin et Saba (2001) et le modèle de Bettache (2007)) avait pour but d'éviter une certaine redondance.

Les typologies présentées ci-dessus, malgré quelques légères différences, ont dans l'ensemble une base commune, à savoir la théorie de la motivation de Herzberg (1959). Ainsi, il est facile de déceler, chez tous les auteurs que nous avons présentés, cette différenciation entre les facteurs de « motivation » (ex. : salaire, relations de travail, etc.) et les facteurs d'« hygiène » (ex. : reconnaissance, responsabilité, etc.). L'accent est donc essentiellement mis sur la satisfaction au travail comme moyen essentiel à la rétention des

employés. Cependant, nous remarquons que ces typologies n'ont pas été conçues en ayant à l'esprit la grande variabilité et les différences notables qui existent entre les travailleurs seniors en matière de vieillissement dans l'emploi. Elles relèvent essentiellement d'une vision universaliste qui n'accorde que peu de place aux contextes des organisations et des salariés vieillissants eux-mêmes. Il nous semble donc difficile (voire impossible) qu'une des typologies des pratiques exposées ci-dessus puisse s'appliquer telle quelle aux employés en fin de carrière dans une entreprise.

Étant donné que le point central de notre thèse n'est pas uniquement orienté sur les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants, mais également sur les contextes influençant leur émergence et leur construction dans l'organisation, la prise en compte des enjeux et des interactions des acteurs nous apparaît d'une importance capitale. En effet, nous pensons que notre intérêt pour la manière dont les pratiques émergent et se construisent peut nous aider à mieux comprendre comment les contextes des travailleurs vieillissants (parcours, aspirations, etc.), des organisations qui les emploient ainsi que des contextes sociétaux dans lesquels tous ces acteurs évoluent, influencent la création et la mise en place de pratiques de rétention dans l'organisation.

De ce fait, aucune des approches présentées dans cette partie (universelle, contingente ou configurationnelle) ne nous semble à même d'apporter un cadre d'analyse approprié pour l'interprétation de nos résultats. Nous pensons que les pratiques de maintien en emploi sont le fruit des propositions et des négociations des acteurs et sont, de ce fait, non déterminées à l'avance. Au contraire, elles se créent et se construisent dans le processus de régulation.

### **2.1.2. Théories de l'organisation du travail**

Nous avons vu précédemment que la littérature en GRH ne nous donne pas les outils nécessaires pour analyser les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants en prenant en considération les interactions des acteurs. Cela dit, il existe d'autres approches

qui prennent en compte les intérêts, les perceptions et les aspirations des acteurs qui peuvent être utiles pour notre analyse.

### **2.1.2.1. Aspirations des travailleurs en fin de carrière**

Volkoff (2001) écrit :

Si l'on se sent « vieux travailleur » et si l'on est perçu comme tel dans l'entreprise, il est probable que l'on préférera accéder sans tarder à la catégorie « jeune retraité », statut plus vivable et plus valorisé dans notre société. Mais cette condition de « vieux travailleur » ne renvoie pas seulement à des caractéristiques personnelles, au premier rang desquelles figurerait l'âge : le parcours professionnel antérieur, sa longueur, sa pénibilité et la façon dont le travail actuel tient compte ou non des spécificités d'un quinquagénaire expérimenté, entrent également en ligne de compte (Volkoff, 2001 : 26).

Ce que Volkoff (2011) souligne dans ce passage, c'est l'importance de la prise en compte des intérêts et des aspirations des employés en fin de carrière en même temps que de leur parcours professionnel. Car même si les gouvernements et/ou les entreprises voulaient les maintenir en emploi, nous avons vu dans le chapitre précédent que la plupart des salariés vieillissants, du moins en France, souhaitent partir à la retraite dès que l'occasion le permettrait.

Pour comprendre cette volonté d'auto-exclusion du marché du travail, Marbot (2001) a développé la notion du sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP). Basé sur les théories du développement psychosocial de l'adulte et de celles des étapes de carrière, ce concept a pour avantage « d'envisager l'individu dans sa complexité, c'est-à-dire de comprendre les liens qui, à cet âge, existent entre l'individu, son travail et sa vie privée » (Marbot et Perretti, 2002).

Selon Marbot et Peretti (2002), le SFVP consisterait en l'acceptation par l'individu des engagements de sa vie et se traduirait par cinq manifestations :

- **Le recentrage sur soi :** l'employé vieillissant décide de se consacrer à lui-même, de réaliser ses désirs, de relativiser l'importance qu'il accorde à son image sociale, etc.
- **Le désengagement au travail :** l'individu réduit la place accordée au travail.
- **L'évolution des rôles :** le salarié vieillissant privilégie les rôles familiaux ou qui ne concernent pas le travail.
- **L'évolution des objectifs de vie :** l'employé change d'aspirations, de désirs et donc d'objectifs qui concernent de plus en plus des domaines privés.
- **L'acceptation de l'âge :** l'individu accepte le fait d'appartenir à un groupe d'âge donc il accepte l'image de leur âge.

Malgré quelques limites (notamment méthodologiques) de cette étude, nous pensons que le concept de SFVP peut constituer un bon outil d'analyse des aspirations des salariés vieillissants dans notre recherche. D'autant plus que Marbot et Perretti (2002) et Marbot (2004) font ressortir des résultats de cette étude un lien transversal au SFVP qui porte sur la reconnaissance et la valorisation de l'individu au travail. Ces deux concepts peuvent jouer un rôle dans la manière dont les salariés vieillissants perçoivent leur travail et agir ainsi sur la décision de se maintenir en emploi.

#### **2.1.2.2. L'approche différentielle du vieillissement**

La façon dont le travail se structure et s'organise a un impact considérable sur les travailleurs et en particulier les plus âgés d'entre eux. En effet, de nombreuses études ont montré le lien existant entre l'organisation du travail et les problèmes liés à la dégradation de la santé des travailleurs et à l'usure professionnelle.

Selon David et coll. (2001), le vieillissement au travail est principalement déterminé par les conditions dans lesquelles se fait le travail. En effet, le vieillissement biologique entraîne l'amointrissement des capacités fonctionnelles des êtres humains : diminution de la force musculaire, de la vue, de l'audition, de la mémoire, etc. Ce sont des phénomènes qui font partie du processus de l'avancée de l'âge et que toutes les personnes subissent à un moment

ou un autre de leur vie. Toutefois, certains auteurs évoquent le rôle du travail dans la manifestation (plus ou moins rapide et plus ou moins aiguë) des effets du vieillissement, allant jusqu'à dire que certains des déclin biologiques évoqués ci-dessus sont induits par le travail :

Diverses grandes enquêtes démographiques, ou études moins macroscopiques montrent que certaines conditions de travail ont un effet sélectif par rapport à l'âge. Ces recherches attirent notamment l'attention sur les difficultés liées aux horaires postés, aux postures pénibles, à une pression temporelle élevée, ou aux changements de technique et d'organisation (Delgoulet et coll., 2005 : 12).

Parmi ces grandes enquêtes, citons celle menée sur le vieillissement au travail (ESTEV) en 1990 et 1995<sup>11</sup> ainsi que les travaux du Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT) en France. Il y a aussi des études ergonomiques effectuées il y a environ une trentaine d'années et qui se sont intéressées à la relation entre vieillissement et emploi. Parmi elles, celle de Teiger et Villatte (1983) qui souligne la double face du vieillissement des travailleurs : vieillissement « naturel » et vieillissement « produit » de la situation de travail, mais aussi celle de Laville (1989) qui met en évidence que l'environnement de travail peut accentuer le vieillissement des individus ou les préserver. En effet, l'étude de Laville (1989) montre que le travail participe à la différenciation des travailleurs entre eux et que cette différenciation tend à s'accroître avec l'âge.

Au regard des résultats de ces recherches, nul doute que les conditions dans lesquelles s'exerce le travail ont une influence sur les travailleurs. Que ce soit à l'époque industrielle

---

<sup>11</sup> Enquête ESTEV : imaginée en 1989 par la Société de médecine du travail et d'ergonomie de l'Ouest, cette enquête a été coordonnée par un groupe de médecins du travail, d'épidémiologistes et d'ergonomes notamment du CREAPT. 21 378 salariés (nés en 1938, 1943, 1948, 1953) ont été enquêtés dans sept régions de France, couvrant ainsi la période charnière de la deuxième moitié de la vie professionnelle. Les données ont été collectées sur des questionnaires fermés portant sur les caractéristiques du travail actuel et passé (horaires, contraintes de temps, pénibilité physique, sur la difficulté de ces contraintes avec l'avance en âge), les caractéristiques de santé relevées par les médecins du travail (notamment celles susceptibles d'évoluer avec l'âge : audition, vision, pression artérielle, etc.) et des caractéristiques sociodémographiques concernant aussi bien les conditions de vie que la santé perçue. Ces mêmes questionnaires ont été réutilisés en 1995 pour conduire la deuxième enquête auprès des mêmes salariés (Haut Conseil de la Santé Publique, 1996).

où le travail était surtout physique, ou à l'ère de l'informatisation où le travail est plus intellectuel, le travail apporte toujours son lot d'exigences aux travailleurs. Les changements économiques et technologiques de notre ère ont imposé des formes d'organisation de travail ayant pour but de rendre les organisations plus flexibles et plus aptes à faire face aux constants changements de leurs environnements externes.

Ces changements dans l'organisation du travail ont un impact sur tous les travailleurs, mais ce sont les travailleurs les plus âgés qui les subissent le plus. La polyvalence des tâches et la rapidité du changement entraînent une certaine pénibilité pour les seniors et leur font sentir que leurs savoirs sont devenus obsolètes. Les changements d'horaires et l'intensification des cadences de travail altèrent leur santé et accentuent leur stress et leur fatigue, etc.

Nous comprenons donc pourquoi l'organisation du travail est souvent mise en avant comme une mesure nécessaire pour favoriser le maintien des salariés vieillissants en emploi, comme le souligne Volkoff (2001) :

Si l'on souhaite que le taux d'activité des quinquagénaires puisse augmenter, il est utile d'interroger les conditions et l'organisation du travail (Volkoff, 2001 : 21).

Cela dit, selon Lesemann (2003), il est nécessaire d'adopter une perspective différentielle quand il s'agit de traiter de la question du vieillissement en entreprise et de ce fait, l'organisation de travail qu'elle entraîne, car on vieillit différemment selon l'emploi que l'on occupe. Lesemann (2003) identifie sept niveaux de différenciation :

- **Selon les secteurs d'activité économique** : l'usure au travail n'est pas la même selon qu'on soit dans le secteur manufacturier que dans le secteur des services.
- **Selon le secteur privé, public ou parapublic** : bien que les conditions de travail dans le secteur public ne soient pas meilleures que dans le secteur privé, certains facteurs (la sécurité de l'emploi, la garantie de protection syndicale et de l'accès à la

retraite) peuvent jouer sur la motivation des employés, les représentations de leur avenir au travail ainsi que leurs aspirations professionnelles.

- **Selon les qualifications formelles :** ou selon si les compétences développées sont « exportables » en dehors de l'entreprise.
- **Selon la position hiérarchique :** selon la fonction exercée (niveau d'exécution versus niveau d'encadrement).
- **Selon la position plus ou moins stratégique dans l'entreprise :** le fait d'exercer un rôle stratégique ou de détenir une compétence spécifique ou un savoir-faire unique donne un statut de privilégié à l'employé qui les détient, car la compétence l'emporte souvent sur les questions d'âge.
- **Selon le genre :** le vieillissement est différent chez les hommes et chez les femmes.
- **Selon chaque individu :** selon la variabilité des capacités fonctionnelles, des performances, des habiletés cognitives, etc.

Au regard de ces perspectives, pour Lesemann (2003), « il n'existe pas de vieillissement type, mais des types de vieillissement » (Lesemann, 2003 : 20). Les multiples dimensions du concept nous conduisent à nous interroger sur les enjeux du vieillissement de la main-d'œuvre au regard de la santé et de la performance au travail.

### **2.1.2.3. L'approche conditionnelle du vieillissement**

L'étude de Volkoff et coll. (2000) portant sur les relations entre âge et efficacité propose « d'examiner les conditions d'une activité efficiente des salariés âgés et/ou expérimentés, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles l'effet de leurs déficiences éventuelles peut se trouver limité et compensé, et où leurs atouts peuvent au contraire être mise à profit » (Volkoff et coll., 2000 : 9). Pour cela, les auteurs se concentrent sur trois points essentiels qui forment selon eux l'approche « conditionnelle » : les perceptions dont les travailleurs vieillissants font l'objet dans le monde du travail, les caractéristiques du travail susceptibles de les mettre en difficulté et les stratégies qu'ils mettent en place pour mieux concilier les contraintes de leur tâche et leurs propres caractéristiques physiques et mentales (Delgoulet et coll., 2005).

En ce qui concerne les perceptions ou les stéréotypes<sup>12</sup> dont les travailleurs vieillissants font l'objet auprès des employeurs, Delgoulet et coll. (2005) affirment qu'ils sont caractérisés par un double discours (négatif/positif). Ainsi, plusieurs études françaises et étrangères (citées par les auteurs) montrent que les réticences des employeurs vis-à-vis des employés vieillissants concerneraient « l'attitude négative des âgés face aux changements, et leur difficulté à apprendre de nouvelles techniques. Des aptitudes physiques moindres sont évoquées également, mais de façon moins répandue » (Delgoulet et coll., 2005 : 8). Les aspects positifs sont « l'expérience, la fiabilité, le *turn-over* moins fréquent, le sérieux dans le travail et, finalement, un bon niveau de productivité » (Delgoulet et coll., 2005 : 9). Ce double discours rend difficile de se faire une idée exacte sur la performance des salariés vieillissants dans l'entreprise. Par ailleurs, Delgoulet et coll. (2005 : 11) soulignent que la performance au travail « ne décline pas forcément avec l'âge et que c'est plutôt la méthode de mesure de cette performance qu'il faut questionner ». En effet, la plupart des études traitant de cette question sont basées soit sur les perceptions (subjectives) des employeurs, soit sur des données collectives confrontant la structure d'âge et les performances des entreprises.

Cela dit, comme nous l'avons mentionné auparavant, Delgoulet et coll. (2005) montrent que la performance au travail dépend grandement des conditions de travail étant donné que certaines situations engendrent davantage de difficultés pour les travailleurs âgés. Par exemple, le fait de travailler selon des horaires décalés, d'adopter des postures pénibles, de travailler sous fortes contraintes de temps et le fait d'intégrer des changements dans le travail. Les auteurs concluent à ce sujet que :

Toutes ces situations « sélectives de l'âge » ont deux points communs : d'une part, elles mettent les vieillissants (ou en tout cas une bonne partie d'entre eux) en difficulté ; mais d'autre part, elles tendent plutôt à s'étendre globalement dans le monde du travail. Si cette expansion se poursuit alors même que la population au travail vieillit, la sélection deviendra une solution de moins en moins praticable. D'où l'idée de privilégier des aménagements dans les conditions et l'organisation du travail, qui limitent

---

<sup>12</sup> Selon Volkoff et coll. (2000), les stéréotypes sont des croyances ou des opinions largement répandues, qui tendent à se reproduire à l'identique.

ces situations difficiles, atténuent leurs effets ou facilitent [...] le déploiement de stratégies de travail mises en place par les vieillissants eux-mêmes (Delgoulet et coll., 2005 : 18).

Ce dernier point nous amène au troisième élément de cette approche conditionnelle et qui porte sur les stratégies individuelles et collectives que les employés vieillissants mettent en place pour adapter leur milieu de travail à leurs capacités. En effet, Delgoulet et coll. (2005), emploient le terme « régulation » pour citer les stratégies individuelles ou collectives qu'élaborent les employés vieillissants pour ajuster entre leur état de santé aux exigences du poste qu'ils occupent. Volkoff et coll. (2000) citent, parmi les stratégies individuelles, le fait de « trouver des gestes moins coûteux en effort ou en temps, anticiper sur des opérations futures pour éviter les situations d'urgence, mieux vérifier une information perçue ou le résultat d'une action, puiser dans des connaissances accumulées plutôt que de surcharger sa mémoire immédiate [...] » et, pour les stratégies collectives, le fait de « rechercher des coopérations utiles, convenir avec les collègues d'une répartition des tâches bien adaptée, préparer sa propre mobilité professionnelle vers des postes qui conviennent mieux (compte tenu du vieillissement), etc. » (Volkoff et coll., 2000 : 51).

La capacité d'adaptation des travailleurs vieillissants prouve que la prolongation de la vie professionnelle est possible, mais uniquement au prix d'un réel effort en matière d'organisation du travail, de formation tout au long de la vie et d'optimisation de l'expérience professionnelle des salariés vieillissants (Delgoulet et coll., 2005). La combinaison de ces trois éléments peut en effet, énormément influencer sur la volonté des salariés vieillissants à se maintenir en emploi.

Si les approches de Lesemann (2003) et de Delgoulet et coll. (2005) permettent la prise en compte des intérêts des travailleurs vieillissants et de leur relation à leurs milieux de travail (niveau local et d'entreprise), elles restent muettes sur l'influence du contexte sociétal sur les pratiques de maintien en emploi qui se créent dans ces deux niveaux. Ces approches sont donc utiles pour la compréhension des niveaux d'entreprise et local, mais ne nous donnent pas beaucoup d'éclairage pour le niveau sociétal.

### 2.1.3. Théories des relations industrielles

Parmi les différentes approches en relations industrielles (relations professionnelles en France) ou en théories des organisations, nous allons exposer brièvement, dans les paragraphes qui suivent, les grands principes de quelques-unes de ces approches théoriques. Cette recension théorique (certes, non exhaustive) a essentiellement pour but de justifier notre positionnement théorique que nous traiterons plus loin.

#### 2.1.3.1. Le fonctionnalisme et l'approche systémique de Dunlop

Les travaux de Talcott Parsons (1902-1979) donnent l'impulsion à la théorie structuro-fonctionnaliste avec la publication de *The Structure of Social Action* en 1937.

À l'aide d'un matériau emprunté aux sciences sociales européennes (Émile Durkheim, Alfred Marshall, Vilfredo Pareto et Max Weber), Parsons jette les bases d'une théorie qui met en scène un acteur capable d'ajuster des moyens à des fins, mais sous contrainte d'un environnement culturel qui prédéfinit l'éventail et la hiérarchie des buts et des ressources légitimes (Lallement *in* Encyclopaedia Universalis<sup>13</sup>).

Dans cette approche, le système (qui n'est pas une notion concrète, mais une conceptualisation de la réalité) agit sur l'acteur (qui peut être un individu, un groupe, une organisation, etc.). En effet, l'action sociale selon Parsons est « toute conduite humaine qui est motivée et guidée par les significations que l'acteur découvre dans le monde extérieur, significations dont il tient compte et auxquelles il répond » (Rocher, 1972 : 44). Cette action sociale est composée d'un sujet acteur (individu ou groupe), d'une situation comprenant des objets physiques et sociaux avec lesquelles l'acteur entre en rapport (on retrouve là une notion d'interaction), des symboles par l'intermédiaire desquels l'acteur entre en rapport avec les différents éléments d'une situation et leur attribue une signification, et des règles, normes et valeurs qui guident l'orientation de l'action (Rocher, 1972).

---

<sup>13</sup> Source : Sociologie-fonctionnalisme, par Michel Lallement, Encyclopaedia Universalis : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/fonctionnalisme/> (page consultée le 30/01/2012).

En étudiant l'émergence et la construction des pratiques de rétention des employés vieillissants, nous souhaitons comprendre comment les acteurs autonomes agissent sur le système organisationnel à travers la création et l'échange de règles. Or, pour l'approche fonctionnaliste, l'influence du système dans l'action humaine est prégnante, comme l'explique Rocher (1972), « l'action humaine présente toujours les caractères d'un système » (Rocher, 1972 : 47). Ce trait majeur de la théorie fonctionnaliste vient biaiser l'autonomie de l'acteur dans la création de ses propres règles et nous amène à penser que le fonctionnalisme n'est pas la démarche adéquate pour notre étude.

Cela dit, de nombreux écrits sur quelques thèmes analogues à notre recherche (ex. : la psychosociologie du vieillissement) se basent sur l'approche fonctionnaliste et les différentes théories qui en découlent comme la théorie du désengagement, la théorie de l'activité, la théorie de la continuité, etc. Mais étant donné que l'objet central de notre étude concerne les pratiques GRH de maintien en emploi, notre intérêt pour cette position épistémologique est moindre.

Par contre, bien que dérivés de l'approche fonctionnaliste, les travaux de John T. Dunlop dans le domaine des relations industrielles méritent qu'on s'y attarde. En effet, dans *Industrial Relations Systems* (1958), John T. Dunlop a proposé une première théorisation systémique des relations industrielles basée sur les travaux de Talcott Parsons.

L'approche dunlopienne nous intéresse particulièrement car elle place les normes et les règles au centre de son analyse. La notion de règle est capitale pour Dunlop. Pour lui, la structure interne d'un système de relations industrielles peut se définir comme un « réseau de règles » (*web of rules*). Il explique :

Dans un environnement donné, les acteurs établissent les règles relatives aux conditions du travail et de la vie de travail, y compris celles qui concernent leurs propres relations dans le système de relations industrielles. Ce réseau de règles comprend leurs procédures de détermination, les règles de contenu et les procédures d'application aux situations particulières (Dunlop, 1976 : 92).

Toutefois, Dunlop (1976) reste fidèle aux racines systémiques de son approche en prônant que ce sont les systèmes de relations industrielles qui « produisent un vaste ensemble de règles de contenu » (Dunlop, 1976 : 93). En effet, ce que l'on peut reprocher à l'approche systémique de Dunlop, c'est une conception statique du système de relations industrielles et son intérêt pour la structure du système et non pas au processus de mise en œuvre des règles.

### **2.1.3.2. L'approche stratégique et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg**

L'approche stratégique en relations industrielles a été développée par des chercheurs américains appartenant à cette discipline. Suite aux transformations qu'a connues le système de relations industrielles américain dans les années 1980 (baisse de la représentation syndicale, changements dans les valeurs managériales, évitement des syndicats, expérimentation de pratiques visant à se substituer à la négociation collective, etc.), Thomas Kochan, Harry Katz et Robert McKersie (1986) ont jugé pertinent de réviser les cadres d'analyse des relations industrielles, développés jusqu'à présent par Dunlop. En effet, ces chercheurs ont constaté que la négociation collective n'a plus la place centrale qui lui revenait dans les schémas traditionnels. Ce constat les a poussés à la réévaluation de la force relative des stratégies des acteurs des relations industrielles.

Dans l'approche stratégique, Kochan, Katz et McKersie prônent une position volontariste des acteurs sociaux au sein de l'entreprise. Ils ont donc eu pour idée de rapprocher la vision systémique des relations industrielles de Dunlop des théories de l'action (Sellier, 2003).

L'idée principale développée par l'approche stratégique est celle de l'autonomie de décision des entrepreneurs, mais également des syndicats et de l'État. Ainsi, selon Kochan, Katz et McKersie (1986), les décisions (des directions d'entreprise) ont une portée d'autant plus stratégique qu'elles influencent durablement le rôle et les marges d'action des autres acteurs.

Cette approche accorde une place importante aux décisions prises par les dirigeants au détriment des autres acteurs dans organisations :

Kochan, Katz et Mc Kersie mettent en avant l'action stratégique des dirigeants destinée à introduire les changements jugés utiles pour l'entreprise. Les auteurs reconnaissent au management un rôle considérable visant à modeler à leur guise les relations professionnelles de l'entreprise ; et ceci, contrairement à la vision traditionnelle considérant que le management intervient en réponse aux pressions syndicales. Les dirigeants examinent les stratégies possibles et choisissent la plus appropriée (par exemple, celle de l'évitement des syndicats) en réponse aux pressions de l'environnement et afin d'assurer la survie de l'entreprise. Ce choix des dirigeants sera établi de façon cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Kochan, Katz et Mc Kersie considèrent donc les relations professionnelles comme le fruit d'une intention de la part de la direction des entreprises (Sellier, 2003 : 9).

Pour notre recherche, nous n'avons pas choisi de procéder avec cette approche pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous estimons que cette approche semble accorder une place plus importante aux dirigeants qu'aux autres acteurs de l'organisation. Or, dans un contexte de création et de partage de règles, nous pensons que chaque acteur a un rôle important à jouer. De plus, nous considérons que l'influence des dirigeants à elle seule est insuffisante pour véritablement mettre en place des pratiques de rétention des salariés vieillissants. En effet, il nous apparaît que les employeurs doivent travailler de concert avec les salariés et leurs représentants pour s'assurer du bon déroulement des stratégies mises en œuvre. Enfin, nous pensons que l'approche stratégique vient d'une mouvance théorique qui tend à éviter les régulations collectives (stratégies de contournement des syndicats, individualisation de la relation patronale salariale, etc.). Or, nous estimons que notre étude tient son originalité dans le fait qu'elle porte une attention particulière aux régulations collectives et dans l'étude du processus interactif qui a lieu entre des acteurs de différents niveaux. C'est pour cela qu'une approche qui prend ouvertement parti d'un seul pan d'acteurs nous paraît inadéquate pour la recherche que nous menons.

L'autre approche stratégique à laquelle nous nous sommes intéressée est celle développée par M. Crozier et E. Friedberg (1977) dans le domaine des théories des organisations et dont Reynaud s'inspire substantiellement pour le développement de sa TRS. En effet, la théorie de l'acteur stratégique cherche à comprendre comment les comportements et intérêts individuels parfois contradictoires entre eux arrivent à se construire les actions

collectives. Selon Amblard et coll. (2005), cette théorie tente de saisir les articulations entre les jeux d'acteurs (raisonnement stratégique) et le système (raisonnement systémique) :

Le raisonnement stratégique s'articule en quatre points qui regroupent des éléments déjà énoncés à propos de l'acteur. Chaque acteur de l'organisation dispose de sa propre stratégie. Sa conduite peut paraître parfois irrationnelle, mais elle prend du sens si on la relie aux opportunités de gain ou de perte dans une situation. En connaissant les stratégies de chacun des acteurs et les contraintes de la situation, ses incertitudes, on peut reconstituer le jeu global qui permet de rendre toutes ces stratégies intelligibles et également rationnelles. Les acteurs, s'ils veulent gagner ou au moins minimiser leurs pertes, adoptent des stratégies intégrant les contraintes du jeu. Ils en arrivent ainsi à concourir finalement aux buts communs. Grâce au construit qu'est le système d'action concret, les acteurs parviennent à un minimum de coopération tout en maintenant leur autonomie d'agents libres (Amblard et coll., 2005 : 37).

L'analogie entre l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg et la TRS de Reynaud se situe dans la façon d'appréhender la structure organisationnelle comme un construit social et humain, et aussi dans l'importance donnée à l'individu (individualisme méthodologique) versus la structure (structuralisme). Les auteurs de *L'Acteur et le Système* analysent l'organisation en examinant les jeux de pouvoir et les comportements « stratégiques » des acteurs. Crozier et Friedberg (1977) écrivent qu'« on peut définir le système d'action concret comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier et Friedberg, 1977 : 246). Pour mieux comprendre ces mécanismes de jeux, les auteurs font intervenir la notion de « zone d'incertitude » qui correspond aux failles dans les règles qui peuvent entraver le déroulement des objectifs de l'organisation. De plus, le jeu des acteurs dans l'analyse stratégique correspond à leur capacité à masquer leur véritable intention pour conserver une certaine capacité de négociation dans les jeux de pouvoir.

Ainsi, la théorie de Crozier et Friedberg (1977) analyse les stratégies des acteurs face aux règles mises en place par l'organisation. Cela dit, elle reste assez vague sur la manière dont ces dernières se construisent et prennent forme dans l'organisation (Amblard et coll., 2005).

Or, ce qui nous intéresse dans notre étude des pratiques de maintien en emploi, c'est justement de comprendre l'émergence et la construction de nouvelles règles dans l'organisation. Et pour atteindre ce but, le courant sociologique de la régulation sociale fournit un cadre théorique adéquat.

#### **2.1.4. Théorie de la régulation sociale**

L'approche théorique sur laquelle nous nous basons pour développer notre modèle de recherche est celle de la régulation sociale du sociologue Jean-Daniel Reynaud. En effet, nous pensons que les éléments contribuant à l'émergence des pratiques GRH de rétention des travailleurs vieillissants dans l'entreprise sont le fruit de diverses interactions et régulations de la part de plusieurs acteurs internes et externes à l'organisation, et non le produit d'un déterminisme démographique ou économique.

##### **2.1.4.1. L'auteur de la TRS : Jean-Daniel Reynaud**

Commençons par présenter brièvement l'auteur de cette théorie. Jean-Daniel Reynaud est professeur honoraire de sociologie au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers). Ancien élève de l'École normale supérieure, il a grandement influencé la sociologie des organisations notamment grâce à son ouvrage « Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale » publié en 1989. Ses travaux, dont la TRS, se situent dans la tradition classique de la sociologie française des organisations au même titre que l'analyse stratégique des organisations de Michel Crozier dont elle s'inspire en grande partie.

##### **2.1.4.2. Définition de la TRS**

Le concept de régulation est polysémique. Il convient donc de signaler qu'il ne faut en aucun cas confondre la théorie de la régulation sociale de Reynaud avec d'autres courants théoriques dans les sciences sociales (notamment en économie), qui utilisent la « régulation » comme concept fondateur. C'est le cas du *courant de l'économie publique* ou

encore l'*école de la régulation* développée par Michel Aglietta et Robert Boyer dans les années 1970 et qui s'intéressent de près aux mécanismes institutionnels et économiques assurant la régulation des systèmes capitalistes. Le terme « régulation » dans ces deux courants désigne essentiellement une régulation économique et n'a donc pas rapport avec la « régulation » sociale au sens de Reynaud, qui clarifie dans la préface dans la deuxième édition de son ouvrage en 1997 :

La théorie de la régulation que j'ai essayé d'exposer n'a pas grand-chose de commun avec la théorie de la régulation, théorie structurelle, macrosociale et macro-économique, qui pose au départ de grands systèmes globaux et étudie leur logique interne de fonctionnement et la manière dont ils se décomposent et se recomposent. Sur ce point, je ne puis que plaider coupable d'avoir employé le mot de régulation en un sens différent, et avancer que je ne connais pas d'autre terme qui puisse convenir (Reynaud, 1997 : XIII).

D'un point de vue épistémologique, la TRS est selon Reynaud (1997) un effort pour dissiper les contradictions entre différents courants sociologiques. Dans une recension de l'ouvrage « *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale* », Bourque (1991) estime que Reynaud fait une lecture critique des classiques de la sociologie (Marx, Weber, Durkheim, Parsons) et développe une analyse de la régulation sociale qui renvoie dos à dos les explications déterministes d'inspiration marxiste et structuro-fonctionnaliste. En effet, le sens de l'effort de théorisation de Reynaud (1997) est de « faire collaborer les différentes sciences sociales de manière plus réaliste et plus efficace » (Reynaud, 1997 : XIX).

Reynaud (1997) conçoit qu'une variété d'échanges sociaux, d'actions et de relations entre différents éléments, que ce soit dans une organisation ou ailleurs, peuvent être examinés du point de vue de la régulation sociale. Ainsi, la TRS considère la régulation sociale comme le fait social majeur à la fois à l'échelle individuelle et à l'échelle collective (Bréchet, 2008). De Terssac (2003) explique que :

La théorie de la régulation sociale s'intéresse à l'action dont elle cherche à expliquer la nature et le sens, mais aussi aux acteurs qui la développent et à leur position, au processus d'interactions qui les relie et au résultat de leurs

relations : elle vise à expliciter la manière dont se combinent des initiatives qui se traduisent par des règles. (De Terssac, 2003 : 37)

Ce propos de De Terssac (2003) souligne les trois dimensions analytiques sur lesquelles se base la TRS à savoir, l'acteur, les règles et l'action collective.

L'acteur dans la TRS de Reynaud (1997) est celui qui effectue l'action. Pour l'auteur de la TRS, « tout ce que fait un acteur social n'est évidemment pas raisonnable, bien fondé ou justifié. Mais toute action a une dimension normative » (Reynaud, 1997 : XV). Les acteurs dans la TRS sont, de ce fait, autonomes dans les régulations dont ils font partie et qu'ils contribuent à créer. Cela dit, ces mêmes acteurs subissent également les régulations des autres acteurs. Comme l'explique Bréchet (2008) :

Cette rationalité se fonde aussi sur la reconnaissance de l'autonomie irréductible des acteurs qui est capacité d'adaptation, mais aussi d'invention, autonomie sans laquelle les forces de mouvement de la société ne s'expliqueraient pas comme le retiennent les auteurs qui s'extraient des postures déterministes, quels qu'en soient les fondements, le calcul ou la norme notamment. La TRS exprime ces idées en disant que les situations d'échange et d'interaction se comprennent comme des régulations, s'inscrivent dans des régulations (Bréchet, 2008 : 17).

L'acteur dans la TRS a une certaine rationalité qui se traduit dans le sens qu'il entend donner à son action en produisant des règles et en contribuant à leur mise en place. Pour Reynaud (1997), les règles sont au cœur de la vie sociale :

La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction, ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est le plus souvent un guide à l'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action (Reynaud, 1997 : XVI)

Les règles, selon l'auteur de la TRS, ont des auteurs et des destinataires et sont liées à un projet d'action commun. Justement, l'analyse de l'action collective est primordiale dans la TRS qui s'oppose à l'idée de poser dès le départ un groupe latent ayant un intérêt commun.

La vision de Reynaud (1997) de l'action collective est plus dynamique dans le sens où elle se forme graduellement et est sujette à diverses confrontations :

... un noyau central élabore un nouvel intérêt commun, lance une entreprise sociale. Il s'efforce de créer de proche en proche une mobilisation qui se fait en cercles périphériques dégradés, qu'il s'agisse des ressources mobilisées ou des bénéfiques escomptés. La pression morale, les contraintes de l'organisation qui se mettent en place, voire les contraintes institutionnelles stabilisent le mouvement. Il est menacé comme toute institution, par la défection et l'indifférence, la trahison, mais plus encore par le sectarisme et l'hérésie. Il l'est enfin lorsqu'il est inefficace, et plus gravement encore lorsque le bien collectif qu'il procure perd de sa pertinence (Reynaud, 1997 : XVIII).

Ces trois dimensions d'analyse ne sauraient appréhender à elles seules la TRS. En effet, cette théorie dispose de quelques concepts fondamentaux qui la différencient des autres théories sociologiques.

#### **2.1.4.3. Les concepts fondamentaux de la TRS**

De Terssac (2003) base la TRS sur trois concepts fondamentaux : le conflit, la règle et la négociation.

##### a) Le conflit

Le conflit occupe une place fondamentale dans la TRS du fait qu'il permette aux acteurs de s'unir, de définir leurs intérêts et d'agir dans le but d'expliquer leurs projets et confronter leur vision des choses avec d'autres (De Terssac, 2003).

La notion de « conflit » est un concept clé de la TRS, non seulement parce qu'il permet d'explicitier la constitution d'un acteur collectif capable de s'unir pour agir, de définir ses intérêts et ses revendications, mais aussi la formation d'un système entre acteurs fondé sur l'élaboration de règles mutuellement admises ; cette notion permet de découvrir l'acteur collectif qui explicite son projet et confronte ses points de vue, s'affronte à d'autres

acteurs, travaille à construire de l'accord et du compromis... (De Terssac, 2003 : 23).

La TRS considère le conflit comme une variable indispensable dans le fonctionnement de la régulation. En effet, Reynaud (1997) affirme que cette dernière « peut donner lieu à conflit, parfois ouvert, parfois même violent, parfois institué (des règles de discussion sont prévues), parfois caché. Le conflit peut porter non seulement sur l'application de la règle, mais sur sa constitution même » (Reynaud, 1997 : 19).

Contrairement à d'autres approches théoriques (que nous exposerons plus loin) où le conflit est bien souvent occulté, pour la TRS c'est l'absence durable du conflit de la régulation qui est considéré comme une anomalie. L'importance du conflit réside dans le fait qu'il vise à rechercher un compromis communément accepté par tous. Selon De Terssac (2003), ce compromis n'est pas la moyenne des positions des acteurs. C'est une solution provisoire imaginée par les acteurs. Il ne constitue pas non plus un substitut au conflit. En effet, c'est l'analyse de ce dernier qui permet de bien cerner les limites de la régulation et de tester la solidité de la solution trouvée pour peut-être y apporter des changements.

#### b) La règle

Comme nous l'avons écrit précédemment, le noyau dur de la TRS est la production des règles. La règle est une notion centrale qui appartient aux acteurs et au monde qui les entoure. Elle est le produit des interactions entre les acteurs, puisque ce sont eux qui produisent les règles. Mais en même temps, ce sont ces règles qui cadrent les interactions des acteurs puisque ce qui est échangé ce sont également des règles :

Les règles qui sont à la base de tout système social ne peuvent donc se déduire des interactions entre individus, de leurs goûts, de leurs préférences, de leurs intérêts ou de leurs passions. Elles ne se réduisent pas non plus à des habitudes, à des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter. Elles comportent bien une contrainte, extérieure aux décisions individuelles et qui pèsent sur elles (Reynaud, 1997 : 17).

Selon Reynaud (1997), l'analyse de la manière dont les règles se créent, se transforment ou se suppriment revient à l'analyse du processus de régulation. Cette régulation se base sur deux concepts fondamentaux : l'initiative et l'influence. L'initiative vient du fait que ce sont les acteurs qui prennent les devants et agissent pour réguler et structurer leurs relations. L'influence vient du fait que les règles créées à l'initiative de certains influenceront sur d'autres acteurs pour qui les règles étaient destinées (De Terssac, 2003).

Pour différencier ces deux concepts, Reynaud (1988) distingue les règles de contrôle et les règles d'autonomie. Si nous prenons l'exemple d'une organisation, les règles de contrôle correspondront aux différentes prescriptions que l'encadrement imposera à ses subordonnés. Les règles autonomes se manifesteront par l'opposition des acteurs auxquels s'applique le contrôle pour l'exécution de ces prescriptions :

... les règles luttent contre l'incertitude mais ne l'annihilent pas ; le contrôle des acteurs n'exclut pas leur marge de manœuvre. La régulation autonome renvoie aussi à l'existence du management clandestin, toléré bien souvent [...], aux failles de l'organisation, aux désordres qui permettent l'innovation [...]. Pour la TRS, la régulation autonome, et les comportements qu'elles recouvrent, ne sont pas par nature frauduleux, cachés et illégitimes. Tout au contraire, ils prétendent à la légitimité dans la TRS nous précise J.-D. Reynaud (Bréchet, 2008 : 20).

La régulation de contrôle et la régulation autonome sont toujours présentes dans la vie organisationnelle. Elles sont considérées comme complémentaires par la TRS. Il est important de noter que la notion de pouvoir joue un rôle majeur, et dans la prise d'initiative de création de règles et dans l'application des règles de contrôle et d'autonomie. Reynaud (2003a) explique que l'asymétrie du pouvoir et des connaissances est quasi totale. Ceci lui permet de soulever le problème qu'engendre la régulation unilatérale. Ainsi, selon Reynaud, il serait très difficile de maintenir une relation durable dans le cadre d'une régulation unilatérale du fait du déséquilibre du pouvoir des entités dans les organisations. C'est pour cela que les règles, dans une interaction sociale quelle qu'elle soit, découlent d'une rencontre de plusieurs sources de régulation.

### c) La négociation

Le résultat engendré par cette rencontre des sources de régulation est considéré par la TRS comme une régulation conjointe. Pour élaborer ce concept, Reynaud s'est inspiré de l'AS de Maurice, Sellier et Silvestre (1982) à travers leur étude des politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne (théorie que nous détaillerons plus loin). En effet, le modèle de négociation collective est à la base de la régulation conjointe. Il permet de créer des règles, acceptées par tous et tenant compte des intérêts de chacune des parties bien que ces intérêts soient opposés.

Cela dit, les règles conjointes de régulation ne couvrent pas l'ensemble des rapports entre employeurs et employés. C'est la critique majeure de cette forme de régulation. En effet, selon les propres termes de Reynaud, la régulation conjointe n'est pas « l'équivalent d'un contrat couvrant toute éventualité » (Reynaud, 2003a : 109). Cependant, l'auteur continue de croire que la négociation collective peut servir d'idéaltype pour comprendre la négociation sociale, car malgré son caractère contractuel, c'est une négociation permanente qui fournit un cadre pour l'élaboration de règles communes. Reynaud (2003a) souligne que ce qui est réellement conjoint dans la négociation collective c'est la capacité d'action qui a créé le système des relations professionnelles.

Reynaud appelle négociation entre deux parties « toute situation où l'une et l'autre mettent en œuvre leur pouvoir respectif pour influencer une décision » (Reynaud, 2003b : 179). Elle se compose de trois phases principales : la définition pour chaque partie du problème à traiter, la fixation des enjeux de la négociation et le marchandage. Bien souvent, c'est à cette dernière étape que l'on réduit la négociation. Or, les deux premières étapes sont importantes, car c'est en définissant l'action commune et en mobilisant les intérêts que se construisent avec précisions les objectifs des parties permettant de créer un terrain commun pour le marchandage. Le dispositif issu de la négociation est un « accord » entre les parties. Ce n'est pas un consensus, car la résultante n'est pas un équilibre de forces entre les parties. « Le dispositif marque les points stables autour desquels se développe la continuité de la négociation » (Reynaud, 2003b : 186). Il est également important de signaler que la

légitimité des règles issues de la négociation n'est pas acquise une fois l'accord conclu. Pour les maintenir, il faut des rappels à l'ordre sous forme d'exhortation ou de sanction par les autorités en place, mais également par l'engagement des différentes parties au respect de ces règles.

#### **2.1.4.4. TRS : les concepts mobilisés pour la recherche**

##### a) Les acteurs

Les acteurs constituent des éléments importants de notre étude. Contrairement à d'autres approches, dans la TRS, les acteurs ne sont pas définis à priori. Ils se définissent eux-mêmes selon leurs interactions, la situation dans laquelle ils se trouvent et les projets dans lesquels ils sont impliqués (Bréchet, 2008). Selon Reynaud, « l'acteur social a un intérêt et une volonté » (Reynaud, 1997 : 311). Ainsi, la régulation commune découle du projet commun et de la volonté des acteurs de poursuivre des objectifs communs. La régulation est donc la stratégie collective de l'acteur social.

Dans notre étude, les acteurs sont toutes les personnes physiques ou morales, qui entrent en interaction pour produire des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants.

##### b) L'organisation

Selon Reynaud, l'organisation est :

... un ensemble d'activités consciemment coordonnées. La régulation y a un auteur. Mais quel auteur ? La direction bien sûr, et tout l'encadrement hiérarchique et fonctionnel, voire les conseillers extérieurs ; mais aussi les exécutants eux-mêmes : dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, ils inventent aussi des règles (Reynaud, 1997 : 108).

C'est cette conception pluraliste de l'organisation qui nous intéresse dans la TRS. En effet, notre hypothèse est à l'effet que les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante

sont produites par tous les acteurs de l'entreprise, à savoir la direction, les salariés, les équipes de travail, les syndicats, etc. De plus, Reynaud déclare que :

Dans une organisation, l'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : elle porte sur les méthodes de travail (comment aboutir au produit recherche, quels critères de qualité accepter, quelles précautions prendre), mais aussi sur l'accès aux postes, la promotion, les salaires ; ou encore sur l'adoption d'une technique nouvelle et le partage des responsabilités qu'elle entraîne (Reynaud, 1988 : 13).

Dans notre recherche, l'activité de régulation aura pour objet l'émergence et la mise en place de pratiques de maintien en emploi des travailleurs âgés.

### c) La régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la notion de « règle » fait partie des concepts fondamentaux de la TRS. En effet, Reynaud considère la règle comme « un principe organisateur » visant à déterminer un comportement (Reynaud, 1988). De Terssac (2003) ajoute que « La règle se construit dans un rapport entre des personnes qui prennent l'initiative d'agir, et contribue à structurer leurs relations dans la mesure où, si elle a un auteur, elle a aussi un destinataire qu'elle vise à influencer » (De Terssac, 2003 : 24).

Les règles selon Reynaud (1997) permettent de mieux distinguer ce que la tradition sociologique désigne comme le système formel et le système informel dans l'organisation :

... le formel ou l'officiel, c'est ce qui est écrit dans les règlements intérieurs ou dans les codes, ou dans les définitions des postes. C'est ce que dit la direction, ce sont les principes qu'elle affiche. L'informel, ce sont les relations réelles que découvre l'observateur soigneux de la vie de l'atelier ou du bureau quand il a eu le temps et la patience de rechercher ce qui se fait vraiment derrière les fictions officielles (Reynaud, 1997 : 108).

Pour Reynaud (1997), ces deux systèmes (formel et informel) sont deux régulations différentes, mais qui ne s'opposent pas, car elles ont une même finalité. Reynaud (1988) différencie alors deux types de règles :

... les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (nous les appellerons règles de contrôle) et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (nous les appellerons règles autonomes) (Reynaud, 1988 : 6).

Ces deux règles coexistent dans l'organisation et sont considérées comme complémentaires. La régulation dans une organisation est donc, selon Reynaud (1988), la rencontre de ces deux sources de régulation qui ont une légitimité et un pouvoir différents. Pourtant, elles sont toutes les deux rationnelles et expriment toutes les deux les stratégies des acteurs pour atteindre leurs buts. La seule différence que l'on peut faire pour distinguer la régulation de contrôle de la régulation autonome concerne la relation spécifique au pouvoir, « celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur » (Reynaud, 1988 : 11).

Dans une organisation, la régulation de contrôle est reconnaissable dans les relations hiérarchiques. Cela dit, la suppression de ces dernières ne veut pas dire suppression du rapport entre les deux types de régulation. Quant à la régulation autonome, Reynaud (1988) observe :

La régulation autonome n'est pas le fruit d'une ingéniosité que les dirigeants auraient sottement méconnue. Elle est une stratégie en réponse à leurs efforts de contrôle et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle (Reynaud, 1988 : 12).

La confrontation de la régulation de contrôle et la régulation autonome peut donner lieu à une régulation conjointe. Pour qu'il y ait régulation conjointe, la présence d'un conflit ouvert portant sur l'application de la règle et/ou sur sa constitution est obligatoire. C'est ce conflit qui permet la formulation des revendications. Le conflit suppose donc de définir de manière mutuelle, commune et acceptable l'enjeu du conflit. La négociation permet ainsi de montrer ou de produire des points de convergences dans les attentes mutuelles, tandis que la régulation conjointe permet de trouver une solution au conflit (Reynaud, 1997). Ainsi, la confrontation entre régulation de contrôle et régulation autonome aboutit à la production d'un compromis, représentant la règle effective. Le compromis est donc un ensemble de

règles acceptables par les deux parties et suffisamment explicites pour constituer un cadre de référence favorisant l'action concertée. Le compromis résulte de la confrontation de différentes rationalités d'acteurs. Il se fonde sur l'acceptation de concessions réciproques nécessaires à la construction d'un accord, permettant d'aboutir à une solution mieux adaptée pour les deux parties. Le compromis joue ainsi un rôle correcteur d'ajustement. Il est au cœur de l'activité de régulation.

Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons à l'émergence et à la construction des pratiques de rétention de la main-d'œuvre âgée dans les organisations. Cela revient à nous intéresser à la construction de nouvelles règles organisationnelles et à distinguer les régulations de contrôle, les régulations autonomes et les régulations conjointes.

Sur les bases de la TRS, De Terssac et Lompré (2002) affirment qu'il existe deux raisons qui se combinent pour inventer et mettre au point de nouvelles dispositions dans l'entreprise :

- un événement extérieur, par exemple : une décision de la direction générale ou bien un mouvement social qui impose de réviser les dispositifs existants ou d'en introduire de nouveaux : rentrent dans ce cadre tous les accords et toutes les décisions touchant la structure de l'entreprise ou son fonctionnement ;

- un déficit de règles, par exemple de coordination ou de communication qui donne lieu à la mise en place d'une conduite par projet, ou la volonté d'exploiter les sources de l'efficacité organisationnelle, comme par exemple les savoirs en acte ou les savoir-faire (De Terssac et Lompré, 2002 : 248)

Pour découvrir les acteurs et les processus menant à la réussite d'une démarche de création de règles et analyser les enjeux du compromis produit par ces nouvelles règles, De Terssac et Lompré (2002), distinguent deux concepts de régulation : la régulation « froide » et la régulation « chaude » :

- ... la régulation froide qui renvoie à une certaine institutionnalisation des règles qui sont des accords généraux, un cadre pour l'action formé de

métarègles, et la régulation chaude qui renvoie à une confrontation permanente à propos de la définition de règles d'organisation pertinentes pour la réalisation d'un travail donné (De Terssac et Lompré, 2002 : 249).

Le concept de régulation nous permet donc d'appréhender l'organisation comme un lieu de rencontre de différents acteurs. L'interaction de ces acteurs donne naissance à des règles. Les concepts de régulation froide/chaude apparentés aux régulations de contrôle ou conjointe/autonome permettent une meilleure assimilation de ces différentes interactions. C'est pour cette raison que nous avons choisi de mobiliser ces concepts pour mener à bien notre étude.

#### **2.1.4.5. Les partis pris de base de la TRS**

Après avoir exposé les éléments essentiels constituant la TRS, intéressons-nous maintenant à ses principes théoriques et épistémologiques. Reynaud (2003c) évoque quatre partis pris de base de l'approche théorique que constitue la régulation sociale :

##### a) Le parti pris épistémologique

La TRS ne prend pas pour objet d'étude une suite d'événements, mais l'action en tant que telle. Reynaud précise que cette distinction est épistémologique, car l'événement et l'action ne sont pas des choses différentes de nature. Ainsi, les termes « événement » et « action » opposent deux modes d'explication :

... l'un qui rattache des faits les uns aux autres par des lois de co-occurrence, de variations liées ou [...] de causalité ; l'autre pour qui le fait central à expliquer est toujours une action qu'on doit comprendre dans les contraintes de toutes sortes qui pèsent sur elle, mais aussi dans sa finalité, dans le choix qu'elle opère entre diverses éventualités ou, plus profondément, dans le sens qu'elle se donne. L'un fait résider l'explication dans l'enchaînement des faits et penche naturellement vers un déterminisme même si la connaissance prend une forme probabilitaire ; l'autre, tout en cherchant à tirer au clair tout ce qui, implicitement ou explicitement, consciemment ou inconsciemment, « contraint » une décision, s'attache en dernier ressort à la création d'un sens (Reynaud, 2003c : 400).

Cela dit, Reynaud (2003c) suivant la logique wébérienne, n'exclut pas l'explication causale, mais seulement une fois que l'analyse de l'action et de son sens ont eu place en premier lieu.

#### b) Le principe méthodologique

Reynaud choisit l'individualisme comme principe méthodologique pour la TRS. En effet, l'individualisme méthodologique met l'accent sur les actions, réactions et interactions entre les individus. De plus, pour Reynaud (2003c) :

... ce principe méthodologique se ramène au principe épistémologique précédent : l'erreur est de transposer l'action sociale en simple liaison causale, de la faire entrer dans un déterminisme. Le propre de l'individualisme méthodologique est de reconnaître l'action en tant que telle (Reynaud, 2003c : 402).

Le choix de l'individualisme méthodologique est donc pertinent pour une théorie qui se veut centrée sur le sens et la nature de l'action.

#### c) Deux principes théoriques

Le premier principe théorique est celui de la définition de l'action sociale par la création d'un sens. Reynaud souligne qu'une action sociale se définit par :

... l'interprétation ou la reconnaissance d'une situation, par l'expression de cette interprétation dans des catégories cognitives, par l'orientation corrélative d'une action face à cette situation et par la mobilisation des participants sur cette interprétation et cette orientation (Reynaud, 2003c : 402).

Le modèle par lequel se définit l'action sociale a trois caractéristiques fondamentales : la cognition (qui permet de saisir le sens de l'action), l'interaction (une signification n'est comprise que quand elle est partagée) et l'innovation (la création de sens a un caractère

innovateur, car elle crée de l'imprévu et offre de nouvelles éventualités différentes à celles qui existaient avant).

Le deuxième principe concerne l'exercice du pouvoir et la recherche de légitimité de toute interaction durable basée sur la reconnaissance mutuelle des acteurs et le respect de leurs engagements. Sur le premier point, Reynaud (2003c) écrit que les échanges sociaux sont aussi des rapports de pouvoir. Cela est dû au fait que bien souvent les échanges sociaux sont inégaux et l'exercice du pouvoir peut se manifester dans les capacités d'initiative, dans le cadre cognitif, etc. En ce qui concerne la recherche d'une légitimité, Reynaud (2003c) pense que pour qu'il y ait une interaction durable, il faut qu'il y ait un cadre commun de règles où les catégories employées ont un sens pour chacun (cognitivement parlant) et où, chacun peut entrer dans le jeu ou du moins accepte de le faire même si c'est fait avec réserve. Donc l'échange social est un établissement de règles par échange.

En résumé, selon De Terssac (2003) :

Par voie de conséquence, s'intéresser aux régulations sociales ce n'est pas s'intéresser aux régulations d'un système déjà construit, mais c'est prendre comme objet sa construction ; ce n'est pas expliciter les régulations d'une activité sous l'effet de contraintes, mais c'est prendre comme objet l'activité même de régulation par laquelle les individus construisent leurs contraintes, les acceptent ou les remettent en cause ; ce n'est pas analyser les modes de régulation en fonction de mécanismes ou de structures singulières, mais c'est expliciter la manière et les raisons pour lesquelles les individus agissent ainsi. La notion de régulation sociale permet d'expliquer la manière dont les individus réagissent à ces contraintes, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens de l'action, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements à propos de l'efficacité de tel ou tel mode d'organisation. On s'écarte de tout déterminisme ou disposition : l'accent est mis sur ce « fait social » qu'est l'action et non sur une suite d'événements dont il suffirait de retrouver les enchaînements pour comprendre leurs relations avec l'action (De Terssac, 2003 : 15).

Ce propos de De Terssac (2003) résume ce à quoi prétend la TRS essentiellement dans sa structure : comprendre la nature et la construction des règles sociales et la manière dont les acteurs les créent en fonction de leur positionnement dans l'interaction (De Terssac, 2003).

#### **2.1.4.6. Justification du choix de la TRS**

Après avoir exposé les éléments fondateurs de la TRS et mis en lumière son positionnement épistémologique ainsi que les différentes critiques qui lui ont été adressées, nous pensons que la TRS est essentielle pour l'étude de l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants.

D'un point de vue épistémologique, la TRS s'apparente à une approche d'interactionnisme stratégique. Cette approche, dont les fondements philosophiques se rattachent au rationalisme critique de Kant et à la sociologie compréhensive de Max Weber, est une démarche rationnelle qui a pour but de donner du sens à l'action sociale. L'interactionnisme stratégique s'intéresse également aux acteurs qui développent cette action, leur position, au processus d'interactions qui les relie et aux conséquences de ce dernier.

La divergence soulevée par J.-D. Reynaud sur cet aspect est que la notion de « règle » n'est ni du côté de l'acteur, ni du côté du système :

... elle appartient aux deux ; elle est le produit des interactions, puisque ce sont les acteurs qui produisent des règles plus ou moins explicites et en même temps la règle est ce qui encadre les interactions, puisque ce qui s'échange entre les acteurs, ce sont des règles. Dans les deux cas, la règle a plusieurs origines, plusieurs auteurs, plusieurs sources... (De Terssac, 2003 : 24).

Cette notion de multiplicité d'appartenance des règles nous semble constituer un cadre plus approprié pour notre objet d'étude qui se concentre sur la diversité des acteurs et des interactions pouvant avoir une influence sur la création de pratiques GRH dans une organisation. De plus, il existe un autre point important qui souligne une autre différence entre l'approche systémique et l'approche interactionniste stratégique et qui est la question du « conflit ». En effet, Dunlop ne reconnaît pas au conflit un rôle majeur dans le système des relations industrielles. Cette position lui vaudra un certain nombre de critiques, car si Dunlop souligne que les règles sont produites et varient en fonction de l'environnement, il ne mentionne pas les moyens utilisés pour produire ces règles ainsi que les raisons qui

motivent les acteurs. La TRS, en revanche, accorde une place fondamentale à la notion de « conflit » et le considère comme un moyen de découvrir l'acteur collectif dans l'expression de son projet et la confrontation de ses points de vue.

En résumé, nous pouvons dire que la TRS, bien qu'elle ait des concepts apparentés à l'approche systémique, a tôt fait d'en réfuter quelques éléments. En comparaison, la TRS apparaît comme étant une approche plus dynamique et englobante. Elle nous permet de penser que les pratiques de maintien des salariés vieillissants ne sont pas déduites d'un seul système, mais sont induites par différents acteurs et leurs interactions créant ainsi différents systèmes.

#### **2.1.4.7. Critiques de la TRS**

L'originalité de la TRS se situe dans son rapprochement et son inspiration de plusieurs concepts issus de grandes théories sociologiques (Weber, Durkheim, Crozier, Parsons, etc.). Dubar (1990) écrit à ce sujet :

La position de J.-D. Reynaud est à la fois originale et centrale dans la sociologie française : originale parce qu'elle associe des concepts, des méthodes et des approches qui sont généralement dispersés voire opposés dans la communauté scientifique. L'insistance sur l'acteur collectif ne l'empêche pas de faire siens les postulats de l'individualisme méthodologique. L'extrême attention aux conflits ne le détourne pas de la question de la cohésion assurée par la coordination des régulations. La prise en compte des grands débats théoriques ne le détourne pas d'une conception modeste et utile de la pratique sociologique. C'est en partie ce qui assure à cette théorie une position centrale, peut-être bien incontournable. Parce que la diversité du social n'est pas sans rapport (c'est peu dire) avec la diversité des théories sociologiques, le fait d'emprunter à chacune ce qu'elle a de plus opératoire lui permet de construire une théorisation qui englobe un ensemble large de champs et de faits sociaux tout en permettant une confrontation des points de vue sur cet ensemble (Dubar, 1990 : 649).

Les contradictions citées par Dubar (1990), notamment sur le rôle de l'acteur collectif, ont contribué à alimenter les critiques de la théorie comme c'est le cas pour Gagné (1991) dans la recension qu'il fait de l'ouvrage de Reynaud (1989) :

D'un acteur collectif constitué par une régulation, d'une régulation définie par un projet (une finalité, une intention, une orientation, une légitimité) nous sommes passés à un acteur collectif essentiellement constitué par négociation entre des acteurs collectifs ! Faut-il alors poser à notre tour la question de la « réalité sociale première », celle que l'auteur a si longuement triturée, et demander : qu'est-ce qui définit un acteur collectif ? Un projet ou une négociation ? Qu'est-ce qu'une communauté ? Un composé de communautés... ou une communauté ? Qu'est-il arrivé ? On a congédié au début l'acteur individuel et le système social au profit de l'acteur collectif (la critique du structuro-fonctionnalisme a toujours son utilité) et on tombe maintenant en régression à l'infini dans la négociation ?

Ainsi, si elle apporte bon nombre de concepts, la TRS passe sous silence certains éléments relativement aux règles et à leur construction. Amblard et coll. (2005) constatent au sujet de la TRS :

Elle a du mal à rendre compte de la permanence des règles et de leur continuité, d'une part. D'autre part, elle ne rend pas suffisamment compte de ce que les règles ont aussi comme objectif de créer ou de renforcer l'identité des acteurs. Pourquoi les acteurs créent-ils des règles ? Pour des raisons stratégiques, sûrement, pour satisfaire leurs enjeux de pouvoir, sans doute ? Mais on voit bien que l'analyse stratégique et celle de la régulation butent lorsqu'elles ne donnent une réponse qu'en termes de stratégies et de jeux (Amblard et coll., 2005 : 45).

Pourtant, la TRS se veut une théorie évolutive, consciente de ses faiblesses et qui cherche à s'améliorer pour faire face aux nouveaux défis du monde contemporain. En témoigne l'ouvrage coordonné par De Terssac (2003), qui a essentiellement pour but de tester la robustesse de la TRS face à de nouveaux développements sociétaux ou encore face aux questionnements sur des dimensions moins développées par Jean-Daniel Reynaud. En effet, bon nombre d'auteurs et parmi eux, des critiques de la TRS ont participé à ce travail pour confronter leurs points de vue à ceux de Reynaud. Ce dernier a également contribué à l'ouvrage de De Terssac (2003) « non pour clore un débat scientifique, mais au contraire pour l'alimenter et le relancer » (De Terssac, 2003 : Avant-propos).

Les critiques de la TRS n'empêchent pas le fait que cette dernière soit une théorie largement répandue et utilisée dans plusieurs domaines. Pour mettre en évidence les

modalités d'opérationnalisation des concepts de cette théorie, nous allons passer en revue quelques travaux empiriques ayant mobilisé la TRS. Cet exercice va nous permettre de voir comment les concepts de la TRS peuvent être utilisés, avec quelle méthodologie et quels résultats.

#### **2.1.4.8. Recherches empiriques ayant mobilisé la TRS**

La TRS a servi de base théorique à plusieurs recherches empiriques, et ce, dans différents domaines tels que l'ergonomie et le management stratégique.

Dans le domaine de l'ergonomie, et plus précisément en matière de prévention en santé et sécurité au travail, Baril-Gingras (2003) a utilisé les concepts de la TRS pour étudier les interventions externes des associations sectorielles paritaires<sup>14</sup> (ASP) dans les organisations. Le but de cette thèse de doctorat était de comprendre « comment (par quels mécanismes) et dans quelles conditions (quel contexte) les interventions des associations sectorielles paritaires, dans les établissements, contribuent-elles à la production de transformations visant la prévention ? » (Baril-Gingras, 2003 : 13). En privilégiant une stratégie de recherche constructiviste, à la fois inductive et déductive et en utilisant la méthode des cas, Baril-Gingras (2003) a analysé sept interventions de conseillers d'associations sectorielles paritaires en s'appuyant sur des observations et des entrevues avec les parties impliquées tout au long des interventions et du suivi des propositions de transformations.

Les travaux de Reynaud (1988 et 1997) sur l'action collective et la régulation sociale et ceux de Strauss sur la négociation ont servi de cadre théorique pour comprendre la production de transformations à partir de l'analyse d'interventions d'associations sectorielles paritaires au Québec. Pour Baril-Gingras (2003), le concept de régulation

---

<sup>14</sup> « Les associations sectorielles sont des organismes autonomes et paritaires, sans but lucratif, fondées et administrées par des associations d'employeurs et de travailleurs. Elles ont pour objet de fournir aux employeurs et aux travailleurs appartenant aux secteurs d'activités qu'elles représentent des services de formation, d'information, de recherche et de conseil » (Source : <http://www.preventionenligne.com/>, page consultée le 16/02/2012).

permet de concevoir le fonctionnement d'une organisation comme étant le produit de la rencontre de différents acteurs. La TRS offre ainsi les outils nécessaires pour comprendre la dynamique des organisations et partage de grandes similitudes avec le modèle de l'activité de travail utilisé par l'ergonomie (travail prescrit vs travail réel). L'auteure a donc utilisé les concepts de régulation de contrôle, régulation autonome et conjointe pour expliquer le compromis qui se crée entre les acteurs dans les interventions en matière de santé et sécurité du travail (« compromis entre ce qui est demandé dans l'activité de travail, ce que l'opérateur considère comme « la bonne manière de faire », les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité et l'état interne de cet opérateur, son expérience, sa formation, etc. » (Baril-Gingras et coll., 2004 : 10).

L'étude de Baril-Gingras (2003) a permis la création d'un modèle pour analyser les interventions ainsi qu'un ensemble de propositions concernant l'influence du contexte sur l'intervention, sur les transformations et sur les mécanismes de production de ces transformations. Elle a également rendu possible, entre autres, d'identifier les rôles types joués par différents acteurs dans la genèse d'intervention et de différents enjeux qui seraient favorables à cette dernière.

Dans le domaine du management stratégique, Krohmer et coll. (2010) ont mobilisé la TRS pour une étude sur les parties prenantes (individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs d'une entreprise). Le but de cette recherche était d'analyser le processus d'émergence de nouvelles catégories de parties prenantes et leur affirmation comme des acteurs suffisamment puissants et légitimes pour faire partie des démarches de responsabilité sociale mises en place par les entreprises. Pour cela, Krohmer et coll. (2010) ont choisi d'analyser les stratégies et les activités des réseaux qui émergent pour lutter contre les discriminations et pour promouvoir la diversité dans les entreprises. La méthodologie de cette recherche exploratoire repose sur des entrevues semi-directives avec les représentants de différents types de réseaux de promotion de la diversité et de l'observation participante dans un des ces réseaux.

Pour Krohmer et coll. (2010), les travaux de Reynaud servent de base théorique pour comprendre le rôle essentiel de l'activité de régulation sociale dans le processus d'émergence et d'affirmation d'une nouvelle catégorie de parties prenantes. Les concepts de régulation de contrôle et de régulation autonome, ainsi que l'importance du conflit et de la régulation conjointe sont autant d'outils d'analyse qui, selon les auteurs, peuvent servir à mieux comprendre les pratiques visant à promouvoir la diversité, car ces dernières peuvent être analysées comme des formes de régulation au sens de Reynaud.

L'étude de Krohmer et coll. (2010) a illustré la forte contribution de certains réseaux quant à l'élaboration et à la construction de nouvelles règles dans le domaine du management de la diversité. Car, au-delà de leur capacité à aider les victimes de discriminations à accéder à des ressources, les réseaux de promotion de la diversité « cherchent à influencer les pratiques de management des entreprises qui peuvent s'analyser comme des règles dans la mesure où elles visent à modifier le comportement des salariés. Cette activité de régulation sociale leur permet de se constituer en insérant les réseaux dans le jeu social et en traduisant leur stratégie collective » (Krohmer et coll., 2010 : 12).

Ces deux travaux empiriques montrent la pertinence de la TRS pour l'étude des processus de création et de construction de règles dans les situations impliquant plusieurs acteurs. Elles montrent également que la stratégie de recherche privilégiée est bien souvent constructiviste et qu'elle implique des méthodes de collecte de données essentiellement qualitatives. De plus, les concepts de régulation de contrôle, autonome et conjointe ainsi que le concept de conflit semblent être des outils adéquats pour l'interprétation des interactions entre les acteurs et pour comprendre comment ces derniers influencent le contexte dans lequel ils évoluent avec la création et la mise en place de différents types de régulations.

L'objet de notre étude s'apparente aux recherches citées ci-dessus du fait que nous cherchons à comprendre comment se créent et se construisent les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans l'organisation. Nous comptons également mobiliser les concepts de régulation de contrôle, autonome et conjointe en vue de rendre compte des

interactions menant à l'émergence et la mise en place des pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante. Quant à la méthodologie de recherche, nous pensons que la méthode des cas (que nous détaillerons dans le chapitre III) est la plus adéquate pour examiner en profondeur les régulations menant à la création des règles.

## **2.2. L'approche sociétale**

Notre recherche est une comparaison internationale entre deux pays ayant une problématique partagée, qui est celle du vieillissement en emploi. Dans cette partie, nous expliquerons pourquoi le recours à l'AS nous permet non seulement d'appréhender l'influence des régulations au niveau sociétal sur les pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants, mais nous offre également une grille d'analyse comparative indispensable pour faire ressortir les différences entre la France et le Québec.

Dans un premier temps, nous exposerons les différentes approches comparatives existant dans la littérature (2.2.1). Nous présenterons ensuite l'AS (2.2.2) avant de faire ressortir les intérêts et les limites de cette approche (2.2.3). Enfin, nous évoquerons brièvement de quelques recherches ayant mobilisé l'AS (2.2.4), et ce, afin de justifier de la pertinence de cette théorie pour notre étude.

### **2.2.1. Les approches comparatives dans la littérature**

Selon Cazal (2000), les comparaisons internationales (en management comparé ou en GRH) posent de nombreux défis aux sciences sociales. Ces défis sont de nature théorique (validité des concepts et théories dans des contextes différents, influence du contexte dans leur émergence, etc.) et méthodologique (rapport du chercheur au terrain, modes d'observations et d'interactions utilisées, etc.). Mais au-delà de ces deux dimensions, Cazal (2000) pose un ensemble de questions sur les recherches comparatives qui touchent aux fondements mêmes de ces dernières, à savoir :

comment construire un point de vue sur les pratiques d'acteurs dans des organisations différentes, comment l'argumenter et le justifier au sein de communautés pertinentes pour l'auteur, comment aborder et analyser la multiplicité et la confrontation des représentations, conceptions et rationalités des acteurs, comment élaborer des connaissances pertinentes du point de vue du fonctionnement des organisations ? (Cazal, 2000 : 2).

Pour tenter de cerner ces interrogations, plusieurs approches comparatives se sont développées dans les sciences de gestion. Ces approches se distinguent par la différence de leurs critères de comparabilité et leurs implications théoriques (Maurice, 1989). La typologie de Maurice (1989) classe les approches comparatives en trois catégories : fonctionnaliste (*cross-national*), culturaliste (*cross-cultural*) et sociétale (*inter-national*).

Pour Maurice (1989), les approches fonctionnalistes (ou universalistes) considèrent le « pays » ou la « nation » comme des contextes locaux hétérogènes par rapport aux phénomènes étudiés. La comparabilité est rationnelle et les phénomènes sont comparés terme à terme.

Dès lors, les différences qui peuvent éventuellement apparaître d'un pays à l'autre ne sont que marginales et seront considérées soit comme résidus du « modèle » adopté, soit comme « équivalents fonctionnels » ce qui confèrera ipso facto aux phénomènes observés un statut de comparabilité (Maurice, 1989 : 178).

La référence au cadre national est donc reléguée au second plan dans les approches universalistes. La relation entre les niveaux macro et micro n'est pas problématisée, ce qui assure une continuité dans les phénomènes comparés (Maurice, 1989).

Les approches culturalistes (par exemple celle développée par D'Iribarne ou celle d'Hofstede) sont totalement opposées aux approches fonctionnalistes. Pour les premières, la référence « nationale » est si importante qu'elle est conceptualisée en termes de « culture nationale ». De ce fait, il existe une forte continuité entre la culture nationale et les phénomènes étudiés. Ces derniers sont donc difficilement comparables entre deux pays étant donné leur spécificité ou identité culturelle. Par ailleurs, Maurice (1989) précise que

« dans certains cas, la démarche comparative internationale, n'est pas nécessairement appliquée systématiquement. On dira alors qu'elle est implicite » (Maurice, 1989 : 180).

### **2.2.2. Présentation de l'AS**

L'approche sociétale se différencie des deux autres approches sur plusieurs points. Mais avant de l'expliquer davantage, regardons d'abord de plus près son origine et son développement.

L'AS trouve ses origines en France, particulièrement dans la ville d'Aix-en-Provence où les chercheurs du LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail) ont développé cette approche à travers la comparaison des systèmes éducatifs et d'organisation industrielle de la France et de l'Allemagne. Cette étude a donné lieu à un ouvrage référence en matière de comparaison internationale de M. Maurice, F. Sellier et J-J. Silvestre, publié en 1982 et intitulé *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Maurice et coll. (1998) expliquent la naissance de l'AS comme suit :

Reformulant les termes de la demande qui leur était adressée, de comparer "à poste égal" les niveaux relatifs de salaire dans des entreprises allemandes et françaises, les chercheurs du LEST faisaient un choix décisif dont les effets devaient orienter leurs recherches ultérieures. En effet, la demande initiale (émanant d'un organisme économique public) s'inscrivait bien dans la logique de l'analyse statistique classique cherchant à neutraliser la variable "poste de travail", pour mesurer la variable "salaire", ce qui permettait de comparer du comparable. On était alors dans le droit fil du raisonnement expérimental respectant le fameux principe du "toutes choses étant égales par ailleurs". Les chercheurs du LEST, plus proches du raisonnement sociologique et d'une pratique monographique attentive à la contextualisation des catégories, s'attachaient plutôt à reconstruire celles-ci en les situant dans la logique de leur "espace" d'appartenance (Maurice et coll., 1998 : 8).

Ainsi, c'est en essayant d'être fidèles à des principes méthodologiques et sociologiques que Maurice et coll. (1982) ont développé une réflexion qui peut être utilisée à la fois comme

base empirique pour mettre à jour les spécificités sociétales, et comme base analytique pour répondre à la problématique en question.

Maurice (1989) part du principe que toute comparaison internationale « vise à mettre en évidence l'effet du contexte national sur les objets de recherche observés afin de mesurer leur degré de généralité en fonction du modèle théorique et des hypothèses que l'on veut vérifier empiriquement » (Maurice, 1989 : 176). Pour cela, Maurice (1989) distingue deux critères permettant de positionner l'approche sociétale parmi les approches culturaliste et fonctionnaliste :

- Premier critère : la distinction entre deux niveaux d'analyse. Le niveau macro correspond au contexte national (sociétal) dans lequel les objets se situent. Le niveau micro (ou méso) est celui où ces mêmes objets sont observés.
- Deuxième critère : la continuité ou la discontinuité qui caractérise les phénomènes étudiés d'un pays à l'autre, en fonction des concepts et des indicateurs utilisés dans chaque cas (critère de comparabilité entre les pays)

L'AS n'est donc pas une juxtaposition de monographies, ni une comparaison terme à terme des statistiques. Par ailleurs, Maurice (1989) souligne le paradoxe qui est au cœur de l'approche sociétale est qui la « comparaison du non-comparable » qu'il explique comme suit :

Ainsi, la comparabilité ne s'applique pas dans ce cas directement à des phénomènes (ou à des objets) particuliers comparés terme à terme, elle s'applique plutôt à des ensembles de phénomènes qui constituent dans leurs interdépendances des « cohérences » nationales, propres à chaque pays. Le principe qui sous-tend l'analyse n'est pas ici la « rationalité », ni la « culture nationale » ; mais plutôt le postulat de la « construction des acteurs dans leur rapport à la société ». C'est là le principe de généralisation qui sous-tend ce type d'approche, privilégiant le lien social qui s'établit entre acteurs et société [...] (Maurice, 1989 : 182).

Les catégories d'analyse dans l'approche comparative de Maurice et coll. (1982) ne sont pas traitées comme des variables indépendantes et « comparables », car sorties de leur contexte social. Au contraire, l'AS considère ces catégories comme l'expression de modes

de gestion et d'organisation, de division du travail et de rapports sociaux spécifiques (Maurice et coll., 1998). De ce fait, il existe de fortes interactions entre les niveaux macro et micro qui constituent, selon Maurice (1989), des « cohérences nationales ». La comparabilité de ces cohérences est fondée sur le paradoxe de la non-comparabilité terme à terme des éléments qui les constituent (Maurice, 1989).

### **2.2.3. Choix épistémologiques et méthodologiques de l'AS**

Selon Maurice (1989), l'AS ne prétend pas être une théorie. Nous avons vu auparavant que cette approche est née d'une question empirique qui mettait en jeu les structures sociales de deux pays (Verdier, 2000). Il est donc difficile de faire ressortir clairement ses partis pris épistémologiques.

L'articulation du « macro » et du « micro » couplée aux critères de non-comparabilité des catégories font que l'AS tente de résoudre (empiriquement et théoriquement) la question suivante : « comment sauvegarder l'identité sociale des acteurs (ou des objets d'analyse) que les exigences de formalisme ou de généralité de toute théorie menacent toujours de dénaturer? » (Maurice, 1989 : 189). Maurice (1989) répond à cette interrogation en spécifiant que l'AS a pour ambition de « dépasser les particularismes nationaux, même si ceux-ci mettent déjà sur la voie d'explications partielles des différences observées » (Maurice, 1989 : 186). L'auteur rajoute que l'une des originalités de l'AS est « d'une part de chercher à dépasser l'opposition entre « individualisme méthodologique » et « holisme » et d'articuler entre eux le « macro » et le « micro » en identifiant des espaces et des acteurs *intermédiaires* » (Maurice, 2003 : 392).

### **2.2.4. Intérêts et limites de l'AS**

L'intérêt principal de l'AS est la priorité qu'elle accorde au « rapport à la société ». De ce fait, certaines critiques tendent à positionner l'approche sociétale au même niveau que l'approche culturaliste justement à cause de cette dimension sociétale. Or, Maurice (1989)

explique que l'AS ne se fonde en aucun cas sur l'effet d'une « culture nationale », mais bien sur un « effet sociétal » basé sur « les *processus* de construction des acteurs et de leurs espaces » (Maurice, 1989 : 184). Par ailleurs, la non-comparabilité dans l'approche sociétale n'est pas une limite, mais un objet d'analyse qui permet de passer de la juxtaposition d'effets nationaux au repérage et à l'explicitation de cohérences sociétales (Berthelot cité *in* Maurice, 1989). Et c'est justement ce passage d'effet national à effet sociétal qui vaut à l'AS des critiques d'ordre méthodologique et théorique. De plus, le fait de mettre essentiellement l'accent sur les différences dans les règles existantes entre deux pays (description des systèmes nationaux), et non sur le processus de construction de ces règles, a fait que l'AS a été perçue comme une approche statique, ne pouvant rendre compte des dynamiques sociales (Amblard et coll., 2005).

Cela dit, sans rentrer dans des débats d'ordre épistémologique, il convient de dire que la principale limite de l'AS est son statut qui reste encore flou même aux yeux de son auteur principal : « est-elle une "théorie" ou une "méthodologie" ? quelle (sic) est la nature de son "paradigme" : fonctionnaliste, structuraliste, voire herméneutique, ... ? » (Maurice et coll., 1998 : 7). En effet, Maurice (1989) ne prétend pas, avec l'AS, faire une « théorie » de la comparaison internationale. Il précise que le caractère semi-inductif de cette approche ne présuppose pas au départ l'existence d'un modèle théorique, mais oriente plutôt vers un modèle ou une théorie à construire (Maurice, 1989).

### **2.2.5. Recherches empiriques ayant mobilisé l'AS**

Nous avons mentionné plus haut que l'AS est née de l'étude empirique des politiques d'éducation et d'organisations industrielles en France et en Allemagne par Maurice et coll. (1982). Cette étude avait pour but d'examiner les processus de constitution des systèmes hiérarchiques et professionnels dans les deux pays en prenant en considération plusieurs facteurs : le rapport salarial, le rapport éducatif ou professionnel (construction des qualifications et orientation des mobilités éducatives et professionnelles), le rapport organisationnel (construction des relations de pouvoir et de coopération) et le rapport

industriel (construction des formes de régulation des conflits) (Maurice et coll., 1982). La recherche a été conduite en deux temps : entre 1971 et 1973 auprès de 14 établissements industriels français et allemands et entre 1974 et 1977 auprès de 12 autres établissements. L'enquête a été complétée par une recherche complémentaire d'informations sur les contextes nationaux de formation, de structure des emplois, des systèmes de relations professionnelles, etc. En effet, l'articulation des deux niveaux national et organisationnel est primordiale dans l'étude de Maurice et coll. (1982) qui expliquent :

La complémentarité de ces deux niveaux est essentielle dans notre démarche, car elle matérialise le rôle central de l'entreprise comme lieu de cristallisation des tendances fortes du rapport salarial tel qu'il se constitue dans une société donnée. Elle montre aussi comment l'entreprise se construit, dans chaque société, à partir des conditions particulières de mobilisation des hommes dans l'espace de qualification et à partir des régulations sociales de l'organisation et du conflit (Maurice et coll., 1982 : 14).

Les résultats de cette recherche sont riches d'enseignements et ont permis de comprendre les différences entre les systèmes éducatifs et d'emploi français et allemand qui seraient trop long à détailler dans notre travail. Cela dit, l'apport principal de cette étude reste le point d'éclairage apporté aux relations entre l'organisation du travail et la socialisation des acteurs au niveau des deux pays étudiés, ce que les auteurs ont appelé « les cohérences sociétales ». Et c'est l'accent mis sur la comparaison internationale qui permet de mettre en évidence les différences entre les pays pour faire ressortir le rapport entre les structures et les acteurs.

Dans le domaine de la sociologie de travail, il existe également l'étude de Nohara (1999) qui utilise l'AS pour comparer les modalités d'articulation des activités des femmes et des hommes dans la société française et japonaise. Cette recherche macrostatistique qui met l'accent sur la comparaison des modèles d'activité féminine « vise à montrer que le modèle « national » d'activité féminine ne résulte ni uniquement d'un choix fondé sur le calcul coût-avantage au sein du ménage considéré comme un espace de capital, ni d'une culture nationale omnipotente, mais qu'il se construit sur une interaction entre les jeux d'acteurs

stratégiques et la représentation de la famille cristallisée autour des politiques des pouvoirs publics » (Nohara, 1999 : 1).

Ces deux recherches empiriques, bien qu'elles utilisent deux méthodologies différentes, ont mobilisé l'AS dans le but de situer les objets de recherche dans leurs contextes sociétaux pour ensuite comparer ces derniers. L'articulation de différents niveaux (macro, méso et micro) et l'analyse comparative utilisée dans ces deux études a permis de mettre en évidence des cohérences uniques et propres à chacune des sociétés étudiées, notamment en termes d'interaction des acteurs de différents niveaux et leur influence sur les « cohérences sociétales ». C'est pour cette raison que nous pensons que l'utilisation de l'AS comme approche comparative serait utile pour notre étude. En effet, nous souhaitons faire ressortir, par une approche multi niveaux (sociétal, d'entreprise et local), les différences de régulations qui sous-tendent l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs seniors en France et au Québec. Nous pensons que l'approche de l'AS nous donne cette possibilité, car elle nous permet, dans un premier temps, de comprendre le processus de création de régulation dans son ensemble pour un pays donné. Dans un deuxième temps, elle nous donne la possibilité de repérer ce qui différencie les systèmes sociétaux des deux pays que nous cherchons à comparer.

Enfin, il importe de mentionner que plusieurs travaux sur la gestion des âges ont recours aux comparaisons internationales. Les travaux de Guillemard (2010, 2007, 2004, 2003), qui portent sur les différentes politiques publiques en matière d'emploi des seniors dans différents pays du monde sont les plus connus dans ce domaine. Cette auteure se base sur le néo-institutionnalisme pour l'étude de la problématique du vieillissement en emploi et compare les agencements spécifiques entre le marché du travail, les systèmes de protection sociale et le parcours des âges (Guillemard, 2003). Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre lors de la revue de littérature (1.4.3.2), Guillemard (2003) s'inspire également de l'AS du fait de la dimension donnée aux institutions et aux acteurs, ce qui lui permet de faire le lien entre les politiques de protection sociale et d'emploi, et la définition et la catégorisation des salariés vieillissants qui en découlent (Guillemard, 2003).

Nous pouvons donc dire qu'étant donné l'objet de notre étude, l'AS semble apporter un éclairage théorique approprié qui va nous permettre de comprendre l'émergence et la mise en place des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les contextes nationaux des deux pays que nous allons étudier, à savoir la France et le Québec.

### **2.3. Intégration de la régulation d'entreprise et la régulation sociale**

La démarche de construction d'un modèle (ou d'une théorie) à partir de la comparaison de phénomènes dans deux pays différents, ainsi que la prise en compte des acteurs et des contextes qui les entourent dans la comparaison internationale, ont fait que nous avons souhaité nous inspirer simultanément des apports de la TRS, comme outil pour comprendre la régulation aux différents niveaux et plus spécifiquement au niveau de l'entreprise et au niveau local, et de l'AS comme outil de comparaison internationale et pour mieux comprendre l'influence du niveau sociétal. Dans un premier temps, nous expliquerons les différences qui existent entre la TRS et l'AS (2.3.1). Dans un deuxième temps, nous exposerons en quoi l'articulation de ces deux théories est pertinente pour la construction de notre cadre d'analyse (2.3.2).

#### **2.3.1. Différences entre la TRS et l'AS**

Nous n'occultons pas le fait que l'approche sociale et la TRS ont longtemps alimenté les débats scientifiques du fait de leur divergence sur plusieurs points allant de l'épistémologie à la méthodologie de la démarche. Ceci a donné lieu à plusieurs articles sous forme de critique (Reynaud, 1979) et de réponses de la part de Maurice et coll. (1979). Le dernier en date est celui de Maurice (2003) dans lequel l'auteur précise ce qui rapproche et différencie la théorie de la régulation conjointe de Reynaud et l'AS. En revenant sur les contextes dans lesquels les deux approches se sont élaborées, Maurice (2003) nous permet de comprendre, un tant soit peu, quelques éléments critiques de Reynaud quand il s'interroge :

Finalement, n'y a-t-il pas place pour un autre espace théorique entre l'individualisme méthodologique pratiqué par J.-D. Reynaud et le holisme quelque peu caricatural dont il qualifie les approches qui – telle l'analyse sociétale- tentent d'intégrer les acteurs et les institutions, les acteurs et les structures, tout en prenant compte leur processus d'endogénéisation ? (Maurice, 2003 : 395)

Ainsi, le point crucial qui différencie les deux approches porte sur l'individualisme méthodologique dont Reynaud est un fervent défenseur et qui, selon Maurice (2003), mériterait d'être nuancé :

Plus généralement, on peut être surpris par l'insistance particulière de J.-D. Reynaud à s'attaquer à ce qui de près ou de loin peut s'apparenter à la notion de « système social » ou plus généralement à la société. [...] R. Boudon lui-même rappelait utilement que « la méthodologie individualiste (dont il est l'un des promoteurs) n'implique aucune vision atomiste des sociétés. Elle n'interdit pas et elle exige même que les individus soient considérés dans un contexte social, elle invite à traiter comme identiques des individus situés dans la même situation et, ainsi, permet l'analyse de phénomènes collectifs », reconnaissant que la méthodologie individualiste est plus couramment utilisée en économie qu'en sociologie (Boudon, 1986 : 50, 57, chap. 2). J.-D. Reynaud souscrirait sans doute à de telles propositions. Il ne fait d'ailleurs nul doute qu'il existe de nombreux points d'accord entre nos deux approches, même si chacune d'entre elles permet de mettre en évidence des dimensions d'analyse et donc d'intelligibilité complémentaires pour des objets ou des familles de phénomènes similaires (Maurice, 2003 : 392).

L'AS se veut donc une approche se situant entre le holisme et l'individualisme méthodologique. Ceci la différencie de la TRS dont l'individualisme méthodologique est un des principes fondamentaux. L'AS est une approche institutionnaliste qui analyse les actions des acteurs en prenant en compte l'influence du système sociétal sur eux. La TRS est une approche régulationniste où les acteurs ne sont pas déterminés par le contexte. Ils ont ainsi la liberté de créer le système dont lequel ils évoluent à travers leurs régulations et leurs interactions.

Le défi posé ici est au cœur de nombreux débats en sciences sociales, à savoir comment sortir de l'alternative holisme-individualisme. Mais malgré ces différences, nous pensons

que l'articulation de ces deux approches peut constituer un cadre théorique intéressant pour notre objet de recherche.

### **2.3.2. Apports de la TRS et l'AS pour notre recherche**

La question de départ de notre objet de recherche concerne la manière dont les acteurs des niveaux sociétal, de l'entreprise et local influencent l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants en France et au Québec. Il s'agit clairement de distinguer les acteurs de chaque niveau, de comprendre les interactions qui conduisent à la création des règles et la manière dont ces dernières influencent les autres niveaux évoqués. Il est donc question de trouver une articulation entre les acteurs et la structure des niveaux sociétal, d'entreprise et local.

Selon nous, les acteurs impliqués dans le processus d'émergence et de construction des pratiques interagissent entre eux dans les niveaux dans lesquels ils se trouvent et créent leurs propres systèmes. Les acteurs se trouvent ainsi encadrés dans les systèmes créés grâce à leurs régulations, négociations et conflits. Nous pensons donc que la TRS permet d'appréhender le processus d'interactions et de création des règles dans les niveaux que nous souhaitons étudier. L'AS, quant à elle, est utile pour comprendre l'influence de ces systèmes sur les acteurs et sur les autres niveaux impliqués. C'est donc cette approche multi niveaux (sociétal, d'entreprise et local) qui nous donne la possibilité d'articuler ces deux théories.

De plus, la dimension comparative internationale de notre recherche justifie le recours à l'AS comme approche comparative. En effet, notre étude vise à faire ressortir les différences qui existent entre la France et le Québec, deux pays qui, malgré leur proximité au plan économique, mais aussi culturel et historique, gèrent différemment la main-d'œuvre vieillissante, et ce, à tous les niveaux (sociétal, d'entreprise et local). Se baser uniquement sur la comparaison terme à terme des éléments constituant les études de cas de chaque pays (comme le veut l'approche fonctionnaliste) aurait fait ressortir des différences factuelles qui

ne peuvent donner de sens, car elles seront amputées du contexte national dans lequel elles trouvent leur légitimité. En même temps, favoriser une approche culturaliste risquerait de tendre vers un particularisme basé sur la notion de « culture nationale » qui donnerait une place prépondérante à la spécificité ou l'identité culturelle de chaque pays, rendant ainsi la comparaison difficile, voire impossible (Maurice, 1989). En choisissant de nous inspirer de l'AS, nous nous sommes donné les moyens d'articuler simultanément plusieurs niveaux d'analyse (sociétal, d'entreprise et local) grâce à un système d'interprétation permettant cette articulation. C'est ainsi que cette approche nous a conduite à situer les modèles de gestion des âges dans leurs contextes sociétaux.

## **2.4. Construction d'un cadre d'analyse**

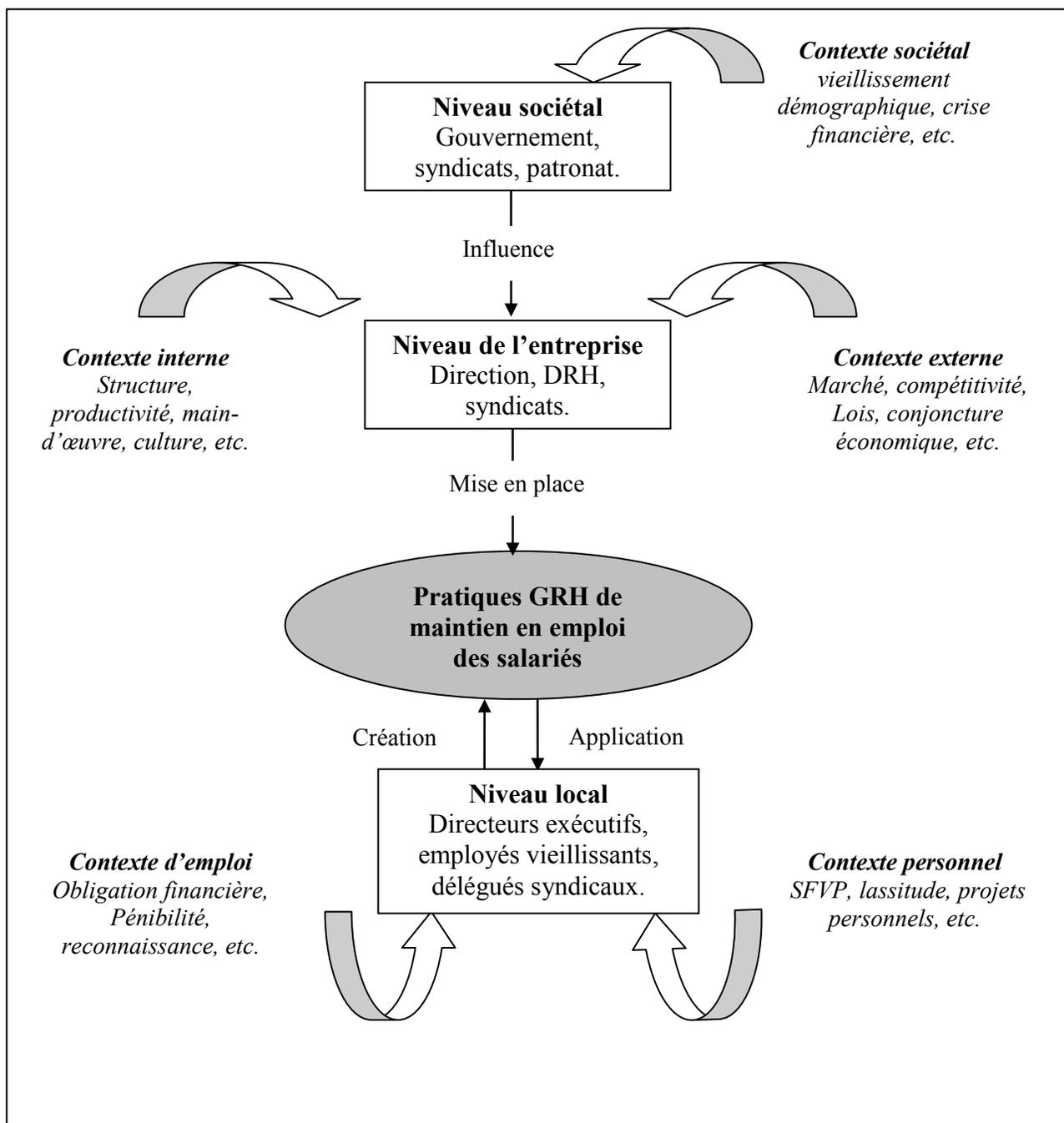
À ce stade de notre étude, nous pensons que la compréhension de l'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants passe par l'examen des règles définies par les acteurs dans leur activité et dans leur niveau de régulation. Ces règles sont définies dans un cadre constitué par les règles prescrites par l'État, les règles de l'organisation ainsi que les règles créées par les employés eux-mêmes.

À partir des théories et des concepts définis plus haut, nous allons examiner, à travers l'implantation des pratiques de rétention de la main-d'œuvre âgée, comment les acteurs construisent et mettent en place de nouvelles règles qui organiseront leur activité dans l'entreprise. Dans la revue de la littérature, nous avons identifié trois niveaux de régulation susceptibles d'influencer l'émergence et la mise en œuvre de pratiques de rétention des seniors dans les entreprises. Ce sont le niveau sociétal (2.4.2), le niveau de l'entreprise (2.4.3) et le niveau local (2.4.4) dont nous allons traiter respectivement dans cette partie après avoir exposé notre schéma de recherche (2.4.1). Nous terminerons en évoquant la trame sur laquelle se basera notre modèle d'analyse (2.4.5) et qui servira de structure pour les chapitres décrivant les résultats de notre enquête en France et au Québec.

### **2.4.1. Schéma de recherche**

Nous avons élaboré ce schéma de recherche à partir des théories et des concepts que nous avons exposés tout au long de ce chapitre. Nous l'expliquerons plus en détail, et par niveau de régulation dans les paragraphes qui suivent.

Figure 10 : Schéma de recherche



### **2.4.2. Premier niveau : la régulation sociétale**

L'acteur principal régissant le niveau sociétal est l'État. Les autres acteurs sont les syndicats et les associations patronales qui négocient avec les pouvoirs publics avant la mise en place de nouvelles lois ou de nouvelles mesures.

Nous avons vu précédemment que dans les deux pays, les pouvoirs publics ont eu une grande influence sur les pratiques de mise à l'écart des travailleurs vieillissants du marché du travail et nous pensons également que cela risque de se reproduire pour promouvoir les pratiques de rétention. Mais dans l'émergence même de certaines pratiques au sein de l'organisation, quel est le rôle de l'État ? Quelle est la nature de sa démarche ? Incitative ou Coercitive ? Sous l'angle de la TRS, et selon les concepts de régulation de Reynaud et de De Terssac et Lompré (2002), nous avons cherché à comprendre quel type de régulation (de contrôle ou conjointe, chaude ou froide) ont les gouvernements des deux pays avec les organisations, mais aussi comment, à l'intérieur du niveau sociétal, se régulent les relations entre État et partenaires sociaux.

Dans cet espace de régulation qu'est le niveau sociétal, le but est de faire ressortir, pour la France comme pour le Québec, jusqu'à quel degré le positionnement de l'État est important dans l'émergence et la construction des pratiques GRH de rétention des travailleurs vieillissants dans l'organisation. En somme, il s'agit de repérer et d'analyser les objets de la régulation sociétale dans le but de définir quel type de régulation appliquent les États français et québécois dans la mise en œuvre de pratiques de maintien dans les organisations.

### **2.4.3. Deuxième niveau : la régulation d'entreprise**

Le niveau de l'entreprise comporte trois acteurs principaux : la direction de l'organisation, la direction des ressources humaines et les négociateurs syndicaux présents dans l'entreprise. Les deux acteurs principaux de ce niveau sont la direction de l'entreprise et les syndicats.

Ainsi, la décision de mettre en place des pratiques de rétention est détenue par la direction. De plus, c'est la direction qui est la plus apte à avoir une vision globale sur les éléments indispensables à sa pérennité. Elle est aussi la plus à même de définir les besoins de l'organisation en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés et en fonction de l'environnement qui l'entoure (secteur d'activité, concurrence, mondialisation, flexibilité, etc.). Nous pensons que l'acteur le plus pertinent pour notre étude est la direction des ressources humaines. En effet, cette entité de l'entreprise est celle qui détient les informations concernant la main-d'œuvre de l'entreprise (pyramide des âges, fins de carrières, etc.). Ces informations sont précieuses pour la direction de l'organisation, car elles déterminent les besoins en main-d'œuvre nécessaire pour atteindre les objectifs de pérennité et de compétitivité. Cela dit, les syndicats de travailleurs jouent un rôle non négligeable au niveau de l'entreprise, du fait qu'ils peuvent être invités aux discussions avec l'employeur en vue de l'établissement de nouvelles pratiques organisationnelles mais aussi pour la négociation de la convention collective. Dans le cas contraire, ils peuvent mobiliser les salariés et entrer dans un conflit social dans le but de contrer les décisions des dirigeants. C'est dans la présence de ce conflit ouvert entre patronat et syndicat que nous pensons qu'il existe une régulation qui sert à maintenir l'équilibre dans l'organisation.

Au niveau de l'entreprise, nous avons cherché à comprendre pourquoi l'organisation décide de mettre en place des pratiques de maintien en emploi pour les salariés vieillissants. L'analyse dans ce niveau vise à comprendre les réelles motivations de l'entreprise pour la mise en place de ces pratiques GRH mais aussi l'influence du niveau sociétal sur les organisations. Nous allons voir également quel genre de pratiques de rétention sont privilégiées, en nous basant sur les différentes typologies présentées plus haut.

#### **2.4.4. Troisième niveau : la régulation locale**

Les acteurs du niveau local se composent des directeurs exécutifs de la politique du Groupe, des délégués syndicaux ou délégués du personnel ainsi que des salariés vieillissants de 50 ans et plus.

Dans ce niveau, nous avons tenté de déceler le degré de formalisation et d'acceptation des pratiques de maintien en emploi par les salariés vieillissants. En effet, il s'agit de comprendre comment les régulations au niveau local influencent la mise en place de certaines pratiques ou encore leur création. Pour cela, nous avons examiné les pratiques présentes dans les conventions collectives négociées dans les magasins. Nous nous sommes également intéressée à l'organisation du travail ainsi qu'aux perceptions (positives ou négatives) qu'ont les directeurs des entités locales à l'égard des travailleurs vieillissants. Nous avons essayé de faire ressortir les caractéristiques du travail susceptibles de mettre en difficulté certains salariés vieillissants ainsi que les stratégies que mettent en place ces derniers pour mieux adapter leurs tâches à leurs capacités physiques. Enfin, en nous basant sur le concept de sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP), nous avons cherché à comprendre l'état d'esprit des employés vieillissants pour voir comment sont perçues les pratiques mises en place dans l'organisation, mais aussi, et surtout, quel est l'impact de ces dernières sur leur décision de se maintenir en emploi.

#### **2.4.5. Le modèle d'analyse**

Nous allons structurer notre analyse de manière à mettre en exergue tous les acteurs présentés ci-dessus dans leurs contextes de régulation. Ainsi pour chaque niveau, nous allons tout d'abord présenter les acteurs qui y évoluent. Ensuite, nous décrirons les règles en vigueur dans le niveau étudié, leur contenu, leur émergence et leur mise en place. Enfin, nous tenterons de cerner, au-delà du discours des acteurs, quelles sont les perceptions de ces derniers vis-à-vis des règles produites ainsi que l'impact de la régulation sur le niveau dans lequel ils évoluent et sur les autres niveaux. Nous pensons que cette articulation « acteur-règles-perception » va nous permettre de rendre compte du processus de production des règles conduisant à l'émergence et la construction des pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante dans l'organisation et ce, en France comme au Québec.



## **Chapitre III : Méthodologie de la recherche**

Selon Gauthier (2006), « la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme » (Gauthier, 2006 : 8). Dans ce chapitre, nous traiterons dans un premier lieu de la nature de notre recherche (3.1). Nous expliquerons pourquoi nous avons opté pour l'étude de cas multiple en définissant cette méthode, ses forces et ses faiblesses (3.2). Ensuite, nous détaillerons les étapes du déroulement de notre recherche (3.3) en suivant le protocole d'Eisenhardt (1989). Ce protocole comprend les étapes de la recherche depuis le début de la préparation à l'accès au terrain jusqu'à la conclusion de l'étude en passant par l'analyse des cas. Dans cette partie, nous mettrons délibérément l'accent sur l'accès au terrain de recherche, car cela a été pour nous un véritable défi de trouver des entreprises correspondant à nos critères de sélection dans les deux pays. Cette difficulté résulte de la rareté des mesures prises par les entreprises, particulièrement au Québec, et fait ressortir le décalage entre le discours normatif des gouvernements et des directions d'entreprises au sujet du maintien en emploi des salariés vieillissants et la réalité du terrain. Nous terminerons avec un schéma récapitulatif de notre méthodologie de recherche (3.4).

### **3.1. Nature de la recherche**

L'originalité de notre recherche se situe dans l'étude de l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants à travers le prisme de la régulation sociale. À notre connaissance, il n'existe aucune étude ayant abordé les pratiques de maintien des salariés vieillissants sous cet angle. La majorité des études faites dans ce domaine utilisent des stratégies de recherche hypothético-déductives avec des méthodes quantitatives pour faire une recension des « meilleures pratiques » ou encore pour sonder

leur degré de pénétration ou d'efficacité. Dans notre cas, cette méthode n'est pas compatible avec notre questionnement.

C'est pour cela que pour notre recherche, nous avons opté pour une stratégie de recherche à la fois inductive et déductive. Contrairement à ce que l'on peut croire, les approches inductive et déductive ne sont pas incompatibles. Elles sont souvent présentées séparément pour des fins pédagogiques, mais peuvent très bien se combiner dans une stratégie de recherche.

Dans notre étude, nous cherchons à développer des modèles de l'émergence et de la construction des pratiques de rétention de la main-d'œuvre âgée dans deux organisations en France et au Québec. Ces modèles permettront la compréhension de l'influence des régulations sociétale, d'entreprise et locale sur les pratiques de maintien en emploi en rendant compte des différentes interactions des acteurs. Ceci constitue la partie inductive de notre recherche. Cela dit, notre étude comporte également une partie déductive, étant donné que nous nous basons sur un cadre théorique général (TRS) ainsi que sur d'autres théories relatives à la GRH et à l'organisation du travail. La combinaison de ces deux démarches nous permet d'appréhender la problématique de recherche avec un certain enracinement théorique tout en laissant un espace pour l'émergence de nouveaux modèles explicatifs prenant pour base la théorie de la régulation sociale.

## **3.2. L'étude de cas multiple**

Dans cette partie, nous commencerons par une définition ainsi qu'une justification de notre choix de la méthode des cas comme démarche de recherche (3.2.1). Nous traiterons ensuite de la spécificité de cette méthode à travers son lien étroit avec la théorie (3.2.2) avant d'évoquer les critères de son évaluation (3.2.3). Nous finirons par évoquer les intérêts et les limites de la méthode des cas (3.2.4).

### **3.2.1. Définition et choix de la méthode des cas**

Selon Whitfield et Strauss (1998), une étude de cas (unique ou multiple) est une stratégie de recherche utilisée pour étudier un ou plusieurs phénomènes sociaux. Elle vise à comprendre ou à expliquer ces phénomènes en les plaçant dans un contexte large. L'utilisation de l'étude de cas est appropriée pour des études de processus ou pour des études exploratoires. Dans son ouvrage, Yin (2009) affirme que les études de cas se prêtent mieux pour répondre à des questions de recherche commençant par « comment ? » et « pourquoi ? ». Une étude de cas permet de cerner les étapes par lesquelles se déroulent les événements tout en laissant la possibilité d'explorer les relations de cause à effet qui y figurent. Elle peut s'avérer particulièrement utile pour chercher les motivations, les relations de pouvoir et les processus qui impliquent la compréhension d'interactions sociales complexes (Whitfield et Strauss, 1998).

Par cette définition, nous pouvons dire que le choix de l'étude de cas pour notre recherche sur l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants se justifie. En effet, nous ne cherchons pas à recenser les pratiques existantes dans l'organisation, ni à mesurer leur efficacité et tester des hypothèses. C'est une investigation en profondeur qui permet de cerner les pratiques de rétention à travers les interactions des différents acteurs impliqués.

De plus, notre volonté d'examiner notre problématique de recherche selon une approche comparative internationale justifie le recours à la méthode de l'étude de cas multiple. Cette méthode a pour but d'examiner un phénomène à travers plusieurs cas. Elle fait en sorte de traiter de plusieurs situations pour s'assurer de bien cerner l'ensemble de l'objet de recherche (Gauthier, 2006). L'étude de cas multiple convient à l'étude de processus sur différents sites. Elle peut utiliser ce que D'Amboise et Audet (2005) appellent la comparaison intersites. Cette méthode vise à faire ressortir les similitudes et les différences entre plusieurs entités et permet de déterminer les caractéristiques de chacune de ses entités.

### 3.2.2. La méthode des cas et le développement théorique

La méthode des cas se distingue des autres méthodes de recherche en ce qu'elle permet comme développement théorique. En effet, Yin (2009) affirme que le développement d'une théorie est essentiel dans la phase de conception des cas. Cette théorie ne doit pas être considérée avec la formalité des grandes théories en sciences sociales, mais simplement en faisant une recension de la littérature du sujet que l'on souhaite étudier et en se posant des questions sur l'objet de l'étude, pourquoi on s'y intéresse, mais aussi, qu'est-ce qu'on espère apprendre à la fin de la recherche. Le développement théorique est donc important, et ce, quelle que soit la nature de la recherche (explicative, descriptive ou exploratoire), car c'est ce qui permet de définir la méthode de conception des cas, mais aussi le type de techniques mobilisées pour la collecte de données (Yin, 2009).

### 3.2.3. Critères d'évaluation de l'étude de cas

Les critères d'évaluation des études de cas sont identiques à ceux de toutes les autres méthodes de recherche en sciences sociales, à savoir :

- **La validité du construit** qui est « relative à l'opérationnalisation des variables, à la qualité de l'élaboration et du choix des indicateurs » (Gauthier, 2006 : 203).
- **La validité interne** qui est « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables » (Gauthier, 2006 : 151).
- **La validité externe** qui est « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude » (Gauthier, 2006 : 151).
- **La fiabilité** (ou la fidélité) qui est « un indice de la qualité de la mesure « en soi » » (Gauthier, 2006 : 196) et qui démontre que les opérations de la recherche doivent, si elles sont répétées, donner des résultats constants (Yin, 2009).

Selon Whitfield et Strauss (1998), rares sont les projets qui assurent l'accomplissement de tous ces critères de validité au plus haut degré. Typiquement, les chercheurs font un compromis de tous ces éléments, et ce, à cause de considérations pratiques comme le coût ou le temps. De ce fait, les méthodes de recherche varient dans le degré de maximisation de leur validité. Par exemple, les expérimentations en laboratoire ont une forte validité interne, mais une faible validité externe, alors que c'est l'inverse pour les expérimentations de terrain. En général, les analyses qualitatives et méthodes de recherche inductives ont une forte validité du construit, alors que les analyses quantitatives et les méthodes déductives ont une forte validité externe (Whitfield et Strauss, 1998).

### **3.2.4. Intérêts et limites de l'étude de cas multiple**

L'étude de cas multiple est une stratégie de recherche qui a ses avantages et ses inconvénients. Selon Whitfield et Strauss (1998), les études de cas sont fortes dans la validité du construit et la validité interne, mais accusent une faiblesse dans la validité externe et dans la fiabilité (il est difficile de reproduire les mêmes résultats, car chaque cas est unique en son genre).

Les forces de l'étude de cas multiple sont celles associées à l'étude de cas en général, en ce qu'elle permet un approfondissement considérable du sujet traité. Cela est dû au fait que l'on peut utiliser plusieurs techniques de collecte de données et qu'on dispose d'une certaine latitude dans la modification de ces techniques et des questions de recherche en fonction de ce que l'on découvre sur le site. La richesse de cette stratégie est donc avérée. Dans l'étude de cas multiple, cet approfondissement est multiplié par le nombre de sites que l'on utilise, ce qui assure la validité interne du construit que l'on développe. Ainsi, la quantité d'informations que l'on recueille sur chaque site augmente la richesse des données collectées.

La principale critique adressée à la méthode des cas concerne la généralisation des résultats. En effet, une étude de cas, même si elle est multiple, ne permet pas de faire des

généralisations et ne permet pas la vérification des théories. La validité externe de l'étude de cas multiple est mise à rude épreuve, car malgré le choix de cas multiples, l'ampleur de l'analyse effectuée et la taille de l'échantillon rendent la généralisation difficile. Le manque de contrôle sur les conditions de la situation observée et le risque de non-représentativité des cas retenus s'ajoutent aux faiblesses de cette démarche. Cela dit, Yin (2009) nuance ces propos et précise que ce serait une erreur fatale que de vouloir généraliser les résultats des études de cas de manière statistique, et ce, pour la simple raison que les résultats obtenus par cette méthode ne sont pas des unités d'échantillonnage. Au contraire, les cas sont choisis comme un chercheur de laboratoire choisit le sujet d'une nouvelle expérience. L'étude de cas ne permet pas une généralisation statistique, mais une généralisation analytique dans laquelle on compare les résultats empiriques à ceux prédits par la théorie de départ.

Avant de commencer notre recherche sur le terrain, nous avons pris conscience des limites des études de cas et nous avons fait notre possible pour essayer de pallier ces faiblesses avec plus de rigueur dans la collecte de données. Nous nous sommes efforcée de bien déterminer notre sujet de recherche pour éviter les débordements sur d'autres sujets, certes pertinents, mais n'allant pas dans le sens de notre étude. C'est pour cela que nous nous sommes documentée à l'avance sur les stratégies de recherche adaptées aux études de cas et que nous avons choisi d'effectuer notre recherche selon le protocole d'Eisenhardt (1989).

### **3.3. Déroulement de la recherche**

Nous nous inspirons des travaux d'Eisenhardt (1989) qui permettent la construction d'une théorie à partir d'études de cas. Cette approche est la synthèse de travaux sur les méthodes qualitatives (Miles et Huberman, 1984), de la recherche sur l'étude de cas (Yin, 1981, 1984) et des approches de la théorie enracinée (*grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967).

La méthode d'Eisenhardt (1989) comporte neuf phases : préparation en amont (3.3.1), sélection des cas (3.3.2), conception des instruments de collecte de données, entrée dans le

terrain, analyse des cas (intra) (3.3.3), analyse des interactions dans chaque cas (3.3.4), comparaison des deux cas (inter) (3.3.5), retour sur la littérature et conclusion de l'étude (3.3.6).

Dans les paragraphes qui vont suivre, nous allons détailler chacune de ces étapes. Toutefois, nous avons mis ensemble la phase de conception des instruments de collecte de données et l'entrée dans le terrain sous le titre « Accès au terrain et collecte de données ». Nous avons également groupé les deux dernières phases du protocole.

### **3.3.1. Préparation en amont**

Eisenhardt (1989) suggère que le commencement de l'étude de cas soit la définition de la question de recherche. En effet, il faut préalablement à la collecte de données, avoir un point d'intérêt bien défini pour ne pas risquer de se laisser submerger par le volume des données présentes sur le terrain.

Dans notre cas, la définition de la question de recherche et les cadres théoriques et conceptuels avaient été précisés bien avant l'entrée sur le terrain. Nous avons spécifié à l'avance le construit théorique par lequel nous souhaitons aborder le terrain de recherche. Nous avons défini les concepts ainsi que les critères de sélection des cas. Nous avons également une idée des différentes méthodes de collecte de données que nous voulions utiliser. Ainsi, l'entrée dans le terrain de recherche a été longuement préparée et minutieusement encadrée.

### **3.3.2. Sélection des cas et accessibilité du terrain de recherche**

Selon D'Amboise et Audet (2005), le choix des cas à étudier doit être guidé par une logique de reproduction plutôt que par une logique d'échantillonnage statistique. L'auteur parle ici d'un échantillon à choix raisonné. Withfield et Strauss (1998), quant à eux, suggèrent que les cas examinés doivent refléter des caractéristiques particulières de la population que l'on

désire étudier, par exemple, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité économique dans lequel elle évolue, etc. Le concept de population est crucial selon Eisenhardt (1989), car la sélection appropriée de cette dernière permet de contrôler les variations externes et de définir les limites de la généralisation des résultats.

Dans une étude de cas comparative impliquant deux entreprises de deux pays différents, la sélection des cas a constitué un défi majeur. En effet, nous avons mentionné dans les chapitres précédents que la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre était bien présente dans les deux pays. Cette problématique a été gérée de manière différente, par des acteurs différents, à des niveaux différents. Et c'est bien ces interactions entre les acteurs ayant conduit à la création des règles que nous souhaitons étudier. Cela dit, les différences culturelles entre les pays ainsi que les moments clés de la gestion de la problématique de la main-d'œuvre viennent compliquer la mise en place de critères pour la sélection de cas significatifs.

En France, la question de la rétention de la main-d'œuvre vieillissante était d'actualité au gré des politiques publiques et des réformes des systèmes de retraite. Nous verrons plus loin (chapitre IV) l'évolution des réponses du gouvernement français au vieillissement de la main-d'œuvre au fur et à mesure des années. L'année 2010, qui constitue également l'année de notre début de recherche sur le terrain, était une année profondément marquée par la Loi sur le financement de la sécurité sociale de 2009 qui impose des pénalités aux entreprises n'ayant pas conclu d'accords pour les seniors. C'était aussi l'année de la réforme des retraites et du passage de l'âge de la retraite de 60 ans à 62 ans. Pour beaucoup d'entreprises, cela constituait un sujet d'actualité, à l'ordre du jour, et il y avait une sorte d'effervescence liée à la mise en place des accords d'emploi pour les seniors.

Au Québec, la question de la rétention de la main-d'œuvre vieillissante était d'actualité au début des années 2000, et cela, du fait des études alarmistes sur les pénuries de main-d'œuvre généralisées que connaîtrait le Québec si les départs précoces à la retraite continuaient de s'accroître (Lesemann et D'Amours, 2006). Dans ces circonstances, les entreprises avaient commencé des programmes de rétention de main-d'œuvre et les

syndicats ainsi que d'autres acteurs étaient impliqués dans des recherches-actions visant à comprendre les nouvelles pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants.

Toutefois, nous nous sommes rendue compte, au fur et à mesure de notre recherche de terrain au Québec, que beaucoup de grandes entreprises québécoises ayant mis en place des programmes de rétention pour les employés vieillissants les avaient abandonnés en cours de route faute de moyens ou par conviction que la pénurie de main-d'œuvre généralisée, prédite par les études alarmistes, n'aurait finalement pas lieu. Cela ne veut pas dire que le sujet du vieillissement de la main-d'œuvre ne soit plus d'actualité au Québec. Les différents colloques organisés sur la question ainsi que les débats suscités par les récentes réformes pour contrer la crise financière des régimes de rentes montrent le contraire. Cependant, nous pensons que le moment du début de notre recherche sur le terrain (avril 2010) était plus propice pour la France et l'était un peu moins pour le Québec. En témoigne la difficulté que nous avons eue pour trouver une entreprise québécoise correspondant à nos critères de sélection initiaux.

### **3.3.2.1. Premiers critères de sélection des cas**

Au début de notre recherche, nous souhaitions appliquer notre questionnaire à deux entreprises (une en France et une au Québec) d'un secteur d'activité répondant aux critères suivants : la présence d'une proportion importante d'employés âgés dans les effectifs et l'existence d'une volonté affichée de mise en place de pratiques de GRH visant à garder les travailleurs vieillissants en emploi et à en embaucher davantage. Nous pensions viser également des entreprises faisant partie d'un secteur subissant (actuellement ou plus tard) une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cela était dû au fait que nous pensions que ces entreprises seraient plus à même d'avoir, ou de vouloir, implanter des pratiques de rétention des salariés vieillissants.

Cela dit, l'accès à un terrain de recherche répondant à ces critères ne fut pas chose aisée, d'autant plus dans un contexte d'étude comparative. En effet, il fallait trouver une entreprise en France et au Québec ayant mis en place des pratiques de maintien en emploi

des salariés vieillissants. Il fallait également que ces entreprises aient plus ou moins la même taille et qu'elles évoluent dans un même secteur d'activité pour faciliter la comparaison des populations étudiées.

### **3.3.2.2. Entrevues exploratoires**

Tout au long de notre parcours d'études doctorales, nous avons fait des voyages entre la France et le Québec dans le but de trouver un terrain adéquat pour illustrer la problématique que nous souhaitons étudier.

En 2007, l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) en France a organisé une journée d'étude à l'attention des directeurs des ressources humaines. Cette journée avait pour but de permettre aux entreprises présentes de confronter leurs pratiques et leurs points de vue sur le thème suivant : « S'engager pour une gestion active des âges ». Nous avons assisté avec intérêt à cette journée d'échanges qui a été pour nous l'occasion de rencontrer plusieurs directeurs de ressources humaines de grandes entreprises françaises. Les contacts faits lors de cette journée ont donné lieu à plusieurs entrevues téléphoniques qui ont permis de déceler quelles entreprises et quels secteurs conviendraient le mieux au regard des critères que nous nous étions fixé au départ.

Ces contacts nous ont amenée à nous intéresser de près au secteur bancaire français. Ce secteur représentait un terrain idéal pour notre recherche. En effet, la part des salariés âgés de 50 ans et plus dans le secteur bancaire français est en constante augmentation. Cela dit, l'âge moyen est stable à 42,3 ans du fait du recrutement massif de jeunes qui compense la poursuite du vieillissement d'une partie des effectifs (Laconde et Le Coz, 2004). Ce secteur nous paraissait intéressant aussi car il emploie une main-d'œuvre qualifiée.

En juin 2007, nous avons mené une entrevue exploratoire avec un employé de la direction des ressources humaines d'un grand Groupe bancaire français. Cette entrevue a permis, non seulement d'affiner notre problématique de recherche, mais elle nous a donné également une possibilité d'accès à un terrain de recherche en France. Nous avons donc gardé le

contact avec cette personne ressource en France en espérant pouvoir trouver un équivalent d'entreprise bancaire au Québec pour mener à bien notre étude.

### **3.3.2.3. Recherche de terrain au Québec**

Notre recherche de terrain au Québec a commencé après la présentation de notre projet de recherche à notre comité de thèse en avril 2010. Avec une problématique de recherche bien définie, nous avons commencé à chercher quels organismes bancaires accepteraient de nous ouvrir leurs portes. Nous avons contacté deux grandes institutions financières québécoises sans succès. La première a décliné l'accès au terrain pour une question de restructuration des ressources humaines de la compagnie. Le motif invoqué était que les effectifs manqueraient de temps pour participer à notre étude. La seconde entreprise a dit ne pas avoir de mesures de rétention de la main-d'œuvre vieillissante.

En mai 2010, nous avons participé au colloque Innov-âge à Montréal (Québec). Cette journée de réflexion qui s'est tenue dans le cadre des Journées sur le vieillissement actif a porté sur l'adaptation des environnements de travail aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante et le maintien en emploi des travailleurs qui le désirent. Plusieurs thématiques ont été abordées dont les nouvelles réalités de la retraite, l'amélioration et la reconnaissance des compétences, l'adaptation des conditions de travail et des mesures d'emploi pour les travailleurs âgés.

Le constat de cette journée était la présence en grand nombre de chercheurs, de professeurs, de représentants syndicaux, etc., et très peu de responsables d'entreprises pratiquant la rétention de la main-d'œuvre vieillissante. Ce colloque en récompensait certaines ayant œuvré pour le maintien en emploi de leurs salariés vieillissants. Nous avons tenté d'approcher ces organisations, mais pour la plupart, c'étaient des petites et moyennes entreprises œuvrant pour le maintien en emploi d'un effectif très restreint de salariés. Nous avons rencontré quelques responsables (dans différents secteurs) sans que cela donne lieu à une ouverture de terrain.

Suite à ces échecs, et par manque de temps et d'autres contacts susceptibles de déboucher vers des résultats concrets, nous nous sommes résignée à renoncer au secteur bancaire comme terrain de recherche pour notre étude.

#### **3.3.2.4. Changement de stratégie de recherche du terrain**

Nous avons donc repris nos recherches de terrain en parallèle en France et au Québec.

En mai 2010, nous avons fait une entrevue avec un responsable de l'ANACT en France pour tenter d'entrer en contact avec des entreprises d'autres secteurs ayant mis en place des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants. Cela n'a pas été un succès, car l'organisme était réticent à mettre en relation les entreprises avec des étudiants chercheurs. Nous nous sommes donc basée sur une étude de l'ANACT portant sur les meilleures pratiques des entreprises françaises en matière d'emploi des seniors et nous en avons contacté quelques-unes qui nous semblaient intéressantes. Là encore, nous avons échoué étant donné la quantité de barrages et de filtres qui entouraient les personnes clés dans les entreprises françaises.

Nous avons donc essayé d'amorcer l'entrée sur le terrain de manière différente. Nous avons décidé qu'il fallait d'abord commencer par trouver une entreprise au Québec et ensuite, essayer de trouver son équivalent en France. Cette stratégie allait nous faciliter un peu plus la tâche étant donné qu'en France, toutes les entreprises de plus de 50 salariés étaient dans l'obligation de signer un accord pour les seniors. Le plus difficile était donc la recherche de l'entreprise québécoise. Les critères étaient toujours les mêmes, à savoir une présence significative d'employés de 50 ans et plus dans les effectifs des entreprises et une main-d'œuvre qualifiée.

Nous avons fait une sélection des secteurs qui connaissent un vieillissement de leurs effectifs au Québec et nous avons contacté leurs comités sectoriels de main-d'œuvre. Les comités sectoriels contactés étaient les suivants : métallurgie, aérospatiale, industrie ferroviaire et industrie du textile. Ces tentatives se sont toutes soldées par des échecs pour

des raisons diverses et variées propres à chacun des secteurs. Ainsi, selon le responsable du comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie, bien que la main-d'œuvre de ce secteur soit vieillissante et que les entreprises se retrouvent face à un problème de pénurie et un manque de relève assez substantiels, il n'y existait pas de pratiques de maintien en emploi visant les salariés vieillissants. Il en était de même pour l'industrie aérospatiale. Nous avons appris qu'aucune entreprise dans l'aérospatiale n'avait mis en place des pratiques de rétention des salariés vieillissants étant donné qu'il ne s'agissait pas, pour celles-ci, d'une problématique à laquelle elles étaient confrontées. La moyenne d'âge dans ce secteur est de 40,8 années. Nous avons eu la même réponse du comité sectoriel des industries ferroviaires. Pour l'industrie du textile, il semblait y avoir des pratiques de maintien en emploi, mais le terrain de recherche était déjà utilisé pour une autre recherche d'une autre université. Le responsable du comité sectoriel n'a donc pas voulu nous référer pour ne pas alourdir la charge des entreprises avec plus de recherches.

Entretemps, nous avons contacté des entreprises manufacturières québécoises ainsi que des compagnies d'assurances, sans succès. Nous avons demandé aux professeurs spécialisés dans le vieillissement de la main-d'œuvre des universités québécoises de nous mettre en contact avec des employeurs, mais force était de constater qu'il n'y avait pas grand-chose de fait dans les entreprises du secteur privé au Québec.

Bien entendu, il y avait le secteur de la santé québécois, qui connaît une grave pénurie de main-d'œuvre (infirmière notamment), et aussi la fonction publique québécoise, qui sont des secteurs très vieillissants. De plus, ce sont des secteurs névralgiques et importants dans la société québécoise. Nous n'avons pas cherché à entrer dans ces terrains pour diverses raisons.

En fait, nous pensons que les études sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre infirmière sont très abondantes et que beaucoup de travaux, notamment en GRH, se sont penchés sur cette problématique au Québec. En effet, la majorité des études sur la rétention de la main-d'œuvre au Québec sont effectuées dans le secteur de la santé. Or, nous ne voulions pas que notre étude sur les pratiques de maintien en emploi se limite au même

secteur déjà souvent étudié. Nous souhaitons apporter une autre vision et explorer ce qui se fait dans le secteur privé.

Pour la fonction publique, il existe une pénurie de main-d'œuvre au Québec comme en France. Cela dit, nous voulions étudier un secteur dans lequel nous pourrions analyser distinctement les régulations sociales dans les deux niveaux sociétal et d'entreprise. Or, dans la fonction publique, l'employeur est l'État lui-même. L'analyse de l'influence des régulations étatiques sur les entreprises aurait donc été fusionnée dans un seul et même niveau.

### **3.3.2.5. Choix de RONA et Mr.Bricolage**

En juin 2010, nos efforts ont fini par porter fruit quand un de nos contacts au ministère du Travail du Québec a attiré notre attention sur l'entreprise RONA et nous a proposé de nous mettre en contact avec une personne clé du siège du Groupe. Nous avons donc saisi cette opportunité et de fil en aiguille, nous avons réussi à discuter de notre projet de recherche avec la direction des ressources humaines. L'entreprise semblait vouloir nous offrir une ouverture de terrain tant au niveau du siège qu'au niveau des magasins.

Bien entendu, nous avons dû modifier quelque peu nos critères de sélection des cas face aux difficultés rencontrées tout au long du processus de recherche d'un terrain. Nous avons donc décidé d'abandonner le critère de main-d'œuvre qualifiée pour nous concentrer sur la présence d'une main-d'œuvre vieillissante dans les magasins. De plus, le secteur du commerce de détail (que les recherches sur le vieillissement n'ont pas souvent étudié) nous semblait intéressant du fait de la pénurie de main-d'œuvre qu'il subit au Québec et de la volonté d'aller chercher de l'expertise chez les salariés vieillissants.

Une fois que l'entreprise RONA nous a assurée de son ouverture pour accueillir notre recherche, nous avons commencé à prospecter les entreprises du même secteur en France. Nous avons donc sélectionné les noms des enseignes de bricolage/rénovation en France et nous avons contacté par téléphone les directions des ressources humaines des groupes

visés. Nous avons en parallèle envoyé des courriels aux directeurs des ressources humaines. Sur les quatre entreprises contactées, seul le Groupe Mr.Bricolage a manifesté de l'intérêt pour notre étude et a décidé de nous ouvrir les portes de l'entreprise. Nous n'avons eu aucun retour des trois autres entreprises.

### **3.3.3. Accès au terrain et collecte des données**

La collecte des données a été réalisée en deux phases consécutives. La première phase a eu lieu au Québec de juin à août 2010. La deuxième phase a lieu en France de septembre à novembre 2010.

Le terrain de recherche a été constitué du siège social des deux entreprises où nous avons pu interroger les responsables au niveau de l'entreprise. Les syndicats nationaux étaient souvent référés par les participants au niveau du siège. Nous avons donc pu rencontrer leurs représentants soit dans les locaux du syndicat, soit dans les magasins que nous avons visités. Au niveau local, nous avons choisi d'étudier trois magasins appartenant aux Groupes RONA et Mr.Bricolage, et ce, dans chaque pays. Nous avons pu y rencontrer des directeurs de magasins ainsi que des salariés de plus de 50 ans.

Selon Eisenhardt (1989), la triangulation rendue possible par une multiplicité de sources de collecte de données apporte une justification plus forte du construit et des hypothèses. Nous avons donc privilégié plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives : des entrevues semi-directives, de l'observation (non participante), de l'analyse documentaire et un journal de bord tenu tout au long de l'étude. Nous pensons que ces méthodes sont les plus à même de rendre compte de l'émergence et du cheminement des pratiques de rétention au sein des organisations, car elles permettent de cerner le processus en entier tout en recueillant des données plus personnalisées des différents acteurs impliqués dans ce processus.

Avant d'accéder aux terrains de recherche et de procéder à la collecte de données, nous avons validé notre démarche auprès du Comité d'éthique de l'Université Laval.

### **3.3.3.1. Éthique de la recherche et recrutement des participants**

Le protocole de cette recherche a été approuvé par le Comité d'éthique à la recherche de l'Université Laval (n° approbation 2010-128). Ce comité a pour but d'examiner tout projet de recherche impliquant des êtres humains afin de déterminer sa conformité avec les principes et les règles d'éthique qui régissent les activités de recherche.

De ce fait, tous les participants à notre projet ont été informés de notre recherche, ses objectifs et ses méthodes. Pour le recrutement des participants, nous avons demandé au préalable à la direction du siège de nous mettre en contact avec des directeurs de magasin d'une région spécifique. Pour des raisons de proximité, nous avons choisi au Québec des magasins de la ville de Québec et de ses environs. En France, nous avons opté pour la région Nord-Est. Une fois les directions des magasins contactées, et après avoir fait des entrevues avec les directeurs des magasins, nous leur avons demandé une liste des employés âgés de 50 ans et plus dans leurs magasins et qui bénéficiaient de pratiques de maintien en emploi (dans le cas du Québec). Le choix des salariés s'est fait de manière aléatoire. Toutefois, dans certains magasins, le nombre de salariés satisfaisant nos critères de sélection était trop petit pour faire un choix aléatoire. Les employés de ces magasins-là étaient donc choisis d'office. Nos critères de sélection étaient les suivants : avoir 50 ans et plus (45 ans et plus dans le cas de la France car l'accord pour l'emploi des seniors concerne les employés âgés de 45 ans et plus), avoir un minimum de 5 ans d'ancienneté dans le magasin ou dans le Groupe, être conseiller-vendeur, vendeur, chef de rayon ou chef de secteur (quelle que soit l'appellation, on était intéressé par les employés travaillant sur le plancher pour servir les clients et faire de la manutention).

Une fois la liste établie, nous sommes allée personnellement à la rencontre des salariés concernés pendant leurs heures de travail. Nous leur avons brièvement expliqué notre recherche et avons demandé s'ils souhaitaient y participer. Si cela était le cas, nous programmions une rencontre en fonction de leurs disponibilités. En France, étant donné que les entrevues des participants impliquaient le déplacement dans d'autres villes, les entrevues étaient programmées à l'avance avec les directeurs des magasins, qui à leur tour,

s'assuraient que le jour de notre présence sur le site, il y aurait assez d'employés travaillant ce jour même et qui satisferaient nos critères pour que nous puissions faire notre choix.

Avant de commencer les entrevues semi-directives, nous avons précisé davantage les modalités de participation (entretiens et observation dans certains cas). Nous avons fait lire aux participants le formulaire de consentement (approuvé par le comité d'éthique) et nous nous sommes assurée qu'ils avaient bien compris les tenants et les aboutissants de la recherche. Ce formulaire (présenté en annexe A) informait les participants des objectifs de la recherche, des méthodes de collecte utilisées et des précautions relatives à l'anonymat et à la confidentialité des données. Le formulaire précisait également que les participants avaient un droit de retrait de la recherche en tout temps sans avoir à justifier de leur décision et sans préjudice. À l'issue de la lecture et des explications, les salariés, directeurs de magasins, représentants du Groupe RONA et du Groupe Mr.Bricolage et représentants syndicaux ont consenti à participer à la recherche. Ce consentement s'est traduit par la signature du formulaire.

### **3.3.3.2. Entrevues semi-dirigées**

Au total, nous avons mené 40 entrevues semi-dirigées (20 en France et 20 au Québec) avec différents acteurs des deux entreprises. Bien que nous ayons essayé de rencontrer le même nombre de personnes à tous les niveaux dans les deux pays, cela n'a pas été possible. En effet, l'accessibilité à certaines personnes (notamment dans les directions de Groupe) ainsi que les différentes structures des deux entreprises, ne nous permettaient pas de faire une équivalence parfaite en termes de participants interrogés. De plus, nous ne voulions pas aller à l'encontre de la nature même de l'étude de cas qui permet une certaine flexibilité dans le plan de recherche (Whitfield et Strauss, 1998).

Le tableau suivant donne en détail le nombre de personnes rencontrées dans les pays. Pour des raisons de confidentialité, nous nous permettons de ne pas mentionner les titres exacts des fonctions des responsables rencontrés :

Tableau 7 : Participants à la recherche au Québec et en France

	<b>Québec</b>	<b>France</b>
Niveau sociétal	2 représentants syndicaux	2 représentants syndicaux
Niveau de l'entreprise	3 responsables en ressources humaines	1 responsable en ressources humaines
Niveau local (3 magasins dans chaque pays).	<p>3 directeurs de magasins (+1 directeur adjoint dans un même magasin)</p> <p>1 responsable en ressources humaines au niveau des magasins</p> <p>1 délégué syndical (moins de 45 ans)</p> <p>9 salariés de 45 ans et plus (dont 2 délégués syndicaux)</p>	<p>3 directeurs de magasins.</p> <p>1 délégué du personnel (moins de 45 ans)</p> <p>13 salariés de 45 ans et plus</p>

Nous avons complété les données recueillies par d'autres entrevues avec des personnes externes aux entreprises étudiées. Ces entrevues nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension de la problématique globale dans les deux pays en matière d'emploi des travailleurs vieillissants. Ces entrevues ont concerné, au Québec, une personne de la Fédération d'âge d'or du Québec (FADOQ) et une personne d'un syndicat québécois non représentatif des salariés de RONA. En France, nous avons pu rencontrer deux personnes de l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Le texte de ces entrevues n'a pas été retranscrit en intégralité comme c'est le cas des entrevues des participants à l'étude. Cela dit, les données générées par ces rencontres complémentaires ont été intégrées dans l'analyse dans le but d'avoir une perspective différente de la problématique du vieillissement dans l'emploi. Cela a également permis de positionner les cas étudiés dans le contexte des pays et nous a donné l'occasion de faire une triangulation externe de nos résultats préliminaires.

Nous avons élaboré trois types de guides d'entretien : un pour les représentants syndicaux nationaux, un pour les responsables des entreprises aux sièges et les directions des

magasins et un pour les employés de 50 ans et plus. Ces guides d'entretiens (présentés en annexe B) suivent une même structure composée de trois parties. Toutefois, afin d'avoir différentes perspectives, nous avons adapté les questions selon la catégorie de participants interrogée.

Les trois principales parties composant les guides d'entretien sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Thèmes du guide d'entretien selon la catégorie des participants

Thèmes	Guide d'entretien des représentants syndicaux	Guide d'entretien des membres de la direction	Guide d'entretien des employés de 50 ans et plus
<b>Informations générales</b>	<u>Information sur le syndicat</u> Appartenance et affiliation, nombre d'adhérents, proportion des employés de 50 ans et plus représentés par le syndicat, etc.	<u>Information sur l'entreprise</u> Activité, secteur, chiffre d'affaires, positionnement sur le marché, concurrence, etc. Nombre d'employés et part des seniors dans les effectifs Gestion des âges	<u>Information sur l'employé</u> Carrière avant d'intégrer l'entreprise, poste actuel, éventuelles évolutions du poste Qualification du travail dans l'entreprise (en termes d'ambiance, de conditions de travail, de rapport à la hiérarchie, etc.) Age souhaité de départ à la retraite en début de carrière, âge souhaité de départ à la retraite au moment de l'enquête Raisons du maintien en emploi et disponibilité de ressources financières pour un retrait complet du marché du travail

<p><b>Les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante</b></p>	<p>Identification des pratiques de maintien en emploi</p> <p>Position du syndicat sur la question du maintien en emploi des salariés vieillissants en général et face aux pratiques de l'entreprise en particulier</p> <p>Contexte d'émergence</p> <p>Identification de l'initiateur des pratiques et leurs raisons d'être</p> <p>Processus de mise en place des pratiques (moyens mobilisés, intervenants, existence de contraintes ou de blocages, etc.)</p>	<p>Identification des pratiques de maintien en emploi et des employés concernés par ces dernières, date de leur mise en place dans l'entreprise</p> <p>Contexte d'émergence</p> <p>Identification de l'initiateur des pratiques et leurs raisons d'être</p> <p>Processus de mise en place des pratiques (moyens mobilisés, intervenants, existence de contraintes ou de blocages, etc.)</p>	<p>Identification des pratiques de maintien en emploi dont les employés interrogés bénéficient</p> <p>Degré de satisfaction à l'égard de ces pratiques</p> <p>Contexte d'émergence</p> <p>Processus de mise en place des pratiques (information des employés, concertation, etc.)</p>
<p><b>La perception des pratiques de rétention</b></p>	<p>Impact de la mise en place des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants</p> <p>Impact de ces pratiques sur les solidarités syndicales, les positions du syndicat et ses façons de faire</p> <p>Perception des syndicats quant aux résultats engendrés</p> <p>Perception des employés et l'écho reçu de leur part</p> <p>Acceptation ou rejet</p>	<p>Impact de la mise en place des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants (en termes de productivité, conditions de travail, fidélisation de la clientèle, etc.)</p> <p>Perception des directions de Groupe et des magasins quant aux résultats engendrés</p> <p>Perception des employés et l'écho reçu de leur part</p>	<p>Perception des pratiques de maintien en emploi : succès ou échec ?</p> <p>Perception de la situation d'emploi avec les pratiques de maintien</p> <p>Évaluation des pratiques de maintien en emploi</p> <p>Impact des pratiques de maintien en emploi sur la décision de la prolongation de la vie professionnelle</p> <p>Impact des pratiques de maintien en</p>

	des pratiques de la part des employés, transformation du quotidien de travail et les stratégies d'adaptation		emploi sur les conditions de travail
--	--	--	--------------------------------------

Lors des entrevues avec les participants, les thèmes du guide d'entretien ont été évoqués dans l'ordre. Toutefois, beaucoup de thèmes non présents dans le guide d'entretien au départ ont émergé au fur et à mesure des entrevues. Nous en traiterons plus en détail dans la partie consacrée à l'analyse des données dans ce chapitre.

La durée des entrevues était variable en fonction des participants. Certaines ont été courtes (20 minutes), d'autres ont duré plus longtemps (90 minutes). Au total, nous avons comptabilisé environ 15 heures (899 minutes) d'entrevues au Québec et 12 heures en France (723 minutes). Toutes les entrevues ont été entièrement retranscrites dans une grille heuristique (que nous détaillerons plus loin) permettant de faire ressortir les thèmes propres au guide d'entretien, les thèmes émergents lors de l'entrevue ainsi que les différentes remarques relatives à la situation des participants et nos observations au moment de l'entrevue.

### **3.3.3.3. Observation non participante**

Lors de la phase de collecte de données, nous avons pris le temps d'accompagner certains employés dans l'exercice de leur fonction. Ainsi, après les entrevues, nous avons choisi aléatoirement un salarié par magasin étudié et nous lui avons demandé s'il ne voyait pas d'inconvénients à ce qu'on vienne sur sa surface de travail pour faire quelques observations. Nous avons fait signer un formulaire de consentement spécifique pour l'observation sur le terrain. Nous avons également précisé que l'observation n'avait pas pour but d'évaluer le travail de l'employé et qu'elle nous permettrait uniquement de mieux comprendre certains propos des salariés lors de l'entrevue. En effet, le but de l'observation non participante était de déceler les différentes interactions des acteurs sur le terrain et ainsi

de mieux cerner comment ces derniers s'adaptent aux pratiques de maintien en emploi. Pour cela, nous avons développé une grille (présentée en annexe C) qui nous a permis de noter les interactions avec plus de facilité.

Au Québec, nous avons pu faire de l'observation sur site dans les trois magasins que nous avons étudiés. En France, nous n'avons pu faire de l'observation que dans un seul magasin sur les trois. Cela était dû au fait que deux des magasins étudiés nécessitaient notre déplacement dans d'autres villes et le temps alloué aux entrevues débordait parfois sur le temps alloué à l'observation. De plus, les magasins français souffrent d'un manque de personnel qui faisait que certains salariés étaient parfois réticents à ce qu'on les accompagne sur le terrain.

Dans les cas où l'observation était possible, nous accompagnions les salariés sur leur poste (rayon, allée, comptoir, etc.) et nous observions leurs comportements. Nous étions munie de notre liste d'observation et d'un bloc-notes pour nous différencier des clients et pour ne pas avoir l'air d'accaparer le vendeur. Nous nous tenions un peu à l'écart quand les clients venaient pour demander des conseils, et ce, pour ne pas gêner le salarié dans son travail.

L'observation non participante a été une source d'enrichissements pour notre recherche, car elle nous a permis de comprendre plusieurs aspects relatifs au métier de conseiller-vendeur de 50 ans et plus dans les magasins de bricolage et de rénovation. Pour les avoir pratiquées, nous avons pu constater que certaines postures de travail pouvaient s'avérer difficiles à tenir pendant plusieurs heures. Nous avons également pu comprendre le stress que subissent les employés en jonglant entre plusieurs tâches à la fois. L'observation nous a également permis de voir en direct les différentes interactions entre le salarié sénior, ses collègues (plus jeunes et moins jeunes), parfois ses supérieurs hiérarchiques ainsi que ses clients. Ceci nous a donc permis de donner plus de poids aux données recueillies à travers les entrevues semi-directives.

#### **3.3.3.4. Analyse documentaire**

L'analyse documentaire a constitué une grande partie de notre recherche étant donné que nous avons choisi la méthode des cas comme démarche scientifique. Nous avons donc commencé par recenser et analyser la documentation se rapportant à l'emploi des travailleurs vieillissants dans les contextes économique, politique et institutionnel propre à chacun des pays étudiés. Nous nous sommes procuré de la documentation de la part des syndicats nationaux pour mieux comprendre leur positionnement et leur philosophie.

Étant donné que, hormis les représentants des syndicats nationaux, nous n'avons pas pu rencontrer d'autres acteurs au niveau sociétal (membres des gouvernements ou d'organisations étatiques), nous avons comblé cette lacune par une étude approfondie des systèmes de retraite et des politiques publiques d'emploi des séniors en France comme au Québec. Au niveau de l'entreprise et au niveau local, des documents relatifs à l'entreprise et sa gestion de la main-d'œuvre en général nous ont été fournis par la direction des Groupes. Nous avons examiné attentivement les conventions collectives des magasins étudiés au Québec ainsi que l'accord relatif à l'emploi et au travail des séniors et la convention collective relative de la branche du bricolage en France.

L'étude et l'analyse de cette documentation se sont déroulées avant, pendant et après la collecte des données.

#### **3.3.3.5. Journal de bord**

Tout au long du processus de collecte de données, nous avons tenu un journal de bord détaillé retraçant les différentes étapes des deux périodes de collecte dans les deux pays. Nous nous sommes procuré un cahier dans lequel nous avons inscrit des notes concernant l'accès au terrain de recherche, les difficultés rencontrées, les questions et les interrogations que nous nous sommes posées pendant les entrevues ou l'observation, les ébauches des modèles des pays étudiés, etc. Ce journal nous a permis de faire le lien entre les observations d'un magasin à un autre et d'un pays à un autre. En effet, le journal de bord

s'est révélé fort utile, particulièrement dans une démarche d'étude de cas comparative internationale. Nous avons facilement accès aux informations des différents terrains déjà étudiés. Cela nous a permis de faire ressortir les différences et les similitudes des deux pays et ainsi mieux recentrer nos questions et observations pendant la collecte de données.

Eisenhardt (1989) parle de ce chevauchement entre l'analyse et la collecte de données en citant Glaser et Strauss (1967) qui prônent la combinaison simultanée de la collecte, du codage et de l'analyse des données. Or, Eisenhardt (1989) affirme que peu de chercheurs arrivent à gérer cette combinaison de manière efficace. Nous avons essayé de faire à la fois la collecte des données, la retranscription et le codage. Mais devant la quantité d'informations recueillies et le temps alloué à la collecte, nous n'avons pas pu suivre le rythme. C'est pour cela que les notes prises sur le terrain ont constitué un moyen important pour accomplir le chevauchement entre collecte et analyse. Les notes prises dans notre journal de bord nous ont permis de réagir au fur et à mesure de la collecte et nous ont donné la possibilité de pousser plus loin la réflexion, ajuster les entrevues, rencontrer de nouvelles personnes, etc. Par ailleurs, nous avons maintenu la prise de notes et des réflexions du journal de bord durant la période de retranscription, de codage et d'analyse des données, ce qui a eu pour conséquence de faciliter notre travail de comparaison.

### **3.3.4. Analyse des cas par pays**

Selon Eisenhardt (1989), l'analyse de données constitue le cœur de la construction théorique à partir d'une étude de cas. Cela dit, cette auteure ne privilégie pas une méthode d'analyse de données particulière, car pour elle, il n'existe aucun format standard d'analyse. En effet, pour Eisenhardt (1989), l'idée principale est de devenir intimement familier avec chaque cas comme entité à part entière, ce qui permet aux caractéristiques uniques de chacun des cas d'émerger.

De ce fait, pour analyser les données recueillies sur le terrain, nous nous sommes efforcée de créer un modèle d'analyse correspondant aux besoins de notre étude en nous inspirant des méthodes d'analyse de Whitfield et Strauss (1998) et de Gauthier (2006).

#### **3.3.4.1. Définition d'une unité d'analyse**

Selon Gauthier (2006), le travail d'analyse consiste essentiellement à répondre aux questions de recherche initiales et à celles qui ont fait surface lors de l'enquête sur le terrain. Cela dit, selon Whitfield et Strauss (1998), le chercheur doit décider avant de débiter dans une étude de cas des frontières qui vont le définir. Les auteurs parlent ainsi d'une unité d'analyse sur laquelle se base le cas et dont elle devient l'objet principal.

En nous appuyant sur les travaux de ces deux auteurs, nous avons décidé de répondre à notre question de recherche par la définition d'une unité d'analyse. Ainsi, dans chacune des entreprises, nous souhaitons étudier l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Nous avons donc pris comme unité d'analyse la régulation sociale qui s'opère entre les différents acteurs. Notre objectif était de comprendre ce qui pousse les entreprises à mettre en place des pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante ainsi que l'influence du niveau sociétal. Comment ces pratiques émergent-elles au niveau de l'entreprise et comment prennent-elles place au niveau local. Nous pensons qu'en définissant la régulation sociale comme unité d'analyse, nous serons plus à même de comprendre l'articulation de ces trois niveaux et de rendre compte du processus d'émergence et de construction des pratiques de maintien en emploi dans les magasins de bricolage et de rénovation en France et au Québec.

Le choix de la régulation sociale comme unité d'analyse n'est pas anodin. En effet, les régulations sociales sont présentes dans tous les niveaux de notre analyse. Nous avons donc cherché à comprendre les éléments qui, au niveau sociétal, mènent à la création de règles et comment ces dernières influencent les entreprises. Ensuite, nous nous sommes intéressée au processus de création des pratiques de maintien en emploi au niveau de l'entreprise et à leur mise en place, en examinant les pratiques de maintien en emploi adoptées et aux moyens

mobilisés pour la mise en place de ces pratiques (communication, concertation, réunion avec les salariés, description des nouvelles règles, etc.). Dans ce niveau, une attention particulière a été accordée aux différents intervenants sollicités dans la création et la mise en œuvre des règles et à leurs interactions (signature d'accords avec les syndicats, coordination avec les équipes de travail et les salariés, etc.). Enfin, au niveau local, les interactions entre employés des magasins, leurs supérieurs hiérarchiques et les délégués syndicaux, nous ont renseignée sur la perception des pratiques de maintien en emploi et sur comment ces dernières s'intègrent dans la vie professionnelle quotidienne des acteurs. La régulation sociale qui se fait parmi les salariés vieillissants des magasins à ce niveau nous a permis de déceler les critères ayant facilité ou freiné la mise en place de ces pratiques.

### **3.3.4.2. Grille de retranscription des entrevues**

Lors de la retranscription des entrevues, nous nous sommes aidée d'une grille heuristique (présentée en annexe D) visant à faire ressortir les thèmes évoqués dans le guide d'entretien ainsi que les thèmes émergents. Cette grille nous a permis de retranscrire nos entrevues tout en effectuant un premier travail de tri de données. Au fur et à mesure de la retranscription, nous faisons ressortir les thèmes pour lesquels nous avons posé des questions dans notre guide d'entretien et les thèmes émergents des discours des participants. Nous avons surligné dans le texte les extraits de verbatim qui nous semblaient utiles et qui donnaient du sens aux thèmes évoqués. Enfin, nous ajoutions des remarques qui nous permettaient soit de replacer les propos dans leur contexte, soit de déceler les contradictions dans le discours des acteurs.

Toutefois, étant donnée la quantité phénoménale de pages que la retranscription des entrevues a générée, nous nous sommes vite rendu compte que cette grille, à elle seule, était insuffisante pour faire ressortir de manière exhaustive tous les thèmes de la recherche, mais surtout pour effectuer les recoupements et la triangulation des propos de tous les acteurs sur les différents thèmes évoqués. C'est pour cela que nous avons décidé de nous aider d'un logiciel d'analyse de texte.

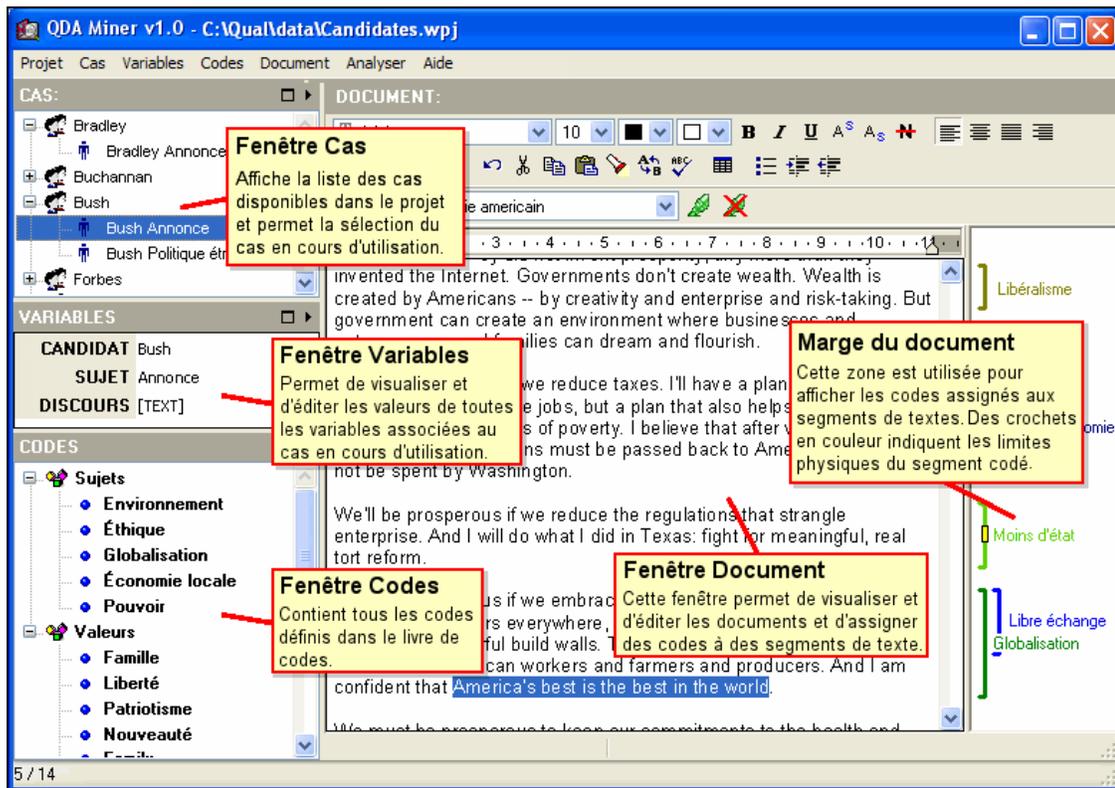
### **3.3.4.3. Utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives**

#### a) Choix du logiciel

Nous avons choisi de nous aider d'un logiciel d'analyse de texte dans le but de faire ressortir les thèmes de manière claire et ordonnée et pour pouvoir classer les propos des participants sur chaque thème évoqué. Bien que bon nombre de logiciels d'analyse de texte le permettent, nous ne voulions pas avoir recours aux fonctionnalités telles que l'analyse précise des codes et l'occurrence des mots dans le corpus d'entrevues retranscrites. En effet, nous ne souhaitons pas faire une étude quantitative sur la base d'une recherche qualitative. Dans notre analyse, les propos des participants ont été pris en compte dans leur contexte en vue de faire ressortir leurs perceptions sur les pratiques du maintien en emploi dans le discours. L'utilisation du logiciel était utile dans le sens où ce dernier permettait de coder des paragraphes entiers de texte et de les classer selon les thèmes et les sous-thèmes que nous avons désignés.

Notre choix s'est porté sur le logiciel QDA Miner. Cet outil d'analyse de données qualitatives permet le codage de documents, la recherche de texte ou de codes, l'annotation, l'extraction des données, etc. Il intègre également des outils favorisant l'exploration des liens possibles entre le codage de documents et les variables quantitatives ou catégorielles qui y sont associées. Le logiciel QDA Miner offre des fonctionnalités communes à la plupart des logiciels de sa catégorie. Cela dit, si nous l'avons choisi au détriment des autres (Nvivo, Alceste, Atlas.ti), c'est simplement pour sa convivialité et sa facilité d'utilisation. La figure suivante illustre bien l'espace de travail sur QDA Miner.

Figure 11 : Espace de travail de QDA Miner (Didacticiel du logiciel)



## b) Codage

QDA Miner conserve tous les documents, les codes et les notes dans un ensemble de fichiers appelé « projet ». Les projets de QDA Miner sont composés de plusieurs cas. Un cas constitue l'unité d'analyse de base d'un projet. Pour notre analyse, nous avons créé deux projets pour chaque pays. En effet, nous considérons que notre étude de cas comparative revient à analyser le cas de la France et le cas du Québec de manière distincte, mais suivant un canevas similaire. Nous avons donc incorporé l'ensemble des données recueillies relatives à chaque pays dans un seul projet. Ensuite, nous avons procédé à un codage des thèmes pour chacun d'entre eux. Pour cela, la grille d'analyse s'est avérée fort utile du fait que nous avons repéré les thèmes du guide d'entretien et les thèmes émergents au préalable. De plus, le logiciel d'analyse de données permet de spécifier des catégories et des sous-catégories, ce qui nous a conduit à faire ressortir les thèmes de manière plus affinée et détaillée.

Nous avons mis en annexe E un tableau contenant la liste des catégories dont nous nous sommes servie pour notre analyse. Le tableau spécifie également les thèmes issus du guide d'entretien et les thèmes émergents.

#### c) Croisement des données

À l'aide du logiciel QDA Miner, nous avons pu croiser les propos des acteurs sur les différents thèmes abordés lors du guide d'entretien et les thèmes émergents. Ce croisement s'effectue automatiquement en fonction des variables entrées dans le logiciel. Grâce à cette méthode, nous avons pu produire différents tableaux croisés regroupant les propos de tous les participants sur des thèmes spécifiques. Nous avons mis en annexe F, un extrait d'un tableau croisé que nous avons produit.

#### **3.3.4.4. Rédaction des cas de chaque pays**

À la suite de la création des tableaux de synthèse, nous avons procédé à la rédaction des cas suivant le canevas de notre modèle de recherche. Ce dernier se compose de trois niveaux : le niveau sociétal, le niveau de l'entreprise et le niveau local.

Étant donné que c'est au niveau (local) des magasins des Groupes RONA et Mr.Bricolage que s'est concentrée une grande partie de notre recherche, nous avons commencé par rassembler les données recueillies dans les magasins et nous avons rédigé une monographie par magasin étudié. Cette démarche a donné lieu à six monographies détaillées dans lesquelles sont mis en exergue les propos des directeurs des magasins et des salariés. Nous avons ensuite synthétisé ces monographies et les avons regroupées en supprimant les occurrences et les répétitions. Ceci nous a permis d'obtenir, pour chacun des pays, les résultats de notre recherche au niveau local. À cela, tout en nous aidant des tableaux croisés, nous avons incorporé les résultats du niveau de l'entreprise avec des données issues des entrevues des directions de Groupe et des syndicats dans le cas français. Enfin, nous avons ajouté à tout cela, les résultats de notre étude documentaire sur le niveau sociétal.

Les résultats de notre recherche par pays sont visibles dans les chapitres IV et V qui suivent.

### **3.3.5. Comparaison des cas des deux pays**

L'observation de deux cas d'entreprises dans deux pays différents constitue une force majeure pour notre étude. De ce fait, une fois l'analyse interne des cas terminée, nous avons procédé à l'analyse comparative entre les deux pays en utilisant l'approche de l'analyse sociétale.

La structure de notre analyse comparative basée sur l'AS révèle les cohérences sociétales ainsi que les différences des deux cas en termes de régulation sociétale et d'entreprise, mais également, en termes de pratiques créées et de perception de ces dernières par les salariés. L'objectif principal de cette comparaison est de faire ressortir les différences qu'on peut retrouver dans les deux pays.

Tel que préconisé par Gauthier (2006), nous avons veillé à ce que notre analyse comparative soit systématique et fondée sur la théorie. En effet, nous avons tenu à ce que les cas par pays aient la même structure pour faciliter la comparaison. De plus, nous avons essayé de faire en sorte que notre analyse soit ancrée dans les concepts de la théorie de la régulation sociale que nous avons présentés dans le deuxième chapitre.

Les résultats de cette analyse comparative se trouvent dans le chapitre VI.

### **3.3.6. Retour sur la littérature et conclusion de l'étude**

Dans son article *Building theories from case study research*, Eisenhardt (1989) écrit que la conclusion de la recherche par étude de cas se fait avec l'atteinte d'une certaine saturation théorique. Cela veut dire que quel que soit le nombre de cas ajoutés à la recherche, les phénomènes observés dans les nouveaux cas ont déjà été vus dans les précédents. L'auteure

estime donc qu'il y a une saturation, car les nouveaux cas ne sont plus porteurs de nouvelles observations.

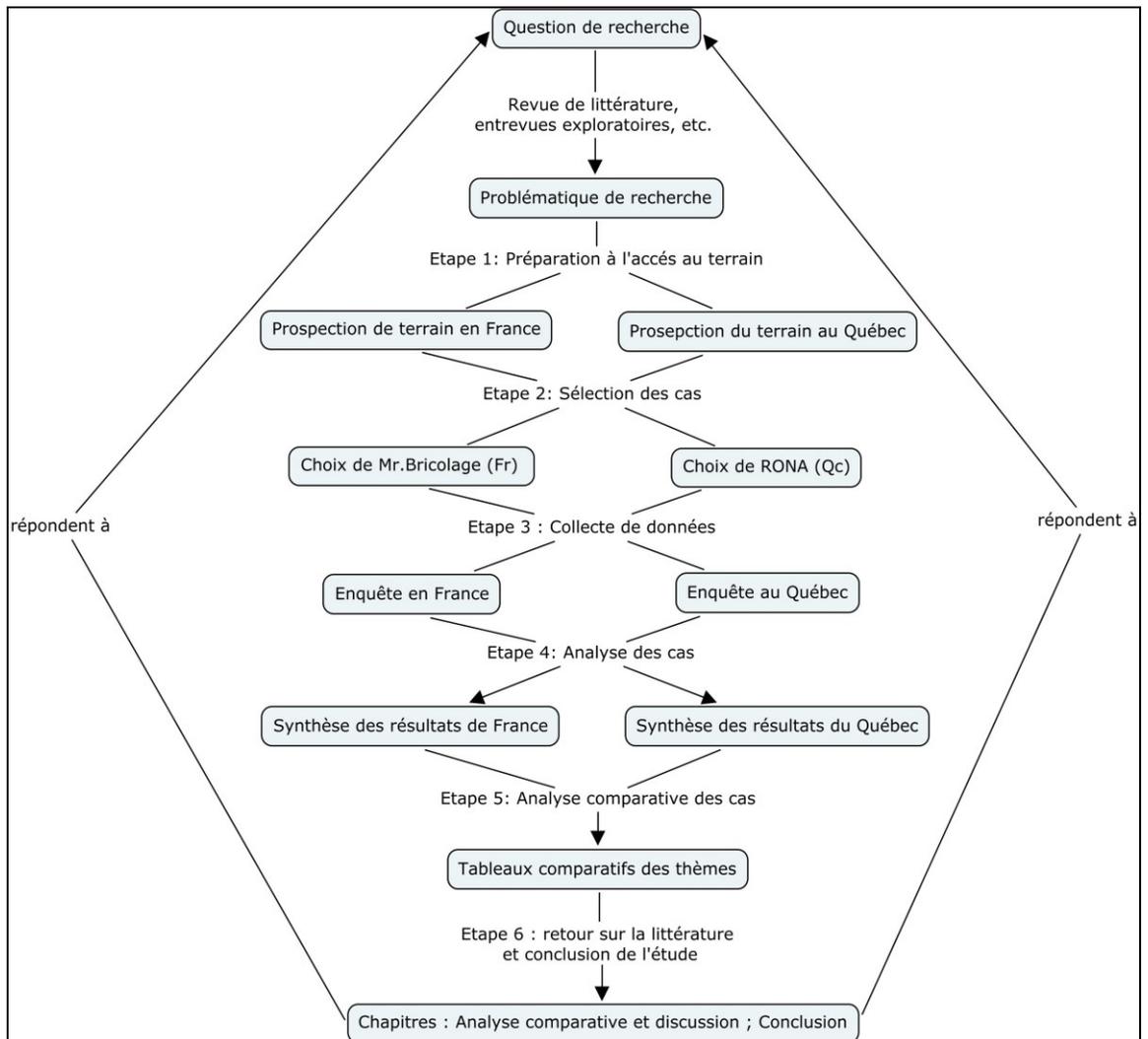
Pour des raisons de temps, de logistique et de financement, nous avons déterminé à l'avance que le nombre de cas se limiterait à deux entreprises étudiées (une dans chaque pays). Nous n'avons donc certainement pas atteint la saturation théorique requise par Eisenhardt (1989) au niveau du nombre d'entreprises étudiées. En effet, pour atteindre cette saturation, il aurait fallu étudier au minimum deux autres entreprises du même secteur dans chaque pays. Toutefois, nous avons veillé à ce qu'à l'intérieur des entreprises étudiées, nous ayons assez de cas de magasins pour satisfaire ce critère de saturation.

Une autre condition indispensable à la conclusion de la recherche selon Eisenhardt (1989) est le retour à littérature. Ainsi, après la rédaction des résultats, nous avons repris notre revue de littérature suivant les thèmes que nous avons abordés, mais aussi les thèmes qui ont émergé dans l'étude. Cette littérature concerne les pratiques de maintien de la main-d'œuvre vieillissante, la gestion des âges, mais aussi la pénibilité et la valorisation professionnelle, etc. Nous avons comparé les concepts, théories et hypothèses émergentes du terrain avec la littérature existante. Nous avons également fait ressortir les points communs et les contradictions entre nos résultats et la littérature pour donner à notre modèle une certaine validité externe. Cette démarche nous a permis de mesurer les forces et les faiblesses de notre étude. Cela nous a également permis d'explorer les différentes pistes de recherche qui peuvent être développées sur la base de notre analyse et de nos résultats. Nous faisons part de tous ces éléments dans la conclusion de ce travail.

### **3.4. Récapitulatif de la démarche de recherche scientifique**

Le schéma suivant synthétise notre protocole de recherche comme nous l'avons décrit dans ce chapitre.

Figure 12 : Protocole de recherche



## **Chapitre IV : Résultats empiriques de la France**

Ce chapitre a pour but d'exposer les résultats de l'enquête menée sur le terrain français. La présentation de ces résultats suivra un canevas similaire pour les deux pays étudiés.

Nous commencerons par explorer le niveau sociétal (4.1) dans lequel nous traiterons de la politique française en matière de retraite et d'emploi des seniors. Ensuite, nous passerons au niveau de l'entreprise (4.2) où nous donnerons dans un premier lieu un bref aperçu de la branche des magasins du bricolage en France. En second lieu, nous nous pencherons plus en détail sur l'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors signé par le Groupe Mr.Bricolage et les syndicats. Enfin, nous étudierons le niveau local (4.3) en passant en revue la politique des magasins du Groupe Mr.Bricolage étudiés ainsi que les perceptions des employés et du personnel de la direction au sujet de l'accord et des pratiques de maintien en emploi des seniors.

Dans chacun des niveaux, nous tenterons de mettre en exergue les régulations sociales (variété d'échanges sociaux, d'actions et de relations entre différents éléments) qui s'y produisent. Nous présenterons tout d'abord les acteurs de chaque niveau. Nous évoquerons ensuite le contexte dans lequel évoluent ces acteurs et qui est à l'origine de la création de règles. Et enfin, nous tenterons de dégager les impressions des acteurs à travers une étude de leurs perceptions vis-à-vis des règles créées et les effets de ces dernières sur le maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous terminerons ce chapitre par un tableau récapitulatif des trois niveaux (4.4).

## **4.1. Niveau sociétal**

Nous commencerons cette section par la présentation des acteurs du niveau sociétal, à savoir l'État français et les organisations syndicales représentatives dans le pays (4.1.1). Pour une meilleure compréhension de la régulation dans ce niveau, nous ferons une description détaillée du régime de retraite français ainsi que des différentes politiques publiques concernant les travailleurs vieillissants (4.1.2). Nous exposerons ensuite le contexte dans lequel s'est produite la régulation en matière de retraite ainsi que les raisons qui ont poussé le gouvernement à plus de réformes et plus d'actions pour l'emploi des seniors (4.1.3). Une attention particulière sera accordée à la Loi sur les accords relatifs à l'emploi des seniors étant donné que nos résultats sur le terrain français sont intimement liés à cette dernière. Nous terminerons avec un récapitulatif du niveau sociétal (4.1.4).

### **4.1.1. Acteurs du niveau sociétal**

Le niveau sociétal se compose de deux acteurs principaux : l'État français ainsi que les partenaires sociaux (syndicats nationaux).

#### **4.1.1.1. Les pouvoirs publics français**

L'État français joue un rôle important à travers les différentes politiques publiques mises en place pour l'adaptation des régimes des retraites aux réalités de la société française ainsi que pour les mesures visant au maintien en emploi des salariés vieillissants.

La création des régimes de retraite remonte au XVII<sup>e</sup> siècle avec l'édit de 1673 qui avait pour but d'instaurer une pension vieillesse pour les officiers de la marine royale. S'en est suivi en la loi de 1853 qui créa un régime par répartition unique pour les fonctionnaires civils. Le système actuel de retraites par répartition a vu le jour en 1945 avec la création du régime général de la Sécurité sociale. Le champ de la retraite par répartition s'est progressivement étendu avec la création à partir de 1947 de différents systèmes de retraite

complémentaire ou de régimes de retraite de base pour certaines catégories professionnelles (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

Le gouvernement français joue un rôle effectif dans la régulation des systèmes d'emploi et de retraite. Ainsi, la préretraite (période d'inactivité rémunérée située entre la cessation d'activité professionnelle et la retraite proprement dite) fut longtemps utilisée comme un outil pour les restructurations industrielles dont l'objectif principal était de favoriser l'emploi des jeunes en faisant aux salariés âgés des offres alléchantes en matière de revenu de remplacement les incitant ainsi à céder leur place (Gauillier, 1988). C'est à l'État que l'on impute la multiplication des dispositifs de préretraites. En effet, dans les années 1980, l'État français a conclu avec les entreprises et les collectivités locales des contrats de solidarité visant à créer des emplois pour les jeunes en favorisant le départ de salariés proches de la retraite ou en incitant les employeurs à réduire fortement la durée du travail (Frank et coll., 1982). Comme l'écrit Guillemard (2010), durant plusieurs décennies, il y a eu un consensus implicite et durable entre plusieurs acteurs, à savoir les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats et même les travailleurs eux-mêmes, pour « inactiver » les seniors :

Les salariés seniors se sont vus offrir des conditions d'indemnisation attrayantes, dans un contexte où l'intensification et les transformations rapides du travail mettaient à risque leur fin de carrière et ne leur offraient guère de perspectives professionnelles attractives. D'autant plus que les seniors faisaient ainsi acte de solidarité en « laissant la place aux jeunes ». De leur côté, les pouvoirs publics en dispensant d'emploi les seniors ont trouvé un moyen instantané, mais coûteux pour l'ensemble des budgets sociaux, de masquer les statistiques du chômage et de débloquer à terme des emplois pour les jeunes. Enfin, les entreprises ont pu ajuster leurs effectifs par la destruction des emplois seniors et ceci dans la paix sociale, puisque comme il a été montré (Gautié, 2004) l'institutionnalisation de la cessation précoce d'activité apparaît comme le moyen de sauver un système d'emploi reposant sur les marchés internes et sur le modèle de l'emploi à vie (Guillemard, 2010 : 82).

La réaction du gouvernement français pour l'inversement de la tendance de la mise à l'écart des salariés vieillissants a commencé à se faire au milieu des années 1990, quand les

pouvoirs publics ont décidé de réduire fortement l'accès aux préretraites financées sur fonds publics. La réforme des retraites de 2003 a également marqué un virage dans la politique du gouvernement français en ce qu'elle apporté comme mesures visant le maintien en emploi des salariés vieillissants : augmentation de la durée de cotisation ouvrant droit à une pension à taux plein, mise en place d'une surcote pour les travailleurs souhaitant travailler au-delà de l'âge légal de la retraite (60 ans en 2003), report de l'âge d'accès aux allocations chômage jusqu'à l'obtention d'une retraite à taux plein, de 55 ans à 57 ans et demi, pour les personnes sans emploi justifiant de 25 années d'activité professionnelle, etc.

D'autres accords et réformes (que nous détaillerons plus loin dans cette section) ont suivi les mesures prises en 2003 pour tenter de réintégrer les seniors au marché du travail. Le gouvernement français semble décidé à agir le plus efficacement possible pour augmenter le taux d'emploi des seniors dans le pays. Pour cela, il n'hésite pas à mobiliser les entreprises à travers la Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009. Cette loi oblige chaque entreprise de plus de 50 salariés à être couverte, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, par un accord de branche ou d'entreprise, ou par un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors. En cas de non-respect de cette obligation, les entreprises écopent d'une pénalité de 1 % de la masse salariale à verser à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV).

Nous pouvons ainsi dire que l'État français s'implique de manière explicite dans la gestion de la main-d'œuvre vieillissante du pays. Ainsi, après avoir pris des mesures incitatives (sous forme de dispositifs de préretraite) pour mettre à l'écart les seniors et rehausser l'emploi des jeunes, il a maintenant recours à une régulation coercitive par laquelle le gouvernement contraint les entreprises à avoir des plans d'action pour le maintien en emploi de leurs employés vieillissants.

#### **4.1.1.2. Les centrales syndicales**

En France, les syndicats se fédèrent en unions locales et en fédérations professionnelles. Ces deux types de structures se rassemblent pour former une confédération nationale. Il

existe cinq grandes confédérations qui sont considérées comme représentatives par le gouvernement français et qui ont, de ce fait, la possibilité de conclure des conventions collectives : la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail), la CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens), la CFE-CGC (Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres), la CGT (Confédération Générale du Travail), FO (Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière). Elles sont ouvertes aux salariés de tous les secteurs. Il existe également un certain nombre de syndicats autonomes (non confédérés) comme les syndicats de branche (Fédération Syndicale Unitaire dans l'enseignement) ou les syndicats d'entreprise.

Pendant des décennies, le but principal de la lutte syndicale était la préservation du droit au retrait précoce du marché du travail. À ce sujet, Guillemard (1986) évoque le mot d'ordre de la CGT au début des années 1970 : « Il vaut mieux un retraité qu'un chômeur » (Guillemard, 2010). Les syndicats ont donc également fait partie du consensus évoqué plus haut, en encourageant les pratiques de départs anticipés des salariés vieillissants. Leur vision commune était de favoriser l'activité des jeunes et de lutter pour le droit d'inactivité indemnisée pour les plus anciens :

Du point de vue des organisations syndicales, ces luttes s'inscrivent dans le droit fil du combat contre l'aliénation au travail. Permettre au travailleur de sortir plus tôt du marché du travail ne peut être que bénéfique pour ce dernier. Du même coup, elles ont sans doute été amenées à minorer les conséquences néfastes, que la multiplication des dispositifs de sortie précoce pouvait engendrer pour les salariés âgés (Guillemard, 2010 : 96).

Ce n'est qu'en 2005 qu'il y a eu un virage dans les positions syndicales. Ce virage a été marqué par la signature de l'Accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors (que nous détaillerons plus loin) par trois confédérations syndicales. Cela dit, au vu des manifestations qui ont secoué la France en 2010 contre le prolongement de l'âge légal de la retraite à 62 ans, la ligne principale de conduite syndicale n'a pas changé et continue de militer pour un droit absolu à la retraite le plus tôt possible. Guillemard (2010) écrit à ce propos :

Certes, le consensus de tous les acteurs du marché du travail en faveur de l'externalisation des seniors, se fissure. Mais on ne discerne pas en France dans la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, à la différence d'autres pays européens, l'émergence de lignes de force permettant le développement d'un nouveau pacte social autour de la prolongation d'activité des seniors. Confusion et fragmentation du débat prévalent (Guillemard, 2010 : 96).

Pour résumer, les deux principaux acteurs du niveau sociétal sont l'État et les syndicats. Le premier a pendant longtemps encouragé le retrait précoce du marché du travail des seniors au bénéfice des plus jeunes avant de changer de cap dans la dernière décennie en vue d'assurer le maintien en emploi des seniors. Quant aux syndicats, il semblerait que leur credo continue d'être centré sur le droit à la retraite à 60 ans.

## **4.1.2. Les régimes de retraite en France**

### **4.1.2.1. Structure du régime français des retraites**

En France, le système de retraite est organisé par statuts professionnels : salariés, fonctionnaires, non-salariés. Ce système est bien souvent qualifié de complexe et hétérogène. Complexe, car il comporte de nombreux régimes obligatoires établis sur une base socioprofessionnelle. Hétérogène, car les règles d'attribution des prestations et les modalités d'acquisition et de liquidation des droits relèvent de plusieurs types de régimes.

Ainsi, selon les catégories sociales et professionnelles, il existe 35 régimes de retraite différents qui sont résumés dans le tableau suivant.

Figure 13 : Principaux régimes de retraite, France, 2010 (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010 : 7)

	RETRAITE DE BASE		RETRAITE COMPLÉMENTAIRE	
<b>→ SALARIÉS</b>				
Salariés de l'agriculture →	<b>MSA</b> Mutualité Sociale Agricole	+	<b>ARRCO</b> <i>Retraite complémentaire des salariés</i>	<b>AGIRC</b> <i>Retraite complémentaire des cadres</i>
Salariés de l'industrie, du commerce et des services →	<b>CNAV</b> Régime Général de la Sécurité Sociale	+	<b>ARRCO</b> <i>Retraite complémentaire des salariés</i>	<b>AGIRC</b> <i>Retraite complémentaire des cadres</i>
Agents non titulaires de l'État et des Collectivités publiques →		+		
Personnel navigant de l'aviation civile →		+	<b>CRPN</b>	
Salariés relevant d'entreprises ou de professions à statut particulier →	<b>BANQUE DE FRANCE, RETRAITE DES MINES, CNIEG</b> (gaz, électricité), <b>CRPCF</b> (Comédie Française), <b>CRPCEN</b> (clercs et employés de notaires), <b>ENIM</b> (marins), <b>OPÉRA DE PARIS, PORT AUTONOME DE STARSBOURG, CRP RATP, CRP SNCF</b>			
<b>→ FONCTIONNAIRES</b>				
Fonctionnaires de l'État, magistrats et militaires →	<b>SERVICE DES PENSIONS DE L'ÉTAT</b>		+	<b>RAFP</b> <i>Retraite additionnelle</i>
Agents de la fonction publique territoriale et hospitalière →	<b>CNRACL</b> Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales		+	
Ouvriers de l'État →	<b>FSPOEIE</b> Fonds Spécial des Pensions des Ouvriers des Établissements Industriels de l'État			
<b>→ NON SALARIÉS</b>				
Exploitants agricoles →	<b>MSA</b> Mutualité Sociale Agricole			
Artisans, commerçants et industriels →	<b>RSI</b> Régime Social des Indépendants (fusion AVA et ORGANIC)			
Professions libérales →	<b>CNAVPL</b> Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Professions Libérales <i>Retraite de base + complémentaire + supplémentaire selon les sections professionnelles</i> <b>CRN</b> (notaires), <b>CAVOM</b> (officiers ministériels), <b>CARMF</b> (médecins), <b>CARCDSF</b> (dentistes, sages-femmes), <b>CAVP</b> (pharmaciens), <b>CARPIMKO</b> (infirmiers, kinésithérapeutes...), <b>CARPV</b> (vétérinaires), <b>CAVAMAC</b> (agents d'assurance), <b>CAVEC</b> (experts-comptables), <b>CIPAV</b> (architectes et professions libérales diverses) <b>CNBF</b> (avocats) Caisse Nationale des Barreaux Français			
Artistes, auteurs d'œuvres originales →	<b>CNAV</b> Régime Général de la Sécurité Sociale	+	<b>IRCEC</b> <i>Retraite complémentaire</i>	
Patrons pêcheurs embarqués →	<b>ENIM</b>			
Membres des cultes →	<b>CAVIMAC</b> Caisse d'Assurance Vieillesse, Invalidité et Maladie des Cultes			

#### 4.1.2.2. Caractéristiques des principaux régimes de base

Le régime de base est le régime des salariés du secteur privé qui couvre la majorité des actifs (72,03 % en 2009). Selon les chiffres de la Caisse Nationale de l'Assurance Vieillesse (CNAV) de l'année 2009, les régimes spéciaux des salariés du secteur public (État, collectivités locales, entreprises publiques) représentent 18,23 % des actifs et les régimes des non-salariés (artisans, commerçants, professions libérales et agriculteurs) concernent 9,74 % de ces derniers.

Les régimes de retraite sont financés par répartition<sup>15</sup> et sont calculés sur la base des 25 meilleures années de salaire. Le régime général des salariés du secteur privé assure un taux de remplacement d'environ 50 % du salaire si un total de 40 années (160 trimestres) de participation est totalisé. Le régime des fonctionnaires assure, quant à lui, un taux de remplacement d'environ 75 % du dernier traitement de base avec une possibilité de bénéficier de 5 % de bonifications supplémentaires pour services spéciaux. Un système de retraite par répartition organise le financement des retraites par des prélèvements obligatoires auprès des actifs redistribués aux retraités sous forme de pension. Les actifs ne cotisent pas pour eux-mêmes plus tard, mais pour les retraités d'aujourd'hui, et leur retraite sera assurée par les actifs de demain.

Pour bénéficier d'une retraite à taux plein, il faut pouvoir justifier d'une durée d'assurance, dite « durée du taux plein » qui dépend de l'année de naissance et non de celle de départ à la retraite (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010). Le tableau ci-après illustre le nombre de trimestres nécessaires en fonction des années de naissance.

---

<sup>15</sup> « Un système de retraite par répartition organise le financement des retraites par des prélèvements obligatoires auprès des actifs, redistribués aux retraités sous forme de pension. Les actifs ne cotisent pas pour eux-mêmes plus tard, mais pour les retraités d'aujourd'hui, et leur retraite sera assurée par les actifs de demain. » (Source : [www.brises.org](http://www.brises.org), page consultée le 05/12/2011).

Tableau 9 : Durée du taux plein en fonction des années de naissance, France (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010 : 6)

Année de naissance	Nombre de trimestres nécessaires (durée du taux plein)
1948 et avant	160
1949	161
1950	162
1951	163
1952	164

Le taux plein peut être acquis, quelle que soit la durée d'assurance, lorsque la pension est liquidée à 65 ans ou après. Il importe de signaler qu'avec la réforme de 2010, l'âge d'accès à une retraite à taux plein sera progressivement relevé jusqu'à 67 ans à l'horizon de 2024.

Lorsque le taux plein n'est pas atteint, la pension fait l'objet d'une décote. À l'inverse, les périodes cotisées au-delà de 60 ans et de la durée du taux plein permettent de bénéficier d'une surcote (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

#### **4.1.2.3. Caractéristiques des régimes complémentaires**

Les salariés du régime général sont tenus de participer à un régime complémentaire obligatoire, et ce, en fonction de leur situation professionnelle et de leur secteur d'activité. Les régimes complémentaires sont gérés par deux associations principales : une association pour les cadres, l'AGIRC (Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres) et une autre pour les non-cadres, l'ARRCO (Association des Régimes de Retraite Complémentaires).

Pour les travailleurs du secteur public, on retrouve d'autres organismes comme l'IRCANTEC (Institution de Retraite Complémentaire des Agents Non Titulaires de l'État et des Collectivités publiques) pour les agents non titulaires de l'État, le CNRACL (Caisse

Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales) pour les agents des collectivités territoriales et des hôpitaux, etc. Mais pour les fonctionnaires civils et militaires, la logique des systèmes complémentaires est différente dans le sens où les pensions ne sont que partiellement financées par des cotisations, car l'essentiel provient directement du budget de l'État (près des trois quarts par la contribution de l'État, 13 % par les cotisations des salariés). Ces pensions ne dépendent pas d'une caisse de retraite particulière. En effet, il n'existe pas de caisse de retraite dédiée aux fonctionnaires (Ferray et coll., 2003).

Pour les travailleurs non salariés, des régimes complémentaires obligatoires ont également été créés, notamment celui des artisans en 1979 (CANCAVA : Caisse Autonome Nationale et de Compensation de l'Assurance Vieillesse des Artisans) ainsi qu'une variété d'autres régimes pour les professions libérales.

Tout comme le régime général, les régimes complémentaires sont obligatoires et gérés par répartition. Pour les cadres, le taux de cotisation obligatoire est de 7,5 %. La cotisation est répartie à hauteur de 60 % pour l'employeur (soit 4,5 %) et 40 % (soit 3 %) pour le salarié. Les salariés non-cadres cotisent pour la partie de leur salaire supérieure au plafond de la sécurité sociale au taux de 20,3 % (soit 12,6 % à la charge de l'employeur et 7,7 % à la charge du salarié)<sup>16</sup>. Le taux de remplacement assuré par les régimes complémentaires varie en fonction des salaires. Il n'est donc pas possible de donner le pourcentage du taux de remplacement assuré par les régimes complémentaires. Ceci dit, la combinaison d'un régime de retraite de base et d'un régime complémentaire permet aux travailleurs de recevoir à la retraite entre 70 % et 90 % de leur revenu antérieur (Ferray et coll., 2003).

#### **4.1.2.4. Régimes supplémentaires et privés**

L'importance des régimes de retraite obligatoires dans le système de retraite français laisse peu de place au développement de régimes d'épargne volontaires, qu'ils soient individuels ou collectifs. Cependant, il existe des régimes collectifs à cotisation déterminée qui

---

<sup>16</sup> Source : <http://www.agirc-arrco.fr> (page consultée le 07/12/2011).

permettent aux entreprises de cotiser pour un ou plusieurs groupes de travailleurs et aux travailleurs de cotiser eux-mêmes pour leur retraite, et ce, à titre individuel.

La possibilité de cotiser à titre individuel est une mesure relativement récente qui a été introduite par la loi Fillon 2003. Cette loi permet aux travailleurs de se constituer un plan épargne-retraite volontaire en créant le plan d'épargne retraite populaire (PERP) et en transformant le plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV) en plan partenarial d'épargne salariale volontaire pour la retraite (PPESVR), renommé plan d'épargne retraite collectif (PERCO) par la loi de finances de 2004.

Le PERP est un contrat d'assurance souscrit de façon individuelle. Il permet le versement d'une rente à partir de l'âge de la retraite, et, en cas de décès, la rente peut être versée à un bénéficiaire désigné. Tout le monde peut adhérer à un PERP, quel que soit son âge ou son statut professionnel. Les PERP sont proposés par les entreprises relevant du code des assurances, les institutions de prévoyance ou les organismes mutualistes. Les cotisations au PERP sont également déductibles de l'impôt sur le revenu<sup>17</sup>.

Le PPESVR ou PERCO donne la possibilité aux salariés de se constituer une épargne avec l'aide de leur employeur. Ce système d'épargne collectif est financé de manière volontaire par les employés et par une contribution facultative des employeurs. Les versements sont, jusqu'à un certain plafond, déductibles de l'impôt et permettent à l'épargnant de choisir, au moment de la retraite, entre la perception d'une rente viagère ou, si l'accord collectif le prévoit, un versement en capital<sup>18</sup>.

Ces régimes supplémentaires sont les seuls à être financés par capitalisation<sup>19</sup>, mais ce type d'épargne reste fort peu répandu malgré de fortes incitations fiscales (OCDE, 2005).

---

<sup>17</sup> Source : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 07/12/2011).

<sup>18</sup> Source : <http://vosdroits.service-public.fr> (page consultée le 07/12/2011).

<sup>19</sup> « Dans le système par capitalisation, les actifs constituent une épargne, placée sur les marchés financiers en attendant et dans laquelle ils puiseront le moment venu pour financer leur retraite. Les pensions sont alimentées par une épargne antérieure, et pas par une redistribution entre actifs et retraités. » (Source : [www.brises.org](http://www.brises.org), page consultée le 07/12/2011).

#### 4.1.2.5. Mécanismes de solidarité

Le système des retraites français est un système solidaire fondé sur le principe de la répartition. Il comporte également une forte dimension familiale qui se traduit par des mécanismes permettant d'accorder certains droits aux pères et mères de famille. Par exemple, les retraites de réversion permettent au conjoint survivant de continuer de bénéficier, sous conditions, d'une partie de la retraite d'un assuré décédé. D'autres mécanismes de solidarité permettent de prendre en compte les aléas de la vie active qui empêchent l'assuré de cotiser, tels que les situations de chômage ou de maladie<sup>20</sup>. Parmi eux, nous retrouvons l'allocation de solidarité aux personnes âgées, la validation gratuite des périodes d'interruption professionnelle et les majorations de durée d'assurance et de pension.

##### a) L'allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA)

Autrefois appelé le « minimum vieillesse », ce régime d'assistance est prévu par le gouvernement français pour les personnes âgées ne bénéficiant pas de pension ou recevant une pension d'un montant très faible. Cette assistance prend la forme d'une allocation qui ne nécessite pas une cotisation préalable. Elle est financée par l'impôt (Ferray et coll., 2003).

Le « minimum vieillesse » a été simplifié en 2006 en une prestation unique : l'allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA). Les bénéficiaires sont les personnes âgées de 65 ans, de nationalité française ou de nationalité étrangère (faisant preuve d'une régularité du séjour) résidant en France.

Ce régime est financé par la solidarité nationale, via le Fonds de Solidarité Vieillesse (FSV) créé en 1993. Depuis avril 2010, le montant maximum de l'ASPA est de 8507,49 € par an pour une personne seule ou lorsqu'un seul membre d'un couple en bénéficie et de

---

<sup>20</sup> Source : <https://www.lassuranceretraite.fr> (page consultée le 07/12/2011).

13889,62 € par an lorsque les deux conjoints en bénéficient (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

#### b) La validation gratuite des périodes d'interruption professionnelle

Certaines périodes d'interruption professionnelle sont prises en compte lors du calcul pour la retraite. Ainsi, les périodes de chômage indemnisé peuvent donner lieu à la validation de trimestres d'assurance vieillesse financée par le FSV ainsi qu'à la validation des périodes d'arrêts maladie ou maternité et des périodes de perception d'une pension d'invalidité ou d'une rente pour accident du travail ou maladie professionnelle. Il existe également l'Assurance Vieillesse des Parents au Foyer (AVPF) qui permet aux personnes s'occupant d'enfants ou de personnes handicapées ou dépendantes à leur domicile de valider des droits à une retraite de base sans avoir à verser de cotisations (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

#### c) Les majorations de durée d'assurance

Les majorations de durée d'assurance permettent, quand le besoin s'en fait sentir, de compléter la durée d'assurance validée par l'assuré à raison, soit de l'exercice d'une activité professionnelle, soit des périodes durant lesquelles il a dû suspendre l'exercice de cette activité (maladie, maternité, adoption, etc.). Elles sont accordées principalement du fait des enfants (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010). L'objectif des majorations de durée d'assurance est de recalculer à la hausse la durée des cotisations retraite des femmes, jusqu'au maximum de huit trimestres de cotisation, soit deux ans par enfant. Par exemple, une mère qui s'est arrêtée de travailler pour élever trois enfants doit pouvoir bénéficier de six années de cotisations supplémentaires dans le calcul de sa retraite.

Il existe aussi une majoration de durée d'assurance pour l'assuré qui ne dispose pas d'une carrière complète, mais qui poursuit son activité au-delà de l'âge de 65 ans. Chaque trimestre validé après cet âge majore sa durée d'assurance de 2,5 %. Cela dit, cette

majoration ne peut pas porter sur le total des périodes d'assurance qu'il a validées au-delà de la durée d'assurance correspondant à une carrière complète pour sa génération (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

#### d) Les majorations de pension

La majoration de pension comprend deux volets : la majoration de pension pour enfant et le minimum contributif. Le premier est une majoration à hauteur de 10 % lorsque l'assuré a eu au moins 3 enfants ou a élevé au moins 3 enfants pendant un minimum de 9 ans avant leur 16<sup>ème</sup> anniversaire. Le second volet, qui est le minimum contributif, est une majoration assortie à la pension de retraite de base servie aux assurés du régime général, du régime des salariés agricoles et des régimes de retraite des artisans et commerçants, dès lors qu'elle est liquidée à taux plein (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

### **4.1.3. Contexte de la régulation en matière de retraite et emploi des seniors**

#### **4.1.3.1. Âge de la retraite et taux d'emploi des seniors en France**

L'âge de départ à la retraite (ou l'âge officiel de l'ouverture des droits à la retraite) a été pendant longtemps fixé à 60 ans. Plusieurs pays d'Europe avaient décidé d'augmenter l'âge légal de départ à la retraite depuis quelques années déjà. Ce n'est qu'avec la récente réforme de 2010 que la France a fait passer progressivement l'âge de la retraite de 60 à 62 ans.

L'écart avec les autres pays européens se situe également dans l'âge moyen de sortie du marché du travail. Ainsi, d'après les données publiées par Eurostat en 2010, l'âge moyen de sortie du marché du travail en France se situait autour de 59,4 ans en 2007, soit presque 2 ans plus tôt que la moyenne européenne (61,2 ans) (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

En ce qui concerne l'employabilité des seniors, la France fait partie des pays ayant le plus bas taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans) avec seulement 38,9 % en 2009<sup>21</sup>. Elle se situe bien loin de l'objectif de 50 % de taux d'emploi prévu par le conseil de Stockholm en 2001.

#### **4.1.3.2. Les pratiques responsables de la retraite précoce**

La diversité du système de retraite français a donné lieu à une multitude de pratiques qui ont marqué l'esprit des Français et qui ont contribué à l'instauration d'une culture de sortie hâtive du marché du travail.

##### a) La différence de l'âge des départs selon les régimes

L'âge de départ à la retraite est généralement plus bas dans le secteur public que dans le secteur privé. Cette disparité des âges de départ à la retraite est essentiellement due à la diversité des régimes de retraite. C'est dans les régimes spéciaux que l'on retrouve le plus souvent des cas de départs précoces à la retraite. Ainsi, dans les fonctions présentant un risque de pénibilité (policiers, pompiers, infirmières, agents de conduite, etc.), les départs à la retraite peuvent s'effectuer dès l'âge de 50 ans. Cependant, on constate que cette dérogation concerne plus le statut du travailleur que la nature pénible du métier exercé. Par exemple, un policier travaillant dans les services d'administration de la police aura le droit de partir à la retraite à l'âge de 50 ans, tout comme son collègue ayant passé toute sa carrière sur le terrain (OCDE, 2005).

##### b) La Dispense de Recherche d'Emploi (DRE)

Depuis sa mise en place en 1954, la DRE constitue un élément incitatif pour le non-retour en emploi des salariés de plus de 55 ans, ayant été mis à l'écart par les entreprises que ce soit à travers un licenciement ou un dispositif de préretraite. Une étude de la DARES

---

<sup>21</sup> Source : Insee, 2010 : [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=98&ref\\_id=CMPECF03159](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPECF03159) (page consultée le 16/10/2011).

(Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) explique bien ce dispositif :

La plupart des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi sont tenus d'accomplir des actes positifs et répétés de recherche d'emploi [...]. Néanmoins, à leur demande et sous certaines conditions, les demandeurs d'emploi âgés peuvent être exemptés de cette obligation : ils bénéficient dans ce cas d'une dispense de recherche d'emploi (DRE). Ils sortent des listes de Pôle emploi, et ne sont alors plus comptabilisés comme demandeurs d'emploi. Au moment de leur passage du statut de demandeur d'emploi à celui de dispensé de recherche d'emploi, ils ne perdent pas leur droit à indemnisation (sic), pour autant qu'ils satisfassent aux conditions requises (DARES, 2011 : 2)

En 2005, on estimait à 8 % les personnes âgées de 55-59 ans bénéficiant d'une dispense de recherche d'emploi (OCDE, 2005). Depuis 2005, ce pourcentage a connu une baisse substantielle, et ce, du fait de la loi du 1<sup>er</sup> août 2008 dont nous détaillerons le contenu un peu plus loin dans cette section (voir 4.1.3.5.).

#### c) Le dispositif de départ anticipé à la retraite pour carrière longue (DAR)

La Loi de 2003 donne la possibilité d'une retraite à taux plein (régime de base et régimes complémentaires) aux salariés ayant commencé à travailler très jeunes et de partir à la retraite dès l'âge de 60 ans, et ce, à condition d'avoir débuté l'activité professionnelle entre 14 et 17 ans, une durée d'assurance de 42 ans au moins et une durée d'activité de l'ordre de 40 à 42 années, cotisées selon l'âge de départ (OCDE, 2005). Cette mesure ne concernait en 2003 que les assurés du secteur privé, les artisans, les professions libérales et les exploitants agricoles. Elle a été étendue en 2005 aux fonctionnaires de l'État, territoriaux et hospitaliers.

La réforme de 2010 a appuyé ce système de carrière longue. Ainsi, tous les salariés qui ont commencé leur vie professionnelle avant 18 ans continueront de partir à la retraite à 60 ans et les salariés qui ont commencé à travailler à 14 ou à 15 ans pourront partir à la retraite à 58 ans.

#### d) Les préretraites

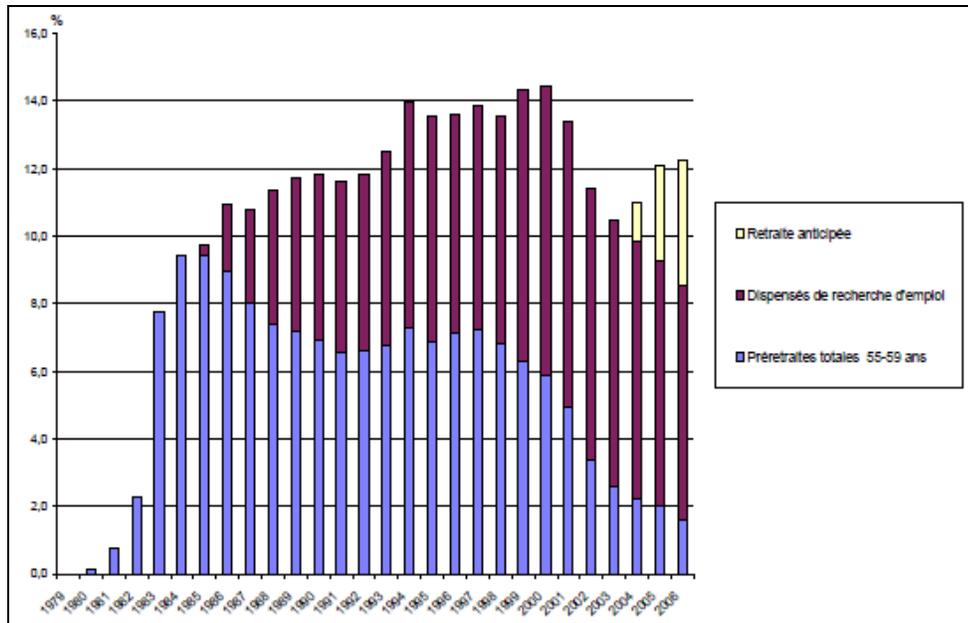
Les préretraites ont été conçues comme un mécanisme d'aide aux restructurations des entreprises. Autant dire que les différents dispositifs de préretraite mis en place par le gouvernement français constituaient des mécanismes de cessation d'activité des salariés âgés. Ces dispositifs sont donc une des causes majeures qui a amené les salariés âgés à quitter de manière anticipée leur emploi. En effet, le dispositif de préretraite a constitué pour beaucoup de salariés du secteur privé, une phase transitoire entre la cessation d'emploi et la liquidation des droits de retraite.

Les préretraites sont en nette régression en France, mais n'ont pas encore totalement disparu du système de retraite français, donnant encore lieu à des départs anticipés :

Entre fin 2000 et fin 2005, le nombre de bénéficiaires de préretraites publiques (hors congés de fin d'activité dans la fonction publique et préretraites progressives) a baissé de 40 %. Recentrés sur les petites et moyennes entreprises et les établissements en très grande difficulté économique, les flux d'entrées en Allocation spéciale du Fonds National de l'Emploi (ASFNE) sont maintenant très faibles (moins de 4 000 en 2005 contre plus de 50 000 en 1993). L'Allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) n'accueille plus aucun nouveau bénéficiaire depuis le 1er janvier 2003. La préretraite progressive (PRP) a été supprimée au 1er janvier 2005. Restent deux dispositifs spécifiques : l'un ciblé sur les personnes ayant connu des conditions de travail difficiles (CATS), l'autre ciblé sur les anciens travailleurs de l'amiante (CAATA). Les conditions d'éligibilité à CATS ont été durcies par la loi de 2003 et les flux d'entrées ont en conséquence baissé depuis 2003 (Conseil d'Orientation des Retraites, 2007 : 34).

Cela dit, si la diminution des dispositifs de préretraites (du fait des restrictions du gouvernement) est remarquable, il est aussi important de signaler l'augmentation des bénéficiaires des dispositifs comme la dispense de recherche d'emploi (DRE) et les départs anticipés pour carrières longues (DAR). Ceci porte à croire qu'il y a un phénomène de « vase communicant » entre ces trois dispositifs. Le graphique suivant représente bien ce phénomène.

Figure 14 : Proportion de bénéficiaires de préretraite publique, de DRE et de retraite anticipée au sein de la population des 55-59 ans (moyennes annuelles), France, 1979-2007 (Conseil d’Orientation des Retraites, 2007 : 36).



À la lumière de ce que nous avons exposé plus haut, nous pouvons dire que beaucoup d’éléments ont contribué à la fragilisation du système de retraite français et ont de ce fait, obligé les gouvernements à mener une série de réformes pour tenter de consolider ce système et le rendre conforme aux demandes et aux réalités de la société française.

#### 4.1.3.3. Raisons ayant mené aux réformes du régime des retraites

Il existe deux raisons principales qui poussent le gouvernement français à repenser le système des retraites : le déséquilibre financier des régimes de retraite et le déséquilibre démographique de la société française.

En ce qui concerne le volet financier, les projections du Conseil d’Orientation des Retraites (COR) en avril 2010 nous font comprendre l’ampleur du déficit à venir si le système n’est pas réformé :

En 2010, le déficit des régimes de retraite, en intégrant la Fonction publique, est de 32 Mds d'€, soit 1,6 % du PIB. En prenant l'hypothèse que le chômage sera de 4,5 % à compter de 2024 et la croissance de la productivité de 1,5 % par an (ces deux paramètres sont déterminants dans l'évaluation de la situation des régimes de retraite), le déficit passera à 70 Mds d'€ en 2030 et 102 Mds d'€ en 2050. Si le chômage n'était pas de 4,5, mais de 7 %, le déficit serait encore supérieur : 80 Mds d'€ en 2030 et 114 Mds d'€ en 2050 (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010 : 10).

De plus, il apparaît que la crise financière de 2008 a contribué à accentuer les difficultés à venir. Ainsi, l'augmentation du chômage a fait chuter les recettes des régimes (cotisations sociales) et le déficit que prévoyait le COR en 2007 pour l'année 2030, à savoir 1,6 % du PIB, est maintenant déjà atteint. De ce fait, plus d'une retraite sur dix n'est aujourd'hui pas financée (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010).

À ce volet financier, s'ajoute le volet démographique. En effet, le vieillissement de la population influence grandement le régime par répartition sur lequel se base le système français de retraite :

Le régime de répartition nécessite que les actifs soient suffisamment nombreux pour financer les pensions de retraite. Le ratio démographique, qui représente le nombre de cotisants par rapport au nombre de retraités, constitue en conséquence, un indicateur clé pour s'assurer de l'avenir du système. Or, celui-ci ne cesse de se dégrader. En 1960, la France comptait 4 actifs pour 1 retraité. Aujourd'hui, ce ratio s'élève à moins de 1,8 actif pour 1 retraité. En 2020, il n'y aura plus que 1,5 actif pour 1 retraité en 2020 et 1,2 en 2050 (Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, 2010 : 11).

Ainsi, les difficultés financières à venir et l'abaissement du ratio démographique sont autant de raisons qui ont poussé le gouvernement français à effectuer des réformes pour essayer de redresser le système des retraites et le rendre viable.

#### **4.1.3.4. Principales réformes du régime français des retraites**

##### a) La réforme de 1993

C'est au cours des années 1980 que beaucoup de pays, dont la France, prirent conscience des difficultés qu'allaient rencontrer leurs systèmes de retraite face au vieillissement démographique.

Alerté par le premier rapport alarmiste du Commissariat au Plan en 1987, le Gouvernement Rocard fit rédiger le Livre blanc sur les retraites de 1991. Ce document montrait qu'il fallait rompre avec l'habitude du toujours plus et revenir sur les modalités trop généreuses d'attribution des droits à pension (Bichot, 2003 : 27).

C'est donc dans une volonté de durcissement des conditions d'accès aux pensions que la réforme Balladur vit le jour en 1993. Ainsi, le mode de calcul des pensions des retraites a été modifié : le montant des pensions est maintenant calculé en référence aux 25 meilleures années (contre les 10 meilleures années auparavant) progressivement entre 1994 et 2008. La période de cotisation pour avoir droit à une retraite à taux plein est passée de 37,5 à 40 ans.

La réforme de 1993 a permis la création d'un Fonds de solidarité vieillesse (FSV) qui sert à financer les prestations non contributives (comme le « minimum vieillesse ») pour les retraités n'ayant pas suffisamment cotisé au cours de leurs années de travail. Ainsi, ces prestations ne seront pas à la charge des assurances sociales.

Cette réforme ne concernait que le régime général et ne visait en aucun cas la fonction publique et encore moins les régimes spéciaux. En 1995, une tentative de réforme de ces derniers s'est heurtée à un mouvement social de grande ampleur, ce qui a incité le gouvernement à retirer son projet.

### b) La réforme de 2003

C'est en 2003 que le gouvernement français décide de se pencher à nouveau sur le dossier des retraites. Les débats reprennent pour que la réforme de 2003 puisse concerner l'ensemble des régimes de retraite à l'exception des régimes spéciaux.

Le but principal de la Loi Fillon de 2003 consistait essentiellement à faire appliquer au secteur public des mesures de la loi de 1993. Ainsi, le régime des fonctionnaires serait aligné sur le régime général, du moins dans la durée de cotisation qui passerait également de 37,5 années en 2004 à 40 années en 2008. Mais cet allongement de durée de cotisation sera amené à augmenter progressivement (41 ans en 2012 et 42 ans vers 2018) pour assurer un partage des gains d'espérance de vie entre l'activité et la retraite (OCDE, 2005).

Bien que la Commission Européenne ait recommandé le report de 60 à 65 ans de l'âge auquel un employé peut mettre un salarié à la retraite, la loi Fillon de 2003 n'a pas eu pour objet de modifier l'âge légal de départ à la retraite. Cette réforme a également introduit des mesures pour favoriser le maintien en activité des salariés vieillissants, parmi elles : une majoration de la pension (surcote) de 3 % pour les salariés qui continueront les cotisations au-delà de 60 ans et le report de l'âge de la retraite d'office de 60 à 65 ans (OCDE, 2005).

Cette réforme a réaffirmé le souhait du gouvernement de continuer à pratiquer un financement par répartition pour le régime général et les régimes complémentaires, tout en encourageant l'épargne retraite individuelle qui, elle serait financée par capitalisation.

### c) L'Accord National Interprofessionnel de 2005 et le Plan national d'action concerté de 2006

Après la réforme de 2003, d'autres accords et plans nationaux ont vu le jour pour intégrer la stratégie globale fixée par la Commission Européenne qui vise le maintien des employés âgés le plus longtemps possible en emploi. En effet, lors du Conseil de Lisbonne de mars 2000, l'Union Européenne s'est fixée pour objectif d'atteindre un taux d'emploi de 50 % pour les 55-64 ans en 2010, soit pour la France une amélioration de plus de dix points.

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 octobre 2005, signé entre les fédérations patronales et trois organisations syndicales représentatives (CFDT, CFTC et CFE-CGC), visait à réaliser cet objectif en contribuant au maintien ou à la reprise d'emploi des seniors.

Le relèvement du taux d'emploi des seniors ne passe pas seulement par le maintien dans l'emploi occupé. Il suppose tout autant de faire en sorte que les entreprises et les salariés aient un intérêt réel et partagé à poursuivre leurs relations de travail, le cas échéant en les faisant évoluer (Accord National Interprofessionnel, 2005 : 2)

Les thèmes fédérateurs de ce programme sont l'évolution des représentations socioculturelles, la sécurisation des parcours professionnels, le retour à l'emploi (aménagement d'un contrat à durée déterminée pour les chômeurs de plus de 57 ans) et les aménagements de fin de carrière (préretraite progressive pour les salariés ayant occupé des emplois pénibles) (Jolivet, 2008). Cet accord a donné lieu à la création d'un « CDD<sup>22</sup> senior » d'une durée maximum de 18 mois, renouvelable une fois, pour les personnes de plus de 57 ans en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisé. La CGT a refusé de signer cet accord estimant qu'il n'est pas susceptible de garantir l'accès à un emploi des salariés les plus âgés. De plus, faisant référence au « CDD senior », cette organisation syndicale trouve grave de proposer la précarité en guise de fin de carrière pour tous ceux qui ont été exclus de l'emploi par les entreprises.

Le Plan national d'action concerté pour l'emploi senior présenté par le premier ministre Dominique de Villepin le 6 juin 2006 abonde dans le même sens que l'ANI du 13 octobre 2005. Ce plan se compose de cinq principaux objectifs divisés en 31 actions. Ainsi, le plan vise à faire évoluer les représentations socioculturelles, favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, favoriser le retour dans l'emploi des seniors, aménager les fins de carrière et assurer un suivi dans la durée. Le plan d'action prévoyait la suppression progressive de la possibilité de négociation des accords de branche (par secteur) qui permettent d'abaisser en dessous de 65 ans l'âge de la mise à la retraite. Il a également permis le lancement d'une

---

<sup>22</sup> Contrat à durée déterminée.

première campagne de communication nationale en septembre 2006 pour sensibiliser l'opinion publique au travail des personnes vieillissantes (Jolivet, 2008).

Nous pouvons dire que, bien que l'ANI (2005) et le plan national concerté sur l'emploi des seniors aient permis la mise en place des mesures concrètes pour assurer le maintien et le retour en emploi des seniors, plusieurs d'entre elles ont échoué dans leur implantation, comme l'explique ce rapport de l'Office européen de recherches sociales (ORSEU) (2010) :

Selon une enquête auprès de DRH, le bilan du plan est mitigé : si 2/3 des DRH jugent efficaces les mesures portant sur le transfert des compétences, le cumul emploi retraites pour les bas salaires et la retraite progressive à 60 ans, la moitié d'entre eux sanctionne l'efficacité du CDD « senior », de la non discrimination par l'âge à l'embauche et de la campagne nationale de communication (ORSEU, 2010 : 50)

En effet, selon Jolivet et coll. (2008), peu d'accords de branche (moins d'une dizaine entre 2005 et 2008) et très peu d'accords d'entreprises ont été signés dans le prolongement de l'ANI de 2005 sur l'emploi des seniors. Le « CDD senior » n'a pas séduit les entreprises non plus (seules quelques centaines de « CDD senior » ont été conclus à date).

Cet échec est dû, selon Guillemard (2008), à la persistance du gouvernement français dans la logique de segmentation par l'âge des actions et des dispositifs :

Après avoir développé, durant des décennies, le rationnement du travail des seniors au bénéfice supposé de l'emploi des jeunes, on prône le vieillissement actif, sans toutefois renouveler les paradigmes qui fondent l'action. La logique de gouvernement par l'âge des dispositifs n'est pas remise en cause. La démonstration peut en être apportée par le constat que l'une des mesures phares du plan, reprise largement par la presse, est celle du CDD senior de 18 mois, renouvelable une fois, pour les salariés de 57 ans demandeurs d'emploi. Il s'agit de permettre à ces derniers d'acquérir, par le retour à l'activité, des droits supplémentaires leur assurant une retraite à taux plein et les protégeant ainsi du risque de la décote sur les calculs des pensions. Cette action (n°20) témoigne du fait que les autorités publiques n'ont pas clairement pris la mesure du changement de cap à entreprendre. Elles persistent dans la mise en œuvre de mesures d'âge et tentent de répondre aux problèmes des seniors de la même façon qu'il a été procédé

pour traiter le chômage des jeunes : après les emplois-jeunes on met en œuvre des emplois vieux, incarnés par le CDD senior. Cette mesure va rester confidentielle, car elle ne répond ni aux attentes des seniors ni à celles des employeurs. Toutefois, elle perpétue dans les esprits le principe de la segmentation par l'âge de l'action publique, au lieu d'afficher résolument un changement de cap (Guillemard, 2008 : 16).

Ces échecs de dispositifs en faveur de l'emploi des seniors vont amener le gouvernement à prendre d'autres mesures à plusieurs échelles, en commençant par la réforme du système de retraite en 2010.

#### d) La réforme de 2010

C'est en novembre 2010 que le président de la République française a promulgué une réforme des retraites ayant pour principal but de rétablir l'équilibre des régimes de retraite en prévision de 2018, de sauvegarder le régime par répartition et de maintenir le niveau des pensions pour les retraités. Parmi les mesures de cette nouvelle réforme, on trouve le relèvement de l'âge de la retraite à 62 ans au lieu de 60 ans. C'est en effet la mesure phare qui a conduit à une vague de contestations de la part des syndicats et des travailleurs dans tout le pays. Cette augmentation sera progressive et l'âge de départ à la retraite augmentera au rythme de quatre mois par an, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011, pour atteindre 62 ans en 2018. Cette mesure sera applicable dans l'ensemble des régimes de retraite de base, secteur privé et fonction publique confondus. Cela dit, le gouvernement a fixé au 1<sup>er</sup> janvier 2017 l'augmentation de l'âge de la retraite dans les régimes de la fonction publique et les régimes spéciaux. L'âge de la retraite augmentera ensuite dans ces régimes au même rythme que dans ceux du secteur privé et de la fonction publique.

Les autres mesures de cette réforme concernent la pénibilité au travail et les carrières longues. Pour la première, le gouvernement a décidé de créer un droit nouveau pour les travailleurs dont l'état de santé s'est dégradé à la suite d'expositions professionnelles à des facteurs de pénibilité. Concrètement, tous les salariés qui ont une incapacité égale ou supérieure à 20 % et qui a donné lieu à l'attribution d'une rente pour maladie professionnelle verront l'âge de leur retraite fixé à 60 ans. De plus, cette retraite leur sera

attribuée à taux plein même s'ils n'ont pas validé tous leurs trimestres. En ce qui concerne les carrières longues, tous les salariés qui ont commencé leur vie professionnelle avant 18 ans continueront de partir à la retraite à 60 ans et les salariés qui ont commencé à travailler à 14 ou à 15 ans pourront partir à la retraite à 58 ans.

#### **4.1.3.5. Loi sur les accords relatifs à l'emploi des seniors**

Bien avant la réforme de 2010, le gouvernement français a initié lors du rendez-vous 2008 sur les retraites des mesures répondant à trois objectifs principaux : inciter les entreprises et les branches à conclure des accords pour garder leurs seniors ou en recruter ; inciter les seniors à prolonger leur activité au-delà de 60 ans ; favoriser le retour des seniors vers l'emploi<sup>23</sup>.

##### a) Signature d'accords d'entreprise ou de branches pour les seniors

C'est dans le premier objectif que s'inscrit la Loi de financement de la sécurité sociale en 2008. En effet, l'article 87 de cette loi prévoit que les entreprises qui n'auront pas négocié un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des seniors à partir de 2010 devront s'acquitter d'une pénalité de 1 % de la masse salariale. Cette pénalité est payée aux organismes de recouvrement des cotisations de l'assurance vieillesse.

La loi différencie deux types d'entreprises : les entreprises entre 50 et 300 salariés et celle de 300 salariés et plus. Pour les premières, si un accord de branche a été convenu, elles n'ont pas à s'acquitter de la pénalité s'il est respecté par l'entreprise en question. Quant aux secondes, il faut soit être couvert par un accord signé par les partenaires sociaux, soit, si cet accord n'a pas été conclu, par un plan d'action senior présenté par l'employeur.

Le décret d'application de cette loi est paru le 20 mai 2009. Les entreprises ont eu donc un peu plus de sept mois pour négocier un accord senior ou un plan d'action, la date limite

---

<sup>23</sup> Source : <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-plan-en-faveur-de-l-emploi-des-seniors> (page consultée le 30/08/2011).

était fixée au 31 décembre 2009. Fin décembre 2009, un délai supplémentaire de trois mois a été accordé aux entreprises de moins de 300 salariés (ORSEU, 2010).

Les accords tout comme les plans d'action ont une durée maximale de 3 ans et suivent un cahier des charges très précis, prescrit par la loi :

Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus ou de recrutement des salariés âgés de 50 ans ou plus ; des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi la liste suivante : recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ; anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ; développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat. [...] ; des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif librement choisies<sup>24</sup> (Source : Gouvernement.fr).

Comme nous le verrons plus loin, l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors de l'entreprise Mr.Bricolage suit très précisément ce cahier des charges.

#### b) Incitation au maintien en emploi au-delà de 60 ans

Le gouvernement a pris un certain nombre de dispositions pour inciter les salariés vieillissants à prolonger leur vie professionnelle. Parmi ces mesures, nous retrouvons : le cumul emploi-retraite, la suppression de la mise à la retraite d'office à 65 ans et l'augmentation de la surcote pour les salariés souhaitant continuer au-delà de 60 ans<sup>25</sup>.

Auparavant, le cumul emploi-retraite était soumis à diverses conditions comme le plafonnement des ressources, mais aussi un délai de six mois pendant lequel le salarié devait attendre avant de pouvoir travailler de nouveau chez son employeur. L'article 88 de la Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 a modifié ces règles. Ainsi, le cumul

---

<sup>24</sup> Source : <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/l-emploi-des-seniors> (page consultée le 30/08/2011).

<sup>25</sup> Source : <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/l-emploi-des-seniors> (page consultée le 30/08/2011).

emploi-retraite est autorisé sans restriction à partir depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Le plafond de ressources et le délai de carence ont été supprimés pour tous les assurés ayant une carrière complète.

L'article 90 de cette loi a également supprimé la mise à la retraite d'office à 65 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et l'a reportée à 70 ans. C'est donc à partir de cet âge que l'employeur peut rompre le contrat de travail d'un salarié senior en invoquant l'ouverture des droits à la retraite d'office.

Enfin, l'augmentation de la surcote permet aux salariés de percevoir une majoration de leur pension de base de 1,25 % pour chaque trimestre supplémentaire travaillé, soit 5 % par an. De ce fait, les assurés ayant atteint l'âge de la retraite et ayant cotisé la durée nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein pourront soit poursuivre leur activité et améliorer leurs droits à retraite grâce à la surcote, ou encore toucher leur pension et reprendre une activité professionnelle grâce au cumul emploi-retraite.

### c) Incitation au retour de l'emploi des seniors

Pour favoriser le retour en emploi des seniors, le gouvernement a décidé d'augmenter progressivement l'âge de la dispense de recherche d'emploi (DRE). Ainsi, la Loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux droits et devoirs du demandeur d'emploi prévoit un recul progressif des seuils d'âge d'entrée en DRE à partir de 2009, avant la suppression des entrées dans le dispositif en 2012 (DARES, 2011).

La loi du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux droits et devoirs du demandeur d'emploi stipule pour sa part qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, les demandeurs d'emploi allocataires de l'aide au retour à l'emploi (ARE) doivent être âgés de 58 ans pour bénéficier d'une DRE (contre 55 ans précédemment s'ils avaient 160 trimestres cotisés au titre de l'assurance retraite, ou 57 ans et demi dans le cas contraire). Ce seuil passe à 56 ans et demi pour les allocataires de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) et les demandeurs d'emploi ne percevant aucune allocation (contre 55 ans auparavant). Au 1<sup>er</sup>

janvier 2010, les seuils s'établissent à 59 ans pour les allocataires de l'ARE, et 58 ans pour les allocataires de l'ASS et les demandeurs d'emploi non indemnisés (DARES, 2011 : 3).

De plus, le gouvernement prévoit un accompagnement renforcé des seniors par Pôle emploi. En effet, en vue de relancer l'emploi des seniors, un suivi mensuel dès le premier mois (au lieu du quatrième) est proposé aux seniors en situation de chômage. Cela vient en plus d'autres dispositifs d'accompagnement comme le diagnostic personnalisé des besoins, la présélection des candidats, l'évaluation en milieu professionnel préalable au recrutement et suivi de l'intégration du salarié dans l'entreprise, etc.<sup>26</sup>

#### **4.1.3.6. Réactions des partenaires sociaux suite aux réformes**

Beaucoup de revendications syndicales ont accompagné les réformes de 2003 et ont concerné deux points principaux : la mise en cause d'un droit réel au départ à 60 ans et le durcissement des conditions d'accès à la retraite pour toutes les catégories de travailleurs. Ces revendications reflètent l'état d'esprit des représentants des travailleurs dans leur lutte pour préserver leurs acquis sociaux. À titre d'exemple, voici la réaction de la Confédération Générale du Travail (CGT) au sujet du cumul emploi-retraite :

Tout est fait pour allonger la durée d'activité des salariés âgés, alors qu'il y a plus de 9 % de chômeurs. Le problème de fond est l'emploi, le niveau des salaires et des pensions. Avec la baisse draconienne du niveau des pensions, nous ne sommes pas à l'abri d'un développement de la pauvreté des retraités. Cette souplesse dans le dispositif cumul emploi/retraite est une aubaine pour le patronat qui pourra profiter d'une main-d'œuvre bon marché, n'ayant à verser comme salaire que la différence entre le montant de la retraite et le salaire antérieur. C'est proprement scandaleux (Site Internet de la CGT).

Les syndicats sont donc nettement défavorables à toute action pouvant réduire les avantages liés à la retraite, auparavant instaurés par l'État et qui sont considérés maintenant comme des droits inaliénables. Les mêmes réactions se sont reproduites lors de la réforme des

---

<sup>26</sup> Source : <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/l-emploi-des-seniors> (page consultée le 30/08/2011).

retraites en 2010. Les principaux syndicats représentatifs trouvent cette réforme injuste (CFDT, 2010) et parlent d'une « réforme brutale pour un recul social sans précédent » (CGT, 2010). Certains syndicats prônent le principe du libre choix de l'âge de départ à la retraite (CFTC, 2010). Pour la CFTC (2010), reculer l'âge de la retraite à 62 ans revient à supprimer deux ans de surcote que les salariés pouvaient acquérir entre 60 et 65 ans. Cette organisation syndicale refuse donc de « déplacer le curseur après 65 ans », car c'est une garantie sociale et demande au gouvernement de réviser la répartition des richesses et du financement des retraites, car l'effort demandé repose quasi exclusivement sur les salariés chargés de combler les déficits (CFTC, 2010). Ces revendications ont plongé le pays dans un vague de manifestations anti-réforme de la retraite en 2010, car force est de constater que les syndicats étaient soutenus par l'opinion publique française.

Sur la question du maintien en emploi des travailleurs vieillissants, la signature des accords d'entreprise relatifs à l'emploi et au travail des seniors ne fait pas l'unanimité non plus parmi les organisations syndicales françaises. En effet, la plupart d'entre elles se prononcent pour le maintien en emploi, mais seulement jusqu'à l'âge de 60 ans. La CGT (2008) pense qu'il est « dangereux d'effacer la frontière entre retraite et activité ». Si la CFTC (2009) approuve la campagne de sensibilisation lancée par le gouvernement en faveur de l'emploi des seniors, elle trouve que le gouvernement ne fait pas assez pression sur les entreprises en imposant seulement l'obligation de négocier un accord sans exigence de résultats de leur part<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Les propos des syndicats ont tous été tirés des communiqués publiés sur leurs sites Internet.

#### **4.1.4. Récapitulatif du niveau sociétal**

Deux acteurs interviennent au niveau sociétal : l'État et les syndicats nationaux du pays. Chacun de ces deux acteurs a joué un rôle très actif dans l'encouragement au retrait précoce du marché du travail dans les années 1980, et ce, à travers un jeu de régulations et de réformes ayant donné naissance à un système de retraite bien complexe.

En effet, le système de retraite français se caractérise par une grande diversité. La France compte des régimes pour les salariés du secteur privé, du secteur public, des artisans, des commerçants, etc. sans oublier des régimes spéciaux pour les grandes entreprises d'État. Étant donné cette diversité, le gouvernement français peine à mettre en cohérence les différents régimes dont certains sont en train de disparaître pendant que d'autres s'alignent ou s'associent (OCDE, 2005). Aussi, le fait que chaque secteur ou corps de métier a droit à un régime spécifique, nous fait paraître le système de retraite français comme un système inégalitaire où les salariés de la fonction publique et des régimes spéciaux se trouvent souvent avantagés en terme d'âge de départ à la retraite et de durée de cotisations, au détriment des salariés du privé et d'autres professions artisanales ou libérales.

Le système de retraite français assure des mesures d'assistance avec l'ASPA (l'ancien « minimum vieillesse »), des mesures d'assurance à travers les différents régimes à cotisations obligatoires et s'est récemment mis à développer et à encourager l'épargne privée à travers des régimes d'épargne privés ou professionnels. C'est un système généreux, car la combinaison du régime de base et des régimes complémentaires assure aux retraités un bon taux de remplacement (70 % à 90 %) du revenu antérieur.

L'âge de départ à la retraite en France a longtemps été fixé à 60 ans et se situait parmi les plus bas aussi bien en Europe que parmi les pays de l'OCDE. Ce n'est qu'avec la récente réforme de 2010 que le gouvernement a décidé de le relever progressivement à 62 ans, créant par la même occasion une vague de contestation dans tout le pays. En effet, le système de retraite français a longtemps laissé la place au développement d'une culture de la préretraite et du droit à la retraite dès l'âge de 60 ans. L'étude des types de retraites

existants en France fait apparaître clairement la volonté des pouvoirs publics d'écarter les salariés vieillissants du marché du travail. Ceci s'effectuait à travers des fixations d'âge de mise à la retraite, des dispositifs de préretraite, des difficultés d'accès à des cumuls emploi-retraite, etc. Les organisations syndicales allaient dans le sens des politiques du gouvernement français en militant pour le droit au travail des jeunes et en luttant pour un droit à l'inactivité indemnisée des plus anciens (Guillemard, 2010). De ce fait, l'action du gouvernement combinée à celle des syndicats a engendré une culture de départ précoce du marché du travail tellement ancrée dans les esprits des salariés âgés français (notamment ceux de la fonction publique), que le gouvernement a souvent eu beaucoup de mal à engager des réformes, et surtout à s'y tenir.

Mais devant l'inéluctabilité du phénomène du vieillissement et surtout face aux problèmes de déséquilibres budgétaires des régimes, le gouvernement français a engagé des réformes et promulgué des lois pour favoriser le retour des seniors en emploi. Celle qui nous intéresse dans notre étude est la Loi de financement de la sécurité sociale de 2008 qui prévoit la signature par les entreprises et les branches des accords pour garder leurs seniors ou en recruter sous peine de pénalités. Cette Loi est également censée inciter les seniors à prolonger leur activité au-delà de 60 ans et favoriser leur retour en emploi.

Le dossier des retraites en France soulève beaucoup de passions et de réactions, notamment de la part des organisations syndicales. Ainsi, les revendications syndicales ayant accompagné les récentes réformes portaient essentiellement sur un point : le recul de l'âge de la retraite et le durcissement des conditions d'accès à la retraite pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Ces revendications reflètent l'état d'esprit des représentants des travailleurs dans leur lutte pour préserver leurs acquis sociaux. Les syndicats sont donc nettement défavorables à toute action pouvant réduire les avantages liés à la retraite, auparavant instaurés par l'État et qui sont considérés maintenant comme des droits inaliénables.

## **4.2. Niveau de l'entreprise**

Dans cette partie, nous commencerons par une présentation des acteurs du niveau de l'entreprise, à savoir le Groupe Mr.Bricolage (4.2.1) ainsi que les syndicats signataires de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors (4.2.2). Ensuite, nous évoquerons le contexte lié à la signature de l'accord ainsi que sa conception et sa mise en place dans les magasins Mr.Bricolage (4.2.3). Après cela, nous détaillerons article par article le contenu de cet accord pour mieux en saisir les enjeux (4.2.4). Cette description sera accompagnée des témoignages des acteurs et nous permettra de faire le point sur la réalité du maintien en emploi des salariés vieillissants au sein du Groupe Mr.Bricolage (4.2.5). Nous terminerons avec un récapitulatif du niveau de l'entreprise (4.2.6).

### **4.2.1. Acteur patronal : Groupe Mr.Bricolage**

#### **4.2.1.1. Présentation de la branche du bricolage en France et du Groupe Mr.Bricolage**

##### a) Présentation de la branche du bricolage<sup>28</sup>

Selon la Fédération française des magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison (FMB), le marché du bricolage représente le premier secteur d'équipement des ménages en France. Ce secteur connaît une croissance régulière depuis plus de 10 ans avec une progression de 3 à 4 % chaque année. Les magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison détiennent 70 % des parts de ce marché.

Typiquement, les magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison sont des magasins de plus de 400 m<sup>2</sup>, qui proposent sous un même toit des services et des produits pour la décoration, la plomberie et le sanitaire, le jardin, l'électricité, le bois et les matériaux, la quincaillerie, les revêtements des murs et sols, et, l'outillage. Ces magasins

offrent jusqu'à 60 000 références produits, proposent un large choix de services et conseillent les consommateurs dans le choix et la mise en œuvre des produits. Les magasins de bricolage sont majoritairement implantés en périphérie des villes ou des villages.

L'effectif de la branche du bricolage en France a atteint 69 991 salariés en 2010. Les salariés de cette branche sont relativement jeunes. En effet, plus de 47 % ont moins de 36 ans. Le secteur emploie une main-d'œuvre majoritairement masculine. Ainsi, la part des femmes est de 43 % contre 57 % pour les hommes. 92,7 % des emplois dans cette branche sont des contrats à durée indéterminée (CDI) et 83,4 % sont à temps complet. Les statuts d'emplois proposés dans cette branche sont : employés (74,5 %), agents de maîtrise<sup>29</sup> (13,8 %) et cadres (11,7 %).

#### b) Présentation du Groupe Mr.Bricolage

Mr.Bricolage est une entreprise et une enseigne de distribution de matériel de bricolage. Le Groupe Mr.Bricolage compte près de 600 magasins en France et 52 à l'étranger. Quatre cents cinquante cinq de ces magasins sont sous l'enseigne Mr.Bricolage : 89 magasins sont intégrés au Groupe et 366 sont adhérents à l'enseigne, mais ne sont pas gérés par le Groupe. De plus, 153 magasins sont à l'enseigne Briconautes et 44 à l'enseigne Catena. Avec 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Mr.Bricolage est aujourd'hui le 3<sup>ème</sup> acteur du marché français du bricolage.

Mr.Bricolage se positionne comme magasin de proximité axé sur deux rayons phares : la décoration et le jardin. Le Groupe semble s'adapter aux besoins constamment en

---

<sup>28</sup> Source : toutes les informations contenues dans ce paragraphe sont issues du site internet de la Fédération des magasins de bricolage et de l'aménagement de la maison : <http://www.fmbricolage.org> (page consultée le 09/12/2011).

<sup>29</sup> Définition : « un agent de maîtrise est un salarié faisant partie d'une catégorie de personnel de production dotée de responsabilités d'encadrement du personnel ouvrier au niveau d'une équipe, d'un atelier, d'une chaîne ou de tout autre sous-ensemble de production. L'agent de maîtrise assure, sous les ordres de l'encadrement, le bon déroulement des opérations de production. La position d'agent de maîtrise correspond généralement à une section spécifique de l'échelle hiérarchique ou de la classification professionnelle mise en place par les conventions collectives » (Source : <http://www.editions-tissot.fr>, page consultée le 09/12/2011).

changement de la clientèle et semble bien au fait des tendances du moment, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 10<sup>30</sup> : Réponse de l'entreprise Mr.Bricolage aux tendances du marché, France

✓ MARCHÉ	Mr. BRICOLAGE
Réduction du pouvoir d'achat	Bricoler est une solution économique
Hausse du prix des carburants	Proximité et Hyper proximité en ville moyenne et zone rurale
Baisse des transactions immobilières	82 % clients déjà propriétaires 55 % installé depuis + 10 ans
Vieillessement de la population	53 % de nos clients ont + de 50 ans
Féminisation du bricolage	40 % de nos clients sont des femmes
Développement du "bricolage loisir"	38 % des achats réalisés dans nos magasins concernent la décoration, (33 % à la concurrence)

Il importe de noter la présence de la tendance du vieillissement de la population dans la colonne gauche du tableau. Ceci souligne la prise de conscience du Groupe du vieillissement de sa clientèle et donc de la nécessité d'adaptation à cette catégorie de clients.

#### 4.2.1.2. Bref historique du Groupe Mr.Bricolage

L'histoire du Groupe Mr.Bricolage remonte aux années 1955 quand les premiers magasins de bricolage font leur apparition en France. Nous n'allons pas détailler l'historique de ce Groupe, mais simplement nous arrêter à quelques événements marquants pour avoir une vision globale de l'évolution du Groupe. Tous les éléments de cette chronologie proviennent du site internet du Groupe.

<sup>30</sup> Source : <http://www.mr-bricolage.com/fr/7/Groupe/Actualite.html> (page consultée le 06/09/2011).

C'est en 1965 que Bernard Ivernel et quelques autres commerçants créent l'ANPF (Association Nationale des Promoteurs du Faites-le-vous-même). Cette association a pour but de sélectionner les meilleurs produits aux meilleures conditions. Dix ans après sa création, l'ANPF compte 96 magasins dans toute la France.

En 1980, après s'être implantés à proximité de la ville d'Orléans, les adhérents de l'association décident de prendre une enseigne commune. C'est ainsi que l'enseigne Mr.Bricolage naît. Cette transformation vient répondre à la montée en puissance des grandes surfaces et à la structuration du marché. Maurice Vax, président de l'ANPF de l'époque, va conduire la création d'un véritable Groupe sous l'enseigne Mr.Bricolage.

Le Groupe continue son développement à travers les années en utilisant de nouveaux outils marketing : magazine, carte Mr.Bricolage, etc. En 1992, le Groupe décide de se doter de toute une gamme de produits sous la marque Mr.Bricolage. En l'an 2000, Mr.Bricolage acquiert un nouveau siège social à la Chapelle-Saint-Mesmin (près d'Orléans) qui constitue également une centrale de référencement<sup>31</sup> servant de support pour son réseau d'adhérents. Désormais, le Groupe entre en Bourse à cette même année. En 2002, le Groupe Mr.Bricolage et le Groupe Tabur (porteur de l'enseigne Catena ainsi que les enseignes B3 Bricolage et Bricogite) fusionnent. L'année suivante, la trentaine de magasins Bricogite et B3 passent sous l'enseigne Mr.Bricolage.

En 2009, Mr.Bricolage devient numéro trois du bricolage en France à travers la reprise des enseignes Les Briconautes et Les Jardinautes. De plus, la majorité des magasins Catena décident de passer sous enseigne Mr.Bricolage cette même année. Enfin, en 2011, pour renforcer la puissance d'achat du Groupe, Mr.Bricolage SA conclut un partenariat avec La Boîte à Outils SAS pour développer un réseau de magasins de « discount » de proximité sous l'enseigne L'Entrepôt du Bricolage.

---

<sup>31</sup> « Une centrale de référencement est une société ou organisme qui sélectionne des fournisseurs et négocie des conditions commerciales pour le compte de ses fondateurs ou membres adhérents. » (Source : <http://www.definitions-marketing.com>, page consultée le 07/12/2011).

#### **4.2.1.3. Gestion des effectifs et des âges**

D'après les informations recueillies au siège social de Mr.Bricolage, le Groupe possède des filiales qui sont les entrepôts de l'ex-Groupe Tabur (TLS et TBLS), mais aussi une grande société qui s'appelle SADEF. Cette société regroupe les différents magasins dits intégrés, c'est-à-dire qui appartiennent à Mr.Bricolage et qui sont gérés par Mr.Bricolage.

Il est important de signaler que dans notre étude sur les pratiques de maintien en emploi, nous nous consacrons uniquement aux magasins intégrés de Mr.Bricolage et donc à la société SADEF qui comptait 1854 employés en décembre 2009.

Les employés de la société SADEF sont majoritairement embauchés en contrat à durée indéterminée (CDI) et à temps complet. Selon le siège social, seulement 204 personnes sont à temps partiel ce qui fait environ 11 % des effectifs. Le Groupe emploie très peu de main-d'œuvre étudiante et a un effectif permanent (salariés en CDI à temps plein présents du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre) de 1387 employés.

La main-d'œuvre de l'entreprise vieillit et sa moyenne d'âge est passée de 37,1 ans en 2007 à 38,2 ans en 2009. L'ancienneté moyenne est de 7 ans et 8 mois. La proportion des 50 ans et plus s'élève à 295 employés soit environ 15 % de l'effectif.

### **4.2.2. Acteur syndical : Syndicats signataires de l'accord des seniors**

#### **4.2.2.1. Fonctionnement du syndicalisme en France**

Selon une étude de la DARES (2008), la part des salariés syndiqués tend à se stabiliser autour de 8 % depuis une quinzaine d'années environ. L'affaiblissement du syndicalisme français s'explique, selon Labbé (2001), par plusieurs facteurs externes dont la disparition des syndicats des entreprises. Mais aussi, par des causes internes aux syndicats tels que le remplacement des cotisations des membres par des aides de l'État et des collectivités

locales (Labbé, 2001). Cela dit, la faiblesse du nombre d'adhérents ne vient pas altérer la forte implantation des syndicats français notamment dans le secteur public.

En France, les syndicats de salariés ne sont reconnus comme représentatifs que sous un certain nombre de conditions : respect des valeurs républicaines, indépendance vis-à-vis de l'employeur, transparence financière, etc. De plus, le syndicat doit recueillir au moins 10 % des suffrages au premier tour des élections au comité d'entreprise (CE) ou de la délégation unique du personnel (DUP) ou, à défaut, des délégués du personnel (DP), quel que soit le nombre de votants (Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, 2009). Ce critère de représentativité est le plus important, car c'est celui qui fonde, aux yeux de la collectivité des salariés, la légitimité du syndicat dans l'entreprise.

Chaque syndicat représentatif dans une entreprise ou un établissement d'au moins cinquante salariés peut désigner un délégué syndical (deux à partir de 1000 salariés, trois à partir de 2000 salariés, quatre à partir de 4000 salariés, cinq à partir de 10 000 salariés). Les délégués du personnel ainsi que les représentants du personnel au comité d'entreprise peuvent être élus sur liste syndicale ou non. Au premier tour, seules les organisations syndicales représentatives peuvent présenter des candidats. Au second tour, les électeurs peuvent voter pour d'autres listes, notamment non syndicales (DARES, 2008).

En France, la convention collective est relative à un type d'activité. C'est un accord relatif aux conditions de travail et aux garanties sociales, signé entre les représentants des salariés et les organisations patronales. Elle peut être négociée à plusieurs niveaux : au niveau de l'entreprise (la convention ne concerne que les salariés de cette entreprise), au niveau du Groupe (concerne les employés de la société mère et de ses filiales), au niveau d'une branche professionnelle (ex. : le commerce de détail, etc.) ou au niveau départemental, régional ou national<sup>32</sup>.

Si nous prenons l'exemple la branche du bricolage en France, la convention collective lie tous les salariés et tous les employeurs même quand certains employeurs ou syndicats au

---

<sup>32</sup> Source : <http://www.convention-collective-fr.com> (page consultée le 07/12/2011).

sein de cette branche s'y opposent. Une étude de la DARES (2004) souligne ce paradoxe du syndicalisme français :

La France est l'un des pays industrialisés qui a le plus faible taux de syndicalisation. Elle a, dans le même temps, un des taux de couverture conventionnelle le plus élevé : la part de salariés couverts par une convention collective y est de plus de 90 %. Ce paradoxe apparent renvoie à la singularité du modèle français de relation professionnelle où les organisations syndicales négocient des avancées pour l'ensemble des salariés et non pour leurs seuls adhérents (contrairement à la Suède par exemple) (DARES, 2004 : 3).

Les conventions collectives sont conclues pour une durée indéterminée avec des procédures de dénonciation lorsqu'une des deux parties souhaite y mettre fin. Elles jouent un rôle essentiel du fait qu'elles organisent les règles sociales d'un secteur d'activité ou d'une entreprise. Les conventions collectives sont également des références pour les employés, car elles contiennent toutes les questions relatives à la relation de travail (niveaux de qualification, ancienneté, congés, indemnités, retraite, démission, santé, etc.).

Les conventions collectives diffèrent des accords nationaux ou collectifs. Ainsi, la convention concerne l'ensemble du droit du travail (contrat de travail, hygiène, congés, salaires, classification, licenciement, etc.). Elle a pour but d'adapter le Code du travail à un secteur donné et comprend généralement un texte de base, souvent complété par des avenants, des accords, des annexes. A contrario, l'accord ne porte que sur certains thèmes choisis par les négociateurs : formation professionnelle, salaires, égalité professionnelle et dans le cas de notre étude, l'emploi des seniors<sup>33</sup>.

L'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors de l'entreprise Mr.Bricolage a été signé par deux grandes confédérations syndicales nationales : la Confédération Générale du Travail (CGT) et la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT).

---

<sup>33</sup> Source : <http://www.easydroit.fr> (page consultée le 07/12/2011).

#### **4.2.2.2. Présentation des syndicats signataires de l'accord : CFDT et CGT**

La CFDT est la première organisation syndicale française par le nombre d'adhérents : 851 601 adhérents fin 2010 (selon le site de la confédération). Elle est composée de plus de 1300 syndicats actifs et représentatifs dans tous les secteurs professionnels et dans les grandes comme les petites et moyennes entreprises. La CFDT prône la solidarité, l'émancipation, la démocratie, l'indépendance et l'autonomie. La combinaison de ces cinq valeurs met l'individu au cœur de l'action syndicale et permet au syndicat de lutter contre les discriminations, de défendre et d'étendre les droits de tous les salariés.

La CGT s'est construite sur deux dimensions professionnelles et géographiques. Ainsi, la volonté des salariés de s'organiser collectivement pour défendre leurs intérêts et conquérir des droits et les faire valoir a été le principal objectif de cette confédération syndicale. La CGT, qui compte 700 000 adhérents (selon les données du site en 2008), tire sa richesse de la diversité sectorielle et territoriale des syndiqués tout en maintenant des valeurs comme le respect, la tolérance, l'écoute et la démocratie.

#### **4.2.2.3. Positionnement des syndicats signataires sur les accords seniors**

En 2009, les syndicats CGT et CFDT ont ratifié les accords d'entreprise relatifs au travail et à l'emploi des seniors dans beaucoup d'entreprises. C'est le cas dans les enseignes de bricolage concurrentes à Mr.Bricolage ainsi que dans plusieurs autres entreprises de différents secteurs. Cela n'a pas empêché ces mêmes syndicats de mener une forte opposition à la réforme des retraites en 2010. En effet, les syndicats français étaient, à l'unanimité, contre l'augmentation de l'âge légal de la retraite. De longues tractations avec le gouvernement ont entraîné des vagues de mobilisation partout dans le pays.

Dans le cas de Mr.Bricolage, les représentants syndicaux ont participé à la négociation de l'accord relatif à l'emploi des seniors à travers une série de réunions avec le représentant du Groupe. Nous verrons plus loin qu'il n'y a pas eu de réflexion ni d'échanges entre les deux entités syndicales, ni même avec les salariés eux-mêmes pour l'élaboration de l'accord

relatif à l'emploi des seniors. Cela a conduit à ce que certains représentants syndicaux regrettent d'avoir signé hâtivement l'accord d'entreprise relatif aux seniors.

Cela dit, malgré la signature de l'accord, il apparaît clairement que le positionnement des syndicats sur la question de la rétention des salariés vieillissants dans les magasins relève davantage de l'ordre du retrait précoce du marché du travail que du maintien en emploi :

Le maintien des seniors à 45 ans franchement... si c'est au niveau de 55 ans donc on s'approche de la retraite. À mon avis, il faut plus que les gens commencent à préparer leur retraite et qu'on fasse rentrer les jeunes à la place. Il y a quelques années dans les usines, ils faisaient ce qu'ils appelaient les cessations d'activité, c'est-à-dire que les gens arrêtaient de travailler à 50 ans parce que bon là, ils commençaient déjà à s'user, à 55 ans ils sont en préretraites et à 60 ans ils avaient leurs vraies retraites. Donc c'était l'entreprise qui payait une partie du salaire quand ils étaient en cessation d'activité ou en préretraite. Donc il n'avait pas la totalité de sa retraite, mais il l'avait aux alentours de 80 %, ce qui lui permettait d'arrêter 10 ans avant. [...] Moi, ça serait bien oui que l'on mette des jeunes, mais le problème c'est que, vu le salaire que l'on a chez Mr.Bricolage, la personne ne peut pas se permettre de partir en retraite à 50 ans ou 55 ans. Le jour où on aurait une retraite digne de ce nom... (Représentant syndical 2).

Ben nous, c'est retraite à 60 ans hein. Bien sûr. Aujourd'hui, 62 ans en 2012, je vois mal des collègues... 62 ans, ils vont être usés. [...] Ben le plus tôt on part, oui... enfin, le problème c'est le plus tôt on part, moins ils embauchent.[...] Il y a d'autres moyens. Avec 5 millions de chômeurs, on mettrait déjà les jeunes au travail, ils cotiseraient (Représentant syndical 1).

Pour les syndicats signataires de l'accord de l'entreprise Mr.Bricolage, l'âge de la retraite aurait dû rester à 60 ans. Certains représentants syndicaux pensent que plus l'âge de la retraite recule, plus il y aura de seniors dans l'entreprise et moins il y aura d'embauches de jeunes. Cette dernière tâche incombe essentiellement à l'État qui devrait aider les entreprises à embaucher plus grâce à l'abaissement des charges sociales :

Vous baissez les charges sociales déjà on a 33 % de taxes. Bon, une masse salariale, un salaire d'un jeune au SMIC, si on en prend un par magasin, on est 80 magasins, vous en prenez un ou deux [...] on prend 300-400 jeunes juste pour nous, 3-400 de personnes en plus, qui vont apprendre le métier,

qu'on n'aura pas besoin d'aller débaucher chez un autre concurrent. Parce que là est le problème, pour trouver des gens compétents, on est obligés de trouver les gens dans d'autres enseignes. Et les gars ils partent pas comme ça (Représentant syndical 1).

Ces propos nous font saisir que le positionnement des syndicats français est clairement contre le maintien en emploi des salariés vieillissants. Ces derniers prennent la place des jeunes chômeurs en prolongeant leur activité professionnelle plus longtemps. La logique syndicale est donc totalement en contradiction avec la logique du gouvernement qui prône la rétention de la main-d'œuvre vieillissante.

### **4.2.3. Contexte d'émergence, conception et mise en place de l'accord**

#### **4.2.3.1. Contexte d'émergence de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors**

Le contexte d'émergence de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors est lié à la Loi de financement de la sécurité sociale de 2008 (voir 4.1.3.5). La direction du Groupe ne s'en cache pas : s'il n'y avait pas eu de loi donnant lieu à une pénalité, il n'y aurait pas eu d'accord. Toutefois, le représentant du Groupe précise que lors des négociations pour la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), il y a eu un volet qui traitait de l'emploi des seniors :

Bon on va pas se cacher déjà... S'il y a un accord senior, c'est parce que déjà il y a une loi qui vous dit, si vous n'avez pas d'accords, vous avez une pénalité de 1 %. Ça aide beaucoup à faire des accords. Il faut pas le cacher. Mais c'est pas tout à fait vrai parce qu'il y a en 2007, nous avons lancé des... des négociations sur la GPEC [...] et un des chapitres de la GPEC était le traitement des seniors. Donc c'est pas complètement vrai que c'était, que c'est uniquement pour le 1 %. [...] C'est vrai que... évidemment que ça nous a incités... il y a pas de doutes... [...] L'accord en 2007 n'a pas été signé. On n'est pas arrivé à un accord donc... les propositions que nous avons faites concernaient les seniors, mais l'ensemble de l'accord a été refusé par les syndicats. C'est pas grave, pas très grave. Donc, il a fallu attendre 2009 pour remettre ça sur la table avec cette loi... la loi sur les seniors et là je leur ai présenté l'accord qu'on vous a présenté à vous (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Les syndicats abondent dans le même sens que la direction et évoquent l'obligation de signature d'un accord national :

Pourquoi on a signé cet accord ? Déjà c'est obligatoire. Déjà les accords sont obligatoires. [...] La loi... mais... pff... le problème c'est que le maintien des seniors, arrivé un moment dans les magasins, ils vont être usés les gars. Ils vont être usés. [...] Non, mais vous avez les textes législatifs qu'on est obligé de respecter. Il y a un accord senior qui doit être signé avec les organisations syndicales après négociation. Donc on a fait un accord national pour les magasins du Groupe SADEF, Mr.Bricolage (Représentant syndical 1).

À mon avis, elle (la signature de l'accord) permet de montrer à la direction qu'eux ils ont bien fait leur travail éventuellement la négociation avec les partenaires sociaux et c'était l'État qui les obligeait à faire des négociations là-dessus. [...] En aucun cas, ils auraient pris... l'employeur n'aurait pris l'initiative de le faire tout seul. [...] C'est un peu le cadet de leur souci quoi. Eux ils veulent que le magasin soit le plus rentable possible, l'humain vient après (Syndicat 2).

De ces propos, nous comprenons que l'obligation par la loi émise par l'État a été l'incitatif principal pour que l'entreprise Mr.Bricolage décide de prendre des mesures pour les salariés vieillissants à travers l'accord pour les seniors.

#### **4.2.3.2. Négociation et mise en place de l'accord**

##### a) Négociation avec les syndicats et concertation avec les directeurs des magasins

La négociation de l'accord s'est effectuée à travers une série de réunions entre le représentant du Groupe Mr.Bricolage et les syndicats représentatifs de l'entreprise :

On a eu plusieurs réunions sur Paris entre tous les délégués syndicaux et celui qui monte sur Paris et qui représente l'entreprise [...]. Il y a dû y avoir deux ou trois réunions (Représentant syndical 2).

Ah ils nous donnent une ébauche au départ. [...] c'est sur plusieurs réunions. Parce qu'au départ ils nous donnent l'accord, on lit l'accord, on paraphe

ce qui va pas, ce qui va, ce qui va pas... après nous on pioche avec l'organisation syndicale, on revient avec de nouvelles propositions sur certains paragraphes... certains points. On va sur internet voir les accords qui ont déjà été signés. Très important. Parce que dans certains Groupes, il y avait des Groupes type (enseigne concurrente) et des concurrents qui ont des accords nettement meilleurs (Représentant syndical 1).

Nous n'avons pas pu savoir des représentants syndicaux quelles ont été les mesures qui ont été écartées de l'accord lors de la négociation étant donné qu'au moment de l'enquête, la négociation datait de plus d'un an. Cela dit, nous comprenons du propos ci-dessus que le contenu de l'accord tient d'abord sa source de l'ébauche donnée par la direction du Groupe et des autres accords d'autres enseignes de bricolage déjà négociés et présents sur le web. Ce manque de matière de négociation a fait regretter à quelques représentants syndicaux d'avoir signé l'accord relatif à l'emploi des seniors aussi hâtivement :

Disons qu'avec le recul, moi j'ai regretté d'avoir signé cet accord. Parce qu'à l'époque c'était nouveau, c'était une obligation de négocier sur le maintien des seniors dans l'entreprise. Et on ne trouvait rien sur Internet qui puisse nous aider à... à aboutir à une bonne négociation. Donc on a fait ce qu'on pensait être le mieux, mais on s'est aperçu plus tard qu'il y avait quelques choses qu'on aurait pu demander, et on n'a pas pensé à demander. Après il était trop tard pour résilier l'accord. [...] On aurait dû attendre un petit peu. Prendre un petit temps de réflexion et voir ce qui se passait ailleurs. Parce que quand on démarre là-dedans, toutes les entreprises étaient au même point. Il n'y avait rien. On avait beau chercher sur Internet, moi je me renseignais auprès de mon syndicat et on trouvait rien qui puisse être vraiment bien pour les seniors. [...] Oui d'autres accords ou bien des conseils, souvent il y a des sites juridiques où il y a des avocats qui donnent des conseils, des choses comme ça... mais on ne trouvait absolument rien. [...] Je sais que j'ai un collègue qui a signé qui me rejoint, qui regrette d'avoir signé (Représentant syndical 2).

Ce représentant syndical a exprimé son regret face à des dispositions qui auraient pu figurer dans l'accord d'entreprise relatif aux seniors, mais pour lesquels il n'y avait pas le recul nécessaire au moment de la signature de l'accord :

On pouvait demander des jours des congés supplémentaires par tranche d'âge, on aurait pu demander une réduction encore du temps de travail en gardant le salaire. Si on leur enlève du temps de travail, pour compenser on

aurait pu espérer qu'ils embauchent des jeunes pour prendre la relève par la suite. Ce genre de choses qu'on a pensé, mais bien après... [...] C'est pas que ça s'est fait à la hâte, c'est nous qui avons été trop... rapides. On n'aurait pas dû signer, on aurait dû attendre ou demander à faire des négociations. Donc on essaie maintenant quand on fait d'autres négociations de les améliorer quand on peut, mais on nous dit souvent que ce n'est pas l'accord qui correspond bon... on passe ! [...] On aurait dû attendre, on n'était pas pressés de le faire. C'est nous les signataires qui avons fait une erreur en signant. Ça ne porte pas préjudice, mais on aurait pu grandement l'améliorer (Représentant syndical 2).

Devant un manque de matière pour la négociation de l'accord pour les seniors, nous nous sommes demandée pourquoi les syndicats ne se sont pas tournés vers les seniors pour sonder leur avis et recueillir leurs recommandations. Nous avons donc posé la question aux représentants des syndicats sur le degré d'implication des salariés vieillissants dans les mesures apportées par cet accord. Un des représentants syndicaux interrogés a répondu de la manière suivante :

Ah non ! Les salariés ils nous disent rien. [...] Ah non, mais ça ne les intéresse pas. C'est affolant. Pour leur faire le compte rendu du comité d'entreprise, c'est... ils le lisent même pas. Pourtant, ça les regarde. C'est la vie de la société. Et non... [...] Ah non, mais là ils viennent au boulot, point à la ligne, ça s'arrête là. [...] Ils sortent de Mr.Bricolage, c'est fini ! Ils viennent, ils prennent leurs chèques, ils font leur boulot et point à la ligne. Ils ont pas de conscience d'entreprise ou très peu et ça c'est... [...] c'est tout ! C'est ni plus ni moins que ça. Et à part pour les anciens qui ont encore dans les magasins, les anciennes personnes type senior ont encore la conscience professionnelle, vous prenez les jeunes qui sont dans les magasins, ils s'en foutent (Représentant syndical 1).

L'accord d'entreprise pour les seniors ne repose donc sur aucune demande ou revendication des salariés de l'entreprise étant donné le manque d'intérêt de ces derniers. De plus, étant donné le petit nombre des représentants syndicaux, il est apparemment difficile de recueillir les avis des tous les employés seniors sur la question :

Alors le problème c'est qu'on est multi sites. Moi quand je demande à mes collègues qui ont plus de 50 ans dans le magasin, ah... lui il ne m'apprend rien de spécial là-dessus. [...] Je ne peux pas me déplacer dans toute la France pour aller voir tous les anciens, leur demander qu'est-ce qu'ils

attendent des négociations sur l'emploi des seniors. [...] On se retrouve souvent seuls. Donc on est laissé tout seul, mais après ils nous disent oh, mais ç'aurait été bien de faire ci... Ben là, il faudrait nous le dire quand on vous le demande, pas après. Donc souvent on dit que les comités d'entreprise, ça ne sert pas à grand-chose, mais par contre, quand ils ont des problèmes ou des choses comme ça, là ils sont assez contents de venir nous trouver (Représenant syndical 2).

Par ailleurs, il apparaît que l'accord a été signé sans aucune concertation avec les directeurs des magasins non plus. Ainsi, les directeurs l'ont découvert une fois signé par le siège et les syndicats. À aucun moment au préalable on ne leur a demandé une contribution, un avis ou une suggestion sur ce qui devrait y figurer en tenant compte des salariés vieillissants présents dans leur magasin. Le représentant de la direction du Groupe confirme que les directeurs n'ont pas été consultés, mais ont été informés une fois l'accord signé :

Oui bien sûr, on a fait ça en cascade. Nous ici on a informé les directeurs régionaux, mes RRH sont partis en région pour informer l'ensemble des directeurs et c'est le directeur qui doit descendre cette information auprès des salariés des magasins. On a, vous avez eu un extrait, on a... créé un document qui est le guide du senior et on en a créé un deuxième qui est... je suis à 2 ans de la retraite. Bon, alors on a mis en place toute une littérature pour préparer votre retraite, voilà ce qu'il faut faire, voilà ce que vous allez peut-être toucher... (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Pour résumer, la négociation de l'accord a eu lieu entre direction du Groupe et syndicats sans aucune consultation préalable ni avec les salariés ni avec les directeurs des magasins. Pourtant, les syndicats se sont clairement retrouvés en manque d'idées pour améliorer l'accord et le rendre plus intéressant pour la population vieillissante des magasins. Sous prétexte de manque d'intérêt des salariés et d'éloignement, il n'y a cependant pas eu de démarches pour recueillir des informations auprès des salariés, ni aucune sollicitation des directeurs pour émettre un avis sur le contenu de l'accord.

#### b) Information des employés

En ce qui concerne l'information aux employés seniors des magasins, selon un représentant syndical, l'information est relayée aux directeurs qui eux sont chargés de la transmettre aux

employés. Mais, la réalité du terrain est bien souvent différente comme expliqué ci-dessous :

Normalement il a dû être envoyé dans tous les magasins. Après on charge les directeurs de les afficher. Mais beaucoup de directeurs 1/n'affichent pas ce qu'on leur envoie et d'autres magasins où c'est affiché, les employés ne lisent pas ce qui est affiché. Donc... C'est sûr qu'il y a énormément de monde qui ne savent (sic) pas qu'un accord sur les seniors a été signé (Représentant syndical 2)

Le moyen d'information le plus utilisé dans les magasins est l'affichage. Dans certains cas, il y a eu la distribution du « Guide des seniors » (prévu par l'article 4 de l'accord). Cependant, nous verrons plus loin quand nous étudierons le niveau local que dans deux magasins sur trois, ce guide n'a pas été distribué et l'affichage de l'accord dans les tableaux encombrés de la salle de repos des employés était bien souvent le seul moyen d'informer les employés. Bien entendu, certains salariés dont l'entretien de seconde partie de carrière a été effectué ont appris l'existence de l'accord à ce moment-là. Cela dit, une bonne partie des personnes interrogées lors de notre enquête n'étaient pas au courant qu'un accord relatif à l'emploi des seniors avait été signé.

#### **4.2.4. Contenu de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors chez Mr.Bricolage et son impact sur l'entreprise**

L'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors du Groupe Mr.Bricolage suit précisément le cahier des charges prévu par la Loi de 2008 (voir 4.3.5.1) et se compose de six articles.

Avant de rentrer dans le détail des articles, l'accord commence par l'identification des deux parties (patronat et syndicats) et un préambule spécifiant l'enjeu de l'emploi des seniors pour le Groupe Mr.Bricolage et la société SADEF en particulier. Ainsi, les parties signataires s'engagent, selon l'accord, à :

Valoriser le travail de l'ensemble des salariés et favoriser l'intégration sociale ; améliorer les conditions et l'organisation du travail pour en diminuer notamment la pénibilité physique ; renforcer et développer les compétences et les performances des salariés en encourageant notamment l'accès à la formation ; développer les solidarités intergénérationnelles actives permettant l'épanouissement et l'efficacité des personnes (Accord Senior Mr.Bricolage : 1).

Nous allons maintenant détailler point par point le contenu de cet accord et illustrer comment les pratiques de maintien en emploi qui y sont suggérées s'appliquent pour les trois cas de magasins étudiés.

#### 4.2.4.1. Article 1 : constat

Dans cette première partie de l'accord, on retrouve deux tableaux dans lesquels on recense les effectifs du Groupe selon l'âge, les catégories professionnelles et l'évolution des embauches et des départs sur trois années (de 2006 à 2008).

Tableau 11 : Effectif selon les catégories professionnelles chez Mr.Bricolage au 31 décembre 2008, France (Accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors, 2009 : 2)

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Employé</b>	<b>Agent de Maîtrise</b>	<b>Cadre</b>
<b>45 à 50 ans</b>	165	28	14
<b>50 à 55 ans</b>	117	28	8
<b>55 à 60 ans</b>	86	8	4
<b>Plus de 60 ans</b>	5	1	2

Tableau 12 : Nombre d'embauches et nombre de sorties des salariés de plus de 45 ans chez Mr.Bricolage au 31 décembre 2008, France (Accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors, 2009 : 2)

	Employé			Agent de Maîtrise			Cadre		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>Nombre d'embauches de salarié de plus de 45 ans</b>	36	41	32	0	4	1	0	2	2
<b>Nombre de sorties de salarié de plus de 45 ans</b>	57	68	48	3	8	10	1	5	5

Ces deux tableaux nous ont permis de constater que la catégorie d'âge 45 à 50 ans est celle qui compte le plus d'employés, d'agents de maîtrise et de cadres, suivie de très près par la catégorie des 50 à 55 ans. De plus, il apparaît, dans le deuxième tableau, que le nombre de sorties des 45 ans est en constante augmentation au fur et à mesure des années. Ces sorties ne sont pas compensées de manière égale en matière d'embauche dont les chiffres sont en constante diminution, et ce, quelle que soit la catégorie professionnelle.

#### **4.2.4.2. Article 2 : recrutement**

Selon l'accord, le recrutement est l'élément initial et déterminant dans la politique d'égalité des emplois. De ce fait, bien que la rédaction des offres d'emploi ne mentionne aucune préférence pour l'âge, la direction s'engage à procéder au recrutement privilégié des salariés âgés de 45 ans et plus à hauteur de 10 % de ses recrutements. Ceci est dans la mesure où les candidatures et les postes à pourvoir le permettent.

Cet objectif de recrutement est extrêmement ambitieux selon les propos du représentant de la direction du Groupe :

Dans le recrutement, on s'est mis... un objectif qui est de dire, il faut que j'arrive à recruter... dans mes recrutements, il faut qu'il y ait au moins 10 % de postes d'anciens de plus de 50 ans qui corresponde évidemment aux demandes. C'est un objectif extrêmement ambitieux. Extrêmement ambitieux parce que 1/on n'a pas les candidatures. C'est-à-dire qu'à 50 ans, il faut être prêt à prendre un poste à 1300 et quelques euros. Bon, peut-être, on sait jamais hein... on sait jamais... **Donc vous n'êtes pas sûr de pouvoir rencontrer cet objectif ?** Ah oui, je ne suis pas sûr du tout (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Ainsi, la première mesure de l'accord relatif aux seniors est éloignée de la réalité du terrain. En effet, la plupart des demandes d'emploi proviennent essentiellement de jeunes ou d'adultes d'âge intermédiaire. Il existe très peu de demandes d'emploi de la part des seniors et c'est l'image que reflète le secteur des grandes surfaces de bricolage (GSB) qui est mise en cause.

#### **4.2.4.3. Article 3 : le maintien en emploi**

Cet article est composé de trois sections : la sécurisation des parcours professionnels, l'amélioration des conditions de travail et la rupture du contrat de travail des seniors.

##### a) Sécurisation des parcours professionnels

La sécurisation des parcours professionnels comprend la formation professionnelle, l'entretien de seconde partie de carrière, le bilan de compétence et VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) et le parrainage.

##### **Formation professionnelle**

En ce qui concerne la formation professionnelle, il est dit dans l'accord que la formation des salariés de 45 ans et plus est une priorité pour l'entreprise afin de favoriser l'évolution de leur emploi ou leur reconversion. Cette pratique entre dans le cadre du dispositif de Droit Individuel à la Formation (DIF) qui a été mis en place en droit du travail par la loi du 4 mai 2004. Ce droit correspond à une durée de 20 heures de formation par an.

Selon l'accord relatif à l'emploi des seniors, la formation des salariés sera établie chaque année selon des modalités définies par la Direction en concertation avec le comité d'entreprise, en tenant compte du nombre de salariés visés dans l'entreprise. Les salariés de 45 ans et plus ayant plus de quatre années dans l'entreprise ou dans le Groupe, peuvent anticiper le cumul du DIF pour une durée d'un an, soit 20 heures.

La direction du Groupe dit vouloir assurer cet objectif de formation :

Alors, on s'est mis, on a mis un objectif pour le plan de formation, c'est que le plan de formation concerne proportionnellement le même nombre de personnes que l'effectif. Donc là j'ai 10 % d'effectif senior, il faut que 10 % de mes formations concernent les seniors. [...] C'est-à-dire, dans mon plan de formation, il faut que sur l'ensemble de mes personnes formées, je retrouve la même proportion de seniors. C'est-à-dire j'ai 10 % de seniors dans mon effectif global [...], il faut que dans mon effectif de personnes formées, il faut que je retrouve mes 10 % minimum (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Cela dit, les syndicats doutent de la possibilité d'atteindre cet objectif étant donné le manque de ressources financières allouées à la formation dans le Groupe Mr.Bricolage :

Ils parlent du DIF, du droit individuel à la formation. En sachant que vous avez droit à certaines heures à des formations, qui sont payées par l'entreprise, qui sont effectuées hors de l'entreprise et vous avez votre même salaire. Le seul problème... [...] c'est qu'il n'y a plus de sous. Ils ont plus d'argent. Alors, vous pouvez toujours demander un DIF pour faire de l'informatique ou faire n'importe quoi, le patron il verse l'argent, mais il y en pas (Représentant syndical 1).

Nous verrons plus loin dans ce chapitre, au niveau local, que beaucoup d'employés des magasins se plaignent du manque de formation et que bien souvent, l'objectif mis en place par la direction est bien difficile à atteindre

### **Entretien de seconde partie de carrière**

L'entretien de seconde partie de carrière a lieu à la 45<sup>ème</sup> année anniversaire du salarié et se répète tous les cinq ans. Il a pour but de faire le point entre l'employé et son supérieur

hiérarchique sur l'évolution de son métier, de ses compétences, des besoins de formation, etc. Cette pratique est, selon nous, la mesure-phare de cet accord, et ce, du fait qu'elle soit la seule que l'on associe réellement à l'accord relatif à l'emploi des seniors.

La grille d'entretien de seconde partie de carrière est composée de cinq parties : évolution du métier, compétences, projet professionnel, besoins en formation et aménagement des conditions d'emploi (en cas de prescription par un médecin). Chaque partie est composée d'une ou deux questions ouvertes, par exemple : « les compétences ont-elles ou vont-elles évoluer ? » ou encore des indications sur les échanges à avoir avec l'employé, par exemple : « envisagez les évolutions qui ont impacté ou vont impacter le poste » ou encore « échangez sur les souhaits professionnels de votre collaborateur... ».

L'étude de cette grille d'entretien nous laisse un peu dubitative quant à son efficacité pour cerner réellement les besoins des salariés vieillissants et aborder des thématiques de fond avec eux. En effet, la grille donne l'impression d'un traitement de surface des questions qui parfois ne sont pas pertinentes au regard du travail de certains employés. Par exemple, dans la partie « Évolution du métier », on demande aux employés d'envisager les évolutions qui impactent le poste et la seule question posée est : « Quelles sont les nouvelles technologies nécessaires à la tenue du poste... ? ». Or, nous pensons que l'évolution du métier n'est pas uniquement liée à une évolution technologique quelconque, mais aussi à la réalité du travail sur le terrain en tant que tel. Et dans le cas des salariés vieillissants, cette réalité se durcit à travers l'affaiblissement physique lié à l'âge ou à l'usure professionnelle, le manque de personnel, la polyvalence croissante demandée aux salariés, etc.

Pour résumer, l'entretien de seconde partie de carrière nous apparaît comme étant la seule mesure marquant l'intérêt pour les seniors dans les magasins. Elle semble aussi être la seule mesure applicable étant donné le contexte actuel du Groupe. Comme nous le verrons plus loin, c'est bien souvent à travers cet entretien que les employés de 45 ans et plus apprennent l'existence même de l'accord d'entreprise relatif aux seniors. Cette pratique ne semble pas adaptée aux besoins de la population vieillissante du magasin et il importe de signaler que cet entretien est bien souvent confondu avec l'entretien de performance que

tous les salariés du magasin tous âges confondus font annuellement avec leur supérieur hiérarchique. De ce fait, l'entretien de seconde partie de carrière est vécu comme une répétition des éléments déjà discutés dans l'entretien annuel de performance, du fait qu'on aborde les mêmes thèmes : compétences, projets professionnels, formations, etc.

### **Bilan de compétences et Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**

Le bilan de compétences est un outil qui permet de faire le point sur sa carrière, à travers l'analyse et l'évaluation des compétences professionnelles et personnelles ainsi que les aptitudes et les motivations des employés. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est quant à elle :

Un dispositif permettant l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée (commerçant, collaborateur de commerçant, profession libérale, agriculteur ou artisan...) et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury (Gouvernement.fr)<sup>34</sup>.

Le représentant du Groupe Mr.Bricolage définit la VAE de la manière suivante :

C'est la possibilité pour les personnes de valider ce qu'ils ont appris dans le poste de travail et de le transformer en diplômes. La VAE c'est ça. C'est transformer un acquis de l'expérience en un diplôme soit universitaire ou scolaire, n'importe ! Donc, c'est transformer du professionnel en du théorique (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Selon l'accord d'entreprise relatif aux seniors, les employés de Mr.Bricolage peuvent bénéficier, après 20 ans d'activité professionnelle ou à compter du 45<sup>ème</sup> anniversaire sous réserve d'un minimum d'un an dans l'entreprise, d'un bilan de compétences ou d'une VAE.

---

<sup>34</sup> Source : <http://www.vae.gouv.fr/> (page consultée le 10/07/2011).

L'enquête sur le terrain a montré que le bilan de compétences et la validation des acquis en vue de l'obtention d'un certificat ou diplôme sont des outils de gestion de carrière et de mobilité professionnelle qui ne correspondent pas aux aspirations des travailleurs de 45 ans et plus des magasins étudiés. Ces derniers, dans un contexte économique difficile, ne souhaitent en aucun cas quitter leur emploi ni même évoluer vers des postes supérieurs impliquant bien souvent une mobilité géographique ou encore plus de responsabilités. Les propos d'un des représentants syndicaux illustrent bien ce fait :

Il y en pas ! Il y en a pas!... C'est marqué... je ne sais pas combien il y en a au niveau national. Faudrait que je demande à (nom de personne au siège) combien il y en a qui l'ont demandé. Même la VAE... [...] c'est comme ça. Les gens viennent uniquement chercher leur chèque et point à la ligne, ça s'arrête là (Représentant syndical 1).

À ce stade, nous pouvons donc nous interroger sur la pertinence de ces deux pratiques pour les employés vieillissants des magasins Mr.Bricolage qui n'ont qu'un souhait : pouvoir garder leur emploi dans le magasin jusqu'à l'âge légal de la retraite.

### **Parrainage**

Cette pratique est présentée dans l'accord comme faisant partie des objectifs prioritaires de la politique des ressources humaines du Groupe, dans le but d'organiser et de développer la transmission de savoir.

Le parrainage consiste à associer un salarié expérimenté à un salarié nouvellement embauché pendant une certaine période de temps pour faciliter son intégration au sein du magasin. Selon l'accord, cette mesure est considérée comme un des atouts majeurs de la diversité des âges et de la cohabitation harmonieuse des différentes générations.

Alors, c'est le tutorat, c'est-à-dire qu'on a déterminé que si un primo vendeur, si une personne est embauchée et c'est sa première embauche dans le commerce, cette personne aura un ancien en tuteur. [...] Pour lui donner des techniques de vente, des techniques de commandes, des techniques de... de facing. [...] On a déterminé ça sur 6 mois (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Selon un des représentants syndicaux, la pratique du parrainage est intéressante, car elle permettrait aux employés vieillissants de familiariser la clientèle avec la relève du magasin :

Ben moi si ça fait 27 ans que je suis dans le magasin, je connais les clients hein ! Ils viennent me voir, ouais comment tu vas et tout. Je les connais. Depuis le temps on se connaît. Mais c'est vrai qu'on se connaît. J'aurais un jeune avec moi, tiens je te présente, ça sera peut-être mon futur successeur dans une dizaine d'années quand je pars en retraite, ça serait peut-être mon successeur (Représentant syndical 1).

Cela dit, ce représentant syndical souligne le manque de volonté de l'État et de l'entreprise de donner plus d'importance à cette pratique :

Le problème c'est qu'en France, on n'a pas encore, comment dire, accompagné les seniors pour qu'ils aient un jeune avec eux... Même là des fois, moi j'en discute, on en a discuté de ces accords là, et il n'y a rien de prévu au niveau des textes, ne serait-ce que les charges sociales, pour les mettre avec un ancien (Représentant syndical 1).

De plus, il ne peut y avoir parrainage que s'il y a de nouvelles embauches. Or, l'entreprise n'embauche pas, voire très peu :

Vous prenez un jeune, je pense qu'on en a discuté dans l'accord, le partenariat avec un jeune... [...] Le problème du parrainage c'est qu'il n'y a pas d'embauches. Donc vous ne parrainez pas un jeune, il n'y a pas d'embauches (Représentant syndical 1).

De ce fait, le parrainage nous paraît comme étant une pratique pertinente de l'accord, mais dont l'application dépend toujours de la conjoncture économique et de l'embauche de nouveaux employés.

## b) Amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail comprend : la prise en compte des risques professionnels, les actions visant au maintien en emploi des seniors en cas d'inaptitude professionnelle et l'aménagement du temps de travail.

### **Prise en compte des risques professionnels**

Selon le texte de l'accord, l'entreprise propose d'engager après la signature de l'accord une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail des seniors dans le but de mettre en œuvre un plan d'action destiné à aménager les postes comportant des facteurs de risques professionnels. Les C.H.S.C.T (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) des magasins, le comité d'entreprise et les services de santé devraient prendre part à cette discussion.

La prise en compte des risques professionnels se manifeste dans la possibilité pour les salariés de 50 ans et plus de bénéficier d'une visite médicale annuelle dans laquelle seront abordées les éventuelles questions sur l'adaptabilité des conditions de travail que le senior peut rencontrer dans l'exercice de ses fonctions. Cette prise en compte est couplée avec des actions de prévention des risques professionnels ciblés sur les seniors (ergonomie, organisation du travail, etc.).

Au moment de notre enquête sur le terrain et à notre connaissance, aucune réflexion n'a été engagée impliquant les organismes cités ci-dessus. Après investigation, il s'est avéré que cette discussion a lieu au cas par cas et uniquement quand le problème se pose pour l'un des salariés. De plus, comme le spécifie le texte de l'accord, l'augmentation du taux d'emploi des seniors suppose un renforcement des actions de prévention des risques professionnels ciblés sur les seniors. C'est en partenariat avec les CRAM (Caisse Régional D'Assurance Maladie) et les ARACT (Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) des régions que ces actions sont censées se dérouler. Mais là encore, la mesure n'est pas applicable, de l'avis du représentant du Groupe :

Ça ne peut être que du cas par cas par rapport au poste de la personne qui est en difficulté physique et à la structure du magasin. S'il y a moyen de faire du... c'est impossible de généraliser. On ne peut pas généraliser sur... sur des magasins qui vont 10 à 100 personnes. C'est pas possible. C'est pas possible d'appliquer à une organisation, maintenant il faudra faire ça pour tous nos papys, il faudra les gérer comme ça... impossible ! Un petit magasin qui fait 10 personnes. Donc on est obligé de passer par l'unité de production et le délégué du personnel qui va avec le directeur, le salarié, si la vie est franchement belle avec le médecin du travail, mais j'y crois absolument pas. Si la vie est encore plus belle avec l'ANACT et l'ARACT, j'y crois absolument pas non plus. Parce que... enfin, ils ne peuvent pas se découper en 10000 hein ! Donc là, on l'a mis, mais c'est parce qu'il fallait le mettre. Mais je ne vois pas comment physiquement ils vont pouvoir faire. [...] De venir voir nos postes puis d'étudier avec nous les postes pour voir comment on peut améliorer... je ne vois pas, physiquement, je ne vois pas... [...] Oui oui, l'ARACT et l'ANACT. Je ne vois pas comment physiquement, ils vont pouvoir répondre aux sollicitations des entreprises. Si on est 10 entreprises sur Orléans ici à les solliciter, ils sont foutus. Ils doivent être 3 ou 4 (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Ces propos nous font nous interroger sur l'utilité de cette pratique comme partie intégrante de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors, étant donné que la direction du Groupe semble convaincue de l'infaisabilité de cette mesure vu la rareté des personnes ressources avec lesquels l'entreprise doit coopérer pour mesurer les risques professionnels

#### **Actions visant au maintien en emploi des seniors en cas d'inaptitude professionnelle**

En ce qui concerne les actions visant au maintien en emploi en cas d'inaptitude, elles interviennent quand le salarié vieillissant occupe un poste dont le taux de fréquence des accidents de travail et des maladies professionnelles est supérieur à la moyenne de l'entreprise ou encore, en cas d'inaptitude professionnelle constatée par un médecin du travail. Dans les deux cas, il y a un besoin de reclassement soit vers un poste de qualification équivalente ou un reclassement vers un niveau supérieur moyennant un bilan de compétences. S'il y a un reclassement vers un poste de qualification inférieure, l'employé reçoit une garantie de rémunération en fonction de son ancienneté dans le magasin : entre 0 et 10 ans d'ancienneté, le salarié reçoit une indemnité mensuelle dégressive de 50 % pendant 2 mois ; entre 11 et 20 ans d'ancienneté, le salarié reçoit une

indemnité mensuelle dégressive de 60 % pendant 3 mois et pour ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté, l'indemnité mensuelle dégressive est de 70 % pendant 4 mois.

Dans les cas étudiés, aucun salarié n'a été reclassé pour cause d'inaptitude professionnelle. Cela dit, il semblerait que bien souvent, les salariés inaptes à effectuer leur travail font plutôt face à un licenciement plutôt qu'un reclassement :

Au regard du nombre de postes qu'il y a dans un magasin, c'est pas compliqué, il doit y avoir cinq postes à peu près, soit on est vendeur, soit on est réceptionnaire, soit on est caissier ou caissière, soit on est administratif, soit on est directeur. À part ça, j'ai pas d'autres. Donc si vous êtes réceptionnaires, et si vous avez plus le port de charge interdit, à vouloir passer en caisses, bon... possible... J'ai encore un petit doute sur... j'ai encore jamais vu... quelqu'un accepter un poste de caisse. Un poste de vente, de toute façon, on a un problème de port de charge. Administratif, ils n'ont pas la formation, ils sont pas... et directeur, c'est le moins qu'on puisse dire. Ce qui fait que ces gens-là sont inemployables dans l'entreprise. Donc on est obligé de les licencier. [...] Ben on n'est pas dans la capacité de les replacer ailleurs. Et ça, on en a de plus en plus et là je régresse. Et c'est, je me dis, je ne vois pas bien comment je vais faire sur une personne de 67 ans, comment je vais faire ? Réellement je vais lui faire faire quoi ? Si on me dit, c'est pas très grave, il fait que de la vente et il met pas en magasin, il fait rien du tout... ouais... son collègue va me dire qu'il n'est pas tellement, tellement d'accord (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Ces propos nous font penser que malgré l'existence d'un accord apportant des mesures supposées faciliter le maintien en emploi des salariés vieillissants, la politique de la mise à l'écart est encore prégnante dans la culture du Groupe Mr.Bricolage :

Ben c'est lui qui le fait ! C'est un autre qui le fait. Mais on a eu déjà ce genre de problèmes à gérer... c'est un cas problématique. Il y a un inspecteur du travail qui m'a interdit un licenciement un jour en me disant, c'est pas grave c'est ses collègues qui le feront. Et là, vous avez un gros moment de solitude parce que vous ne savez pas quoi répondre. Qu'est ce que vous voulez répondre à ça ? C'est ses collègues qui le feront, non, non, ses collègues... ils ont déjà leur boulot, de toute façon ils ont déjà leur travail. Et, au regard des effectifs que nous avons dans les magasins qui sont pas à l'augmentation, qui sont plutôt à la baisse... les gars ne se tournent pas les pouces ! Ils ne se tournent pas du tout, du tout les pouces ! (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

De plus, la direction du Groupe semble laisser à la médecine du travail et aux salariés eux-mêmes, le soin de gérer la problématique de l'aménagement des postes en cas d'inaptitude. Ainsi, dans la plupart des cas, les employés vieillissants des magasins essaient d'adoucir leur poste par eux-mêmes, de manière informelle, comme l'explique le représentant du Groupe :

... c'est qu'on a un métier qui n'est pas... qui se vaut, qui est sûrement très intéressant, mais qui... va avoir du mal à vous passionner, la vente ou la réception ou la caisse. Arrivé à l'âge de la retraite... bien avant d'arriver à l'âge de la retraite, vous n'avez qu'un seul espoir, c'est de vous en aller, et d'arrêter de bosser. C'est ce qu'on a pu constater malheureusement dans notre population... c'est ce qu'on constate aujourd'hui. Alors tous ces problèmes d'aménagements et autres, ben oui, ben déjà ça ne me concerne pas. C'est si réellement je suis en difficulté physique dans mon entreprise, ben... c'est la médecine du travail qui va gérer ce problème-là. Et ma démarche, ça va être d'aller voir le médecin du travail et d'essayer de me faire déclarer inapte partiellement avec des limitations qui fait que... ça simplifie pas le problème, mais ça ne le règle pas généralement. Mais c'est ça, la réalité. Elle est là, la réalité. Elle n'est pas une recherche d'aménagement. Je veux dire qu'elle se fait naturellement dans le poste par la personne elle-même. [...] Oui oui (c'est la personne) qui adapte son travail à sa capacité. Et... soit elle change de rayons, parce qu'il y a des rayons où c'est plus ou moins lourd quand même, il faut bien le dire, même si de toute façon on a de la charge, du port de charge. Puis... elle essaie de s'entourer d'un collègue beaucoup plus jeune. Un petit jeune, tu sais, un petit jeune qui court partout (rires) [...] (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Cela dit, la direction du Groupe dit réfléchir à une nouvelle organisation qui permettrait, dans le futur, de réduire les inaptitudes au travail :

Alors bon, il y a... on est en train de réfléchir à de nouvelles organisations où... en gros, on va essayer de faire en sorte que les vendeurs soient plus... aient plus de temps de vente. [...] Donc ça veut dire qu'il va y avoir une apparition de postes qui seront destinés à faire du facing à recharger les rayons. Ce qui va permettre, alors c'est évident que là, ça va aider les seniors. Ça va aider parce qu'il y aura moins de ports de charge. Donc on va pouvoir éviter certaines inaptitudes (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Pour les syndicats, il ne peut y avoir de nouvelle organisation et donc d'aménagements de poste sans recrutement. Les salariés vieillissants pourront ainsi faire le transfert d'expertise tout en allégeant leur charge de travail :

On revient toujours au même problème. Pour avoir un aménagement de poste en fin de carrière, pour avoir des conditions de travail améliorées, on y va par l'embauche. Vous prenez un jeune que vous mettez avec un ancien, un senior, le senior va le former au fur et à mesure, mais ça vous fait embaucher quelqu'un. Mais comme il n'y a pas d'embauches au niveau des magasins, ça sert à rien. Tant qu'il y aura pas un système d'embauche ou de parrainage, vraiment quelque chose qui se fait au niveau national pour embaucher les jeunes, pour les former pour travailler dans les magasins, on prend n'importe quel jeune, vous le mettez avec (prénom) au jardin ou avec (prénom) dans le magasin, on va leur apprendre toutes les ficelles du métier. Le problème c'est qu'il n'y a pas d'embauche. [...] Au contraire, on débauche. Tous ceux qui s'en vont ne sont pas remplacés, donc amélioration des conditions de travail... (Représentant syndical 1).

Pour résumer, bien que présentes dans l'accord, les actions visant au maintien en emploi des seniors en cas d'inaptitude professionnelle semblent être de l'apanage de la médecine du travail. Le représentant du Groupe dit ne pas s'impliquer dans les situations où les employés vieillissants auraient besoin d'un aménagement de poste, mais se dit en réflexion pour améliorer l'organisation du travail pour prévenir les inaptitudes liées à l'usure professionnelle. Cependant, les syndicats semblent sceptiques à cet égard étant donné qu'une nouvelle organisation du travail impliquerait le recrutement de nouveau personnel. Or, vu la conjoncture, le licenciement des employés inaptes prend le dessus sur le recrutement de nouveaux employés.

### **Aménagement du temps de travail**

Concernant l'aménagement du temps de travail en fin de carrière, les salariés dont l'état de santé est constaté par un médecin du travail peuvent demander un aménagement horaire de leur travail sous forme de travail à temps partiel, travail journalier à horaire réduit ou encore de réduction à quatre jours ou moins du nombre de jours travaillés dans la semaine. Dans cette situation, le salaire de l'employé vieillissant est maintenu malgré la réduction des horaires de travail. Cela dit, en dehors d'une maladie constatée par le médecin du

travail, la question de l'aménagement du temps de travail avec maintien du salaire devient délicate :

Oui, mais on est à des niveaux de salaires qui ne permettent pas aux salariés de s'amputer d'un cinquième. Oui on y a pensé, il y a la solution, mais... bon... enfin, je comprendrais que le salarié me dise, vous êtes gentil, mais mon loyer lui il reste à 100 %. Et il y a pas cette capacité. Ils ont pas la capacité financière de faire ce choix. Faut pas se cacher, je veux dire, je vais être extrêmement honnête avec vous. La capacité financière de s'amputer de 20 % de son salaire, elle est pas là, c'est pas vrai, on l'a pas. Vous savez le salaire moyen, si je prends un employé... le salaire moyen est à... entre 12 et 19 500 euros. Donc 12 000 divisé par 12, ça fait 1000 par mois. 1000 par mois, vous enlevez 20 % de charges, ça fait 800 euros. Si vous, il est pas concevable... on attends pas qu'un gars à 800 euros net nous dise, ben écoutez je vais perdre 20 % de mon salaire. 640 euros... (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Lors de notre enquête, aucun des salariés interrogés n'avait les conditions requises pour obtenir un aménagement horaire.

### c) Rupture du contrat de travail des seniors

Cette section traite des possibilités offertes aux salariés seniors de l'entreprise dans le cas d'une restructuration avec licenciement économique.

Ainsi, selon l'accord, l'entreprise s'engage à tenir compte des situations des seniors et à adapter les mesures d'accompagnement à cette population tout en essayant de privilégier, le plus possible, le maintien en emploi.

Cela dit, les salariés candidats au départ volontaire âgés de plus de 45 ans doivent constituer un dossier exposant les raisons de leur candidature. Ce dossier sera examiné et validé par une commission de suivi de l'accord. Selon le texte de l'accord, la rupture du contrat donne le droit à une indemnité spécifique de départ volontaire pour motif économique.

#### **4.2.4.4. Article 4 : information de la hiérarchie**

Cet article spécifie la méthode d'information adoptée par la direction pour informer les salariés de l'existence de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors. En effet, il s'agit d'un petit livret nommé « Guide du Senior » qui reprend quelques points de l'accord et qui explique également quelles sont les modalités à suivre pour la retraite.

#### **4.2.4.5. Article 5 : modalités de suivi de l'accord**

Cet article précise les modalités de suivi de l'accord et informe de la constitution d'une commission de suivi composée de deux membres par organisation syndicale signataire et deux membres représentant de la Direction. Cette commission devrait se réunir une fois par an et a pour but « de vérifier l'adéquation des présentes dispositions à leur réalisation effective et/ou de compléter et de faire évoluer les présentes dispositions » (Accord senior : 6). À l'issue des réunions, une réouverture des négociations pourrait être envisagée pour effectuer les aménagements nécessaires.

#### **4.2.4.6. Article 6 : durée de l'accord**

L'accord est conclu pour une durée déterminée de trois ans applicable du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2012. Il est spécifié que l'accord ne fera pas objet d'un renouvellement tacite par accord des parties. Cela dit, les parties conviennent de rouvrir les négociations trois mois avant l'échéance de l'accord afin de faire un bilan des mesures adoptées et de conclure un nouvel accord sur la gestion de l'emploi des seniors.

### **4.2.5. Réalité du maintien en emploi des seniors dans le Groupe Mr.Bricolage**

Au regard de l'accord d'entreprise relatif aux seniors et à ses différents éléments supposés favoriser le maintien en emploi des salariés vieillissants, nous avons tenté de percevoir la réalité de cette volonté de maintien en emploi auprès des acteurs au niveau de l'entreprise.

Pour cela, nous avons décelé quelques les contradictions du discours de la direction quant à la volonté de maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous avons ensuite fait ressortir les stéréotypes liés aux seniors évoqués par la direction du Groupe et les syndicats. Enfin, nous avons cherché à savoir quel était l'impact de la signature de l'accord sur le Groupe Mr.Bricolage. Nous pensons que ces trois éléments nous aideront à cerner, au-delà des discours des acteurs, la volonté du Groupe en matière de rétention de la main-d'œuvre vieillissante.

#### **4.2.5.1. Intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante**

Au niveau de la direction du Groupe Mr.Bricolage, le discours est quelque peu contradictoire. D'un côté, le représentant de la direction du Groupe confirme que l'accord a bien pour but le maintien en emploi des seniors :

Si... si le but c'est quand même le maintien, évidemment que le but c'est le maintien. C'est à la fois le maintien et améliorer l'employabilité des anciens... par la VAE, par la formation... (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

D'un autre côté, cette même personne dit ne pas chercher à maintenir les salariés vieillissants le plus longtemps possible en emploi. Ses arguments sont les suivants :

Non on n'essaie pas de le retenir. [...] Ah non... et puis je ne chercherais pas du tout à le retenir. Alors pour deux choses, comme pour un démissionnaire. Si le gars veut démissionner, il veut s'en aller, ça ne sert à rien de le retenir. Ça ne sert à rien de faire une tentative par, je vais t'augmenter, je vais te faire ci, je vais te faire... tous les matins, on te fera des gros bisous, ça sert à rien ! Le gars il est parti ! Il a décidé de partir, il est parti. Donc, ben c'est comme, c'est ce qu'on constate après, c'est ceux qui disent de toute façon je partirais pas parce que je partirais pas... à partir du moment que vous êtes en capacité de plus entendre le réveil le matin (rires)... et malgré ça vous l'entendez, le réveil fait encore plus de bruit que d'habitude. Ce qui fait que, très rapidement, très très rapidement, mais vraiment très rapidement, on l'a constaté, la personne revient nous voir en disant non, mais attendez, c'était pour rire, quand je disais que j'allais rester,

c'était pour rire. Maintenant je m'en vais (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Ces deux propos illustrent typiquement le cas du Groupe Mr.Bricolage face à la législation française. Ainsi, l'accord a pour but « officiel » le maintien en emploi et l'amélioration de l'employabilité des salariés vieillissants. Cela dit, il n'existe pas de volonté de la part du Groupe en lui-même pour la rétention de la main-d'œuvre âgée. En effet, il semblerait que le Groupe manifeste très peu d'intérêt pour cette dernière :

**Est-ce que vous sentez que la clientèle a besoin de personnes aux cheveux gris ou pas ?** Ben on a du mal à s'en persuader. [...] Que la clientèle a besoin d'expertise. Dans les magasins, il y a... 20 % du chiffre d'affaires passe par les vendeurs. Donc 80 % du chiffre, passe hors vendeur. Donc, on pourrait les mettre gris, bleu, jaune, toutes les couleurs que vous voulez au niveau des cheveux, ça se limite quand même à 20 %. Deuxième chose, un vendeur travaille 8 heures dans une journée grosso modo... si vous passez 10 minutes par client, ben vous allez en passer, vous allez passer un certain nombre d'heures... 8x60... vous en aurez 48. Si vous passez une demi-heure par client, vous allez en passer beaucoup moins. [...] Le problème des anciens sur la vente, c'est que plus vous avez d'expertise, plus vous allez avoir une session de vente extrêmement longue. **Et ce n'est pas ce que vous recherchez ?** Je ne connais pas une seule boîte qui cherche à faire en sorte que la personne finalise le plus lentement possible... (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Ainsi, il semblerait que les employés vieillissants des magasins soient lents dans le service qu'ils fournissent à la clientèle, ce qui apparaît au représentant du Groupe Mr.Bricolage comme étant un frein à la productivité de l'entreprise. Pourtant, nous verrons plus loin, au niveau des magasins, que cet avis n'est pas partagé par les directeurs des magasins. Mais à ce stade, nous pouvons dire que les propos de la direction témoignent du faible intérêt porté à la valeur ajoutée de la main-d'œuvre vieillissante à travers son expertise et ses conseils à la clientèle.

#### 4.2.5.2. Stéréotypes à l'égard des seniors

En plus de la lenteur supposée du service fourni par les employés seniors des magasins, un autre stéréotype a été évoqué par la direction. Ce dernier concerne la difficulté d'adaptation des salariés seniors aux changements technologiques :

... aujourd'hui on va mettre en place un gros système de gestion des magasins [...] ça va bouleverser pas mal de choses et pas mal de données. Je ne suis pas sûr que les anciens s'adaptent plus rapidement et plus facilement à cette nouvelle méthode que la méthode qu'ils utilisent depuis 25 ans. Je ne suis même pas sûr du tout. Quelque chose me dit que... (rires) qu'on va galérer un peu quand même, il faut bien le dire (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Par ailleurs, la direction du Groupe semble penser que plus les salariés vieillissants acquièrent de l'expérience dans leurs postes de travail, plus ils deviennent résistants à toute forme de changement :

On n'est pas dans un métier d'une technicité folle quand même. Donc votre expertise, vous en faites l'acquisition très rapidement. L'ancienneté ne donne pas grand-chose. Vous êtes très vite... au maximum de l'efficacité. Après 5 ans, c'est difficile de vous en apprendre plus, au niveau de la vente du bricolage quand même... voir même, à partir d'un moment où vous êtes... vous devenez très vite réfractaire à des changements (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

De plus, pour le représentant du Groupe Mr.Bricolage, l'objectif de l'accord qui vise au maintien en emploi des salariés vieillissants n'est pas atteignable. Ceci revient au fait que les salariés eux-mêmes ne veulent pas travailler plus longtemps :

Ils s'en foutent. Oui. Ah non non, mais... la philosophie de l'accord c'est de dire, vous restez le plus longtemps possible. Je ne peux pas dire que ça soit partagé par l'ensemble des salariés (rires). Donc, on va vous signer votre accord parce qu'on sait que ça fait 1 %, mais c'est tout... c'est pour ça qu'on le signe. Le discours a été clair. **Oui, mais est-ce qu'il y aura application de ce qu'il y a dans cet accord ?** Oui bien sûr qu'on va l'appliquer... mais... oui oui bien sûr qu'on va l'appliquer, mais on peut pas attendre de la part des salariés un engouement fantastique. C'est pas vrai. Il n'y aura pas

d'engouement sur la politique senior. **Et vous mettez ça sur le compte de quoi exactement ? Pourquoi on ne veut pas continuer à travailler à votre avis ?** Ben parce que c'est tout ce que l'on entend aujourd'hui sur les retraites. C'est pas innocent, ce qu'on entend aujourd'hui sur les retraites, c'est déjà ce qu'on avait entendu au moment des accords seniors. C'est pourquoi vous voulez qu'on travaille au-delà ? Pourquoi vous voulez qu'on soit employable jusqu'au bout, le plus longtemps possible ? (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Les syndicats partagent cette idée et prônent le droit à la retraite à 60 ans :

Ah non non. Faut arrêter à 60 ans c'est bon. Ouais, mais qu'il ait un jeune à partir de 45-50 balais, qu'il y ait un jeune qui soit embauché avec lui, qu'il puisse lui donner les ficelles du métier dès le départ. Un jeune de 20-25 ans. Ça lui fait 10 ans d'expérience avec un ancien. Ben ça équivaut à toutes les formations du monde hein ! **Mais au niveau des personnes qui veulent continuer à travailler parce que leur retraite ne leur apportera peut-être pas assez... qu'est-ce qu'on pourrait faire pour eux ?** Ils pourraient travailler à mi-temps. [...] **Faire un cumul emploi-retraite ?** Oui. Moi je suis contre, mais bon. **Pourquoi ?** Parce que ! J'estime qu'à 60 balais, on prend sa retraite point à la ligne (Représentant syndical 1).

Pour les syndicats comme pour la direction du Groupe Mr.Bricolage, l'âge avancé des employés est le facteur discriminant par excellence. Ainsi, l'affaiblissement physique lié à l'âge rend les salariés vieillissants inemployables dans les magasins.

La loi... mais... pff... le problème c'est que le maintien des seniors, arrivé un moment dans les magasins, ils vont être usés les gars. Ils vont être usés. **À l'âge de 62, vous pensez qu'on ne va plus être capable de faire le travail qu'on fait en ce moment ?** Non. Même déjà là on le ressent. Passé 45 ans, il y a quelques années on courait. Attends, on peut quand même plus... arrivé un moment, les palettes, on les tirait tout seuls les palettes de carrelage. Maintenant on est deux (Représentant syndical 1).

C'est pas les 62 ans qui m'affolent. C'est les 67 ans. Non, non, non, c'est ça. Le vrai problème est sur 67 ans, il n'est pas sur 62 ans. 62 ans, on arrivera encore à les employer. **Mais les 67 ans, s'ils veulent toucher une retraite pleine, ça va être... ?** Oui, c'est-à-dire qu'il va falloir les employer. **Mais ça vous pose à vous un problème de les employer... ?** Oui ça me pose un problème oui. [...] Oui oui, difficile à employer. Vraiment à employer, de les faire travailler, de leur trouver un travail qui corresponde à leur âge, à

leurs capacités physiques. Réellement, on va avoir un problème (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

L'âge avancé ainsi que la difficulté d'adaptation aux changements sont les stéréotypes qu'ont la direction du Groupe et les syndicats à l'égard des salariés vieillissants. Dans la troisième partie de ce chapitre, nous vérifierons au niveau des magasins, jusqu'à quel degré ces stéréotypes sont véridiques et comment les directeurs des magasins et les salariés seniors eux-mêmes les perçoivent-ils.

#### **4.2.5.3. Le retour attendu par le Groupe Mr.Bricolage des mesures prises dans l'accord relatif aux seniors**

Nous avons demandé au représentant du Groupe Mr.Bricolage quel était le genre de retour auquel s'attendait l'entreprise avec la mise en place de l'accord relatif à l'emploi et au travail des seniors. La réponse donnée était pour le moins vague :

Pff... (tape des mains sur le bureau)... [...] (hésitation) qu'est-ce que qu'on attend ? Ben on attend à limiter le choc générationnel qu'on va bientôt avoir. [...] ben..., je m'attends à plus en plus de monde qui approche, qui passe les 50 ans. Donc il faudra bien gérer le problème. Il faudra bien faire en sorte pour qu'on puisse les employer le plus longtemps possible toutes ces personnes (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

En fait, la signature de l'accord relatif à l'emploi et au travail des seniors ne semble pas avoir un grand impact sur l'entreprise ni sur sa gestion de la main-d'œuvre vieillissante :

Je n'en sais rien de l'impact aujourd'hui. Je suis incapable de vous dire l'impact, incapable ! [...] Ben je vais être cynique... le plus gros impact, ça va être le... fait de pas payer les 1 % (rires)... Ah non, mais j'exagère, mais... ça fait partie de l'impact (rires). Ça fait que vous ne perdez pas 1 % de votre marge bon ça personne ne viendra vous retirer... Non l'impact c'est d'essayer de conserver le plus longtemps possible nos ressources et notre savoir-faire. C'est le vrai impact ça. C'est le seul impact qu'on peut (sic) avoir de conserver nos ressources, nos savoir-faire et l'historique. Parce que si les tempes grises font peut-être pas venir les tempes grises, ce que l'on peut constater que les clients ont des habitudes... avec des vendeurs et quand ils partent, on voit bien que ça crée un problème dans le magasin.

Nous ne sommes pas de très gros magasins, nous ne sommes pas (enseignes concurrentes), nous sommes des petits magasins de proximité (Représentant du Groupe Mr.Bricolage).

Le représentant du Groupe Mr.Bricolage souligne, dans un premier temps, que l'impact majeur de l'accord est le fait d'échapper au paiement de la pénalité qui incombe aux entreprises non signataires. Dans un deuxième temps, le représentant affirme que l'accord aura un impact sur la conservation des ressources, du savoir-faire et de l'histoire de l'entreprise. Ces propos se contredisent avec ceux exposés plus haut et laissent pressentir une volonté de mise à l'écart plutôt qu'une volonté d'intégration et de maintien en emploi des salariés vieillissants.

Pour leur part, les syndicats pensent que la signature d'un accord relatif à l'emploi des seniors ne changera pas grand-chose :

Franchement ? Pas grand-chose. Et il va servir de moins en moins. Mais c'est des accords qui sont obligatoires au niveau des lois (Représentant syndical 1).

Ils n'avaient l'intention de rien changer. Ils ont fait ça au minima. À mon avis ils ont même été surpris que l'on signe cet accord [...] (Représentant syndical 2).

Certains syndicats vont plus loin en pensant que cet accord, non seulement n'aura aucun impact sur les travailleurs vieillissants ni sur l'entreprise, mais qu'en plus, certaines mesures (comme l'entretien de seconde partie de carrière) ne servent qu'à détecter les ambitions des employés dans les magasins :

Non aucun non non. [...] Cet accord ne changera absolument rien sur les méthodes de travail que ce soit pour les anciens ou pour les nouveaux pour les aider à être mieux formés. Les entretiens, oui c'est vrai tous les ans, il y a des entretiens pour tout le personnel, chose qui est totalement hypocrite parce que ces entretiens servent uniquement à détecter, sur allez maximum 10 personnes dans le magasin qui auraient un potentiel de vouloir monter dans la société, c'est-à-dire d'évoluer pour aller jusqu'à un poste de directeur de magasin. Mais en même temps, ça a un côté double tranchant,

c'est que ça leur permet également de trouver des gens qui sont vraiment très très je-m'en-foutistes qui s'en moquent complètement et d'essayer de se débarrasser d'eux. Et donc, ça concerne plus des personnes dont on va essayer de se débarrasser que de personnes qui sont susceptibles d'évoluer (Représentant syndical 2).

À la lumière de ces propos, il apparaît que la signature de l'accord relatif à l'emploi et au travail des seniors avait pour but principal de se plier aux exigences de la loi française. La direction du Groupe comme les syndicats ne semblent pas cerner l'intérêt de la main-d'œuvre vieillissante au sein des magasins. Outre les stéréotypes sur l'âge et sur la productivité, les deux acteurs semblent s'accorder sur le fait que la main-d'œuvre vieillissante n'a plus sa place dans les magasins. Pour la direction comme pour les syndicats, l'accord relatif à l'emploi des seniors n'a aucun impact majeur ni sur le Groupe Mr.Bricolage en général, ni sur la vie des salariés des magasins en particulier.

#### **4.2.6. Récapitulatif du niveau de l'entreprise**

Le niveau entreprise se compose de deux entités ayant cosigné l'accord d'entreprise relatif au travail et à l'emploi des seniors : le Groupe Mr.Bricolage et les deux syndicats signataires. Après avoir donné un bref aperçu de ces deux entités, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'accord pour les seniors et aux propositions qu'il contient.

Dans un premier temps, nous avons commencé par évoquer le contexte d'émergence de l'accord ainsi que sa négociation par les deux acteurs. Nous pouvons ainsi dire que si l'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors a vu le jour c'est à cause de la Loi de financement de la sécurité sociale en 2008 (voir 4.1.3.5). Cette dernière donne lieu à une pénalité de 1 % de la masse salariale en cas de non-signature d'un accord pour les seniors. Le Groupe Mr.Bricolage n'a donc fait que répondre aux exigences de la régulation de l'État français en matière d'emploi des seniors. La conception de l'accord a été faite sans concertation ni avec les directeurs (du côté du Groupe), ni avec les employés (du côté des syndicats). Ce sont donc les représentants du siège de l'entreprise et les

représentants syndicaux qui ont négocié en se basant sur une ébauche d'accord présentée par la direction et en s'inspirant des accords des autres enseignes ayant déjà été négociés dans la branche du bricolage.

Dans un deuxième temps, nous avons repris les pratiques citées dans l'accord une à une dans nos discussions avec les différents acteurs interrogés. Dans les discours de la direction du Groupe et des syndicats, nous nous sommes vite rendu compte de la non-pertinence et la non-adéquation des mesures proposées avec le contexte des magasins. Ainsi, direction et syndicats s'entendent pour dire qu'il est impossible de réaliser l'objectif du recrutement senior à hauteur de 10 % étant donné la conjoncture économique actuelle. Pas de recrutement signifie également pas de parrainage de nouveaux venus par les salariés vieillissants des magasins. En ce qui concerne la formation, la direction du Groupe dit vouloir assurer l'application de cette pratique. Sauf que les syndicats nuancent ces propos, car pour eux, il n'y a pas assez de ressources financières allouées à la formation. Pour les mesures telles que le bilan de compétences et la VAE, les syndicats disent qu'elles n'intéressent pas les salariés seniors. En effet, l'étude de ces deux mesures nous a permis de constater qu'elles servent essentiellement à l'amélioration de l'employabilité des salariés en dehors des magasins et à leur évolution dans des postes supérieurs. Or, dans la majorité des cas, les salariés vieillissants aspirent à finir leur carrière dans leur poste actuel et dans les magasins dans lesquels ils sont employés. Enfin, les pratiques visant l'aménagement de poste ou du temps de travail n'interviennent que dans le cas où le salarié vieillissant souffre d'une inaptitude physique constatée par la médecine du travail. C'est uniquement à ce moment-là que la direction peut envisager un reclassement dans un poste plus doux ou encore un licenciement si aucun poste ne convient dans les magasins. Les salariés seniors souffrant de pénibilité au travail essaient de trouver par eux-mêmes des stratégies d'adoucissement de leur poste afin de l'adapter à leur capacité physique.

Dans un troisième temps, nous avons constaté que, malgré la présence d'un accord visant le maintien en emploi des salariés de 45 ans et plus, il n'existe pas une volonté réelle d'atteindre cet objectif, que ce soit de la part de la direction du Groupe ou des syndicats. En effet, il semblerait que le Groupe Mr.Bricolage n'ait pas cerné d'avantages économiques

dans la main-d'œuvre vieillissante et que la direction ait du mal à se persuader que les salariés vieillissants, de par leur expérience, peuvent avoir un impact sur la qualité du service ou sur la fidélisation de la clientèle. Cela est essentiellement dû aux stéréotypes encore très marqués sur le fait qu'une fois âgé de 60 ans, un employé dans le bricolage n'est plus bon à exécuter ses tâches correctement notamment à cause de l'affaiblissement physique lié à l'âge et d'autres considérations. Les syndicats quant à eux pensent que la retraite le plus tôt possible pour les salariés vieillissants ainsi que l'embauche de jeunes employés est la solution à tous les problèmes de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins.

### **4.3. Niveau local : Magasins Mr.Bricolage**

Cette partie vise à donner une description des magasins Mr.Bricolage dans lesquels une grande partie de l'enquête a été menée. Dans un premier temps, nous allons présenter les acteurs de ce niveau (4.3.1). Ensuite, nous évoquerons les contextes liés à la régulation pour le maintien en emploi des seniors en décrivant l'organisation du travail au niveau des magasins (4.3.2). Nous détaillerons les enjeux liés à la régulation dans les magasins (4.3.3). Pour cela, nous tenterons de voir comment les mesures prises par l'accord relatif à l'emploi des seniors s'appliquent dans les magasins étudiés. Nous essaierons également de déceler s'il existe des pratiques informelles et comment sont perçus le contexte d'émergence de l'accord et sa mise en place par les acteurs du niveau local. Ensuite, nous accorderons une grande place aux perceptions de ces derniers, en traitant des thèmes comme le milieu du travail, la retraite, les mesures de maintien en emploi contenues dans l'accord ainsi que les syndicats (4.3.4). Dans cette partie, nous tenterons de faire ressortir les effets de la régulation à travers l'impact des pratiques de maintien en emploi contenues dans l'accord sur l'entreprise en général et sur la vie professionnelle des salariés vieillissants en particulier. Enfin, comme toutes les autres parties, celle-ci se terminera par un récapitulatif du niveau local (4.3.5).

### 4.3.1. Acteurs du niveau local

Les acteurs de ce niveau sont les directeurs des magasins, les délégués du personnel et les salariés.

Au fur et à mesure des études de cas, il nous est apparu qu'il y avait un certain taux de roulement dans les postes de directeur des magasins. Sur les trois magasins étudiés, deux directeurs étaient nommés à ce poste depuis peu de temps (1 à 2 ans). Nous avons remarqué une différence dans la manière de gérer la main-d'œuvre vieillissante dans ces deux magasins (A et B) en comparaison avec un magasin (C) où le directeur est en place depuis une dizaine d'années. Ainsi, dans le magasin C, le directeur a une vision bien différente des deux autres rencontrés. Son magasin fait partie de ceux dont les résultats sont positifs économiquement parlant et dont le chiffre d'affaires est florissant. Il y a une sorte d'effet de stabilité et de réussite dans la gestion qui fait que les employés semblent plus satisfaits dans ce magasin que dans les autres. De plus, le directeur de ce magasin semble convaincu de l'importance de la main-d'œuvre vieillissante dans le magasin. C'est également le seul à avoir embauché, bien avant la mise en place de l'accord, des salariés ayant dépassé les 50 ans. Des propos des employés, nous avons compris que le directeur avait plutôt une bonne image auprès de la population vieillissante dans le magasin parce qu'ils sentent son intérêt pour eux.

Ce genre d'attention est quasiment absent des magasins A et B. Ceci nous fait nous interroger sur le rôle de la direction du magasin dans la gestion efficace de la main-d'œuvre vieillissante du fait du recul que l'on peut avoir quand le directeur est en place depuis longtemps. Nous pouvons ainsi dire que s'il existe, dans la personne du directeur du magasin, une certaine sensibilité à la main-d'œuvre vieillissante, elle peut donner lieu à certaines formes de pratiques informelles (que nous évoquerons plus loin), d'aménagements et de suivi des employés pour leur permettre de bien se sentir dans le magasin.

Dans les trois magasins, nous n'avons pu rencontrer qu'un seul délégué du personnel. Ce dernier n'avait pas d'appartenance syndicale. Toutefois, au regard de la convention collective nationale du bricolage, le délégué du personnel semble remplir plus ou moins les mêmes fonctions qu'un syndicat dans un magasin :

Les délégués du personnel ont pour mission de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires à l'application du Code du travail et des autres lois et règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité ainsi que des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise. Ils sont habilités à saisir, le cas échéant, l'inspecteur du travail des plaintes et observations relatives à l'application des prescriptions légales et réglementaires dont ce fonctionnaire doit assurer le contrôle (Convention collective nationale du bricolage, Article 4 (4.2)).

Cela dit, le délégué du personnel ne semble pas avoir une légitimité similaire à celle des syndicats. Par ailleurs, lui-même se revendique comme non-syndicaliste et évoque les syndicats comme étant des personnes extérieures à la sphère du magasin, et donc plus proche de la direction du Groupe que de la direction locale.

Enfin, les salariés que nous avons rencontrés dans les magasins Mr.Bricolage ont une moyenne d'âge de 53 ans (de 48 ans à 60 ans). L'ancienneté moyenne de cet échantillon est de 15 ans de carrière dans les magasins. Aucun des salariés rencontrés n'a les moyens financiers pour se retirer du marché du travail avant l'âge légal de la retraite. De ce fait, la raison principale du maintien en emploi et commune à tous les salariés interrogés est l'obligation financière. En début de carrière, tous les employés rencontrés souhaitaient partir à la retraite à l'âge de 60 ans. Maintenant, avec le recul de l'âge légal de la retraite, beaucoup pensent prolonger leur vie professionnelle pour atteindre la retraite à taux plein. Très peu de personnes (2 sur 13) souhaitent continuer au-delà de l'âge de 62 ans, sans pour autant être sûres de pouvoir le faire. En effet, la volonté de se maintenir en emploi reste une exception parmi les salariés vieillissants rencontrés.

### **4.3.2. Contexte des magasins et organisation du travail**

Les magasins Mr.Bricolage étudiés occupent une surface variant entre 3000 et 6000 m<sup>2</sup> et emploient en moyenne une trentaine d'employés. Ils sont ouverts du lundi au samedi, de 10 h à 19 h avec une pause entre 12 h et 14 h. L'effectif des salariés de 45 ans et plus varie de 19 à 56 % selon les magasins.

Bien que cela ait une certaine importance, notamment au niveau de l'emploi de la main-d'œuvre vieillissante dans les régions, nous ne pouvons donner les contextes économique et régional dans lesquels les magasins étudiés évoluent, et ce, pour des raisons de confidentialité. Cela dit, nous pouvons dire que deux des trois magasins étudiés évoluent dans un contexte économique difficile, aussi bien au niveau de l'emploi et du manque de main-d'œuvre adaptée au profil recherché, qu'au niveau du chiffre d'affaires du magasin qui se trouve être en constante baisse.

Les postes proposés dans le magasin sont soit des contrats à durée indéterminée (CDI) ou des contrats à durée déterminée (CDD) utilisés dans le cas d'une absence prolongée comme une maladie ou un congé de maternité. Dans un seul cas sur les trois, le directeur avait l'intention de recourir à une main-d'œuvre de jeunes étudiants en recherche de contrats de stage ou d'apprentissage pour pallier le manque critique du personnel dans le magasin. Les contrats proposés aux jeunes seraient des CDD de deux ans dans lesquels ils sont présents une semaine sur deux dans le magasin. Le but étant, selon le directeur, de former les jeunes qui ont souvent des difficultés à trouver des stages ou des contrats d'apprentissage tout en bénéficiant d'une main-d'œuvre faiblement rémunérée.

En ce qui concerne l'organisation du travail, la semaine des employés en CDI et en CDD est répartie en 35 heures sur 5 jours. Le nombre d'heures travaillées au quotidien est de 7 heures qui se répartissent selon une logique bien précise. Les horaires changent pour les employés d'une semaine à l'autre. Ainsi, il y en a qui vont travailler une semaine de 9 h à 12 h et de 14 h à 18 h tandis que d'autres travailleront de 10 h à 12 h et de 14 h à 19 h. La

semaine qui suit, on fait l'opération inverse et ainsi de suite. Les employés ne travaillent pas le dimanche et ont un jour et demi de repos dans la semaine.

### **4.3.3. Enjeux de la régulation : les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins du Groupe Mr.Bricolage**

Nous avons mentionné les enjeux de la régulation au niveau de l'entreprise, en détaillant une à une les pratiques de l'accord. Nous avons vu que la plupart des pratiques de maintien en emploi proposées dans l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors sont inadéquates pour le contexte des salariés vieillissants des magasins. Bien entendu ces pratiques formelles touchent les salariés (acteurs du niveau local), au plus haut point. Dans cette partie, nous allons voir comment s'appliquent quelques une des pratiques prévues par l'accord d'entreprise relatif à l'emploi et au travail des seniors dans les magasins et comment elles affectent le quotidien des acteurs du niveau local.

De plus, nous avons cherché à savoir si, au-delà des pratiques formellement écrites dans l'accord et leur adéquation avec les besoins des seniors dans les magasins, il existait des pratiques informelles, donnant lieu à des aménagements pouvant servir à soulager les travailleurs vieillissants dans leur quotidien professionnel. Par exemple : faciliter le port des charges lourdes pour les salariés vieillissants, être à l'écoute des besoins en matière de santé et sécurité au travail et réagir aux demandes de cette catégorie de salariés dont la santé physique s'affaiblit avec l'âge, l'entraide entre collègues, etc. Ces pratiques informelles seraient le résultat des interactions des salariés vieillissants entre eux, mais aussi avec leurs supérieurs hiérarchiques et la direction.

#### **4.3.3.1. Application des pratiques prévues par l'accord dans les magasins**

##### a) Le recrutement de la main-d'œuvre vieillissante

L'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors prévoit un recrutement privilégié des salariés âgés de 45 ans et plus à hauteur de 10 % de ses recrutements. Les directeurs des

magasins Mr.Bricolage étudiés abondent dans le même sens que la direction du Groupe et pensent que cet objectif n'est concrètement pas atteignable.

Selon le directeur du magasin A, la pénibilité du métier, le stress, le travail le samedi, etc. influenceraient fortement les demandes d'emploi des personnes de 45 ans et plus dans le magasin :

Aujourd'hui non. On a essentiellement des CV qui viennent de personnes soit sortant de l'école, donc c'est 20 ans et plus ou la quarantaine. Mais aujourd'hui sur les seniors, on prête ça à la GSB aussi c'est un milieu qui est assez spécial... [...] Les magasins de grande surface bricolage, comme l'alimentaire et tout ce qui est distribution, ça a une notoriété un peu négative et un métier un peu péjoratif, un peu négatif pour... [...] C'est pas que nous on ne veuille pas les accueillir ou les... mais... c'est plus pour eux un métier déjà... contraignant, parce que bon, on travaille les samedis, les jours fériés et autres, pour eux c'est un métier physique parce qu'à la fois, station debout, renseigner les clients, le stress du fait des clients, il y a aussi de la mise en rayon... pourtant, on n'a pas un métier plus physique que les autres quoi, mais dans leur esprit, c'est un métier compliqué, difficile. [...] c'est la perception du métier qui fait qu'on a très peu de personnes qui... à 45 et plus qui viennent postuler chez nous (Directeur du magasin A).

Dans les cas de magasins étudiés, rares sont les employés qui ont été embauchés après leur 45<sup>ème</sup> anniversaire. Étant donné la situation économique difficile, les directeurs de magasin disent ne plus connaître de phases de recrutement depuis bien longtemps, et encore moins le recrutement des employés de 45 ans et plus :

Très honnêtement, je n'ai jamais été en phase de recrutement pour le magasin. Donc là je peux pas répondre. J'étais tout le temps en phase de... on remplace pas forcément les gens qui partent parce que vu la situation du magasin... donc là je peux pas... je n'en sais rien (Directeur du magasin B).

Le magasin C est le seul magasin qui, bien avant la mise en place du 10 % de recrutement requis selon l'accord relatif aux seniors, a déjà recruté des salariés de 45 ans et plus pour les besoins du magasin. Ainsi, le directeur du magasin dit ne pas regarder l'âge lors du recrutement, mais surtout la compétence et le besoin du magasin, et les salariés questionnés sur le sujet le confirment :

Nous si vous voulez ici, Mr. Bricolage, M. (directeur) s'il y a quelqu'un qui va se présenter, il s'occupe pas de l'âge, il s'occupe pas. Et si c'est un gars de 50 ans, qui est apte à faire le métier, il va le prendre, il va l'embaucher, il s'occupe pas de... [...] Mais s'il y a quelqu'un par exemple qui vient pour être au jardin qui a 50 ans, il va l'embaucher ! Moi quand il m'a embauché en 2007, j'avais... 2007, j'avais quel âge ? Ben j'avais 55 ans. Ben il s'est pas occupé, il avait besoin de quelqu'un, il m'a embauché, j'avais 55 ans. Bon il a embauché un gars à l'électricité que je connais, qui a 53 ans. Si vous voulez, il s'est pas occupé de dire je veux plus un jeune ou autre chose. Il a embauché, il avait besoin, il y avait un parcours professionnel qui était là, on avait un bon dossier, bon il nous a embauchés voilà (Salarié 1, Magasin C).

Cela dit, ce magasin comme tous les autres reste bien loin des objectifs de l'accord en matière de recrutement, et ce, par manque de demandes d'emploi de cette catégorie de main-d'œuvre dans le secteur.

#### b) La formation professionnelle

Lors de notre enquête sur le terrain, nous avons remarqué que les magasins étudiés n'ont pas la même offre de formation pour leurs salariés. Ainsi, dans le magasin C, où le directeur est en poste depuis une dizaine d'années, les salariés disent ne pas manquer de formations :

On a des formations quand même qui sont proposées tous les ans, régulièrement. Des formations de courte durée, de 1 à 3 jours. [...] Sur l'informatique, sur le travail (Salarié 2, Magasin C).

Moi les formations, M. (directeur) nous mets tous les ans en formation pour telle et telle chose, pour différentes choses (Salarié 1, Magasin C).

Le cas des salariés des magasins A et B semble bien différent, car la plupart des salariés interrogés n'ont reçu qu'une seule formation depuis le début de leur carrière dans le Groupe :

Mais moi ça fait des années que je demande des formations que je n'ai jamais eues. Donc, c'est vraiment... on a un quota de formation au niveau

de l'enseigne. Moi je sais que j'ai 94 heures de formation maintenant ben qui n'ont jamais été utilisées parce que j'ai demandé des formations qu'on ne m'a jamais données. [...] j'avais demandé plein de choses comme ça même des choses au niveau de la déco, j'aime ça, mais simplement évoluer dans ce que j'aime quoi. Mais on a eu des directeurs qui n'en ont pas pris compte (Salarié 1, Magasin B).

Selon le directeur du magasin A, les demandes en formation ne sont pas très fréquentes et concernent essentiellement des formations sur les produits. Aussi, étant donné que le système informatique va bientôt changer, le directeur anticipe une demande de formation sur le nouveau logiciel mis en place. Le directeur du magasin B semble avoir pris conscience, notamment avec la signature de l'accord des seniors, du manque de formation de ses employés. De ce fait, ce directeur qui n'occupe ce poste que depuis une année, semble vouloir faire en sorte de pallier à ce manque :

... c'est pas parce qu'ils sont là depuis très longtemps qu'ils ont pas besoin de formation, ils ont pas besoin d'accompagnements et souvent on a tendance à le croire, à se dire qu'ils sont compétents sur leur métier et ainsi de suite, mais... même chose sur les produits qui arrivent, il y a plein plein de formations qui sont importantes qui ça fait du bien de se poser et de faire le point avec eux. Parce qu'en plus, ils osent pas forcément demander... quand on prend pas le temps de les écouter (Directeur, Magasin B).

Le rôle de la direction du magasin dans la formation des salariés est primordial. En effet, les directeurs qui sont implantés depuis des années dans le magasin sont ceux qui semblent se soucier le plus de la formation de leurs employés. Les autres veulent commencer à y accorder de l'importance, mais ne la considèrent pas pour autant comme la priorité du moment.

### c) L'entretien de seconde partie de carrière

L'entretien de seconde partie de carrière nous apparaît comme étant la seule mesure marquant l'intérêt pour les seniors dans le magasin. Comme nous le verrons plus loin, c'est bien souvent à travers l'entretien que les employés de 45 ans et plus apprennent l'existence même de l'accord d'entreprise relatif aux seniors.

Les employés du magasin A ont quasiment tous effectué cet entretien que ce soit avec le directeur du magasin ou leur supérieur hiérarchique. Il a été donné une dizaine de jours auparavant aux salariés de 45 ans et plus qui y ont réfléchi au préalable d'une rencontre pour faire le point. Lors de notre enquête, les salariés du magasin B et C n'avaient toujours pas eu cette entrevue.

Au niveau de l'entreprise, nous avons évoqué le fait que la grille d'entrevue pour cet entretien de seconde partie de carrière ne semblait pas adéquate pour réellement cerner les besoins des salariés vieillissants. Cette opinion est partagée par la direction du magasin A :

Je trouve que le questionnaire, il est... il est un peu flou quoi. Il est pas très pragmatique (Directeur du magasin A).

Pourtant, pour le directeur du magasin B, l'entretien de seconde partie de carrière est considéré comme un moment de discussion privilégié avec les salariés seniors de l'entreprise :

À partir de 45 ans. Donc, c'est juste de prendre... pour l'instant, c'est la première fois qu'on le fait, donc un peu plus le temps avec le salarié de plus de 45 ans, de voir où il en est dans son poste, en plus de l'entretien... c'est vrai que c'est plus en complémentarité avec l'entretien parce qu'on voit déjà bien en détail tout le poste lors de l'entretien, de faire un point sur ses compétences, sur ses projets pro (sic) qu'on reprend d'ailleurs dans l'entretien et un peu plus sur les besoins en formation, parce que moi je me suis rendu compte qu'il y a des personnes qui sont là depuis des années, qui ont demandé des formations qu'ils n'ont pas forcément eues. Donc, voilà, c'est peut-être de se dire, les gens qui sont là depuis 20 ans, qui connaissent tout et qui ont souvent tous les rouages de l'entreprise entre les mains, et c'est pas forcément le cas... [...]Et de voir également qu'il y a des personnes qui ont 50 ans et qui sont toujours évolutives. Donc si on ne leur demande pas, forcément, ils vont pas forcément dire coucou, je suis là et j'ai envie d'évoluer à un poste où on ne peut pas m'imaginer et autre, c'est vraiment... voilà, c'est prendre du temps de les écouter et tout n'est pas acquis pour les personnes qui ont plus de 50 ans et surtout 25 ans de boîte quoi (Directeur du magasin B).

Cela dit, cette discussion lors de l'entretien de seconde partie de carrière avec les salariés vieillissants semble être redondante avec l'entretien de performance que les salariés ont annuellement et dans lequel des thèmes comme les besoins de formation, le projet professionnel, etc. sont repris. Par ailleurs, beaucoup de salariés font l'amalgame entre ces deux entretiens dont le nom diffère, mais dont le contenu est quasiment le même.

#### d) Le bilan de compétences et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

Ces deux pratiques ne sont pas d'usage dans tous les magasins étudiés. Le simple fait de les évoquer ne suscite aucun intérêt ni même de commentaires de la part des personnes interrogées, que ce soit au niveau de la direction ou au niveau des salariés. Cela illustre bien, selon nous, la non-adéquation de ce genre de pratiques avec les réalités des salariés vieillissants de l'entreprise. En effet, nous pensons que ces deux pratiques ne servent en aucun cas au maintien en emploi de la main-d'œuvre âgée. Elles seraient plus pertinentes pour l'amélioration de leur employabilité en dehors des magasins.

Aucun des salariés interrogés dans les trois magasins ne souhaite faire un bilan de compétences ni une VAE. Ils n'y voient pas d'intérêt. De plus, un bilan de compétences est pour les salariés quelque chose qui se fait régulièrement lors de l'entretien de performance et maintenant avec l'entretien de seconde partie de carrière. Les salariés y voient donc une certaine redondance. Cela dit, l'amalgame est bien souvent fait entre l'entretien de performance et de seconde partie de carrière, faits par les supérieurs en entreprise, et le bilan de compétences qui doit être effectué au sein d'un organisme agréé extérieur à l'entreprise. Par ailleurs, le bilan de compétences et la VAE se font à l'initiative du salarié, mais c'est l'entreprise qui finance cette démarche.

#### e) Parrainage

De prime abord, la pratique du parrainage semble intéressante et même stimulante pour les salariés vieillissants :

À mon avis, ça sert plutôt à ça... c'est comme ça que je vois le projet moi en tout cas. Parce qu'ils arrivent à prendre les seniors à 45 ans, s'ils prennent pas des plus jeunes, plus jeunes... [...] Ben disons ceux qui veulent rentrer dans la vie active hein ! [...] Oui, mais garder quand même du personnel âgé pour... comment dire... [...] les seniors pour pouvoir guider les jeunes qui arrivent. De par l'expérience qu'ils auront, on pourra leur donner un peu de quelque chose à eux. C'est normal (Salarié 5, Magasin C).

Sur le terrain, la réalité est bien différente. Premièrement, il n'y a que très peu d'embauches, voire pas d'embauches du tout. De ce fait, les salariés qui le souhaitent ne peuvent pas réellement parrainer un nouveau :

... je ne vois pas comment on peut former des gens qui vont arriver puisqu'on n'en a pas ! (Rires). Il n'y a pas de recrutement, il y en a de moins en moins. On licencie plus qu'on embauche. Donc moi je ne vois pas ce qu'on peut m'apporter de plus dans... à l'heure actuelle quoi ! (Salarié 1, Magasin A).

Deuxièmement, tous les salariés seniors du magasin ne sont pas aptes à être tuteurs et certains ne sont pas intéressés à former les nouvelles recrues à cause de ce que tout cela peut impliquer comme mobilité pour eux. Comme l'explique le directeur :

Pas pour tous les salariés seniors parce que certaines personnes qui ne sont pas à même d'être tuteur, il y a des personnes qui peuvent être tuteur, j'en ai 3, 4... je leur ai proposé. Ils m'auraient dit non, j'aurais dit non parce que... sur mon magasin oui je veux bien accompagner après qu'on me demande d'aller sur d'autres magasins non, ça m'intéresse pas.[...] Ben dans un premier temps, c'est des tuteurs sur le magasin, mais si on peut avoir au niveau de la région des personnes qui ont une expertise sur leur métier autant faire profiter les autres magasins aussi... (Directeur du magasin A).

Cela dit, les entrevues avec les salariés ont montré qu'il y a toujours une part de parrainage inhérente au métier. En effet, à partir du moment où l'on se voit affecter quelqu'un de nouveau dans son rayon ou dans son secteur, il y a automatiquement un transfert de savoir qui se fait avec le nouveau salarié, le temps qu'il prenne ses marques dans l'entreprise et connaisse les rouages du métier.

Bon là ça se fait plus ou moins parce que la formation de certains collègues de travail qui viennent apporter une petite aide ça se fait forcément de toute façon. Mais bon, tutorat, après, il faut qu'il y ait des embauches pour parler de tutorat, il faut qu'il y ait de nouvelles embauches (Salarié 2, Magasin C).

Beaucoup de salariés interrogés ont exprimé leur volonté de faire part de leurs connaissances et leur expertise aux plus jeunes. C'est une activité qui semble leur convenir généralement. Toutefois, la situation actuelle fait qu'il n'y a pas de nouvelles embauches, donc pas de nouveaux salariés à parrainer.

#### f) Améliorations des conditions de travail : aménagements de postes et du temps de travail

Dans l'accord, il est stipulé que seuls les salariés ayant une inaptitude avérée par la médecine de travail pourraient être reclassés dans un autre poste ou voir leur temps de travail réduit. Sur le terrain, aucun des salariés interrogés dans les trois magasins ne bénéficiait d'amélioration des conditions du travail.

Par ailleurs, le directeur du magasin B ne comprend pas l'existence d'une section concernant les aménagements de poste dans l'accord, car elle vient empiéter sur le champ de la médecine du travail et la santé-sécurité dans le magasin. Ces champs prévoient déjà des dispositifs de prise en charge des salariés ayant besoin d'aménagement :

Ben là-dessus, je ne vois pas trop ce qu'on fait en plus. Sur de l'aménagement. Bon après si... ça c'est en relation avec la médecine de travail. Voilà moi j'ai une personne qui a mal aux pieds qui a... je ne sais plus le nom technique qu'il a sur les pieds, enfin, il ne peut plus mettre de chaussures de sécurité traditionnelles parce que ça lui fait vraiment mal. Donc voilà je l'ai renvoyé à la médecine du travail pour voir réellement ce qui se passait et... ben il était en train de faire faire des chaussures de sécurité un peu sur mesure, beaucoup plus souples et autres pour garantir sa sécurité et qui soient confortables pour lui. Donc c'est plus des aménagements comme ça qui se font au cas par cas. Il n'y a pas d'aménagement, en tout cas ici... [...] c'est toujours avec la médecine du travail oui. C'est eux qui déclenchent des aménagements de poste ou autre, obligatoires (Directeur du magasin B).

Pour l'aménagement horaire, il apparaît que le fait de travailler 35 heures hebdomadaires n'est pas si contraignant au niveau des horaires et de ce fait, les salariés demandent plutôt de faire plus d'heures que de les réduire :

Je pense pas que ça soit vraiment une demande ici. Parce que réduire leurs heures, c'est réduire forcément le salaire... C'est surtout je travaille un peu plus pour gagner un peu plus quoi... aujourd'hui, vu l'augmentation du coût de la vie et ainsi de suite, je pense plus dans ce sens-là... [...] c'est 35 h... 35 h... pfff... c'est pas énorme quand même. Ils ont dimanche, ils ont un jour et demi dans la semaine... [...] Je pense que voilà, c'est plus de dire, moi ça me fait rien de travailler 40-45 heures, pas toutes les semaines peut-être, mais quand il faut et d'avoir un billet en plus à la fin du mois (Directeur du magasin B).

Sauf que pour les salariés des magasins, travailler plus d'heures pour gagner plus ne constitue pas une formule gagnante étant donné que le Groupe a supprimé la rémunération des heures supplémentaires. Ces dernières sont récupérées en jours de congé et ne peuvent donc pas constituer un revenu supplémentaire.

La question des aménagements pour l'amélioration des conditions de travail des salariés vieillissants se heurte donc à des considérations non liées à l'âge, mais plutôt à l'état de santé des salariés. Par ailleurs, beaucoup de salariés interrogés ne souhaitent pas avoir de statut spécial lié au fait qu'ils soient seniors, que ce soit par rapport à un aménagement horaire qui réduirait leurs salaires ou un aménagement de poste qui, selon eux, ne fonctionnerait pas qu'ils sont convaincus de ne pas pouvoir supprimer totalement la manutention de leur travail de tous les jours :

... l'aménagement du temps de travail de toute façon... si c'est pour aménager le temps de travail, avoir moins de salaire parce qu'on va me faire faire un temps partiel, moi c'est pas le but du jeu hein, il faut quand même que je vive, que je paie mon loyer, et puis que la retraite également soit en équivalence de ce que j'ai travaillé (Salarié 1, Magasin B).

Ben disons, le souci qu'il y a, je pense qu'on peut pas effacer complètement la manip. Simple exemple, vous allez dans le rayon, le mec il veut 10 paquets de carrelage, que tu sois conseiller-vendeur ou truc, tu vas pas

appeler... ah, il me faut un boy pour charger non, mais... le mec qui... c'est de nouveau ne pas respecter son collègue ou la personne... donc, je pense qu'arrivé à un moment donné, soit il faut se décaler de ce poste ou alors, ce qui serait logique, c'est de gravir en échelon pour ne plus avoir à autant manipuler (Salarié 4, Magasin B).

À la lumière de ces propos, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de la présence d'une telle mesure dans l'accord étant donné qu'elle ne semble pas être en adéquation avec les besoins des salariés vieillissants dans les magasins Mr.Bricolage. En effet, l'amélioration des conditions de travail tenant compte uniquement de la maladie ou du handicap et ne prenant pas en considération l'affaiblissement physique lié à l'âge, ne semble pas apporter un réel avantage pour les seniors ayant un bon état de santé, mais qui souhaiteraient continuer de travailler dans des conditions plus confortables.

#### **4.3.3.2. Les pratiques informelles**

Dans deux magasins sur trois (A et B), nous n'avons pas eu connaissance de pratiques informelles clairement identifiées. Cela dit, un des directeurs nous a parlé d'un « management de proximité » auprès des employés et qui intervient au-delà de l'entretien de seconde partie de carrière et toutes les autres pratiques formelles de l'accord :

... après au-delà de l'entretien, parce que l'entretien c'est quelque chose qui formalise, au-delà de l'entretien c'est des relations que j'ai au quotidien avec eux, des... un management de proximité avec ces personnes pour... qu'ils soient bien déjà dans le magasin. Pour que s'il y a des moments des hauts et des bas que je puisse cerner justement ces problématiques et qu'on trouve des solutions ensemble. C'est plus dans le management de proximité aujourd'hui que dans des choses qui sont écrites ou autres. Pour moi... ...  
[...] Dans l'informel... pour moi, quelqu'un qui se sent bien dans une société c'est parce qu'il y trouve déjà son plaisir, il a une bonne relation avec ses collègues et avec ses supérieurs, pour moi c'est ça le plus important. Parce que si... l'employé ne se sent pas bien dans la société, on a beau mettre tous les textes en pratique, c'est pas ça qui va changer ou améliorer les choses quoi. Donc je suis plus d'abord dans une approche de proximité... et ce qui me permet de travailler après sur l'aménagement (Directeur du magasin A).

Ainsi, selon le directeur du magasin A, ce n'est pas l'écrit ou les règles produites par la direction du Groupe qui importent, mais bien les règles que l'on produit de jour en jour en connaissant ses employés et en faisant en sorte qu'ils se sentent bien dans l'entreprise.

Le directeur du magasin C marque une différence par rapport à ses homologues. En effet, c'est dans le magasin C que nous avons remarqué le plus d'entraide entre collègues et de sensibilité à l'égard des seniors. Pourtant, selon le directeur, l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors est venu formaliser des pratiques existantes :

... on n'a pas attendu cet accord pour pouvoir le mettre en pratique. Vous avez pu constater qu'effectivement, la tranche des personnes seniors était importante par rapport à d'autres magasins. Et l'activité économique du magasin est plutôt bonne. Je prendrais pas un raccourci qui nous mène directement d'une population X par rapport à un résultat, mais je pense que c'est une des composantes. Donc l'accord après il a le mérite d'être écrit, d'obliger entre guillemets de se rencontrer de faire le point régulièrement avec ses collaborateurs, mais ça c'est des choses qu'on pratique... auparavant... (Directeur du magasin C).

Il semble donc que les pratiques considérées comme informelles dans le passé (ex. l'écoute des salariés) se soient formalisées avec l'avènement de l'accord. Le directeur du magasin C insiste également sur les pratiques informelles qui selon lui, tombent sous le sens et qui font que les employés vieillissants y trouvent leur compte. Le directeur du magasin C semble garder un œil attentif sur les employés vieillissants ayant besoin d'aide et tient à les aider pour qu'ils puissent continuer à faire leur travail dans les meilleures conditions :

Ben j'ai (prénom) par exemple qui est au rayon électricité où je m'efforce avec les jeunes qui sont autour qu'ils l'aident, qui l'appuient à faire de la mise en rayon, à monter les podiums, à faire les têtes de gondoles et que lui reste un maximum de temps en disponibilité clientèle. Parce que je sais que c'est là qu'il excelle, c'est son plaisir, c'est son envie et qu'il est bien content quand il fait ça. [...] J'ai (prénom) [...] au niveau du jardin qui est dans ce créneau-là qui alterne lui les phases de conseil client, de négociation fournisseur puis les mises en rayons... bon... [...] si vous voulez, moi ce que je cherche dans ces aînés, c'est des vendeurs, des gens qui vont pouvoir vraiment conseiller, satisfaire les clients et apporter un plus par rapport à un jeune. Donc, si j'arrive à les missionner sur ces tâches qui sont fortement

rémunératrices pour l'entreprise, je suis dans le vrai (Directeur du magasin C).

Au niveau des employés, certains peuvent se permettre d'aménager leur travail de façon à fournir moins d'efforts tout en essayant de former les jeunes. Bien souvent, ce sont des employés ayant dépassé la cinquantaine et occupant des postes plus élevés dans la hiérarchie comme chef de rayon ou chef de secteur (responsable de plusieurs rayons) :

Maintenant j'ai deux jeunes, ils travaillent [...] ça leur permet en même temps de voir, là-dessus je me libère un peu c'est vrai, j'ai levé le pied un petit peu... c'est vrai que j'ai fait en sorte, je relève un peu plus le pied là-dessus et je m'occupe un peu plus de la gestion, c'est ce que j'essaie de faire. [...] Je les ai orientés plus. Alors, ça se traduit de la façon suivante, je les ai plus responsabilisés sur leur fonction et sur leur secteur. Donc c'est-à-dire qu'ils gèrent beaucoup plus, qu'ils mettent beaucoup plus en place et qu'ils... mais qu'ils gèrent aussi, ils vont vers une évolution automatiquement vers une gestion de leur stock, de leurs commandes et ainsi de suite... pour pouvoir me soulager un petit peu. De toute façon, moi j'avais un ancien patron qui disait : « plus mes collaborateurs en savent, moins j'en fais », et il a raison et c'est vrai qu'arrivé à un certain âge, il faut lever le pied, il faut les responsabiliser d'abord, pour eux c'est un bien parce qu'il faut qu'ils évoluent aussi dans la vie, à moins qu'ils veuillent rester simples vendeurs, donc ça leur permet d'évoluer et de prendre des responsabilités et d'évoluer petit à petit vers le poste de responsable. Parce qu'un jour ou l'autre ils vont peut-être vouloir être chefs de rayon. Donc ça les amène petit à petit sans qu'ils s'en rendent compte à ce poste là (Salarié 1, Magasin A).

Ainsi, à travers un parrainage plus ou moins formel, les salariés arrivent à se créer des stratégies d'adaptation dans leur milieu de travail pour s'aménager un poste plus doux tout en faisant en sorte que leur relève apprenne correctement le métier.

Nous pouvons dire que les pratiques informelles visant le maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins Mr.Bricolage sont, de manière générale, gérées au cas par cas à travers des aménagements ponctuels faits par les salariés eux-mêmes ou encore par des directeurs soucieux du bien-être de leurs employés.

#### 4.3.3.3. Perception du contexte d'émergence de l'accord relatif aux seniors

Le contexte d'émergence de l'accord relatif aux seniors dans l'entreprise est apparu comme un sujet un peu tabou auprès de la direction des magasins. En effet, lorsqu'on aborde la question de la raison pour laquelle l'accord a vu le jour, on nous répond de manière évasive, mais on n'évoque jamais la loi selon laquelle une pénalité de 1 % de la masse salariale s'appliquant aux entreprises n'ayant pas négocié un accord ou par un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés :

Aujourd'hui... (silence) aujourd'hui, moi la raison, c'est en effet c'est d'améliorer l'employabilité des seniors parce que c'est une grosse problématique de chômage sur cette catégorie de population. ... Donc d'un côté oui, c'est une volonté du gouvernement, mais après la structure des sociétés aujourd'hui ne sont pas adaptées pour les recevoir. **Donc on a signé pour ne pas avoir à payer ?** En clair (Directeur du magasin A).

Je pourrais pas vous dire par rapport aux pénalités, etc. Ça je pense qu'il faudra vous rapprocher de (employé du siège), ils auront plus d'éléments que moi au niveau magasin... [...] Peut-être que la loi nous imposait effectivement de rentrer dans ces critères-là... mais ça reste une bonne chose de se préoccuper de... [...] Ce que je ne sais pas, est-ce qu'il y a un système, je ne veux pas dire d'amendes, mais de pénalité pour l'entreprise si un accord n'est pas signé au niveau des seniors en France ? (Directeur du magasin C).

Pourtant, comme nous l'avons vu auparavant au niveau de l'entreprise, la direction du Groupe ne se cache pas d'avoir signé l'accord pour ne pas avoir à payer la pénalité de 1 % de la masse salariale. Cependant, les directeurs de magasin semblent ne pas vouloir mentionner ce fait et les salariés semblent l'ignorer totalement. En effet, pour les salariés, les raisons ayant conduit à la naissance de l'accord pour l'emploi des seniors sont souvent méconnues :

Je ne sais pas... pour améliorer un peu les conditions de travail. Moins... moins d'esclavage un peu si je peux dire... (Salarié 2, Magasin A).

Non je n'ai pas d'idées. Peut-être qu'il a été signé de façon à ce qu'ils... qu'ils envisageraient de poursuivre les gens en entreprise au-delà de 62 ans, donc ils aménagent une amélioration du travail quoi (Salarié 3, Magasin C).

Cela dit, les rares salariés qui semblaient connaître le contexte d'émergence de l'accord font preuve de plus de pragmatisme dans leurs réponses :

Ben parce qu'on est obligé de le faire je pense. C'est simplement... moi je suis direct, je suis quelqu'un de... je pense qu'ils sont obligés de signer ce genre de choses maintenant pour que ça soit mis en pratique c'est, ce je vous dis, c'est autre chose... et ça m'étonnerait que je voie moi ce genre de choses avant de partir à la retraite (Salarié 1, Magasin A).

C'est un accord national, de toute façon, c'est un truc national. C'est aussi un peu, c'est pour éviter que les sociétés soient taxées de pas embaucher des seniors. [...] Un peu comme les trucs des handicapés, pourquoi on embauche des handicapés dans les sociétés, c'est pour éviter de payer des impôts, de payer des taxes (Salarié 1, Magasin C).

Ainsi, le fait qu'il y ait eu une loi obligeant les entreprises de plus de 50 salariés à signer un accord pour l'emploi des seniors est souvent ignoré par les salariés. Pour la direction des magasins, ce fait est occulté dans la limite du possible pour évoquer d'autres raisons plausibles qui auraient amené à l'émergence de cet accord.

#### **4.3.3.4. Conception et mise en place de l'accord relatif à l'emploi des seniors**

Au niveau de l'entreprise, nous avons vu que l'accord a été le fruit d'une concertation avec la direction du Groupe et les représentants syndicaux de l'entreprise. À aucun moment, les directeurs des magasins ou les salariés n'ont été inclus dans le processus de négociation des mesures devant figurer dans l'accord. Les directeurs des magasins confirment ce fait :

On l'a appris du jour au lendemain. [...] Par le document que vous m'avez montré, le compte-rendu... [...] Il a été signé en septembre 2009. On l'a reçu... on a dû l'avoir courant octobre. L'affiche est là-bas (Directeur du magasin A).

À titre personnel non. [...] Moi j'ai pas eu des échos... à titre perso. J'ai peut-être eu des collègues qui ont été sollicités, etc. (Directeur du magasin C).

Le fait de ne pas avoir été consultées ne dérange pas les directions des magasins outre mesure. En effet, on sent qu'il n'y a pas un intérêt majeur pour l'implication dans ce dossier, comme l'illustrent ces propos :

De toute façon déjà d'une je l'ai lu entre deux portes (rires). [...] on ne nous a pas demandé notre avis donc et puis comme j'ai dit, au quotidien, nos tâches au quotidien prennent énormément de temps... qu'on n'a pas vraiment le temps de s'occuper à ça... (Directeur du magasin A).

Tu sais... (Rires)... ça change pas grand-chose ! (Directeur du magasin B).

Nous avons également demandé aux employés s'ils auraient souhaité qu'on prenne en compte leur avis lors de la constitution de cet accord. Certains se disent déçus de ne pas avoir été consultés et pensent qu'ils auraient pu apporter quelque chose de positif à l'accord pour les seniors avec des suggestions ou simplement pour faire en sorte qu'il reflète mieux leur réalité professionnelle :

Ils auraient pu nous en parler, oui c'est clair... [...] on n'a pas été avisé. [...] (Salarié 3, Magasin C).

... ben de toute façon effectivement, ça serait bien que de temps en temps on nous demande notre avis, mais il y a pas que là-dessus hein... (Rires). Ça serait bien qu'effectivement de temps en temps, on nous téléphone, on réunit des gens de magasins différents pour avoir des points de vue autres que... même s'ils sont pas syndiqués. Parce que j'estime qu'on a aussi de bons avis, on peut faire améliorer... (Salarié 1, Magasin B).

Comme nous l'avons mentionné dans le niveau de l'entreprise, le moyen le plus souvent utilisé pour informer les salariés des nouvelles de l'entreprise est l'affichage. En effet, c'est sur un tableau accroché au mur des salles de repos ou des locaux de la direction que les directeurs relayent les informations.

Pour informer les employés vieillissants des magasins de la signature de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors, certains directeurs ont distribué le « Guide du senior » comme prévu par l'accord. Cela dit, il existe des magasins où ce petit livret n'a pas été distribué et où l'affichage de l'accord dans le tableau d'affichage encombré de la salle de repos était le seul moyen d'informer les employés. Bien entendu, certains dont l'entretien de seconde partie de carrière a été effectué l'ont appris à ce moment-là. Mais bien souvent, beaucoup n'étaient pas au courant qu'un accord a été signé :

Non moi j'ai pas eu d'échos... [...] Moi j'en ai pas entendu parler, je vous ai dit lundi là, parce que... c'est peut-être affiché, mais il y a tellement de choses affichées, je ne regarde pas toujours. Puis je ne me sentais pas concerné jusqu'à maintenant (rires). [...] Non, mais non, je... très franchement, j'en avais pas entendu parler. Et je crois que personne dans le magasin n'en a entendu parler parce que quand j'en ai discuté avec les collègues hier, ils étaient tous un peu surpris... Non, mais c'est... on est toujours les derniers (ton blasé)... de toute façon... C'est la dernière roue du carrosse quoi ! (Salarié 1, Magasin B).

Non... il y a tellement de choses d'affichées que non... [...] Non, non. Moi je, honnêtement, on a très peu de temps. Moi je viens même pas au café le matin à 10 h parce que j'ai tellement de boulot à faire, on essaie de le faire au mieux. Après, il y a tellement de choses qui sont affichées, il y a tellement de choses que... (Salarié 2, Magasin B).

La méthode de l'information par affichage a donc des limites. Par ailleurs, le délégué du personnel du magasin A dénonce cette méthode et estime que le tableau est bien trop encombré pour faire passer des messages et que les accords de ce type devraient être inclus avec les fiches de paie des salariés :

Alors ça je ne sais pas si même les seniors ils l'ont eu avec leur fiche de paie ça. Est-ce qu'ils l'ont eu ? Ils l'ont pas eu... Ça veut dire que lorsqu'on passe ici le matin (passe devant le tableau d'affichage) on passe là, on sait qu'on a un tableau d'information et si l'information je ne la veux pas, ben je la veux pas, je passe devant (Délégué du personnel, Magasin A).

Nous pouvons ainsi dire que la manière dont on informe les employés de la présence de pratiques censées promouvoir le maintien en emploi des salariés vieillissants n'est pas

efficace au regard des résultats qu'elle engendre. Peu de salariés se sentent concernés et aucun d'entre eux n'a réellement lu l'accord pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Cette méthode donne l'impression aux salariés que peu d'importance est accordée à l'accord relatif à l'emploi des seniors dans l'entreprise. De ce fait, il existe peu d'intérêt par les salariés eux-mêmes pour en savoir plus.

#### **4.3.4. Perception des acteurs et effets de la régulation**

##### **4.3.4.1. Perception de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins Mr.Bricolage**

###### a) Intérêt des directeurs des magasins pour les seniors

Malgré la signature de l'accord ayant pour but le maintien en emploi des seniors, la direction du Groupe Mr.Bricolage semblait accorder peu d'importance à la valeur ajoutée de cette catégorie de main-d'œuvre. En effet, il a même été mentionné que les salariés vieillissants fournissaient un service trop lent et prenaient trop de temps pour finaliser les ventes avec les clients.

Pourtant, au niveau des magasins, le discours des directeurs sur les seniors est différent. En effet, tous les directeurs de magasin rencontrés louent les qualités de fiabilité, de fidélité à l'entreprise ainsi que le savoir-faire et le savoir-être des seniors :

Je ne vais pas dire depuis le début, ça serait un petit peu prétentieux, mais je me suis aperçu que j'avais des collaborateurs qui étaient beaucoup plus fiables, beaucoup plus exigeants qui avaient un souci des règles, d'être à l'heure, d'être en tenue, etc. c'est des choses qui sont acquises et on n'a pas besoin de revenir dessus, qui sont à l'heure, qui sont disponibles pour la clientèle, qui regardent pas leurs montres. C'est tous ces éléments supplémentaires qui font que quand on a plus de 50 ans, ça se fait naturellement. Et c'est beaucoup plus compliqué aujourd'hui avec un jeune qui a 20 ans, qui sort de l'école auquel on doit réapprendre entre guillemets toutes les règles basiques de vie en entreprise (Directeur du magasin C).

De plus, tous les directeurs évoquent l'intérêt des clients pour cette catégorie de salariés, encore plus dans un contexte de magasins de proximité comme les magasins Mr.Bricolage :

Il y a des personnes qui sont bricoleurs qui... ont une certaine maturité, un certain charisme [...] en plus, on a une clientèle... chez Mr.Bricolage plus de 45 et plus, donc on touche vraiment nous les seniors en termes de clients. Les jeunes c'est plus des (enseignes concurrentes), des enseignes un peu plus dynamiques au niveau des coûts et au niveau notoriété jeune et donc s'ils ont un référent chez nous de leur âge, ils iront plus naturellement vers cette personne parce que le discours sera beaucoup plus homogène (Directeur du magasin A).

Je pense que la population française vieillit. On a de plus en plus de personnes... enfin, la courbe de l'âge évolue, on a une durée de vie qui est de plus en plus forte, donc il y a un intérêt certain à s'occuper de ces clients. Et on le voit, on le constate, je le constate dans le magasin que ces personnes-là, aiment aller vers entre guillemets leurs homologues. Et même si, je me répète hein, mais même si on ressent une certaine compétence chez un jeune, l'âge a aussi son impact et un poids évident. [...] Et on voit des personnes âgées qui ont 60-70 ans, ils vont naturellement vers quelqu'un qui a 50-60 ans beaucoup plus facilement que quelqu'un qui a 25 ans, parce qu'il va prendre plus de temps, il va se mettre à la portée du client et il va avoir une oreille attentive et c'est une force (Directeur du magasin C).

Le dernier propos nous fait penser que ce qui est perçu comme une force pour les directeurs des magasins est considéré comme une faiblesse au niveau de la direction du Groupe. Ainsi, pour certains directeurs, la force du magasin se trouve en partie dans sa main-d'œuvre vieillissante qui reflète une certaine efficacité, fiabilité et conseil essentiels pour l'image du magasin face à ses concurrents. Comme l'explique le directeur du magasin C :

Moi j'essaie de me démarquer justement par ce conseil. J'ai en face de moi un hard-discounter qui applique ce que vous êtes en train de me dire, à savoir des prix bas toute l'année, mais il y a zéro conseil. Donc le client qui sait facilement ce qu'il veut et qui sait se débrouiller va chercher un prix, etc. Celui qui a besoin d'être un petit peu plus aidé et accompagné dans son projet, qui veut avoir une vue d'ensemble de son dossier, il peut venir chez nous et on va pouvoir l'aider à ce moment-là (Directeur du magasin C).

La volonté de maintien en emploi des salariés vieillissants dans ce magasin est palpable, mais reste exceptionnelle au regard des autres cas. Cet engouement pour les seniors provient essentiellement de la conviction du directeur du magasin de l'importance de cette main-d'œuvre. Ce dernier en est conscient et pense que le rôle de tous les directeurs des magasins et de savoir trouver le moyen d'épanouir le personnel âgé le plus possible au travail pour leur donner l'envie de se maintenir en emploi le plus longtemps possible :

C'est aussi au manager de voir sur quel poste clé entre guillemets on peut orienter le senior. C'est-à-dire effectivement pour faire de la mise en rayon, de la manutention des charges lourdes toute la journée, on va éviter. Par contre quelqu'un qui soit disponible pour la clientèle et qui accueille les clients et qui puisse les conseiller au mieux, ça nécessite pas un effort physique intense et fort et on a un retour de satisfaction client qui est là quoi. Donc à nous, aussi managers, d'orienter nos seniors sur un job où ils sont à l'aise et où ils sont bien. Et ce qui peut-être leur permet effectivement de rester par la suite dans ce même métier. Par contre, effectivement, s'ils font de la mise en rayon et qu'ils sont à soulever des charges lourdes toute la journée, dès qu'ils vont pouvoir, ils vont dire au revoir monsieur et je vais vaquer à d'autres occupations, je vais aller à la pêche quoi ! (Directeur du magasin C).

Le directeur du magasin C est le seul parmi les directeurs rencontrés à croire fermement que l'on peut changer les choses au niveau de la rétention de la main-d'œuvre vieillissante. Ceci dénote du rôle essentiel que joue la direction du magasin dans l'organisation. En effet, même si le Groupe n'affiche pas une volonté solide, la direction des magasins peut avoir des convictions qui vont dans le sens du maintien en emploi des salariés vieillissants et qui amèneront peut-être dans l'avenir à plus de rétention de cette main-d'œuvre au-delà de l'âge légal de la retraite.

Cela dit, la majorité des directeurs rencontrés se disent dans l'incapacité d'assurer le maintien en emploi des seniors au niveau des magasins en l'absence d'une politique officielle de ressources humaines visant les salariés vieillissants. En effet, beaucoup de facteurs structurels nuisent à la possibilité de donner plus d'aménagements au personnel vieillissant. Parmi eux, la conjoncture économique et la structure même de l'entreprise :

Oui forcément, après de vous dire que j'aurais les moyens de le garder, c'est pas moi qui a toutes les cartes en main là. [...] Ben c'est la politique économique au fait, c'est souvent ça qui a le dernier mot... je serai dans une situation au niveau du magasin où économiquement j'ai une structure idéale, où le magasin progresse à deux chiffres tous les mois et autre, on n'a pas le même discours alors que là, on est plus dans une situation entre guillemets pas de sauvetage, mais de vraiment essayer de tout serrer, de faire que le magasin perde le moins possible, ça change forcément les cartes quoi (Directeur du magasin B).

Aujourd'hui dans nos structures... c'est... on peut dire chez Mr.Bricolage c'est à double détente. On a les personnes comme là, qui sont les 6 personnes qui sont à 2-3 ans de la retraite ou d'autres un peu plus, ils ont démarré dans la société chez nous du temps de l'adhérent. [...]... Dans le renouvellement des effectifs, on part plus sur des populations un peu plus jeunes. Donc la construction, et on sait très bien que la population des jeunes est beaucoup plus mobile et moins fidèle aujourd'hui à une société donc pour nous aussi, c'est plus compliqué de les garder jusqu'à la retraite. Alors que les personnes qu'on a là, qui sont de la génération de mes parents ou de mes grands-parents, eux ils sont plus attachés à une société et puis fidèles à une société. Donc eux c'est plus naturel. Ben aujourd'hui les jeunes, j'ai des jeunes moi aujourd'hui qui ont une volonté d'évoluer, qu'on va faire évoluer, mais si on ne les fait pas évoluer, ils resteront pas chez nous quoi. Donc c'est problématique. Donc aujourd'hui construire notre type de société sur un moyen, long terme c'est compliqué... (Directeur du magasin A).

Le directeur du magasin A fait ressortir un manque de suivi et de réflexion approfondie au niveau des ressources humaines du Groupe Mr.Bricolage en évoquant les suites données aux entretiens de seconde partie de carrière. Selon lui, il n'existe pas de politique claire de réponse aux demandes des salariés soulevées dans les entretiens menés. En effet, il apparaît que la stratégie des ressources humaines reste cantonnée à la direction du Groupe au siège laissant les magasins intégrés dans le flou :

Pour moi aujourd'hui je suis dans l'incapacité de leur dire, à part des formations, de l'accompagnement... [...], Mais je suis dans l'incapacité de leur donner une réponse immédiate quoi. Parce qu'aujourd'hui j'attends, on attend beaucoup je pense aussi des ressources humaines pour savoir quel cap on peut prendre pour ces personnes suivant certaines problématiques, parce que je pense que suite à ces entretiens-là, les problématiques on les aura soulevées, donc quelle est la réponse qu'on a à donner à ces personnes pour qu'ils restent chez nous. Problème de motivation, qu'est-ce qu'on a à

leur donner comme réponse. La formation, l'accompagnement, l'évolution et ainsi de suite, mais aujourd'hui... entre l'acte de leur dire et leur... de construire un projet et puis la validation de ce projet par la centrale, parce qu'aujourd'hui tout se passe au niveau de la centrale... on est un peu dans le flou au niveau des directeurs du magasin (Directeur du magasin A).

Nous pouvons donc dire que malgré un intérêt croissant pour les employés de 45 ans et plus, que ce soit de la part de la direction des magasins ou de la part des clients, la structure et l'organisation de travail de l'entreprise ne permettent pas d'apporter des réponses concrètes en termes d'aménagement des conditions de travail du personnel vieillissant. Si l'on ajoute à cela une situation économique où l'embauche du nouveau personnel est quasiment inexistante et où le suivi au niveau des ressources humaines est défaillant, la prise en compte des souhaits des employés de 45 ans et plus relève du domaine du superflu.

Les salariés de 45 ans et plus rencontrés lors de cette enquête sont bien conscients de ce fait et ne se font pas d'illusions sur la volonté de rétention du personnel vieillissant dans les magasins :

Non... Ils s'en foutent à mon avis ! [...] Ah ça les embêtera... je suis sûr que ça l'embêtera, je suis sûr qu'il se dira tiens, bon c'est embêtant, mais je pense c'est... [...]... Pour me retenir non. Non. Ça, c'est clair. On a eu un cas il y a très très peu de temps chez nous de quelqu'un qui est super bien, qu'ils ont laissé partir, mais je trouve ça très très dommage. Donc c'est un vécu, si vous voulez... c'est pas un pressentiment. On a un gars qui était du top, on a un électricien chez nous, le mec il donnait... sa vie privée, il la donnait encore à Mr.Bricolage. Et le jour où il a dit il part pour un peu plus d'argent autre part, ben ils l'ont laissé partir, donc à mon avis... et ça représentait peut-être quand même... 400 euros net, un truc comme ça, mais bon après, si le mec il vaut vraiment le jeu, vaut mieux avoir un 400 euros net... enfin je ne sais pas... je ne suis pas dans les chiffres de... mais bon ça c'est... non je ne pense pas que le jour où moi je dis je m'en vais, je pense qu'ils me laisseront partir et c'est un petit jeune qui va récupérer... (Salarié 4, Magasin B)

Nous pouvons donc dire que le facteur économique est bien souvent la principale raison donnée par la direction des magasins pour ne pas maintenir en emploi certains salariés. Mais au-delà de ce facteur, nous pensons également que le Groupe Mr.Bricolage ne saisit

pas l'intérêt de maintenir en emploi le personnel vieillissant. Cela se fait sentir dans les magasins, car malgré l'attention portée par certains directeurs aux salariés seniors, des pratiques de rétention concrètes restent difficiles à appliquer et mettre en place.

De plus, il existe encore quelques stéréotypes, mais aussi quelques pratiques de mise à l'écart qui ont encore leur place dans les magasins.

#### b) Mentalités des seniors et stéréotypes à leur égard

Au fur et à mesure des entrevues, il est apparu que les stéréotypes à l'égard des seniors occupent une place importante dans l'esprit des seniors eux-mêmes et de leurs employeurs.

Selon le directeur du magasin A, il existe des freins culturels qui empêchent la réflexion sur le maintien en emploi des salariés vieillissants :

Aujourd'hui, que ça soit... moi j'ai travaillé avant de rentrer chez Mr.Bricolage à (enseigne concurrente) pendant 15 ans. Et, aujourd'hui, je pense que c'est le mal un peu français, aujourd'hui quand on parle d'aménagement de poste ou... d'adapter des horaires, des postes pour les employés donc soit partiels, soit comme vous dites 55 ans et plus, il y a déjà des freins internes... [...] à l'entreprise. Aujourd'hui, il y en a pas qui ont la culture pour... vous pouvez me contredire par rapport aux études que vous avez faites, mais j'ai l'impression qu'on n'a pas encore une culture assez ouverte pour justement aménager des postes pour ces personnes-là (Directeur du magasin A).

Cet état d'esprit est exacerbé par les stéréotypes sur les aînés et leur capacité d'apprentissage, leur rapidité dans l'exécution des tâches, l'affaiblissement de leurs facultés physiques, etc. :

Demain on va changer notre... tout le système informatique et donc ça déjà ça va créer un problème parce qu'aujourd'hui il y a des personnes qui n'ont connu que ça depuis... depuis des années, et du jour au lendemain on va leur proposer un autre... un autre logiciel [...] Il y en a certains ça va être très difficile à s'adapter quoi, là on parle d'adaptation qui va être compliquée... donc là après, on a remonté les infos au niveau de la centrale

pour leur demander des formations et on a demandé que sur ces personnes-là, il faut vraiment passer plus de temps et appuyer puis les convaincre de l'utilité du nouveau logiciel. Pour eux, le logiciel qu'on a aujourd'hui, il y a pas mieux (rires) (Directeur du magasin A).

Nous nous sommes interrogée sur la réalité de ces stéréotypes et nous avons trouvé que dans bien des cas, les salariés eux-mêmes alimentent ce genre de réflexions négatives à leur sujet. Ainsi, une partie des employés, surtout ceux qui se rapprochent le plus du départ à la retraite, ne souhaitent plus avoir des formations estimant que ce n'est plus de leur âge et que ça serait plus compliqué pour eux d'apprendre et d'assimiler des nouvelles techniques :

Vous savez à mon âge maintenant, qu'est-ce que vous voulez que je sois formé. J'aurais 45 ans... Apprendre de nouvelles choses... il y a des gens qui demandent... peut-être pour connaître d'autres outils, d'autres produits qui arrivent... Ben si vous voulez, si... je pourrais demander des formations par exemple des formations en informatique ou truc comme ça qui pèchent un peu pour moi. Mais autrement ? Qu'est-ce que vous voulez que je... je sais que dans 3-4 ans je vais partir... vous savez quand on part d'une société après c'est fini, vous allez vivre la retraite et puis après c'est terminé donc... je vois pas aujourd'hui en arrivant à 60 ans, quelle formation je pourrais avoir. Je suis pas contre de suivre, si on m'offre une formation, je suis pas contre d'y aller hein, mais bon... (Salarié 1, Magasin C).

Ah non ! Là plus maintenant... je ne me sens plus la motivation pour le faire. Là à l'heure d'aujourd'hui ben moi je fais mon travail et puis bon voilà, je ne cherche pas faire plus... à vouloir progresser non, pour l'instant... ça me suffit amplement... c'est assez... (Salarié 3, Magasin A).

Les salariés sont aussi convaincus de la non-adéquation de leurs tâches avec l'avancée dans l'âge. Ainsi, beaucoup sentent un certain affaiblissement lié à l'âge et ne se voient pas effectuer les mêmes tâches au-delà de 60 ans :

Il viendra peut-être un âge, voire même dans 3 ou 4 ans ou plus, ou je pourrais plus faire ce que je fais aujourd'hui quoi, au niveau de la charge, de la manipulation quoi. Parce que je me vois mal à 60 ou 65, si on veut aller jusqu'à l'extrême, de encore porter du revêtement de sol et puis de le manipuler et de le charger au client. Ça moi aujourd'hui, je ne le vois pas du tout. Ça moi j'ai dit que là, il y a un moment où il faut... il y a un âge pour tout, mais ça je pense que je pourrais plus le faire (Salarié 3, Magasin B).

Ces propos viennent donc renforcer les stéréotypes que l'entreprise a vis-à-vis de ses aînés. Cela dénote aussi d'un manque d'ambition et d'une certaine attente de l'âge légal pour pouvoir partir à la retraite. C'est ce que nous ont d'ailleurs confirmé un certain nombre d'entre eux :

Donc là bon ben, je vous cache pas que moi mes ambitions au sein de l'entreprise, bon ben, rien du tout parce qu'à mon âge, j'attends pas à monter en... [...]. Donc l'année prochaine là, j'arrête tout (Salarié 4, Magasin A).

C'est juste nos anciens qui sont là, ils ont presque 60 ans, il y en a qui ont 58... et ils vont dire, ben moi la seule chose que j'attends c'est la retraite. Et c'est humain ce qu'ils disent. La seule chose qu'ils attendent, c'est la retraite (Délégué du personnel, Magasin A)

Plus encore, il apparaît que certains salariés vieillissants souhaitent pouvoir avoir recours à une retraite anticipée ou avoir un départ négocié avec l'entreprise.

Moi j'avais plus demandé, pas avoir un mi-temps, parce que c'est toujours pareil, financièrement, je peux pas avoir un mi-temps, mais avoir une retraite anticipée si c'est possible. Partir à mi-temps avec une petite retraite ou partir complètement avec... Partir à la retraite plus tôt que 65 ans, avec un arrangement avec la centrale (Salarié 3, Magasin A).

Bon moi je fais partie des... des longues carrières plus ou moins donc il faut voir éventuellement quand je pourrais m'arrêter quoi. Bon apparemment, je travaillerais un an de plus, mais bon c'est vrai que j'ai des collègues à moi qui ont 2-3 ans de plus que moi, ils sont déjà arrêtés depuis 57 ans, ils ont pu arrêter à 57 ans. Même certains 56, mais bon aujourd'hui c'est difficile d'arrêter à l'âge là (Salarié 3, Magasin B).

Malgré l'abolition du système des préretraites, les demandes pour un départ négocié ne sont pas disparues aux magasins Mr.Bricolage, comme l'explique le directeur du magasin A citant le cas d'une salariée :

**Est-ce que vous avez des demandes de départ anticipé ?** ... anticipé... donc ça, j'ai remonté ça à ma centrale parce que c'est eux qui gèrent tout ce qui est ressources humaines donc pour leur demander quelle est la

possibilité de départ en 2-3 ans, en sachant très bien que c'est compliqué puis de moins en moins donné dans les entreprises quoi. [...] ça veut dire 2-3 ans, ça veut dire qu'elle attend au moins minimum 5 ans de... 5 ans donc déjà avec sa prime d'ancienneté plus une aide au départ en sachant que derrière elle va toucher sa retraite, mais elle attend quand même quelque chose, un pécule substantiel... (Directeur du magasin A).

Certains directeurs ne voient pas forcément cela d'un mauvais œil estimant que toutes les demandes venant des salariés se doivent d'être étudiées, y compris celle concernant le retrait anticipé du marché du travail :

Oui ça peut arriver c'est... pourquoi pas oui. [...] Oui oui... quelqu'un qui a 59 ans qui veut partir et ainsi de suite, oui je pense qu'on peut... ouvert à toutes propositions... enfin voilà... **Mais est-ce que ça ne va pas en désaccord avec justement ça (l'accord) ?** Ben ça se faisait avant ça quoi. Donc là... [...] ça peut être quelque chose qui s'est pratiqué et qui peut encore peut-être se pratiquer. Si c'est la demande d'un salarié, il faut l'étudier quoi... [...] À voir, à étudier ! **Donc vous ne l'excluez pas ?** Ah non non, il faut pas être fermé, après si la personne est cassée... par, j'en sais rien, par le boulot, on ne sait pas ce qui peut se passer, on ne va pas lui dire non tu resteras jusqu'à la fin, voilà, il faut être... si c'est une réelle demande, il faut la prendre en compte, en considération, c'est important. Enfin, c'est mon point de vue en tout cas (Directeur du magasin B).

Il y a donc des demandes et une certaine volonté de renouer avec les pratiques de départs anticipés de la part des salariés. Nous n'avons pas réussi à savoir formellement si les demandes de départ anticipé aboutissent ou pas. Mais nous pouvons dire que malgré l'existence d'un accord dont le but est le maintien en emploi des salariés de 45 ans et plus, il apparaît clairement que la volonté et les moyens mobilisés pour la rétention de cette main-d'œuvre ne sont pas à l'ordre du jour. Que ce soit de la part de la direction du Groupe, de la direction du magasin ou des salariés eux-mêmes, il existe un sentiment d'attente de la retraite qui est bien présent dans l'esprit de tous les acteurs et qui en quelque sorte convient à tout le monde. L'accord pour les seniors signé par obligation d'une loi ne change rien à la situation partagée par toutes les parties prenantes et qui reste basée sur le principe du retrait des salariés vieillissants du marché du travail dès que possible.

#### 4.3.4.2. Perception du travail dans les magasins Mr.Bricolage

##### a) Ambiance de travail

L'ambiance de travail varie selon les magasins étudiés, mais semble converger vers une tendance générale, à savoir une atmosphère globalement satisfaisante avec quelques soucis au quotidien. Pour certains, il n'y a pas de problèmes du fait de leur personnalité facile et avenante :

Ça va, ça va. On a connu mieux. Mais bon... on est plus de personnel qu'avant, avant quand on était dans l'ancien magasin c'était plus petit, c'était un peu plus familial on va dire. Mais plus ça augmente en personnel, donc automatiquement... (Salarié 3, Magasin A).

Oh oui, c'est pas... on est une bonne équipe quand même, on s'entend quand même assez bien. [...] Oui oui. C'est pas simple des fois, mais comme tout le monde... il y a des hauts et des bas (Salarié 5, Magasin C).

Pour d'autres, l'ambiance est vraiment médiocre et cela joue fortement sur la clientèle du magasin et donc sur le chiffre d'affaires en général :

... ça me plaisait mon travail, mais là, ça fait... c'est un peu dû au contexte du personnel, il n'y a pas une bonne ambiance ici, il n'y a rien du tout, les gens sont sans arrêt en train de se critiquer, le boulot... moi je vois ce qu'il y a à faire et tout, je vois comment les gens font et tout. Bon, il y a eu des directeurs que j'ai aidés que j'ai dit, mais là, avec lui, c'est pas pareil. Ça passe moins bien et puis on n'avance pas ! [...] Vu comme ça se passe un petit peu ici... je vais vous dire depuis que je travaille, c'est la première fois que je viens au boulot et je ne suis pas... c'est pas que je suis pas motivé, mais quand je vois ce qui se passe... [...] Ils peuvent dire ce qu'ils veulent, mais je vais vous dire, au niveau de Mr.Bricolage ça se dégrade grave. C'est clair. Comparé à avant, il y a pas de sous, ils sont sans arrêt en train de pleurer, ils remplacent pas les gens qui s'en vont, qui sont malades... alors dans tous les magasins, au niveau accueil des clients et tout ça, on voit bien qu'on a moins de monde et tout et que les clients, on fait moins de chiffres (Salarié 2, Magasin A).

Le manque de personnel est un thème qui est souvent ressorti dans nos entrevues avec les employés des magasins. En effet, il nous semble même qu'être en sous-effectif constitue un problème majeur pour les salariés et serait la cause de stress et donc de dégradation des conditions de travail :

Là on a des départs soit volontaires ou involontaires, mais ils sont jamais remplacés. Dans le tout premier magasin, il y a 25/28 ans en arrière, on avait 1200 m<sup>2</sup> de surface de vente. On était à 13 personnes à la surface de vente. Ici on est à 3000 m<sup>2</sup>, on est à 11 personnes. Vous vous rendez compte ! C'est pour ça que je vous dis, on fait plus de boulot, on a plus à courir, on a plus à gérer, avec moins de personnes. Mais même au niveau du bureau. Là ils sont encore à deux. Avant on était, un, deux, trois, quatre, cinq dans les bureaux. Vous vous rendez compte ? C'est énorme (Salarié 2, Magasin B).

Le sous-effectif amène les employés à être polyvalents dans le magasin. La direction en est bien consciente, mais cela déplaît à certains salariés qui estiment ne pas avoir à vendre de la marchandise dans laquelle ils ne sont pas spécialisés :

... quand il y a des départs et ainsi de suite, on ne les renouvelle pas forcément. Il y a tout un travail de polyvalence qui se fait sur le magasin dû à ça. [...] c'est petit peu plus compliqué entre guillemets, parce qu'ils ont connu de très bonnes années et ils voient vraiment que maintenant ça devient dur. On leur demande de la polyvalence, des choses comme ça qu'ils faisaient pas forcément avant (Directeur du magasin B).

... aujourd'hui chaque personne qui rentre chez nous doit être polyvalente. Donc il vend des tondeuses, il vend des téléphones ou il vend du jardinage, il vend du revêtement de sol et tout ça. Donc aujourd'hui, ça c'est... moi je trouve ça ne me convient pas. [...] j'aime bien faire ce que je fais, mon rayon principalement avec le revêtement de sol, ça c'est quand même le rayon le plus important, c'est là qu'on va faire le plus de chiffres dans la décoration. Mais aujourd'hui je me vois mal vendre une tondeuse ou une perceuse ou même dans l'électricité, parce que j'ai pas les connaissances pour ça. J'ai pas été formé pour ça quoi (Salarié 3, Magasin B).

Pour résumer, malgré une ambiance relativement bonne, le manque de personnel fait que les employés de 45 ans et plus des magasins ne se sentent pas réellement épanouis dans leur

milieu de travail. Cela leur donne la sensation d'être sur tous les fronts, ce qui engendre des situations de stress et de détresse au travail.

### b) Relations intergénérationnelles

Les relations intergénérationnelles sont globalement bonnes dans les magasins étudiés. En effet, il semblerait que jeunes et aînés ont plutôt de bons rapports malgré quelques différences dans les manières de travailler :

Je pense que, alors là, je vais vous dire franchement, je pense qu'il faut des anciens dans une entreprise parce que ça tempore les ambiances. Et ça permet... parce qu'on peut se permettre des réflexions que, d'un jeune à un jeune, ils peuvent pas se faire. Mais quand il y a quelque chose qui ne va pas, ça permet de dire, ça va pas là, il faut quand même, même si je ne suis pas ton chef, même si je ne suis pas dans ton rayon, tu déconnes, il faut quand même... et ça on le fait ! [...] ils sont bien plus forts que nous sur l'informatique et tout ça. Bon ça c'est un point fort pour eux, mais par contre... bon moi j'ai toujours mon petit carnet, ils rigolent d'ailleurs ils disent le disque dur portatif... mais oui quand ça tombe en panne je suis bien content d'avoir mon carnet ! non, mais c'est vrai, j'ai un pense-bête toujours sur moi. Mais oui, il y a une méthode de travail qui est différente... [...] Non ça ne crée pas de tensions au contraire, ça permet... de contrôler le travail des jeunes et de les sensibiliser peut-être plus sur les méthodes quoi, à la façon de faire vis-à-vis du client ou... on reste poli avec un client, parce que les jeunes des fois c'est pas toujours, c'est des fois un peu abrupt quoi. On considère quand même son client, c'est notre gagne-pain (Salarié 1, Magasin A).

De ce propos, nous pouvons remarquer l'entente cordiale entre les jeunes et les aînés du magasin. En effet, chaque génération joue un rôle différent et apporte une certaine richesse à l'autre. Ainsi, si les jeunes sont plus à l'aise avec l'outil technologique, les aînés apportent une plus grande pondération et inculquent aux jeunes le respect des clients et les valeurs du travail. Cela dit, il nous est apparu qu'il n'y pas un grand fossé entre les générations étant donné que les jeunes employés de 18 à 24 ans font rarement partie de l'effectif des magasins. Nous pensons qu'il est plus facile pour des collègues dans la trentaine de bien s'entendre avec les employés de 45 ans et plus, car l'écart n'est pas trop grand.

Toutefois, des petites tensions et quelques conflits qui demeurent mineurs sont à noter dans certains magasins :

C'est pas les mêmes modes de fonctionnement, c'est pas les mêmes règles, c'est pas les mêmes réactions, mais c'est ce mélange qui fait aussi la richesse de la boîte... **Donc pas de tensions, pas de frictions ?** Ça arrive, ça arrive. On n'est pas dans le monde des bisounours où tout va bien, forcément à partir du moment qu'il y a 40 personnes qui sont sur le même terrain, il y a des moments où ça... on s'agace un petit peu. Ce qui paraît logique ! Mais donc rien de majeur qui fasse que... les seniors ne veulent pas travailler avec les plus jeunes... Non... j'ai pas rencontré... on peut avoir des gens qui ne comprennent pas certaines réactions de jeunes. Qui arrivent un petit peu en retard, qui ne sont pas rasés, qui se... sur des choses sur lesquels eux sont intransigeants. Et ils ont raison. Ils ont raison. Donc après c'est au manager, au directeur du magasin de voir le jeune et de le recadrer (Directeur du magasin C).

Ainsi, la majorité des conflits portent sur la vision du travail par les jeunes, mais aussi le fait que certains jeunes n'acceptent souvent pas les ordres venus des plus anciens du magasin :

Il y a quand même des conflits... enfin mini conflits intergénérationnels entre les jeunes qui arrivent, on a déjà pu le constater déjà depuis une dizaine d'années, j'ai déjà pu le constater moi-même... [...] disons une différence déjà, on le ressent, on le ressent par rapport aux collègues. On a un rapport un peu un rapport parent-enfant qui s'installe plus ou moins, ça se ressent au fait. [...] Des petites frictions qui font qu'on a l'impression qu'on a nos parents alors qu'on n'a pas envie de les avoir et vice-versa... C'est un peu le ressenti, ou des enfants dire, oh je suis capable, je suis un grand maintenant... donc... [...] Ça se sent, on l'a déjà ressenti. Mais bon, je pense que c'est un peu partout pareil [...] Vision du travail différente... Puis il y a des choses qui se font au fur et à mesure du travail, au fur et à mesure de l'expérience (Salarié 2, Magasin C).

Pour résumer, les rapports intergénérationnels sont généralement bons, mais restent marqués par une forme de tension qui résulte de différents facteurs : rapport au travail, perception de la hiérarchie, rébellion vis-à-vis des ordres, etc. Toutefois, du point de vue des salariés, ces conflits restent mineurs et ne semblent pas affecter négativement l'ambiance ou la satisfaction au travail.

### c) Pénibilité au travail

Les salariés vieillissants des magasins Mr.Bricolage affirment l'existence d'une pénibilité liée à leur métier. En effet, comme dans tous les autres magasins de bricolage, le travail des vendeurs, chefs de rayon ou chefs de secteur comporte une part non négligeable d'activités pouvant être considérées pénibles à partir d'un certain âge :

Mettez une personne de 55 ans... les racks, c'est la hauteur des gondoles... donc là où on met la marchandise. Même, sans parler de sécurité ni rien, des fois on se balade nous en haut pour aller chercher la marchandise, mais un homme de 55 ans va réfléchir à 4 fois avant d'y aller, mais pourtant il faut qu'il y aille parce que la marchandise se trouve là-haut. Voilà. Donc vous voyez qu'il y a quand même une difficulté... (Délégué du personnel, Magasin A).

Que ce soit au niveau de la posture debout ou du port de charges, tous les employés interrogés considèrent leur travail comme étant pénible et comptent pour beaucoup sur l'aide des collègues qui se fait de plus en plus rare :

Quand il y a du monde oui. Mais quand il y a personne, il faut se débrouiller hein. Il faut que ça aille, pas le choix autrement. Mais il faut pas que ça soit au détriment de la santé parce que porter des charges lourdes... Ben oui elles sont lourdes. C'est pour ça qu'il faut du matériel adapté. Du bon matériel... [...] Tout ce qui est chariot élévateur c'est les fournisseurs. C'est pas le magasin qui va payer ça (Salarié 5, Magasin C).

Cependant, pour certains employés et pour un délégué syndical, le métier du bricolage n'est pas le plus pénible qui soit. En effet, l'existence de matériel électrique permettant d'alléger les charges à porter vient relativiser la pénibilité du travail selon certains salariés :

... porter moins de charges ou... oui, mais ça on s'arrange de nous-mêmes. On a des appareils qui nous permettent si on veut ne pas soulever. On a des gerbers, si je veux mettre en rayon, ben je vais chercher mon gerber, je pose au sol sur le gerber, je le lève en haut et j'ai plus qu'à pousser en rayon, voilà moi je travaille comme ça. C'est naturellement et de bonne intelligence quoi. [...] quand on est jeune, je sais que je le paie actuellement, mais quand on est jeune, on ne s'en occupe pas de ça. Quand on arrive à 55 ans, les charges

qui font 25 kilos, elles font en réalité plus de 25 kilos, quand on a 30 ans et 25, elles ont pas le même poids (rires)... malgré que ça fasse toujours 25 kilos. Non, mais c'est voilà. Donc, c'est à nous de... comme on a le matériel pour se faciliter le travail, ben autant l'utiliser... on l'utilise quoi ! Celui qui l'utilise pas, c'est qu'il le veut bien (Salarié 1, Magasin A).

Cependant, il semblerait que le matériel électrique pour soulever les charges lourdes n'est pas disponible dans tous les magasins. De plus, certains magasins semblent manquer de plusieurs choses pouvant faciliter la vie aux employés par exemple des tapis roulants pour les caisses, des chariots élévateurs, etc. :

... présenter le produit c'est une ligne, c'est la... ça va de la réception du produit qui arrive en magasin, même s'il y a des tire-pals, mais pour avoir un tire-pal électrique on a pleuré nous... donc les autres magasins aussi ils pleurent. Donc, c'est de se donner les moyens pour que ce senior puisse présenter le produit en magasin (Délégué du personnel, Magasin A).

Dans le monde du bricolage, que ça soit dans notre magasin ou d'autres, vous penserez à moi, vous verrez que les tapis ne sont pas roulants. Et pourtant, il y a des produits qui sont lourds, il faut pas oublier qu'on vend tout pour construire une maison entre guillemets. Donc voilà, même s'il y a les gros œuvres qui sont d'un côté, mais... il y a aussi de la marchandise lourde. Donc la caissière bouge. C'est plus lourd que 10 kilos de patates. Même les 10 kilos dans les magasins autres, on enlève juste un code-barre et on le donne. Quand on parle de réflexion, il y en aurait pour plus d'une semaine, juste à réfléchir, mais il faut commencer du début et à chaque fois imaginer qu'il y a un senior qui est à ce poste là. Et ça, cette réflexion, n'est pas faite ici (Délégué du personnel, Magasin A).

Pour résumer, dans la majorité des cas, les employés de 45 ans estiment que leur travail comporte une dose de pénibilité qui serait peut-être la cause de leur départ du marché du travail dès que possible. Cela dit, pour une minorité d'employés ainsi que pour certains représentants syndicaux, le matériel électrique facilite bien les tâches quotidiennes faisant de la pénibilité un élément secondaire dans l'exécution des fonctions.

#### d) Valorisation et reconnaissance de l'expertise des salariés vieillissants

Plusieurs directeurs de magasins Mr.Bricolage estiment faire en sorte que leurs employés vieillissants se sentent valorisés.

Ah oui après par rapport à... la reconnaissance de ses collègues et puis même par la direction, oui il y a une reconnaissance par rapport à ça. Aujourd'hui quand on a une problématique sur le magasin, que ça soit à ordre humain ou à ordre... stratégique et autre, comme (prénom et nom d'employé) je me rapproche de lui parce qu'il a plus d'historique sur le magasin, donc il y a une reconnaissance quand même de sa place dans le magasin. Mais ça se fait pas des... comme on dit, par des relations informelles (Directeur du magasin A).

En tous les cas, c'est quelque chose que j'essaie de faire. Je ne sais pas s'ils le ressentent. De fait, ils le voient... donc j'imagine, mais les entretiens que vous allez avoir vous en diront davantage que c'est effectivement, c'est un choix. C'est un choix, c'est une stratégie (Directeur du magasin C).

Quand on pose la question aux salariés, les réponses sont diverses. En effet, certains sentent cette valorisation du fait même du rapprochement avec la direction, d'autres ne la saisissent pas franchement, mais pensent tout de même être valorisés d'une façon ou d'une autre sans qu'il y ait réellement de preuves à cette valorisation :

Pour moi personnellement non parce que j'ai déjà un ensemble de travail qui fait que... disons on s'intéresse à nous, puisqu'on participe plus ou moins à l'oral à la gestion du magasin. On nous demande notre avis, on a quand même des discussions franches avec notre direction, donc on peut pas se sentir... pour nous ici, non je me sens pas plus valorisé, non non pas du tout, non ! [...] Mais il y a d'autres entreprises où c'est sûr que là, oui ça doit être important (Salarié 1, Magasin A).

Ben j'espère que je suis reconnue... [...] Ah non, non ! Ça on me l'a jamais dit. Pas franchement tout au moins. Bon, comme on dit, personne n'est indispensable, mais je pense que bon, ils apprécient quand même mon travail, jusqu'à maintenant, on n'a pas eu à venir me dire que mon travail a été mal fait, donc je pense qu'à partir de là... dans la mesure qu'on ne me dise pas que mon travail est mal fait, j'estime qu'ils apprécient ce que je fais et la façon dont je fais mon travail le confirme (Salarié 3, Magasin A).

Dans certains magasins, la valorisation et la reconnaissance de l'expertise semblent être liées à la rémunération. Ainsi, beaucoup de salariés disent ne pas se sentir valorisés du fait que leurs salaires n'ont pas augmenté depuis quelques années. La reconnaissance et la valorisation par la direction sont perçues comme étant des éloges sans aucun effet, notamment sur le maintien en emploi des salariés vieillissants :

Ben aujourd'hui je me pose la question... je suis pas vraiment sûr. Pas vraiment non, pas vraiment. [...] Je suis un peu étonné qu'il y a pas un « plus » par rapport aux autres personnes qui rentrent dans la société. Parce que même au niveau du salaire, au niveau... bon le boulot est pour eux pareil, tout le monde a le même, mais disons que, au niveau rémunération, je pense qu'aujourd'hui, ça ne suit pas dans le bon sens. [...] Ben disons que bon, moi j'ai apporté un « plus » au niveau de la société parce que j'ai déjà formé des jeunes dans la vente parce que dans mon rayon il y a des jeunes qui arrivent et tout, je les ai déjà formés, mais aujourd'hui, il n'y a aucun, disons comment on dit ça, aucun... je veux pas dire remerciement, mais disons, il n'y a aucun « plus » pour ce que j'ai apporté donc... c'est un peu dommage quoi ! Je ne sais pas... C'est pas exactement le but recherché parce qu'aujourd'hui la personne qui arrive aujourd'hui, c'est vrai que tout le monde est au SMIC ou à peu près, mais aujourd'hui quand je compare les nouveaux qui arrivent et mon salaire aujourd'hui, je trouve qu'il est pas... ce n'est plus motivant. Je dirais presque aujourd'hui, si je pouvais arrêter, j'arrêtera parce que je suis un peu déçu de ce côté-là (Salarié 3, Magasin B).

Cela dit, pour la majorité des salariés, la valorisation vient essentiellement de la clientèle. C'est à ce moment-là qu'ils ressentent que leur travail est reconnu et valorisé dans l'entreprise :

Vous savez la seule chose qui est importante pour moi c'est que le soir quand je rentre à la maison je me dis, tiens j'ai bien fait mon boulot, je pense que dans ma conscience à moi... j'ai rien à me reprocher, c'est très important. Après c'est sûr que... c'est gratifiant le fait que le patron te dise ben oui, ben c'est bien... voilà... bon ça c'est sûr, mais après, bon un moment donné ben, si tu le ressens pas, tu le ressens pas hein... Mon expérience, au jour d'aujourd'hui, j'ai toujours montré, j'ai toujours essayé de faire transmettre mon savoir, mais bon à mon avis, ça restera là. Ils vont pas me garder et mettre une petite plaque en bas, ici a travaillé un jour (prénom). Je pense pas... [...] Vous savez, la meilleure satisfaction qu'on

puisse avoir c'est quand le client il revient et qu'il a confiance en vous (Salarié 4, Magasin B).

Ces propos suggèrent que la stratégie de la direction des magasins pour la reconnaissance et la valorisation de l'expérience des salariés vieillissants touche une partie des employés rencontrés, mais ne fait pas l'unanimité. Pour ces derniers, la valorisation de la direction n'est pas vraiment ressentie en tant que telle, mais ce sont les relations avec la clientèle qui procurent une certaine satisfaction qui leur permet de considérer la valeur de leur travail. Pour d'autres employés, il apparaît que la valorisation et la reconnaissance soient intimement liées à une rémunération motivante et à un sentiment de fierté vis-à-vis d'une clientèle fidèle. Les commentaires sur le travail de la part des supérieurs hiérarchiques semblent peser moins lourd dans la balance. Toutefois, il est important de signaler que les notions de valorisation et de reconnaissance dépendent du jugement de valeur des personnes concernées. Il est donc difficile de satisfaire tout le monde par une seule forme de reconnaissance.

#### **4.3.3.3. Perception des syndicats**

L'acteur syndical est totalement absent des magasins Mr.Bricolage étudiés. Ceci est essentiellement dû aux conditions de représentation comme nous l'avons expliqué plus haut. Nous avons pu rencontrer un seul délégué du personnel, mais ce dernier n'était affilié à aucune centrale.

En général, les salariés rencontrés perçoivent les syndicats comme étant une organisation pas assez forte pour faire valoir leurs revendications. La plupart sont ainsi persuadés qu'avoir un syndicat dans le magasin ne servirait à rien puisque le patronat a la main mise sur toutes les questions relatives aux employés et qu'il contrôle aussi les syndicats :

Non il y en a pas ici. Il y a un délégué, mais c'est tout. Il est apolitique et il vaut mieux qu'il reste comme ça. [...] Ben parce qu'il y aurait des tensions, c'est sûr. Il y aurait des tensions alors que là c'est quand même plus libre quand il y a des problèmes on en discute et il retransmet et puis c'est tout. [...] Le problème est là. En France... pourquoi en Allemagne les syndicats

ont du poids et auront des mesures... et ils discutent sérieusement avec le patronat et tout ça. En France, c'est pas possible, c'est la foire à la poigne [...] Ben obligatoirement parce qu'il y a une telle diversité, c'est ingérable. Il n'y aurait qu'un seul syndicat représentatif qui aurait du poids, ça discuterait différemment. [...] Mais là le problème c'est qu'ils sont politisés, donc c'est foutu d'avance (Salarié 1, Magasin A).

Le Groupe Mr.Bricolage, on a la sensation que c'est un Groupe qui est jeune. Ils ont besoin à tout prix de ces personnes là c'est pour ça que moi, ils me parlent pas. Et ils font leur petite soupe ensemble (Délégué du personnel du magasin A).

L'image des syndicats est très négative. Ceci est dû à la perception des salariés que bien souvent, les syndicats sont responsables de la fermeture de certaines entreprises, ce qui explique leur rejet total de cette forme de représentation :

... c'est toujours pareil, l'absence des syndicats dans les magasins, c'est pas le syndicat qui va défendre de toute façon le travail. Il y a des magasins où il y a des syndicats, des choses comme ça, mais on ne voit jamais personne de toute façon ici. [...]... Mais très franchement, moi je pars du principe que c'est pas le syndicat qui va nous aider à évoluer ou à faire un peu que les choses changent... [...] Il faudrait déjà qu'il y ait des gens qui soient à la hauteur pour ça. (Rires)... parce que je veux dire les gens qui sont élus au niveau du CE [...], ils ont des... heures de délégation comme tous les gens élus, mais ces heures de délégation, on ne sait pas à quoi ça leur sert... parce qu'on ne voit jamais personne, on n'est au courant vraiment par des comptes-rendus où il y a rien de concret. [...]... Pour moi, c'est pas le... comment je pourrais dire ça... c'est pas ce qui va nous faire évoluer, je ne pense pas ou alors il faut vraiment une personne qui... mais maintenant, si c'est pour faire exploser l'entreprise et le magasin, ça nous sert pas à grand-chose non plus (Salarié 1, Magasin B).

Les directeurs expliquent que la syndicalisation dans les magasins suit la tendance générale de la faible syndicalisation en France :

C'est ce qui règne globalement en France. Il y a un faible taux de syndicalisation... [...] Après c'est les salariés qui pourront vous dire pourquoi ils se syndiquent, pourquoi ils ne se syndiquent pas. C'est vrai que le taux de syndicalisme en France est relativement faible, je crois que c'est de l'ordre de 7 %, c'est davantage dans le service public que dans les

entreprises privées. Pourquoi est-ce que les syndicats sont à jour ? Est-ce qu'ils sont réellement là pour porter les attentes et pour défendre les salariés, c'est des questions qu'il faudra se poser (Directeur du magasin C).

... après il y a deux façons de le voir, je ne sais pas s'ils sont un peu blasés dans le sens où ça ne changera rien (rires) si on signe un truc ou pas... ou si c'est vraiment ça ne les intéresse pas du tout, je pense plutôt que si ça les intéresse pas du tout, ils seront plutôt contre tout ce qui est syndical ou autre. Bizarrement ici... oui (Directeur du magasin B).

Les directeurs des magasins insistent sur le fait que dans les petites structures, il peut y avoir des échanges entre employés et supérieurs sans aucun problème. Donc, il n'y a pas un réel besoin de syndicat étant donné que tout peut se gérer avec la direction. De plus, les employés seniors du magasin peuvent entrer en contact avec les représentants syndicaux présents dans d'autres magasins :

Mais on peut le faire, ce que vous évoquez, on peut le faire directement via les délégués du personnel ou de salarié à direction. On est une petite structure et l'échange est quotidien et possible, il n'y a pas de barrières naturelles. [...] Par téléphone. On a un affichage où c'est possible de le contacter [...] et à partir de là, il peut effectivement mettre à l'ordre du jour certaines questions qui concernent le comité d'entreprise, qui sont négociées au niveau Groupe (Directeur du magasin C).

Ainsi, il apparaît clairement que l'image négative qu'ont les syndicats auprès des salariés vieillissants est un frein pour la construction et l'assimilation de l'accord dans l'esprit de ces derniers. Le fait que l'accord relatif à l'emploi des seniors soit signé par des syndicats, que l'on ne connaît pas et dont on ne croit pas en leur capacité de changer les choses, semble jouer en défaveur de l'accord. Les salariés vieillissants se disent que la signature de l'accord ne changera rien, car ceux qui ont signé l'accord en leur nom n'ont aucune légitimité à leurs yeux.

#### 4.3.4.4. Perception de la retraite et des mesures contenues dans l'accord

##### a) Perception de la retraite et de l'âge de départ à la retraite

L'enquête de terrain a eu lieu pendant les votes de la réforme de la retraite en automne 2010 qui a pour mesure principale le recul de l'âge légal de la retraite de 60 à 62 ans. De ce fait, beaucoup des salariés rencontrés avaient dans l'esprit les débats entendus dans les médias et chacun y allait de sa propre opinion sur les nouvelles mesures adoptées par le gouvernement. Au fur et à mesure des entrevues menées, nous avons constaté l'existence d'un thème sous-jacent au maintien en emploi, qui est celui du recul de l'âge de la retraite.

Pour la majorité des salariés interrogés, la réforme n'est pas égalitaire et tous ne comprennent pas pourquoi on devrait reculer l'âge de la retraite alors qu'au début de l'emploi, le contrat a été signé pour partir à 60 ans ou à 55 ans dans le cas des travailleurs des chemins de fer par exemple :

... on sait qu'à 50 ans on va prendre sa retraite, on arrive à 48 ans, et à 48 ans de but en blanc, on dit : les cheminots vous ne pourrez plus prendre votre retraite à 50, il faudra la prendre à 55 ou à 60. Je conçois que le gars il pète un plomb et qu'il dit non, mais c'est quoi ce truc, je suis à deux ans de la retraite et on me dit de retravailler encore 5 ans. Alors que si, à partir de telle date, ceux qui rentrent comme cheminot auront leur retraite à 55 ans, le gars quand il rentre il sait. Après, il peut plus rien dire quoi. Mais faire un coup comme ça aux personnes à deux ans de la retraite, je comprends que ça ne fasse pas plaisir (Salarié 4, Magasin A).

Moi la seule chose que j'aimerais bien c'est que ça soit pareil pour tout le monde. [...] J'en sais rien, mais au jour d'aujourd'hui je... on a des gens autour de nous qui... peut-être pas dans mon métier, mais qu'on voit partir avec 15 ans de travail, on en a qui partent à 52 ans, qui partent à... j'aimerais aussi une fois dans ma vie faire partie des gens qui ont des petits avantages des fois. [...] De toute façon, tout ça, c'est une histoire de situation. Si t'as rien à bouffer, t'iras bosser jusqu'à 70 ans. Mais enfin pour moi, pour survivre, tu fais beaucoup de choses dans la vie. Après, quand tu as vu des gens partir à 52, 53 au bout de 15 ans de carrière pour certains ben

tu dis pff... pourquoi je suis toujours dans la mauvaise... dans la mauvaise pile (Salarié 4, Magasin B).

Pour certains, le problème vient de la gestion du travail manuel en France. S'ajoute à cela, la mentalité française qui rend difficile toute forme de réforme :

Je pense qu'en France on a un gros problème au niveau de la formation. C'est là que le bât blesse [...] On a trop négligé le travail manuel en France. On a voulu faire que des bacheliers et tout le monde n'est pas doué pour et c'est pour ça qu'on a énormément d'échecs. [...] De toute façon, le problème en France, tout le monde veut que ça soit réformé, tout le monde... mais dès l'instant où il y en a un qui réforme, ça y est, plus personne n'est d'accord. Le Français vraiment, il mérite des baffes là. Il faut reconnaître que c'est un peu déprimant. Parce que chaque fois que quelqu'un... il (le président de la République) est obligé de faire ça, parce que de toute façon autrement... pourquoi depuis... ça fait 25 ans que le problème de retraite aurait dû être réglé en France, parce qu'on savait qu'on allait dans le mur. Maintenant, on est devant le fait accompli, il faut réagir. Et s'il le fait pas, c'est malheureux à dire, mais si vous n'avez pas... vous ne passez pas d'autorité, il y a jamais rien qui sera fait. Mais c'est l'état d'esprit français qui est comme ça (Salarié 1, Magasin A).

La réforme des retraites attise les débats sur le prolongement de la vie professionnelle. Beaucoup se disent obligés de travailler jusqu'à l'âge légal (62 ans) pour maintenir un niveau de vie décent. Cela dit, presque tous les salariés vieillissants interrogés ne considèrent pas l'option de travailler au-delà pour plusieurs raisons. Parmi elles, le fait que la retraite fasse partie des étapes logiques de la vie et aussi le sentiment de devoir laisser la place aux jeunes.

Je pense que, il arrivera un moment donné où ça ira moins bien que ça ne va aujourd'hui et qu'on sera peut-être content de pouvoir lever un peu le pied. [...] Mais vous pensez que dans la vie, une carrière professionnelle est une chose. Mais après, je pense qu'arrivé à un certain temps, un moment, on a peut-être envie de faire un peu autre chose. [...] je pense que... peut-être faire autre chose, des choses qu'on n'a pas peut-être pas pu faire ou pas eu le temps de faire quand... il y a... je pense que... dans la vie il y a différentes étapes et je pense qu'à un moment donné, il faut savoir se dire stop (Salarié 4, Magasin B).

D'autres considèrent que se maintenir dans son emploi au-delà de l'âge légal de la retraite reviendrait à priver les jeunes chômeurs de travail :

Après il faut aussi laisser la place aux jeunes. Parce qu'il y aura pas plus de boulot. Après c'est une question politique, c'est une question de beaucoup de choses. Mais moi je conçois... même à 60 ans, moi j'aurais fait 45 ans de travail, 46 ans de cotisation à 60 ans, donc je dirais que bon, je m'en fous, 60, 62, 65... mais après il faut aussi penser qu'il y a de plus en plus de jeunes derrière. Ces jeunes voudront bosser aussi (Salarié 2, Magasin B).

Ces propos viennent renforcer l'idée que les salariés vieillissants des magasins Mr.Bricolage sont pour la plupart dans l'attente de terminer leur carrière pour pouvoir accéder à une retraite à taux plein. Les directeurs des magasins sont bien au fait de cette situation :

Et aujourd'hui... après dans les seniors non... un ou deux ils restent parce qu'ils veulent pas s'inscrire dans une nouvelle entreprise à 2 ans de la retraite. Donc ça leur va bien, ils trouvent leur plaisir (Directeur du magasin A).

Nous sommes donc face à une situation où les employés vieillissants de ce secteur n'ont aucunement l'envie, ni la force à priori de continuer le travail au-delà de l'âge légal de la retraite. Les responsables du magasin le savent et s'en accommodent et semblent ne pas vouloir changer la situation. Nous avons rencontré quelques exceptions qui disent penser se maintenir en emploi plus longtemps sans pour autant être sûrs de pouvoir le faire. Mais globalement la tendance est au retrait plutôt qu'au maintien dans l'emploi.

#### b) Perception de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors

L'impression globale qui se dégage des magasins Mr.Bricolage à propos de l'accord relatif à l'emploi des seniors est l'indifférence et le manque d'intérêt total de la part des salariés. En effet, plusieurs d'entre eux se disent peu concernés et ne voient pas en quoi l'accord change quelque chose à leur vie professionnelle :

... le contrat senior pour moi, je ne m'en sens pas concerné. [...] Parce que je suis dans mon emploi, je continue logiquement mon travail et ma progression. J'ai pas de... disons que ça peut être intéressant si quelqu'un veut changer de voie ou quelqu'un veut évoluer dans une partie si vous voulez, mais moi dans mon cas, c'est pas le cas ! Je suis dans le rayon jardin, je vois pas pourquoi je changerais de... d'option. J'ai pas bien compris d'ailleurs le sens de ces contrats seniors... (Salarié 1, Magasin A).

Ben je dirais si c'est bien, si c'est pas bien quand je l'aurais lu complètement (rires). Simplement, qu'ils mettent vraiment... comment je vais vous dire ça, qu'ils mettent en œuvre ce qu'ils mettent par écrit, qu'ils le mettent physiquement on demande. Parce que sinon, ça ne servira à rien, ça servira à rien (Salarié 1, Magasin B).

Vous savez les écrits, les écrits moi à partir du moment que c'est pas encore concret, que c'est pas en place... pff... (Salarié 2, Magasin B).

Nous avons aussi constaté que l'accord relatif aux seniors n'a pas suscité de discussions entre les salariés :

Pour l'instant, même entre nous, on n'en a pas vraiment parlé. Même les personnes de mon âge, on n'en a pas discuté, du tout du tout (Salarié 3, Magasin A).

Certains directeurs de magasins évoquent des difficultés à faire comprendre l'utilité de l'entretien de seconde partie de carrière aux salariés. Ces derniers perçoivent comme une contrainte le fait d'être obligé de remplir à l'avance le formulaire pour préparer l'entretien :

La perception c'est déjà d'une contrainte [...] Parce que je leur ai dit de me préparer ça et qu'on en discute. Donc du temps. Ensuite, ils comprenaient pas trop l'utilité de cet entretien. Donc je leur expliquais pourquoi comment. Et tant qu'on n'est pas dans le concret comme je vous ai dit, et qu'on peut pas leur apporter des choses concrètes, pour eux c'est du futile quoi (Directeur, Magasin A).

De plus, beaucoup d'employés ne se considèrent pas comme étant « senior » à 45 ans. Les salariés vieillissants ne se sentent de ce fait pas concernés du fait de leur âge, s'estimant encore bien loin de la retraite pour commencer à y penser :

J'ai déjà dû débriefer un peu et leur expliquer le pourquoi de cet entretien qu'ils comprenaient pas toujours et il y avait plutôt des réticences par rapport à, ah oui j'ai 45 ans, je fais partie des seniors ! (rires)... c'est jeune donc justement c'est pour ça que certains employés ne comprenaient pas. D'autres employés qui sont à deux ans de la retraite pouvaient plus facilement comprendre, mais d'autres qui ont 40-45 ans, ils se voient pas du tout dans cette catégorie là (Directeur, Magasin A).

En effet, la majorité des salariés rencontrés ont été surpris d'apprendre qu'ils faisaient déjà partie de la catégorie des seniors à l'âge de 45 ans. Pour certains, cela constitue une aberration surtout qu'on se trouve dans un contexte de prolongement de la durée de vie professionnelle :

... là on va demander à tout le monde presque jusqu'à 70 ans et à partir de 45 ans on va commencer à faire des réunions parce qu'on est senior... Je trouve ça... aberrant ! À 45 ans, il faut déjà faire des mesures, et on va travailler plus longtemps donc... (Salarié 4, Magasin A).

Ah moi je ne me considère pas comme senior non plus ! [...] Maintenant on nous rappelle qu'on est des seniors, déjà au niveau des caisses de retraite (rires)... moi je pense pas à mon âge, mais on vous rappelle tous les jours que vous avez passé 50 ans. Bon... c'est phénoménal ça ! [...] non, mais, après on vous dit, il faut travailler plus, alors moi ça me fait sourire (Salarié 1, Magasin B).

Ce sentiment de frustration vient rejoindre le fait que les pratiques proposées ne sont pas suffisamment innovantes pour susciter l'intérêt des salariés vieillissants. Et pour cause, toutes les pratiques proposées par l'accord (formation, parrainage, entretien, etc.) sont d'usage depuis longtemps dans l'entreprise. Il n'y a donc pas d'innovations en matière de pratiques, ni des spécificités visant la main-d'œuvre vieillissante en particulier, mis à part pour le recrutement de cette dernière.

Dans mon cas, il m'amène rien de plus quoi disons. Peut-être qu'en usine et en fabrication, le problème est peut-être différent. Dans la vente, c'est automatiquement et naturellement que ça se fait. Dans la formation en usine, on travaille de mécanique et tout ça, peut-être que là il y a besoin de parrainage parce que les gens ont besoin d'un complément de formation plus pointu si vous voulez. [...] Ça serait intéressant si j'avais un manque de

formation et... et qui ait des « plus », c'est-à-dire pour l'entreprise alors je vais aller, je pousse la démarche plus loin, bon j'ai pas assez de formation, j'arrive que vendeur, je veux passer... je veux évoluer dans mon métier donc à ce moment-là oui, des formations externes prises en charge par l'entreprise sur un centre de formation spécialisé pour nous qualifier, là oui, ça serait concret, mais dans le cas présent non ! (Salarié 1, Magasin A).

Ben tout ce qui est là-dedans je le fais déjà. [...] Ben oui, du moment que ça va servir un petit peu plus tard... faut voir après dans le temps s'ils vont garder les mêmes mesures. Ça on ne sait pas, je veux dire par rapport à ce que le gouvernement va sortir... (Salarié 5, Magasin C).

Pour d'autres, l'accord relatif à l'emploi des seniors a été signé pour la forme et n'a aucune base solide au niveau de la volonté du Groupe à retenir les salariés vieillissants dans l'entreprise :

Non, mais on nous demande jamais rien... On nous demande rien ! C'est décidé, si vous voulez, au niveau du siège avec les syndicats qui ont plus ou moins la parole et puis voilà, c'est terminé. Et ça effectivement, ça été signé pour, parce qu'ils sont obligés de le faire c'est tout... Mais moi, je ne sais pas si j'aurai l'occasion de le lire un jour ce truc-là, mais, après on attend ce qui va être fait parce que... moi je ne me fais pas d'illusions. [...] ç'a été signé parce qu'ils ont été obligés de le faire (Salarié 1, Magasin B).

Toutefois, bien qu'ils soient fort sceptiques face aux raisons de la mise en place de cet accord ainsi que son application, les employés vieillissants se refusent d'y voir un échec pour l'entreprise. Au contraire, beaucoup d'entre eux nourrissent un espoir quant à l'issue finale de l'accord. En effet, certains employés interrogés pensent que c'est un bon pas un avant et que cela pourrait avoir des répercussions futures sur l'avenir des salariés vieillissants :

Non on peut pas dire que ça soit un échec, ils ont eu raison de faire cet accord-là parce que peut-être qu'il y a des gens qui ça les motive. [...] De savoir ben qu'on a un contrat senior exprès pour que... on a un peu plus d'attention, peut-être qu'il y a des gens qui psychologiquement ont en besoin de ça. [...] Moi je sais que moi ça ne m'atteint pas, mais il y a des personnes qui y sont sensibles et qui peuvent au contraire dire ah ben ça prouve quand

même qu'ils ont besoin de moi et que bon, je ferais un effort peut-être pour rester au top dans l'entreprise (Salarié 1, Magasin A).

Pour d'autres, l'accord n'est ni un succès ni un échec dans la mesure où il ne reflète pas la réalité des seniors dans les magasins étant donné que personne n'a été consulté pour l'élaborer. Le scepticisme reste donc de rigueur d'autant plus que les initiatives telles que l'entretien de seconde partie de carrière n'étaient pas concluantes :

Je ne sais pas ce que ça va donner... enfin bref ! [...] Je ne sais pas. Pour l'instant... la preuve c'est... ben à travers mon entretien, j'ai pas ressenti qu'on portait de l'attention à nous (Salarié 2, Magasin A).

... pour moi il y a rien qui me concerne là-dedans. Il n'y rien qui me dirait ah ben tiens... Si je fais ça, je reste plus... Ah ça... ben oui parce que la mise en œuvre de formation complémentaire, etc., on demande des stages, on les a jamais donc... (Salarié 4, Magasin A).

Nous pouvons donc conclure de ces propos que l'accord relatif à l'emploi des seniors est perçu de façon plus ou moins contradictoire. D'une part, il n'y a pas de réel intérêt dans l'accord et les salariés sont sceptiques face à son application. D'autre part, bien que les salariés pensent que la signature de l'accord n'est qu'une formalité, beaucoup d'entre eux le voient comme un succès pour l'entreprise et surtout un moyen de redonner espoir pour les salariés vieillissants dans le futur. Cela dit, nous avons remarqué que cet espoir concerne le futur et les autres employés, mais jamais les personnes interrogées elles-mêmes. C'est comme si l'accord était perçu comme un pas en avant pour le moment, mais qui pourrait évoluer vers quelque chose de plus grand dans le futur.

#### **4.3.3.5. Impact des pratiques de maintien en emploi**

##### a) Sur l'entreprise

Certains directeurs de magasins s'attendent à un retour positif sur la motivation de la part des employés, grâce à la mise en place de l'accord d'entreprise relatif aux seniors :

Oui je pense... enfin pas une nouvelle jeunesse, mais de redonner un peu des flammes et des choses comme ça, par des formations, par le fait de s'occuper d'eux, de leur donner des missions un peu transverses. Moi je les missionne un peu plus sur des choses qu'ils ne faisaient pas forcément avant, leur ouvrir un peu leurs champs d'action. Parce qu'en plus, ils ont des compétences. Depuis toutes les années qu'ils sont ici, ils ont été très très bridés et donc voilà je lâche la laisse un peu et au contraire, c'est formidable parce qu'ils font des choses, j'aurais même pas pu imaginer, c'est... donc non non, au niveau réflexion, oui tout quoi... (Directeur du magasin B).

Cela dit, il est trop tôt pour parler d'impact considérable sur l'entreprise, car l'accord est tout récent et certaines mesures, comme l'entretien de seconde partie de carrière n'ont pas encore été effectuées :

Non absolument pas. Non pas pour l'instant. Mais... Non c'est très tôt pour le sentir quoi (Directeur du magasin B).

Non, pour l'instant c'est un peu tôt pour tirer des conclusions un peu trop hâtives et je pense que dans mon propos, je ne serais pas représentatif des doléances ou des ressentis des collaborateurs (Directeur du magasin C).

Quant au but principal de l'accord, à savoir le maintien en emploi des salariés vieillissants, les directeurs le perçoivent comme étant un maintien jusqu'à l'âge légal de la retraite, mais pas au-delà. Ainsi, les mesures proposées par l'accord sont des mesures servant à accompagner les employés de 45 ans et plus jusqu'à la retraite sans pour autant penser, ni même souhaiter les retenir plus longtemps :

Ben, je pense avec le peu de recul... parce que c'est vraiment tout, tout frais. Et même moi, ça fait un an que je suis chez Mr.Bricolage donc j'ai pas beaucoup de recul non plus, mon ressenti c'est vraiment de... ben déjà les accompagner le plus possible jusqu'à l'âge légal de la retraite et qu'ils puissent vraiment s'épanouir jusqu'au bout. Je pense qu'il y a des personnes, si on ne s'en occupe pas, vont vraiment tomber dans une routine et... ne vont pas chercher au-delà entre guillemets. Alors que là, ça peut vraiment susciter la flamme, des centres d'intérêt, les mettre plus sur le devant de la scène, plutôt que plus facilement on dise bon cette personne-là, ça roule, j'ai pas besoin de m'en occuper, il fonctionne tout seul, il a l'habitude de fonctionner alors que là voilà, c'est plus de redonner de l'importance et de

l'intérêt comme une personne qui vient d'arriver au fait (Directeur du magasin B).

Ainsi, les directeurs des magasins ne voient pas un impact direct de l'accord sur la rentabilité ou l'amélioration du service du magasin. Selon certains d'entre eux, les mesures prises servent à accompagner les employés à arriver à l'âge de la retraite et n'ont pas d'autre vocation que cela.

Cela dit, bien au-delà de l'accord pour les seniors, les directeurs des magasins restent convaincus de leur rôle dans l'épanouissement des salariés vieillissants :

Moi c'est une conviction que j'ai, mais je pense que ce n'est pas l'accord qui fera ça, c'est le manager dans son magasin, il y croit il va tout faire pour que ça fonctionne et encore une fois, ça reste une stratégie personnelle du manager, il va le mettre en place, ce que j'essaie de faire. D'autres n'y croient pas [...] les vieux sont bons à jeter on va garder les jeunes à leur place, ça chacun est différent et a une conception des choses complètement différente. [...] Mais ceux qui n'avaient pas cette conviction-là au départ, le fait qu'il y ait cet accord qui soit signé, je ne suis pas convaincu que ça leur change ou leur fasse changer leur point de vue ou s'interroger sur leurs modes de fonctionnements par rapport aux aînés (Directeur du magasin C).

Pour les employés de plus de 45 ans rencontrés dans ce magasin, même si elles n'ont pas d'impact direct sur l'entreprise, les pratiques de l'accord peuvent constituer un atout :

Je ne pense pas directement. Ben ça peut être un atout... d'avoir aussi bien des jeunes que des personnes seniors, c'est un atout quand même parce qu'il y a une partie de l'expérience qui peut faire que le travail se déroule mieux (Salarié 2, Magasin C).

Ben ça je ne peux pas le mesurer... Mais juste un ressenti, un feeling. [...] oui bon essayer de mesurer... après en termes de chiffre d'affaires on peut pas le mesurer, mais après en termes d'impact, aujourd'hui, j'ai des clients qui sont habitués qui viennent qui demandent (prénom), qui demandent (prénom) qui font partie des seniors de l'entreprise et qui les demandent personnellement, parce qu'ils ont un feeling, parce que ça fait des années qu'ils viennent les voir, parce qu'ils ont l'air plus pro que les jeunes. Donc ça oui (Directeur du magasin A).

Mais au-delà de la simple attirance de la clientèle pour une main-d'œuvre plus expérimentée et de ce fait, plus âgée, il est apparu à travers les entrevues que personne ne connaît l'incidence de la signature de cet accord sur le futur de l'entreprise. De ce fait, nous pouvons dire que l'impact de la mise en place d'un accord relatif à l'emploi des seniors est minime sur l'entreprise et sa rentabilité. De plus, il existe un manque de visibilité sur l'après-signature de l'accord et les suites données aux différentes entrevues menées par les salariés. Cela dit, étant donné le peu d'engouement des salariés et des directeurs, il est fort probable que les pratiques consignées dans l'accord restent lettre morte.

Ainsi, il est difficile de mesurer l'impact de l'accord relatif aux seniors surtout quelques mois après sa mise en place. De plus, bien que l'accord puisse être considéré comme un atout par les salariés, l'enquête a montré qu'il ne vaut rien sans la volonté du manager de poursuivre une politique intégrative à l'égard des employés vieillissants. De ce fait, il faudrait que l'accord s'inscrive dans la continuité d'une vision et d'une stratégie d'intégration des aînés, pour qu'il soit efficace et fasse effet.

#### b) Sur les conditions de travail et la décision de maintien en emploi

Pour tous les employés rencontrés des magasins Mr.Bricolage, l'accord n'a aucun impact ni sur leurs conditions de travail, ni sur leur décision de se maintenir en emploi au-delà de l'âge légal de la retraite. Ainsi, certains salariés rencontrés pensent que les mesures de l'accord ne sont pas concrètes, ne changent rien à leur quotidien et ne seront en aucun cas la cause de leur maintien en emploi :

Ça n'a aucun impact. **Et sur vos conditions de travail ?** Aucun. Moi quand je vais avoir un problème, je viendrais voir le patron, je lui dirais ben, je peux pas faire ci, faut me mettre du personnel, il le fera (Salarié 1, Magasin C).

Pour moi non, ça n'a pas d'influence (Salarié 1, Magasin A).

Les salariés vieillissants du magasin n'ont donc qu'une envie : partir à la retraite le plus rapidement possible. La signature de l'accord ne vient pas y changer grand-chose. Cela dit, l'accord a le mérite de garder les employés seniors en emploi jusqu'à la retraite et de ne pas les écarter du marché du travail pour embaucher les jeunes. C'est ce que pense ce salarié :

C'est une bonne chose qu'ils gardent au moins les seniors jusqu'à la retraite, enfin jusqu'au bout parce que c'est toujours là-dessus que moi je râle, on nous demande de travailler de plus en plus longtemps, le problème c'est qu'en France on vire plus facilement les seniors pour embaucher les jeunes hein... Bon moi je dis, déjà qu'on garde les gens jusqu'au bout et après bon... moi pour travailler jusqu'au bout ça ne me dérange pas du tout si je peux faire plus, j'en ferai plus, pour moi... [...] Mais ça, c'est vrai que si c'est mis en œuvre, ma foi, qu'ils nous gardent au moins jusqu'à l'âge de la retraite quoi et après on verra, l'amélioration... ça, on en reparlera si vous avez l'occasion de revenir, je vous dirai si oui ou non il y a eu des améliorations, ce qui m'étonnerait fort, vous aurez peut-être des renseignements avant moi d'ailleurs... (Salarié 1, Magasin B).

Donc, aux yeux des salariés, l'accord relatif à l'emploi des seniors n'apporte pas de mesures concrètes qui pourraient affecter leurs conditions de travail et de ce fait, les inciter à se maintenir plus longtemps dans l'emploi. Toutefois, l'accord a le mérite de les protéger contre les licenciements abusifs et leur permet ainsi de continuer jusqu'à la retraite. Mais au-delà de cet âge, il y a un grand point d'interrogation sur le futur des employés, à savoir s'ils continuent ou pas et dans quelles conditions ou encore s'ils se retirent complètement du marché du travail. Cette dernière solution semble être celle choisie par la plupart des salariés interrogés.

### c) Suggestions des salariés

Nous avons demandé aux salariés ce qui pourrait les motiver à rester en emploi plus longtemps et qui ne figure pas dans les pratiques de l'accord d'entreprise relatif aux seniors. Deux thèmes intéressants ont surgi de la discussion : la motivation par les primes et l'augmentation de salaire et l'embauche de nouveaux salariés pour soulager la charge de travail. Les deux thèmes sont plus ou moins reliés, car les salariés associent souvent le

manque de personnel, donc la surcharge de travail avec leur rémunération actuelle. Cette dernière a par ailleurs baissé du fait de la suppression des primes d'objectifs :

Il y a des choses qui ont été faites qui sont un petit peu... au niveau des primes du magasin et tout ça, il y a plus de primes, ou elles ont été modifiées de façon que les gens, ça ne les intéresse plus. Avant tous les jours, les gens regardaient le chiffre d'affaires pour voir où on en était. Maintenant, tout le monde s'en fout, personne ne regarde le tableau. Parce que les primes ont été supprimées, les primes d'objectifs n'existent plus et puis voilà. Il n'y a plus de carotte ! Il n'y a plus de carotte, donc le gars de toute façon, il fait son boulot, il sera payé pareil, bon ben voilà, c'est tout. Ça, c'est déprimant (Salarié 1, Magasin A).

Donc ce que je trouve un peu déplorable, bon ça c'est entre guillemets, c'est qu'on fait quand même beaucoup d'efforts dans l'entreprise et là c'est vrai qu'on le remarque un petit peu, mais... on n'est plus motivé comme on l'était dans le temps. Malheureusement. [...] On ne l'est plus. Motivé, je veux dire par là, motivé, rémunéré suivant les efforts qu'on fournit à la société. Donc on en fait, on en fait beaucoup, on essaie quand même à ce que ça marche parce que c'est quand même notre gagne-pain déjà à nous au départ. On bosse ici pour nous.[...] Moi, il y a 10 ans, je vivais mieux qu'actuellement. Tout simplement. Parce que ça fait 8 ans que mon salaire, en bas de la page reste exactement la même somme, en 8 ans aucune augmentation. Alors qu'on fournit quand même des efforts et de plus en plus parce qu'on a de moins en moins de personnel, mais ça se ressent... on court plus, je ne veux pas dire qu'on est plus stressés, mais il y a quand même des choses supplémentaires qu'on n'avait pas au départ (Salarié 2, Magasin B).

Beaucoup de personnes pensent qu'une rémunération motivante serait le seul moyen pour eux de se maintenir en emploi au-delà de l'âge légal de la retraite :

Ben le fait que... je pense qu'à l'heure d'aujourd'hui, personne ne veut aller au-delà de la retraite. À l'heure d'aujourd'hui les gens travaillent, cotisent et n'aspirent qu'à une chose c'est d'avoir la retraite dès que possible. Moi personnellement, moi c'est ça. [...] Il aurait fallu motiver au niveau du salaire peut être un peu plus... [...] Je pense que c'est la seule chose qui me motiverait pour rester plus longtemps (Salarié 3, Magasin A).

Le manque de personnel vient exacerber le malaise et selon certains salariés, commence à altérer l'image de l'entreprise du fait du manque de conseil à la clientèle. Peu de salariés

reviennent sur l'amélioration de l'organisation du travail ou encore les différents aménagements de poste ou d'horaire, comme le recommande cet employé :

Ben moi j'aurais proposé des aménagements de travail, par exemple la personne qui arrive à 58, 59 ans et qui va aller maintenant en retraite jusqu'à 62, moi je pense que ce serait bien de lui apporter des aménagements sur le temps de travail. Bon c'est vrai qu'en France, on a un grave défaut c'est qu'on a une loi des 35 heures qui nous dans le commerce nous pénalise énormément. Mais s'il y avait pas la loi des 35 heures, par exemple, ramener gentiment les personnes qui font des heures à 25 heures par exemple. [...] Non, avec une garantie de salaire. Ben oui, c'est ça le problème. [...], mais il pourrait peut-être y avoir des aménagements qui permettraient de maintenir les gens en emploi qui coûteraient peut-être moins cher que de payer des chômeurs.[...] plutôt que de payer... le gars part en retraite, il est rentabilité zéro. Là, il reste en entreprise, l'employeur le paie moins cher, mais il est compensé autrement. De toute façon qu'on lui donne une retraite à rien faire ou qu'on lui donne une partie de pension, ça revient moins cher en fin de compte (Salarié 1, Magasin A).

Ces recommandations reflètent un manque de réflexion de la part des salariés sur ce qui pourrait améliorer leur quotidien et leur futur dans l'entreprise en tant que main-d'œuvre proche de la retraite. En effet, bien souvent, les réponses obtenues concernent les problèmes immédiats des salariés dans le magasin, à savoir recruter plus et mieux rémunérer. Mais au niveau des pratiques d'aménagements d'horaire ou de poste, peu de personnes semblent y accorder de l'attention. Nous pensons peut-être que cela est dû à l'organisation du travail dans le magasin qui fait qu'à 35 heures hebdomadaires, tout aménagement horaire reviendrait à diminuer les heures de travail et donc le salaire. Quant à l'aménagement de poste, beaucoup sont persuadés que l'entreprise ne peut pas embaucher de personnel supplémentaire du fait de la conjoncture économique, ce qui rend impossible tout aménagement visant à soulager le travail du personnel vieillissant.

#### **4.3.5. Récapitulatif du niveau local**

Nous avons commencé cette partie en donnant une brève description des acteurs de ce niveau, à savoir les directeurs de magasins, les délégués du personnel et les salariés de 45 ans et plus rencontrés lors de notre enquête. Nous avons pu découvrir que le directeur du magasin joue un rôle non négligeable dans la gestion de la main-d'œuvre vieillissante du magasin. Nous avons aussi pu constater que l'acteur syndical est faiblement représenté. Ainsi, les délégués du personnel ne se substituent pas aux délégués syndicaux et sont aussi très rares dans les magasins (un cas de magasin avec délégué syndical sur trois). Enfin, nous avons tracé un profil des salariés vieillissants rencontrés. Ces derniers sont bien souvent encore loin de l'âge légal de la retraite, mais semblent attendre impatiemment de pouvoir se retirer du marché du travail dès que l'occasion leur sera donnée.

Les acteurs au niveau des magasins ont confirmé notre idée selon laquelle la majorité des pratiques formelles de l'accord ne sont pas adaptées aux réalités de travail dans les magasins. En reprenant une à une les pratiques de l'accord, nous nous sommes rendue compte que la plupart étaient inapplicables, voire impossibles à réaliser. Or, mis à part ces mesures, il existe peu de pratiques informelles. Comme nous l'avons mentionné plus haut, ce ne sont pas des pratiques facilement identifiables en tant que telles, mais c'est une attitude de la direction vis-à-vis des employés et de ces derniers vis-à-vis leur emploi qui témoignent d'une certaine stratégie d'adaptation pour l'accommodement au quotidien professionnel. D'un côté, certains directeurs disent pratiquer un « management de proximité » ou des pratiques de bon sens, qui leur permettent d'être au courant des doléances des employés et de les gérer au cas par cas. D'un autre côté, ce sont les employés vieillissants qui essaient d'adapter leurs tâches pénibles en se faisant aider par leurs collaborateurs de manière à continuer de travailler en ménageant leur santé.

Nous nous sommes également intéressée à la perception du contexte d'émergence et la mise en place de l'accord par les acteurs du niveau local. Nous avons vu que la plupart des directeurs des magasins semblent éluder les questions concernant les raisons de l'existence d'un accord relatif à l'emploi des seniors. En effet, beaucoup d'entre eux évitent de parler

de la loi obligeant les entreprises à signer un accord et les pénalités qu'elle entraîne en cas de non-respect de cette obligation. Les salariés étaient, quant à eux, nombreux à ne pas connaître le contexte d'émergence de l'accord.

De plus, nous avons vu au niveau de l'entreprise que l'accord relatif à l'emploi des seniors a été conçu, négocié et signé uniquement par les acteurs de ce niveau, à savoir la direction du Groupe et les syndicats. Aucun des acteurs présents au niveau local n'a participé à l'élaboration de cet accord. Ce manque de discussion avec les parties prenantes ne semble pas déranger outre mesure les directeurs du magasin, ni même les syndicats. Les salariés rencontrés, quant à eux, auraient souhaité être informés et participer avec leurs idées pour concevoir un accord avec des mesures en adéquation avec leur milieu de travail. Au lieu de cela, beaucoup d'entre eux ne savaient pas qu'il y a eu un accord pour les seniors. En effet, seuls les salariés des magasins ayant distribué le « guide du senior » et ceux ayant déjà effectué leur entretien de seconde partie de carrière en connaissaient l'existence. Pourtant, le texte de l'accord a été affiché dans un tableau accessible à tous, mais il semblerait que ce moyen est très peu efficace pour la communication. En effet, l'encombrement du tableau d'affichage et son positionnement dans l'entreprise font que beaucoup d'informations ne sont pas relayées aux salariés qui ne lisent pas tout ce qui est affiché. Ainsi, lors de notre enquête, beaucoup de salariés vieillissants ne connaissaient pas réellement les tenants et aboutissants de l'accord qui leur est destiné.

Ensuite, nous nous sommes penchée sur les perceptions des acteurs à travers une série de thèmes. En premier lieu, nous avons cherché à savoir quel intérêt portaient les directeurs des magasins à la main-d'œuvre vieillissante. Ainsi, bien que le personnel vieillissant soit décrit comme étant fiable, très impliqué dans le travail et dont le rapport à la clientèle est irréprochable, ces éléments restent encore fort peu exploités et le renouvellement des effectifs passe essentiellement par les jeunes au détriment des plus âgés. De plus, le peu d'informations sur la stratégie des ressources humaines du Groupe ainsi que le manque d'éléments de suivi pour répondre aux demandes des salariés vieillissants rajoutent une difficulté supplémentaire pour l'intégration des demandes des employés vieillissants dans la vie professionnelle de tous les jours.

Nous avons remarqué qu'il existe encore dans les magasins certains stéréotypes à l'égard des seniors qui concernent essentiellement leur capacité d'apprentissage, leur lenteur dans l'exécution des tâches et l'affaiblissement de leurs facultés physiques. Ces stéréotypes tiennent leurs sources du fait que certains salariés vieillissants se considèrent comme étant trop âgés pour apprendre ou pour faire certains travaux. Ainsi, il est apparu que les employés vieillissants des magasins en général, soient peu intéressés par le maintien en emploi et semblent davantage attendre d'avoir le nombre d'années de cotisation requis pour pouvoir prétendre à une retraite à taux plein. Par ailleurs, quelques salariés demandent même à partir plus tôt et certaines directions de magasins n'excluent pas l'étude des demandes de départs anticipés d'employés le souhaitant. Ceci nous laisse penser que la stratégie du Groupe Mr.Bricolage est plus proche des pratiques de mise à l'écart que des pratiques de maintien en emploi.

Nous avons donc cherché à savoir d'où venait cette motivation des salariés vieillissants à se retirer du marché du travail et ce qui les inciterait à se maintenir en emploi le plus longtemps possible. Nous avons trouvé que beaucoup de raisons pouvaient être la cause de ce peu d'engouement pour la prolongation de la vie professionnelle.

Nous avons commencé par essayer de comprendre, dans un premier temps, le rapport des salariés à leur travail et leur perception de différents éléments tels que l'ambiance au travail, les relations intergénérationnelles, la pénibilité et le sentiment de valorisation.

Il est apparu que l'ambiance de travail générale dans les magasins n'est pas toujours au beau fixe. En effet, beaucoup pensent que le manque de personnel augmente la charge de travail et fait en sorte que les salariés sont stressés. Les relations intergénérationnelles semblent être bonnes en général malgré quelques différences naturelles dans la manière de travailler. Mais il apparaît que les deux générations réussissent à s'entendre en s'enrichissant mutuellement. Les jeunes apportent donc plus d'aide sur les outils technologiques qu'ils maîtrisent mieux que les aînés. Ces derniers apportent leur expérience et un peu de sérénité dans le traitement de certains problèmes qui peuvent surgir.

La pénibilité fait partie du lot quotidien des travailleurs vieillissants. Cela dit, malgré l'affaiblissement des facultés physiques dû à l'âge pour plusieurs, il semblerait que les outils techniques des magasins aident à diminuer la difficulté de l'exercice des tâches. Enfin, nous pouvons dire que les employés ne ressentent pas une valorisation de leur expérience par leurs supérieurs. Pour une minorité, le rapprochement se fait avec la direction pour régler certains problèmes stratégiques ou autre du fait de leur grande expérience du magasin. Cela dit, même cette minorité-là ne se sent pas comme ayant une valeur spéciale pour l'entreprise. Dans tous les cas, la valorisation par la clientèle semble importer beaucoup plus que la valorisation par la direction.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à comprendre le rapport des employés à l'acteur syndical qui est totalement absent des magasins. Pourtant, la signature de l'accord se fait avec les syndicats nationaux, mais ces derniers n'ont pas de représentant dans tous les magasins. De plus, nous avons constaté que le syndicat n'est pas désiré dans les magasins même par la personne du représentant du personnel qui se dit antisyndical. La raison de cette absence syndicale est due, selon les salariés, au fait que leur présence ou leur absence ne change rien à la donne. Pour les employés des magasins, les syndicats ne sont pas assez forts à la table de négociation et sont parfois de connivence avec le patronat. De ce fait, leur présence ou leur absence du magasin ne change rien.

Dans un troisième temps, nous avons cherché à cerner la perception des salariés à l'égard de la retraite et de l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors.

Ainsi, le retrait du marché du travail le plus rapidement possible semble être encore la règle d'or. La réforme de la retraite avec le recul de l'âge du travail à 62 ans a, en quelque sorte, exacerbé le sentiment qu'il faille partir au plus vite, avant que l'âge de départ ne soit encore reculé. Les salariés rencontrés ne veulent pas continuer à travailler au-delà de l'âge légal de la retraite parce qu'ils pensent qu'ils n'en auront ni l'envie ni la force. La direction des magasins le sait bien et ne semble pas vouloir faire quelque chose pour inverser la tendance. Nous avons remarqué une certaine indifférence des employés quant à l'accord relatif à l'emploi des seniors et les pratiques qui y figurent. Pour beaucoup, les pratiques ne

sont pas innovantes et ne constituent en rien un changement dans leur vie quotidienne. Beaucoup de salariés sont sceptiques quant à l'application de cet accord ou encore le suivi qui serait donné à leurs demandes lors de l'entretien de seconde partie de carrière. Cela dit, la plupart des salariés refusent de voir dans cet accord un échec total malgré qu'il n'apporte rien de nouveau. En effet, pour beaucoup de salariés, c'est une bonne chose, car on commence enfin à s'intéresser aux seniors.

Enfin, nous avons essayé de comprendre l'impact de la signature de cet accord sur l'entreprise et sur les salariés. Le constat est que l'accord n'a pas eu d'impact majeur que ce soit sur la rentabilité de l'entreprise ou sur la décision de maintien en emploi des salariés vieillissants. Les salariés seniors pensent que le plus grand incitatif au maintien en emploi passerait essentiellement par une bonne rémunération, mais aussi une amélioration des conditions de travail par l'embauche de nouveaux salariés pour alléger la charge de travail.

#### **4.4. Tableau récapitulatif des trois niveaux**

Le tableau suivant regroupe, pour chaque niveau, les éléments essentiels dont nous avons discuté dans ce chapitre :

Tableau 13 : Récapitulatif des trois niveaux de régulation, France

	<b>Niveau sociétal</b>	<b>Niveau de l'entreprise</b>	<b>Niveau local</b>
<b>Acteurs</b>	L'État français Les confédérations syndicales	La direction du Groupe Mr.Bricolage Les syndicats représentatifs des salariés dans les magasins	Les directeurs des magasins Les employés de 50 ans et plus
<b>Contexte</b>	Vieillesse de la population Crise financière Bas taux d'emploi des seniors par rapport aux voisins européens	Obligation par la loi de la signature d'un accord	Situation économique difficile Presque pas de recrutements
<b>Nature des règles</b>	Régulation coercitive par la mise en place d'une loi obligeant les entreprises à signer des accords relatifs à l'emploi et au travail des seniors	Régulation coercitive par l'accord	Régulation coercitive par certaines mesures de l'accord et incitative par quelques aménagements informels en vue du maintien en emploi des salariés vieillissants
<b>Contenu des règles</b>	Réforme de la retraite	Recrutement Formation Bilan professionnel et VAE Parrainage Amélioration des conditions de travail	Mesures de l'accord (formel) Management de proximité (informel)

## **Chapitre V : Résultats empiriques du Québec**

Dans ce chapitre, nous exposerons les résultats de l'enquête menée sur le terrain québécois. Nous suivrons la même structure que celle que nous avons privilégiée pour exposer les résultats de l'enquête en France.

Ainsi, nous commencerons par le niveau sociétal (5.1) dans lequel nous détaillerons le contenu ainsi que l'évolution de la politique québécoise en matière de régimes de retraite et d'emploi des séniors. Ensuite, nous explorerons le niveau de l'entreprise (5.2) en commençant par une présentation de ces acteurs (le Groupe RONA et les syndicats présents dans les magasins). Nous évoquerons dans ce niveau la stratégie de ressources humaines en faveur des salariés vieillissants suivie par le Groupe RONA. Nous entrerons dans le détail des pratiques GRH mises en œuvre et nous traiterons de leur contexte d'émergence et de leur implantation dans les magasins. En nous aidant de la perspective syndicale, nous tenterons de percevoir, au-delà des discours de la direction du Groupe, quelle est la réalité du terrain en matière de maintien en emploi des salariés vieillissants. Enfin, au niveau local (des magasins RONA) (5.3), nous allons faire ressortir la perspective des salariés vieillissants vis-à-vis des stratégies du Groupe pour le maintien en emploi, mais aussi leurs interactions au quotidien avec les autres acteurs de ce niveau, à savoir les directeurs des magasins et les délégués syndicaux. Nous terminerons ce chapitre avec un tableau récapitulatif des trois niveaux étudiés (5.4).

## **5.1. Niveau sociétal**

Dans cette section, nous commencerons tout d'abord par la présentation des acteurs présents à ce niveau, à savoir l'État québécois<sup>35</sup> ainsi que les différents organismes patronaux et syndicaux (5.1.1). Ensuite, nous traiterons des règles instaurées dans ce niveau à travers une étude du système de retraite québécois et de ses différentes composantes (5.1.2). Nous évoquerons ensuite le contexte dans lequel évoluent les différents acteurs du niveau sociétal en exposant la situation du Québec en termes de régime de retraites et d'emploi des séniors (5.1.3). Dans cette partie, nous verrons quelles sont les raisons qui ont poussé les pouvoirs publics québécois à réformer le système de retraite ainsi que les différents changements ayant eu lieu depuis le début de la prise de conscience de la problématique du vieillissement de la population. Nous terminerons avec un récapitulatif des éléments exposés au niveau sociétal (5.1.4).

### **5.1.1. Acteurs du niveau sociétal**

Les acteurs au niveau sociétal sont composés de deux entités : les pouvoirs publics québécois et les organismes syndicaux et patronaux.

#### **5.1.1.1. Les pouvoirs publics québécois**

Le gouvernement québécois joue un rôle prépondérant dans la sphère du travail et de la retraite. En effet, le Régime des rentes du Québec a connu plusieurs évolutions depuis sa mise en place de 1966 jusqu'à nos jours avec une série de lois visant à instaurer ou modifier les dispositions relatives aux pensions offertes aux travailleurs en fin de vie professionnelle.

---

<sup>35</sup> Le Canada est un État fédéral constitué de dix provinces (dont le Québec) et trois territoires. Les provinces sont des États possédant chacun leur propre assemblée législative. Les gouvernements provinciaux sont autonomes et exercent des pouvoirs souverains dans leurs domaines de juridiction, indépendamment du gouvernement fédéral.

Depuis 1998, le gouvernement québécois s'est doté d'un mécanisme permettant de vérifier l'adéquation du Régime des rentes aux évolutions de la société québécoise. Ainsi, tous les six ans, le gouvernement québécois tient une consultation publique visant à permettre aux citoyennes et citoyens (ainsi qu'aux organismes syndicaux et patronaux) d'exprimer leur point de vue sur les modifications qu'il envisage de faire dans le Régime des rentes du Québec. La Régie des Rentes du Québec a pour mandat d'expliquer à la population le nouveau contexte dans lequel le Régime évolue pour s'assurer de la bonne compréhension des ajustements nécessaires. La Régie mène également une campagne d'information et sonde l'opinion de la population sur les modifications proposées (Régie des Rentes du Québec, 2004).

Pour faire connaître leur opinion, les citoyens et organismes concernés soumettent un mémoire à la secrétaire de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale. Les résultats du sondage auprès de la population concernant les propositions de modification sont compilées et un rapport est préparé en vue de la commission parlementaire. Lors de ces audiences devant la Commission des affaires sociales, les personnes et les organismes ayant soumis un mémoire et qui seront invités pourront se faire entendre et commenter les propositions de modification du document de consultation. Les propositions de modification au Régime de rentes du Québec qui auront été retenues par le gouvernement feront alors l'objet d'un projet de loi qui devra être adopté par l'Assemblée nationale (Régie des Rentes du Québec, 2004).

Selon Lesemann et D'Amours (2006), les pouvoirs publics québécois n'ont jamais exercé de régulation coercitive sur la décision des entreprises de retenir ou de se séparer de la main-d'œuvre vieillissante. Ainsi, quand dans les années 1980 se multipliaient en Europe des programmes de retraite anticipée ou de préretraite souvent gérés par les États européens, les pouvoirs publics canadiens et québécois se tenaient à l'écart de tout encouragement explicite dans un sens comme dans l'autre. En revanche, c'est à travers des assouplissements d'accès aux rentes publiques avant 65 ans, des indemnités des travailleurs mis à pied, mais aussi l'encouragement à l'épargne privée que l'État a contribué

au retrait précoce des salariés vieillissants du marché du travail (Lesemann et D'Amours, 2006).

L'État est donc un acteur actif au niveau sociétal en ce qu'il promulgue des lois et réformes visant à l'amélioration des régimes des rentes. Cependant, ce pouvoir exercé est tacite et ne contraint en aucun cas ni les salariés à travailler plus longtemps, ni les entreprises à conserver les employés vieillissants à leur emploi.

#### **5.1.1.2. Patronat et syndicats**

La participation du patronat, des syndicats et autres groupes d'intérêts dans les débats publics concernant la question du vieillissement de la main-d'œuvre, en font des acteurs incontournables au niveau sociétal.

D'une part, nous retrouvons le Conseil du patronat du Québec, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) ou l'Association des manufacturiers qui se préoccupent de la question et en ont discuté au sein du Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre (CCTM). Cet organisme de concertation regroupe les principales associations patronales et syndicales du Québec. En 2002, le CCTM a publié un document<sup>36</sup> issu d'un consensus entre les parties syndicale et patronale, soulignant l'importance de la prise en considération des conséquences du vieillissement accéléré de la main-d'œuvre sur le marché du travail, la relève, le transfert de l'expertise et le développement des compétences (CCTM, 2002). Dans ce document figurent également des propositions et des pistes d'action destinées au gouvernement et pour lesquelles les membres du CCTM souhaitent collaborer activement à la mise en œuvre.

D'autre part, les centrales syndicales québécoises, au-delà de leur engagement pour la défense des droits des employés dans les différents secteurs, participent au débat lors des consultations publiques et alimentent à coup de rapports et d'études les discussions

---

<sup>36</sup> Intitulé du document CCTM : « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre : Stratégie du Conseil consultatif » (CCTM, 2002).

concernant la thématique du vieillissement au travail. Au milieu des années 2000, la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN), considérée comme la deuxième organisation syndicale au Québec en nombre d'affiliés, a été très active à travers l'action de son représentant au Comité « aviseur » pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus (Moualart et coll., 2009). En 2003, la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ), première organisation syndicale au Québec, a publié un document<sup>37</sup> préparé pour un colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre. Ce document mettait l'accent sur un certain nombre de mécanismes, institutionnels ou de marché, susceptibles de faire contrepoids au vieillissement de la population, comme l'évolution de la productivité et son impact sur la demande de travail, l'amélioration des conditions de travail comme facteur d'attraction ou de rétention là où des pénuries sont susceptibles de se produire, etc. (Lizée, 2007). Enfin, la Centrale des Syndicats Démocratiques (CSD), qui est une plus petite organisation syndicale fortement présente dans les secteurs manufacturiers, a mené sur trois ans une recherche-action auprès des entreprises. Cela a permis de produire un « guide du vieillissement de la main-d'œuvre et perspective intergénérationnelle » (CSD, 2006).

La voix de ces différents acteurs s'entend au niveau sociétal dans le fait qu'ils participent aux débats de la société sur les mesures à prendre pour contrer les effets du vieillissement de la main-d'œuvre.

## **5.1.2. Les régimes de retraite au Canada/Québec**

### **5.1.2.1. Structure du régime canadien des retraites**

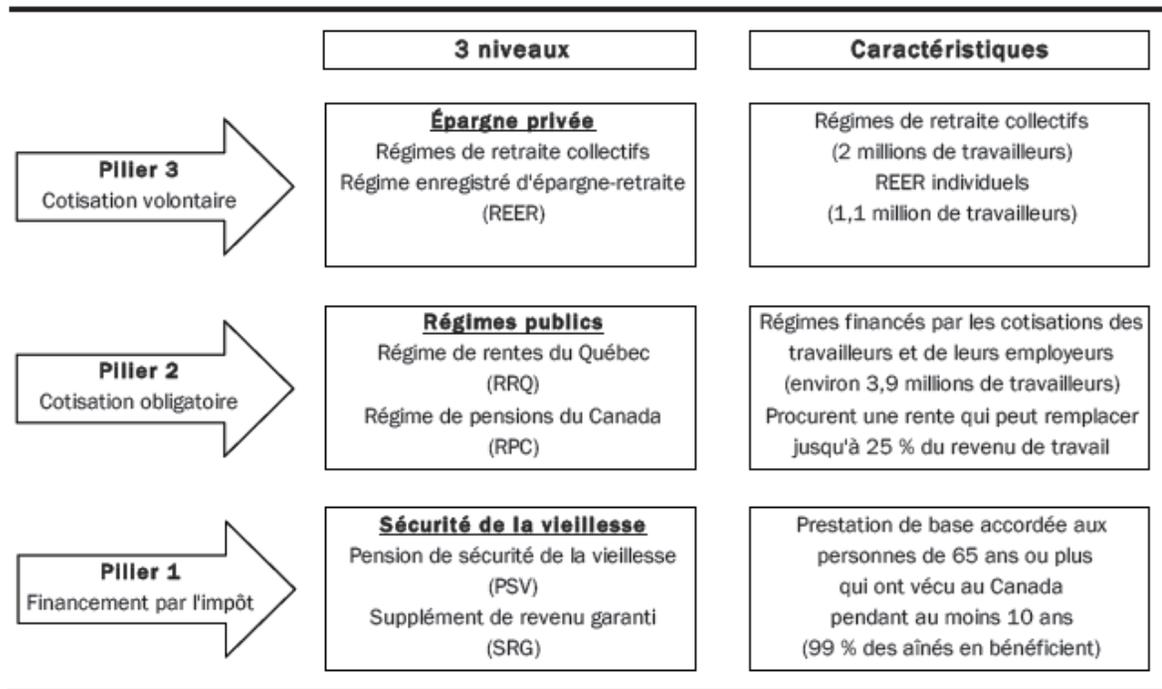
Le système de retraite canadien se compose de trois piliers : le programme de sécurité de la vieillesse, composé d'une mesure d'assistance (SRG) et d'une mesure universelle (PSV), toutes les deux financées par l'impôt fédéral, le régime contributif de base qui remplace 25 % de gains moyens de carrière et enfin les régimes privés qui incluent les régimes de

---

<sup>37</sup> Intitulé du document FTQ : « L'usure au travail n'a pas d'âge. Agir pour notre qualité de vie ». Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, Trois-Rivières, 22-23 janvier 2003.

retraite collectifs mis en place par l'employeur (privé ou public) sur une base volontaire et les régimes à cotisation déterminée individuelle.

Figure 15 : Piliers du système de revenu de retraite au Québec (Gouvernement du Québec, 2011).



### 5.1.2.2. Programmes de base : PSV et SRG

Le premier pilier du système de retraite canadien se compose de la pension de sécurité de la vieillesse (PSV) et du supplément de revenu garanti (SRG).

Créée en 1952, la PSV est une pension universelle versée aux Canadiens âgés de 65 ans et plus et qui satisfont aux exigences de résidence au Canada d'une durée minimum de 10 ans. Cette pension n'est pas nécessairement liée à la participation au marché du travail. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir travaillé au Canada pour l'obtenir. Les prestations de la PSV sont assujetties à l'impôt fédéral et provincial. Elles sont majorées en fonction de

l'augmentation du coût de la vie (CGA, 2005). En janvier 2011, la prestation mensuelle maximale liée à la PSV était de 524 \$ (Gouvernement du Québec, 2011).

Mis en place en 1967, le supplément de revenu garanti (SRG) est un revenu additionnel aux personnes âgées recevant déjà l'assurance vieillesse, mais dont les revenus provenant d'une autre source que la PSV sont faibles. Cependant, ce revenu ne doit pas dépasser un montant préétabli. Ainsi, selon le Gouvernement du Québec (2011), le SRG est versé aux personnes seules et aux couples dont le revenu annuel, excluant la PSV, le SRG et les allocations, est respectivement inférieur à 15 888 \$ et à 20 976 \$. En janvier 2011, la prestation mensuelle maximale du SRG était de 662 \$.

### **5.1.2.3. Régimes publics : Régime des rentes du Québec**

Le Régime de pensions du Canada (RPC), comme le Régime des rentes du Québec (RRQ), ont été mis en place en 1966. En fait, le Québec est la seule province au Canada à avoir établi son propre régime public de retraite en créant le RRQ. Toutes les autres provinces canadiennes adhèrent au régime (RPC) qui est administré par le gouvernement fédéral (Régie des Rentes du Québec, 2006).

Le RPC est un régime contributif qui permet à toute personne âgée de plus de 18 ans effectuant un travail rémunéré de cotiser au RPC, exception faite des travailleurs québécois qui eux cotisent au Régime de rentes du Québec (RRQ), en vertu du même principe. Le RRQ est donc un régime analogue au RPC. Il offre une protection de base à tous les travailleurs du Québec. Le travailleur cotise en fonction de son revenu et commence à recevoir ces prestations à partir du moment où il a versé au moins une cotisation valide au régime et qu'il a atteint 65 ans (CGA, 2005).

Depuis 1984, le RRQ permet aux travailleurs d'avoir droit à la rente dès l'âge de 60 ans, à condition d'avoir cessé de travailler ou d'avoir un salaire réduit d'au moins 20 % suite à une entente avec l'employeur en vue d'une retraite progressive. Celle-ci est réduite de 0,5 % pour chaque mois qui sépare le début de la rente du 65<sup>ème</sup> anniversaire de naissance

de la personne, soit une réduction de 6 % par année. Les travailleurs ayant décidé de retarder l'âge de perception des pensions à 65 ans reçoivent la pleine rente. Ceux qui décident de retarder encore plus ce moment reçoivent un montant supérieur à celui de la rente correspondant à 0,5 % de majoration pour chaque mois qui suit le 65<sup>ème</sup> anniversaire de naissance jusqu'à celui où la personne commence à recevoir la rente (Question Retraite, 2007).

Le RRQ prévoit plusieurs sortes de prestations dans le cas d'invalidité ou de décès du participant. Ainsi, en plus de la pension de retraite, le RRQ verse une rente d'invalidité et des prestations aux survivants.

La rente de retraite du RRQ correspond en moyenne à 25 % des gains moyens en carrière, jusqu'à concurrence du maximum des gains admissibles (MGA), soit 48 300 \$ en 2011. Actuellement, le RRQ compte 3,9 millions de cotisants et 1,4 million de bénéficiaires d'une rente de retraite (Gouvernement du Québec, 2011). Le RRQ a connu quelques modifications depuis son entrée en vigueur, notamment en 1998, lors du changement du mode de financement par répartition du régime, au profit d'un système de capitalisation partielle. Ceci signifie qu'une partie du capital prélevé produit un revenu qui bonifie la caisse de retraite et stabilise le taux de cotisation (Régie des Rentes du Québec, 2006).

#### **5.1.2.4. Régimes privés : RCR et REER**

Le troisième pilier représente l'épargne privée et comprend notamment les régimes complémentaires de retraite (RCR) et les régimes enregistrés d'épargne-retraite collectifs ou individuels (REER).

Les régimes complémentaires de retraite (RCR) sont entièrement financés par capitalisation. Ils sont mis en place par des sociétés ou des régimes d'employeurs en vue d'assurer une prestation de retraite à leurs employés. Les RCR sont sous l'égide des lois provinciales régissant les retraites, tout en confiant un rôle fiduciaire aux employeurs à l'égard de leurs régimes. Ainsi, les employeurs sont les garants de leur bon fonctionnement

et les responsables du maintien et de la protection des droits de retraite des participants. Les employés participant aux RCR peuvent également verser des cotisations, selon les modalités du régime. Les sommes doivent être versées à une caisse de retraite conservée à l'extérieur de l'entreprise ; elles sont à l'abri de l'impôt jusqu'à la retraite au moment où ces revenus deviennent imposables. Il existe trois types de RCR (Question retraite, 2007) :

- Les régimes à prestations déterminées : qui permettent de garantir quel sera le montant de la rente. Il s'agit généralement d'un pourcentage du salaire admissible multiplié par les années de service reconnues du travailleur.
- Les régimes à cotisation déterminée : dans ces régimes, c'est le montant des cotisations de l'employé et celles de l'employeur qui est déterminé ou fixé d'avance (par exemple, 5 % du salaire).
- Le régime de retraite simplifié : c'est un régime à cotisation déterminée mis sur pied et administré par une institution financière. En tant que participant, le travailleur choisit ses placements selon son profil d'investisseur. Au moment où il prend sa retraite, il transfère la somme des cotisations immobilisées (soit les cotisations de l'employeur et parfois celles du participant) dans un Fonds de Revenu Viager (FRV) grâce auquel il peut retirer son revenu de retraite.

Les régimes d'épargne enregistrés (REER) constituent l'autre volet des régimes privés. Ils se composent des régimes suivants :

- Le Régime enregistré d'épargne-retraite (REER) : qui permet à un particulier de placer un montant en vue de la retraite. Ce montant ne doit pas dépasser un plafond de cotisation annuelle. L'avantage du REER réside dans le fait que les cotisations qui y sont affectées sont déductibles du revenu imposable. Ainsi, l'impôt n'est exigible qu'au moment où les sommes épargnées sont retirées du régime. Le REER peut être individuel ou collectif. Ce dernier est un regroupement de REER individuels dont les prélèvements sont effectués sur la paie. Son objectif est de faciliter le versement de cotisations à des REER individuels.
- Le Fonds enregistré de revenu de retraite (FERR) : qui constitue une solution alternative au retrait du REER qui exigerait ainsi le paiement des impôts. LE FERR

permet de continuer « à différer le paiement de l'impôt sur les fonds transférés et sur tout revenu qu'ils génèrent, jusqu'à ce que ceux-ci soient progressivement retirés du FERR à titre de revenu de retraite » (CGA, 2005 : 123).

Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive et ne comprend pas les instruments d'épargnes non enregistrés.

### **5.1.3. Contexte de la régulation en matière de retraite et emploi des seniors**

#### **5.1.3.1. Âge de la retraite et taux d'emploi des seniors au Québec**

Depuis 1951, l'âge d'accès à une retraite à taux plein au Québec est fixé à 65 ans. Cependant, beaucoup de Québécoises et de Québécois décident de se retirer plus tôt, ramenant ainsi l'âge moyen de retraite au Québec à 59 ans (Régie des Rentes du Québec, 2010).

Au Québec comme au Canada, il n'existe pas d'âge légal qui impose le départ à la retraite. Cette pratique est considérée comme discriminatoire par la Charte des droits et libertés des personnes :

Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap (Article 10, Charte des droits et libertés de la personne<sup>38</sup>).

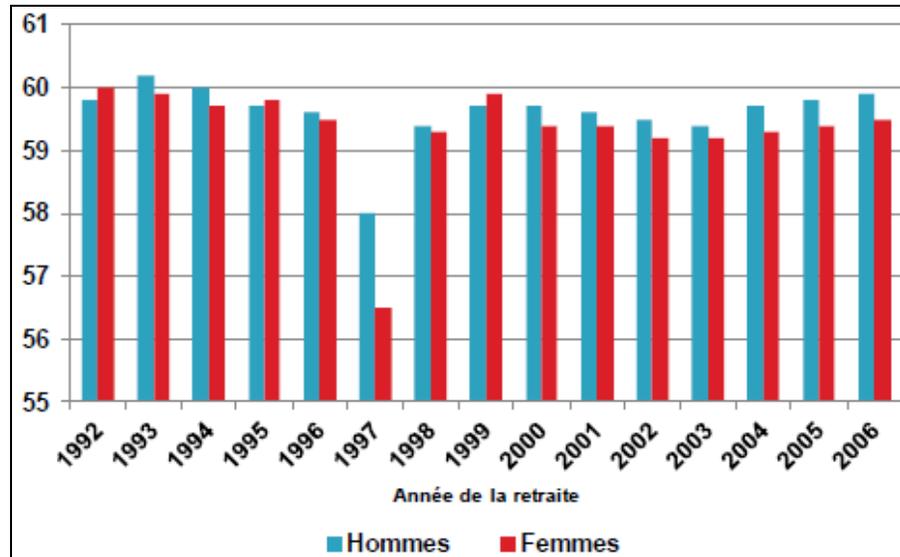
L'âge effectif de départ à la retraite a beaucoup baissé au début des années 1990 pour atteindre son minimum en 1997, et ce, en raison du programme de départ volontaire dans le secteur public et parapublic québécois, mais aussi de quelques grandes entreprises privées

---

<sup>38</sup> Source : <http://www.gouv.qc.ca> (page consultée le 20/03/2012).

qui ont géré leurs sureffectifs en offrant des préretraites. Par la suite, l'âge de la retraite s'est stabilisé pour connaître une autre hausse depuis 2003.

Figure 16 : Évolution de l'âge de la retraite selon le sexe, Québec, 1992-2006 (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 13).



Au Québec, le taux d'emploi des personnes âgées entre 55-64 ans et des 65 ans et plus a augmenté au cours des cinq dernières années. Le tableau suivant illustre cette évolution par tranche d'âge.

Tableau 14 : Taux d'emploi pour différents groupes d'âge, Québec, 2005-2010 (ISQ, 2012).

(en %)	55-59 ans	60-64 ans	65 ans et plus
2005	57,9	34,6	5,7
2006	59,4	34,2	5,9
2007	62,6	34,8	6,4
2008	62,1	36,6	6,9
2009	62,2	39,0	7,2
2010	63,1	39,5	8,2

Selon l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ) (2012), cette hausse de l'activité chez les 55-59 ans, les 60-64 ans et les 65 ans et plus, s'explique en grande partie par la forte participation des femmes au marché du travail. L'essor du travail à temps plein ainsi que la scolarisation des femmes expliquent également cette tendance.

### 5.1.3.2. Les pratiques responsables de la retraite précoce

L'épargne privée constitue un incitatif majeur pour le départ anticipé à la retraite. L'étude de Drolet (2005) affirme que les travailleurs ayant cotisé et accumulé des économies dans un RCR ou un REER quittent le marché du travail en moyenne 6 ans plus tôt que les autres.

Il ressort clairement que le fait d'avoir participé activement à la constitution d'une épargne privée de retraite (EPR) en cotisant à un RCR ou en contribuant à un REER accélère la prise de la retraite. Il apparaît aussi que l'admissibilité à la rente de retraite du RRQ à 60 ans et à la prestation de la SV à 65 ans influence le comportement. (Drolet, 2005 : 17)

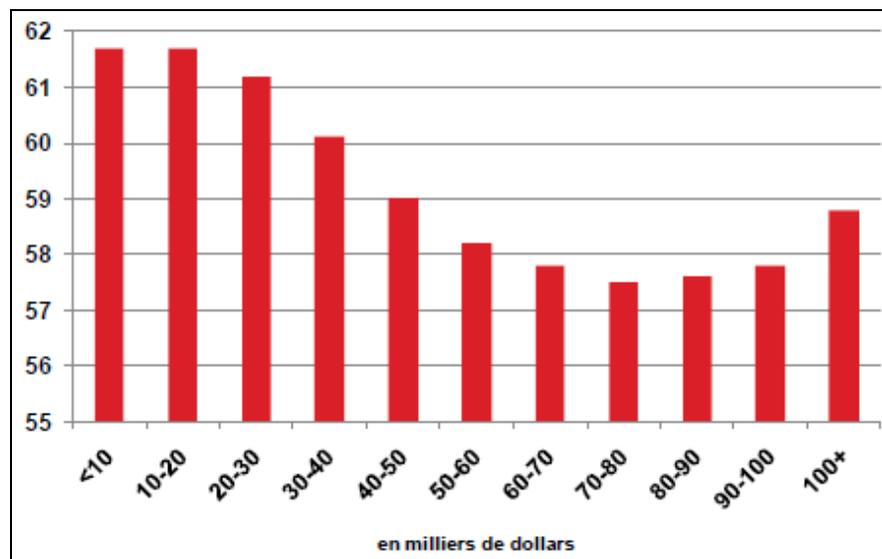
Dans le même registre, Wannell (2007) confirme que les cotisants aux Régimes de pension agréés (RPA, régime s'apparentant aux RCR) quittent le travail à partir de 55 ans, âge auquel plusieurs régimes de grandes entreprises commencent à offrir des prestations

complètes. En général, un cotisant à des prestations RPA commence à recevoir ces dernières avant d'être admissible aux prestations du RPC/RRQ à l'âge de 60 ans.

L'hypothèse selon laquelle un revenu de RPA génère une demande contenue d'accès précoce aux prestations du RPC/RRQ est fortement appuyée par les données. Près de quatre sur cinq prestataires d'un RPA sans emploi en 2002 ont commencé à toucher des prestations du RPC/RRQ en 2003 à l'âge de 60 ans. (Wannell, 2007 : 17)

Cela dit, ces constatations ne s'appliquent pas pour tous les salariés québécois. En effet, l'étude de la Régie des Rentes du Québec (2010) a montré l'existence d'une relation inverse entre l'âge de la retraite et le revenu avant la retraite, jusqu'à ce que le revenu atteigne entre 70 000 \$ et 80 000 \$. Une fois ce seuil dépassé, l'âge de la retraite croît avec le revenu. Le graphique suivant illustre bien ce propos.

Figure 17 : Âge de la retraite selon le niveau de revenu, Québec, 2010 (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 16)



L'explication donnée à ce graphique est la suivante :

Il est probable que les personnes ayant un revenu élevé entrent sur le marché du travail à un âge plus avancé en raison des études. Il se peut

également qu'elles aient des emplois prestigieux que plusieurs souhaiteraient occuper au-delà de l'âge normal de la retraite. Quant aux bas salariés, ils ont souvent peu d'épargne personnelle et attendent d'être admissibles à la rente de retraite de la Régie des rentes à 60 ans ou à la pension de la Sécurité de la vieillesse à 65 ans pour prendre leur retraite. La grande majorité des personnes qui ont un revenu entre 40 000 \$ et 80 000 \$ disposent probablement d'une épargne privée de retraite (régime de retraite de l'employeur ou REER) qui leur permet de se retirer du marché du travail plus tôt que les autres (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 16).

Une analyse des différents types de revenu à la retraite permet de faire le lien entre l'âge de la retraite, le taux de remplacement de revenu à la retraite et le revenu moyen avant et après la retraite. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau 15 : Caractéristiques des retraités selon la composition du revenu de retraite, Québec, 2010 (Régie des Rentes du Québec, 2010 : 26).

Composition du revenu de retraite	Population de référence		Âge moyen à la retraite	Taux de remplacement de revenu	Revenu avant la retraite (en dollars de 2007)
	Nombre	%			
<b>Revenu de retraite débute avec un seul type de revenu</b>					
Privé	191 229	48	56,0	68 %	58 545
Public (RRQ)	97 049	25	61,8	60 %	30 625
Public (SV)	4 032	1	66,5	76 %	35 554
<b>Revenu de retraite débute avec deux types de revenu</b>					
Privé+Public (RRQ)	67 822	17	61,2	69 %	53 210
Public (RRQ+SV)	23 345	6	65,9	72 %	36 679
Privé+Public (SV)	732	0	65,5	71 %	50 438
<b>Revenu de retraite débute avec les trois types de revenu</b>					
Privé+Public (RRQ et SV)	11 909	3	65,2	70 %	51 201
<b>Total</b>	<b>396 118</b>	<b>100</b>	<b>59,3</b>	<b>67 %</b>	<b>49 033</b>

De ce tableau, il apparaît clairement que la participation active à un régime privé de retraite (RCR ou REER) accélère la prise de la retraite. Nous remarquons que la retraite avant 60 ans est essentiellement reliée à la présence de l'épargne privée de retraite. Cela est dû au fait que l'admissibilité aux autres revenus débute à 60 ans pour la rente de retraite du RRQ ou à 65 ans pour la pension SV.

Cela dit, il importe de signaler qu'en 2002, seuls 42 % des travailleurs québécois cotisaient à un régime d'entreprise, dont 40 % provenant du secteur public, 55 % des grandes entreprises et 5 % des PME (D'Amours et Lesemann, 2008). Le départ précoce à la retraite ne concerne donc qu'une partie de la population bénéficiant des régimes d'entreprises et pouvant se permettre de quitter le marché du travail plus tôt tout en bénéficiant d'un revenu décent. Les travailleurs n'ayant pas épargné suffisamment au cours de leur carrière ou n'ayant pas travaillé dans des entreprises offrant un régime privé de retraite sont souvent amenés à rechercher une source complémentaire importante de revenu, à travers le travail post-retraite (D'Amours et Lesemann, 2008).

### **5.1.3.3. Les raisons des réformes du régime des retraites au Québec**

L'architecture globale du système de retraite est considérée, par le gouvernement québécois, comme étant équilibrée et diversifiée. Selon le Gouvernement du Québec (2011), le système assure aux retraités un revenu leur permettant d'éviter les situations de pauvreté et de maintenir un niveau de vie similaire à celui qu'ils avaient avant de quitter le marché du travail. Ce dernier point est toutefois très discutable, car, plusieurs auteurs, notamment D'Amours et Lesemann (2008), ont mis en lumière la relative pauvreté des composantes publiques des régimes de retraite poussant ainsi les seniors dépourvus de revenus de sources privées à travailler après la retraite. Comme l'expliquent ces deux auteurs :

... le Canada possède l'un des systèmes publics de pensions et de rentes le plus limité dans les pays de l'OCDE : il correspond seulement à un remplacement d'environ 25 % du salaire moyen. C'est à ce titre que l'OCDE félicite le Canada pour avoir le système de pension le moins à risque d'un point de vue actuariel parmi les pays industrialisés (D'Amours et Lesemann, 2008 : 9).

Face au vieillissement rapide de la population au Québec, au prolongement de la vie à la retraite ainsi qu'à la pression financière importante sur les régimes de retraite découlant de ces deux facteurs, le gouvernement du Québec est déterminé à agir pour adapter le régime aux projections qui prédisent que la population du Québec vieillira à un rythme très rapide.

En effet, en 2020, le Québec comptera 1,7 million de personnes de 65 ans ou plus. Cela est trois fois supérieur à l'année 1980 où le nombre des 65 ans ou plus s'élevait à 555 000 personnes (Gouvernement du Québec, 2011). Selon les projections, la population en âge de travailler au Québec diminuera de 3,8 % pendant la période 2013-2030, comparativement à une hausse de 5,5 % au Canada et de 9,6 % en Ontario. De ce fait, en 2020, le Québec ne comptera plus que trois personnes en âge de travailler par retraité, alors que ce rapport était de huit pour un en 1980 (Gouvernement du Québec, 2011). Si on ajoute à cela les changements structurels découlant du vieillissement de la population et de l'amélioration de l'espérance de vie, il y aura des pressions importantes sur le coût des régimes de retraite qui devront verser une rente garantie à un plus grand nombre de retraités, et ce, sur une plus longue période (Gouvernement du Québec, 2011). Selon le gouvernement du Québec (2011), ces changements impliquent que les travailleurs québécois doivent épargner à un rythme plus soutenu pour s'assurer d'un même niveau de vie à la retraite.

#### **5.1.3.4. Les principales réformes et modifications du régime québécois des retraites**

##### a) La réforme de 1998

En 1998, une réforme du Régime des Rentes du Québec est entrée en vigueur dans le but de contrer l'impact prévisible du vieillissement de la population sur les coûts et assurer ainsi la pérennité du système de retraite. L'amélioration du financement du régime passait par une « hausse rapide des taux de cotisation et l'accumulation d'une réserve pour assurer sa viabilité au moment de l'arrivée massive à la retraite de la génération des baby-boomers. » (Régie des Rentes du Québec, 2003).

Cette réforme n'a pas modifié l'âge « normal » de la retraite (65 ans) avec la possibilité de retrait anticipé à 60 ans. Toutefois, un mécanisme de retraite graduelle a été mis en place sans que cela ait d'impact majeur, car son jumelage avec des mesures des Régimes complémentaires de retraite n'était pas permis (Lizée, 2007).

La réforme de 1998 a également instauré un nouveau calendrier qui servirait à mieux suivre les évolutions de la société en termes de vieillissement ainsi que les résultats financiers du régime. Ainsi, la Loi sur le régime de rentes du Québec prévoit qu'un rapport actuariel soit préparé tous les trois ans et qu'une consultation publique ait lieu tous les six ans. Cela donnerait une latitude d'ajustement importante pour effectuer les changements au moment adéquat (Régie des Rentes du Québec, 2004b).

#### b) La consultation publique de 2004

En 2004, dans sa consultation publique intitulée « Adapter le régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec », la Régie des rentes du Québec a émis quelques propositions dans le but d'augmenter les incitatifs pour un départ tardif à la retraite, de favoriser la retraite progressive ainsi que le retour des travailleurs âgés au travail. Ces propositions viennent souligner l'inadaptation des mesures précédentes avec les réalités des parcours de carrière et les cycles de vie des travailleurs. Les modifications prennent en compte les éléments suivants :

- Admissibilité : précédemment située entre 60 et 64 ans et conditionnée par une cessation d'emploi ou une entente avec l'employeur. La proposition visait à permettre aux travailleurs de réclamer leur retraite dès l'âge de 60 ans même s'ils ont décidé de se maintenir dans un emploi à temps partiel ou à temps complet.
- Modalités de calcul de la rente : on proposait de modifier le calcul de la rente de retraite en prenant en compte tous les gains de carrière avec possibilité pour le travailleur de bonifier sa rente s'il compte plus de 40 ans de participation au régime. Le régime paie 25 % des gains moyens compris entre 18 ans et l'âge du début de perception de la rente, en ayant retranché 15 % des années où les gains ont été les plus faibles. Ce retranchement de 15 % serait aboli. Il serait donc permis d'additionner toutes les années entre 18 ans et l'âge de la retraite (y compris les années d'études, chômage, maladie, etc.) et de diviser la somme par un nombre d'années fixé à 40 ans.

- Facteur d'ajustement actuariel : les propositions de réforme visaient à maintenir la réduction de la rente de retraite de 0,5 % par mois d'anticipation, mais de majorer à 0,7 % (contre 0,5 %) par mois d'ajournement après l'âge de 65 ans.
- Rente d'invalidité : le document soumis à la consultation proposait la suppression de la rente d'invalidité si la personne ne peut plus occuper son emploi habituel. La rente d'invalidité devrait être perçue par des personnes dans l'incapacité d'occuper tout emploi (Régie des Rentes du Québec, 2003).

La liste ci-dessus n'est pas exhaustive. D'autres modifications visant la rente, la rente de conjoint survivant, la rente d'orphelin, etc. ont été soumises à la consultation (Régie des Rentes du Québec, 2003). Tout cela avait pour but principal l'incitation effective pour les travailleurs à retarder de quelques années leur retraite.

Ces propositions n'ont pas été toutes prises en compte par le gouvernement qui a préféré se concentrer dans un premier temps sur les réformes de la retraite progressive.

### c) Le discours sur le budget de 2007

Le discours sur le budget, tenu en février 2007 par la ministre des Finances du Québec, a dévoilé une série de mesures favorisant l'introduction de la retraite progressive en apportant des modifications à la Loi québécoise sur les régimes complémentaires de retraite (Lizée, 2007). En effet, le Canada compte parmi les pays où les régimes privés de retraite jouent un rôle important, tellement important que la combinaison des rentes publiques et privées constitue un incitatif majeur à la retraite anticipée (Pozzebon, 2004). Or, la législation fiscale actuelle est un obstacle majeur au développement de la retraite progressive. En effet, les régimes complémentaires de retraite sont soumis à la Loi fédérale de l'impôt sur le revenu, ce qui les rend restrictifs à l'égard du travail pendant la perception de la rente. Lizée (2007) explique qu'à cause de cette Loi, il était interdit « de pouvoir simultanément accumuler du service et recevoir le paiement d'une partie de la rente » (Lizée, 2007 : 134). L'annonce faite par le gouvernement fédéral d'amender la loi pour introduire la retraite progressive s'est répercutée au Québec avec une annonce de mesures de retraite progressive dans les régimes complémentaires de retraite sous compétence provinciale.

#### d) Le projet de loi n° 68

En juin 2008, le gouvernement québécois a adopté le projet de loi n° 68, la Loi modifiant la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, la Loi sur le régime de rentes du Québec et d'autres dispositions législatives.

Cette loi a pour objectif d'augmenter la présence des personnes de 55 ans ou plus sur le marché du travail (Régie des Rentes du Québec, 2008a). Elle comprend deux mesures phares : la première concerne la retraite progressive pour les travailleurs vieillissants disposant d'un régime complémentaire de retraite (RCR) de leur employeur. Ainsi, dès 55 ans et après une entente avec l'employeur, ces travailleurs peuvent diminuer leur prestation de travail, mais maintenir la même cotisation à leur fonds de retraite. L'accumulation des années de service supplémentaires fait que la rente de ces travailleurs se bonifie tout en restant en emploi. La deuxième mesure concerne également la bonification de la rente, mais cette fois-ci celle du Régime de rentes (RRQ) pour les retraités qui poursuivent leur participation au marché du travail. La Loi prévoit que dès l'âge de 60 ans, la rente des retraités qui travaillent et cotisent au Régime soit augmentée d'une somme équivalant à 0,5 % du revenu sur lequel ils ont versé des cotisations l'année précédente (Question retraite, 2011). Les mesures prévues dans cette loi sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

#### e) La consultation publique de 2009

Une consultation publique sur l'avenir du Régime de rentes, intitulée « Vers un régime de rentes du Québec renforcé et plus équitable » a été tenue en 2009. Différents constats démontrés par les analyses actuarielles de 2003 et 2006 révélaient une hausse de la pression financière sur le Régime. En effet, l'écart entre le taux de cotisation de 9,9 %, fixé par la loi, et le taux de cotisation d'équilibre de 10,7 % prévu en 2011 est de 0,8 point de pourcentage. Pour assurer la pérennité du système, le document de la consultation préconise de combler cet écart par une hausse du taux de cotisation afin de le rapprocher du taux d'équilibre. Le taux de cotisation passerait ainsi de 9,9 % à 10,4 % à partir de 2011, à

raison de 0,1 % par année, pour une hausse totale de 0,5 point de pourcentage (Régies des Rentes du Québec, 2009). Cette piste est considérée comme la mesure phare de cette consultation publique. Cela dit, elle n'est pas suffisante. D'autres pistes ont été discutées concernant la rente d'invalidité, les prestations aux survivants, etc. reprenant pour la plupart diverses mesures proposées dans la consultation publique de 2004.

#### f) Le budget 2011-2012

Le budget 2011-2012 prévoit plusieurs mesures en vue de modifier le Régime des rentes (RRQ) sur la base des analyses actuarielles et des propositions de la consultation publique de 2009. Ces modifications feront l'objet d'un projet de loi qui sera déposé à l'Assemblée nationale.

Les modifications au RRQ visent les taux de cotisation et les facteurs d'ajustement de la rente afin de favoriser les retraites tardives, un projet de création d'un Régime volontaire d'épargne-retraite (RVER) ainsi que la mise en place d'un nouveau crédit d'impôt pour inciter les 65 ans et plus à demeurer en emploi ou à revenir sur le marché du travail.

Ainsi, le taux de cotisation sera majoré graduellement afin d'atteindre le taux de cotisation d'équilibre. Le taux de cotisation passera graduellement de 9,9 % à 10,8 % à raison de 0,15 % par année. Il sera majoré le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, à compter de 2012 jusqu'en 2017 (Gouvernement du Québec, 2011).

Les facteurs d'ajustement de la rente du RRQ seront modifiés. Généralement, la rente du RRQ est versée à partir de 65 ans. Toutefois, il est possible de la percevoir à partir de 60 ans ou encore de différer son versement jusqu'à 70 ans. La rente est alors majorée de 0,5 % par mois, lorsqu'elle est demandée après 65 ans et réduite de 0,5 % par mois lorsqu'elle est demandée avant 65 ans. Le budget de 2011 propose qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013, la majoration mensuelle de la rente du RRQ demandée après 65 ans passe de 0,5 % à 0,7 %. La réduction mensuelle de la rente demandée avant 65 ans sera haussée graduellement pour passer de 0,5 % à 0,6 % sur une période de trois ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Afin de

limiter l'impact sur les travailleurs à plus faible revenu, la hausse sera proportionnelle au montant de la rente du RRQ (Gouvernement du Québec, 2011).

Le budget de 2011 prévoit d'autres mesures, notamment l'élimination de l'obligation de cessation d'activité pour recevoir sa rente de retraite du RRQ dès 60 ans, ainsi que la bonification de la rente d'orphelin.

De plus, le ministère du Budget a annoncé le projet de création d'un RVER (régime volontaire d'épargne-retraite). L'objectif de ce régime vise l'amélioration du niveau d'épargne-retraite, plus particulièrement pour les salariés dont l'employeur n'offre pas de régime de retraite et pour les travailleurs autonomes. Les RVER seront des régimes d'accumulation de capital administrés par des institutions financières. Comme pour les REER, les cotisations au RVER pourront être déduites du revenu et ne seront imposées qu'au moment de leur retrait.

Enfin, un nouveau crédit d'impôt non remboursable, non transférable et non reportable sera mis en place à compter de l'année d'imposition 2012 pour inciter les salariés de 65 ans et plus à demeurer en emploi. Ce crédit équivaldra à environ 15 % du revenu de travail admissible pour l'année. Il s'appliquera à la portion du revenu de travail annuel se situant entre 5 000 \$ et 15 000 \$. Sa mise en place se fera graduellement à compter de 2012. Le montant maximal de ce crédit d'impôt sera de 451 \$ en 2012 et atteindra 1 504 \$ à compter de 2016 (Gouvernement du Québec, 2011).

#### **5.1.3.5. Réactions suite aux mesures du gouvernement**

Après la consultation publique de 2003, l'annonce des propositions de réformes a été accueillie de part et d'autre par des réactions différentes des acteurs patronaux et syndicaux du Québec, comme l'explique Lizée (2007) :

Lors des consultations en 2003, les organisations patronales et les regroupements d'actuares applaudissaient à la volonté gouvernementale

d'inciter au report de la retraite pour faire face au vieillissement démographique de même qu'à la priorité accordée à la stabilité de la cotisation. Les organisations syndicales et les mouvements de femmes par ailleurs, tout en partageant l'objectif gouvernemental d'introduire plus de flexibilité dans la transition travail-retraite, s'opposaient fermement à toute réduction des prestations. La réforme devait être neutre pour les personnes prenant leur retraite à 60 ans, insistaient-ils (Lizée, 2007 : 130).

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), pour sa part, a proposé des mesures qui contribueraient à ne pas pénaliser les personnes souhaitant prendre leur retraite à 60 ans et qui introduiraient un élément d'incitation pour une prise de retraite tardive. Ces mesures iraient de pair avec d'autres concernant l'organisation du travail comme la flexibilité du temps de travail, la promotion de la formation dans tous les milieux de travail et la mise en place d'une retraite progressive. Ces mesures apparaissent de plus en plus comme étant des outils appropriés pour la rétention de la main-d'œuvre vieillissante ou l'allongement de la durée de la vie professionnelle. Pour les organisations syndicales, l'adaptation de la flexibilité du temps de travail, que ce soit à travers la réduction des heures de travail, le travail à temps partiel, le télétravail, etc. serait plus efficace avec le développement de la retraite progressive (Lizée, 2007). C'est pour cela que des mesures ont été réclamées par les organisations patronales et syndicales pour amener le gouvernement fédéral à réviser les normes fiscales pour rendre plus attractive la retraite progressive.

Les revendications après l'annonce des modifications du régime des rentes dans le budget de 2011 sont différentes des premières.

Ainsi, la CSN s'est insurgée contre les nouvelles mesures adoptées en disant comprendre la hausse des cotisations, mais en dénonçant les pénalités aux travailleurs qui prendront leur retraite avant 65 ans. En effet, selon sa présidente, la généralisation de cette mesure viendrait pénaliser les travailleurs qui occupent des emplois plus exigeants physiquement et qui souhaiteraient partir plus tôt pour cause de pénibilité<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Source : « Les syndicats déçus par certaines mesures du budget Bachand », mars 2011 : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Budget/2011/03/17/013-budget-reactions-syndicats.shtml> (page consultée le 27/11/2011).

Le président de la FTQ a lui aussi exprimé sa déception face à certaines mesures du budget et se dit déçu du système de pénalité imposé à ceux qui prennent leur retraite tôt. Plus récemment en novembre 2011, la FTQ a réclamé un débat de fond sur les régimes de retraite après l'annonce par le gouvernement de la formation d'un comité d'experts chargé d'étudier les régimes de retraite à prestations déterminées. Pour la FTQ, le gouvernement gère la question de la retraite de manière incohérente et disparate. Son président s'est dit inquiet face à la montée en flèche des régimes à cotisations déterminées et à l'arrivée du RVER qui laissent reposer exclusivement les risques sur les épaules des travailleurs et des travailleuses. En même temps, il partage l'idée de la Régie des rentes du Québec selon laquelle les difficultés rencontrées par les régimes de retraite tiennent beaucoup à des déficiences dans le financement des engagements aux régimes et à une gestion inadéquate des risques<sup>40</sup>.

De manière générale, les organisations syndicales demandent une bonification du régime public des rentes (RRQ). En décembre 2011, une coalition composée de 75 organismes (dont plusieurs centrales syndicales ainsi que la Fédération des femmes du Québec (FFQ) et la Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ), etc.) s'insurge contre le projet de création du RVER et demande une augmentation du taux de remplacement du revenu procuré par le Régime des rentes, pour le faire passer de 25 % à 50 % du revenu de travail. Ces réclamations viennent après le constat que la moitié des retraités Québécois touchent le supplément de revenu garanti (SRG) du fédéral (ce qui sous-entend qu'ils ont un revenu annuel inférieur à 16 368 \$)<sup>41</sup>. Le président de la FTQ souligne que les travailleurs sont incapables d'épargner suffisamment pour la retraite et qu'il revient au gouvernement de faire en sorte que les régimes publics offrent un meilleur filet de sûreté<sup>42</sup>.

La préférence du gouvernement québécois pour la création du RVER (pour lequel les employeurs ne sont pas obligés de cotiser) a également été vivement critiquée par Michel

---

<sup>40</sup> Source : Site de la FTQ, section Médias, Archives des communiqués. [En ligne] : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca) (page consultée le 27/11/2011).

<sup>41</sup> Source : « Mise en garde de la FTQ : il faut bonifier le régime de rentes ». [En ligne] : <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/quebec/> (page consultée le 10/02/2012).

<sup>42</sup> Source : « Régimes de retraite : une coalition réclame une bonification ». [En ligne] : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/> (page consultée le 10/02/2012).

Lizée, économiste à l'Université du Québec à Montréal, qui accuse le gouvernement d'avoir cédé aux pressions des institutions financières qui privilégient l'expansion des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REÉR) collectifs. Pour lui (ainsi que pour M. Arsenault, président de la FTQ, avec qui il a coécrit l'article paru dans le journal *Le Devoir*<sup>43</sup>), « l'approche qui est la plus sécuritaire, qui permet de garantir à l'avance un taux de remplacement amélioré du revenu pour le reste de la vie durant tout en laissant une place à l'épargne privée sur une base complémentaire, et où on en a le plus pour son argent, c'est une amélioration du Régime des rentes du Québec ».

De son côté, le patronat québécois est contre l'idée d'une bonification du Régime de rentes du Québec et la juge irréaliste en raison de son coût. Selon le Conseil du patronat du Québec (CPQ), les employeurs québécois ont déjà les taxes sur la masse salariale les plus élevées au Canada. Le président du CPQ a affirmé qu'« au Québec, les employeurs paient déjà 30 % de plus de cotisations sur la masse salariale que la moyenne canadienne ». Une hausse des cotisations au RRQ entraînerait une baisse de la compétitivité des entreprises et des pertes d'emplois<sup>44</sup>.

#### **5.1.4. Récapitulatif du niveau sociétal**

Au Québec, les acteurs du niveau sociétal sont le gouvernement et les organisations patronales et syndicales. L'interaction entre ces acteurs est à l'origine de la création, de la modification et de l'application des différentes règles relatives aux lois concernant le régime des rentes du Québec dans sa globalité. Nous pensons que l'architecture globale du système de retraite ainsi que les dispositions à l'égard de la loi sur les régimes des rentes viennent influencer le marché de l'emploi des 50 ans et plus ainsi que l'émergence et la mise en place des pratiques GRH visant le maintien en emploi des salariés vieillissants dans les entreprises québécoises.

---

<sup>43</sup> Source : Régimes de retraite - Il faut améliorer le Régime des rentes du Québec ». [En ligne] : <http://www.ledevoir.com> (page consultée le 10/02/2012).

<sup>44</sup> Source : « Régimes de retraite : une coalition réclame une bonification ». [En ligne] : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/> (page consultée le 10/02/2012).

En effet, le Régime des rentes du Québec est un système ne faisant pas de différences entre les retraités de secteurs ou de groupes socioprofessionnels différents (comme c'est le cas pour le régime français par exemple). Cela permet à tous les Québécois de prétendre à un revenu de retraite, selon des critères d'admissibilité fixés par le gouvernement. Nous avons vu, ci-dessus, que les trois paliers du système de retraite québécois répondaient à trois objectifs principaux : l'assistance des personnes âgées (anciens salariés ou pas) avec les pensions de sécurité vieillesse (PSV et SRG), l'assurance des revenus des salariés après la retraite avec des régimes obligatoires (RRQ) prévus à cet effet et la garantie d'un revenu supplémentaire par la mise en place et l'encouragement par des mesures fiscales à contracter des régimes complémentaires de retraite (RCR et REER).

La structure et les avantages qu'offre le système de retraite au Québec jouent un grand rôle dans la décision de départ à la retraite des travailleurs vieillissants. En effet, la spécificité du régime québécois réside dans la force de ses régimes d'épargne privés qui assurent un revenu complémentaire aux retraités qui les contractent. Nous avons vu, avec des études à l'appui, que ce sont ces régimes d'épargne personnelle qui poussent les salariés à se retirer le plus tôt possible du marché du travail. En effet, l'âge effectif de départ à la retraite au Québec nous renseigne sur l'état des départs à la retraite dans la province. Ainsi, malgré que l'âge d'accès à la pleine rente publique soit fixé à 65 ans, l'âge effectif se situe bien en deçà, soit à 59 ans, selon les derniers chiffres de 2011. La tendance des départs à la retraite est donc précoce pour les Québécois et les Québécoises, surtout parmi les mieux rémunérés d'entre eux. Pour les travailleurs moins rémunérés, qui n'ont pas accumulé beaucoup de revenus au cours de leur carrière ou qui ne pouvaient pas cotiser à un régime d'employeurs (RCR ou RPA), la situation est différente. En effet, cette catégorie de travailleurs a tendance à se maintenir plus longtemps en emploi afin de prétendre à une retraite à taux plein.

L'étude du système de retraite québécois permet de dire que les critères d'admissibilité au Régime des rentes, combinés aux prestations tant du régime public que des régimes privés, sont en quelque sorte responsables de cet âge relativement bas de départ à la retraite. Le principal incitatif à ce départ précoce des salariés vieillissants est la possibilité de

perception d'une pension de retraite dès l'âge de 60 ans qui était conditionnée, il y a encore quelques années, par une cessation d'emploi. Les salariés vieillissants n'aspiraient pas forcément à la prise de retraite définitive, mais à cause de cette condition, ils se trouvaient bien souvent confrontés à un choix entre la prolongation de la durée de l'emploi ou la liquidation de la retraite des régimes publics et privés qui pouvait se révéler beaucoup plus avantageuse et rémunératrice que le maintien en emploi.

Face au défi du vieillissement de la population, mais aussi pour tenir compte de l'augmentation de la pression financière sur le Régime des rentes, le gouvernement s'est engagé dans une série d'ajustements pour s'adapter aux évolutions de la société québécoise. Ainsi, par la réforme du Régime des rentes en 1998 et une série de consultations, de lois et d'ajustements tout au long des années qui ont suivi, le gouvernement tente d'inciter les salariés vieillissants à se maintenir le plus longtemps possible en emploi. Ces ajustements visent, entre autres, à favoriser la retraite progressive, à modifier les critères d'admissibilité et les modalités de calcul de la rente, mais aussi à encourager encore et toujours, l'épargne privée. Sauf que maintenant, l'accès aux rentes générées par l'épargne privée (RCR et REER) n'est plus conditionné par une cessation d'activité. En effet, les salariés peuvent maintenant percevoir leurs rentes tout en continuant à accumuler les cotisations pour la bonifier, jusqu'au moment de la prise de retraite définitive. Les derniers ajustements qui datent de mars 2011 concernent une hausse des taux de cotisation ainsi que la majoration des rentes publiques pour les salariés souhaitant travailler au-delà de l'âge de 65 ans et une pénalité pour ceux qui décident de prendre leur retraite avant 65 ans. Cette dernière mesure a suscité de vives réactions de la part des syndicats qui estiment que le gouvernement n'a pas à pénaliser les salariés souhaitant se retirer plus tôt du marché du travail, invoquant à cet effet la pénibilité de certains métiers. Il est en de même pour l'encouragement de l'épargne privée, notamment à travers la création du RVER. Cette mesure est considérée par de nombreux organismes syndicaux et autres groupes d'intérêts comme inutile, car beaucoup de travailleurs québécois sont dans l'incapacité d'épargner davantage. Ils proposent, au lieu de cela, une augmentation du taux de remplacement du revenu procuré par le Régime des rentes du Québec, pour le faire passer de 25 % à 50 % du revenu de travail antérieur.

Malgré ces contestations, nous pouvons dire que, dans l'ensemble, le gouvernement québécois adopte une attitude consensuelle et conciliante avec les autres acteurs dans la gestion du dossier des retraites. En effet, à travers les consultations publiques, il permet aux organismes concernés et aux citoyens d'apporter leurs points de vue sur les questions d'ajustements avant de faire passer des lois qui adopteront les changements souhaités. Cela dit, les propositions ne sont pas toujours prises en compte par le gouvernement. Ce dernier a longtemps incité tacitement au départ précoce à la retraite des plus de 50 ans, et cela, malgré le fait qu'une bonne partie de la population des retraités se trouve dans une situation financière précaire. Depuis peu, et face aux facteurs démographiques, économiques et conjoncturels qui se dessinent à l'horizon, le gouvernement propose différentes mesures censées promouvoir le maintien en emploi des salariés vieillissants, bien que cela passe essentiellement par l'encouragement à l'épargne privée plutôt que par la bonification des rentes publiques.

## **5.2. Niveau de l'entreprise**

Dans cette section, nous présenterons en détail les deux acteurs évoluant dans le niveau de l'entreprise, à savoir le Groupe RONA ainsi que les syndicats des employés des magasins de RONA. Tout d'abord, nous présenterons brièvement quelques données sur le commerce de détail au Québec. Nous évoquerons le positionnement de l'entreprise RONA dans le marché, son historique et sa manière de gérer ses effectifs (5.2.1). Avant de présenter les syndicats représentant les employés des magasins (5.2.2), nous commencerons par une explication du fonctionnement du syndicalisme québécois, et ce, pour bien comprendre leur positionnement au sein de l'entreprise. Nous parlerons ensuite du contexte d'émergence et de mise en place des pratiques de maintien en emploi dans l'entreprise, du point de vue du Groupe et des dirigeants syndicaux au niveau national (5.2.3). Après cela, nous mettrons en évidence les règles créées par les acteurs du niveau de l'entreprise en passant en revue des pratiques GRH mises en place en faveur des salariés vieillissants (5.2.4). Enfin, nous tenterons de prendre du recul vis-à-vis des éléments exposés en nous interrogeant sur la réalité des discours de la direction du Groupe et des syndicats sur le maintien en emploi des

salariés vieillissants (5.2.5), et nous terminerons avec un récapitulatif de cette section (5.2.6).

## **5.2.1. Acteur patronal : Groupe RONA**

### **5.2.1.1. Présentation du secteur du commerce de détail et du Groupe RONA**

#### a) Présentation du secteur du commerce de détail au Québec

Selon un diagnostic effectué par le comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail (Détail Québec, 2008), le secteur du commerce de détail (excluant les commerces de l'alimentation et les concessionnaires automobiles) emploie 298 845 personnes dans près de 24 000 établissements à travers tout le Québec. C'est un secteur qui se caractérise par une main-d'œuvre assez jeune (32 % de la main-d'œuvre est dans le groupe des 15 à 24 ans) et où l'emploi à temps partiel est très développé (32,2 %).

Selon le MDEIE (2007), la forte concurrence dans le secteur du commerce de détail a engendré une diminution du nombre de joueurs et la formation de marchés oligopolistiques dominés par un petit groupe de géants. Le sous-secteur « centres de rénovation et quincailleries » dans lequel évolue l'entreprise RONA n'échappe pas à cette tendance. En effet, le Groupe RONA a pour unique grand concurrent une entreprise américaine de rénovation. Ce sous-secteur a démontré un fort taux de croissance des ventes entre 1996 et 2006 (+248,5 %) attribué au grand nombre de mises en chantier entre 2002 et 2004, mais aussi à l'augmentation des rénovations de propriétés dans les ménages québécois (Détail Québec, 2008 ; MDEIE, 2007).

Le principal enjeu du secteur de commerce de détail est le taux de roulement relativement élevé de sa main-d'œuvre. Selon Détail Québec (2008), en moyenne, le taux de départ volontaire (sur une base annuelle) est plus élevé pour le personnel de vente (21 %) que pour le personnel de gestion des marchandises (13 %) et le personnel de direction (8 %). Du point de vue des employés, les raisons évoquées pour les départs volontaires sont la faible

rémunération et les horaires de travail qui rendent difficile la conciliation entre le travail et la famille. Du point de vue des entreprises, ce taux de roulement a une incidence sur les dépenses en ce qu'il génère des coûts importants en matière de recrutement et de formation. De plus, les entreprises de ce secteur font face à une pénurie de main-d'œuvre et éprouvent des difficultés à embaucher qui ne sont pas près de se résorber. De ce fait, il semblerait que la rétention du personnel soit un sujet de préoccupation pour les dirigeants de nombreuses entreprises du commerce de détail (Détail Québec, 2008).

#### b) Présentation du Groupe RONA

RONA est un distributeur et détaillant canadien de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage. Le Groupe RONA gère un réseau de plus de 950 magasins corporatifs, franchisés et affiliés et emploie près de 30 000 personnes dans toutes les régions du Canada. RONA opère sous diverses bannières et son réseau de magasins réalise des ventes au détail annuelles de plus de 6 milliards de dollars.

RONA œuvre dans un secteur d'activité compétitif. En 2010, le Groupe occupe une part de marché de 19 % d'un marché canadien total évalué à quelque 36 milliards de dollars. RONA centre ses opérations sur trois secteurs d'activités complémentaires dans le marché de la quincaillerie, de la rénovation et de la construction : la distribution, le détail et le secteur commercial et professionnel.

Dans notre étude, nous nous intéressons uniquement au secteur du détail. Ce dernier comporte sous des bannières reconnues 911 magasins à travers le Canada, 665 magasins appartenant à des marchands indépendants, 168 magasins corporatifs de proximité et 78 magasins corporatifs à grande surface. C'est au Québec que le nombre de magasins du secteur de détail du Groupe RONA est le plus élevé. En effet, le Québec compte 326 magasins. Il est suivi par l'Ouest canadien (281 magasins), l'Ontario (256 magasins) et les provinces de l'Atlantique (48 magasins).

Les bannières nationales et régionales se divisent en trois catégories : les grandes surfaces dans lesquels nous avons effectué notre terrain de recherche (RONA Home & Garden, RONA L'entrepôt et Réno-Dépôt), les magasins de proximité (RONA, TOTEM, Dick's Lumber, Matériaux Coupal et STUDIO par RONA) et les marchands indépendants (RONA, TruServ Canada et Botanix)<sup>45</sup>.

#### **5.2.1.2. Bref historique de RONA**

Afin de contourner un monopole qui menaçait leur approvisionnement, un groupe de quincailleries fonde, en 1939, Les marchands en Quincailleries Ltée. Quelques années plus tard, Rolland Dansereau et Napoléon Piotte accèdent aux postes de commande de l'entreprise qui deviendra le Groupe RONA inc. En 1962, les marchands qui en sont membres acquièrent la totalité des actions. 1970 marque l'année de la dissolution de la firme Quincaillerie RONA Ltée et le changement de son nom de « Les Marchands en Quincaillerie Limitée » à « Marchands RONA inc. ».

Dans les années 1980, RONA continue son expansion en achetant les actifs de Botanix en 1982 et en unissant son pouvoir d'achat à celui de Home Hardware Stores Ltd. (Ontario) en 1984. La société associée Alliance RONA Home inc. voit le jour à ce moment-là. En 1988, l'entreprise fusionne avec Dismat (groupement œuvrant dans les matériaux de construction) et le nom RONA Dismat est lancé.

Dans les années 1990, le Groupe RONA Dismat décide d'augmenter considérablement son pouvoir d'achat. Pour ce faire, il s'allie à Hardware Wholesalers inc. de Fort Wayne (Indiana) qui regroupe plus de 3 000 détaillants aux États-Unis. L'année 1994 marque l'arrivée des grandes surfaces de magasinage chez RONA Dismat. En effet, Le Groupe lance ses magasins-entrepôts RONA L'entrepôt. En 1998, la Société rajeunit ses bannières et élimine les enseignes Le Quincailleur et Dismat. Dans le même élan, deux nouvelles

---

<sup>45</sup> Source : [www.rona.ca](http://www.rona.ca) (page consultée le 20/10/2011).

bannières font leur apparition : RONA L'express et RONA L'express Matériaux. Le Groupe Ro-Na Dismat inc. change de nom, devenant RONA inc.

Dans les années 2000, la stratégie de croissance de RONA porte sur quatre volets : croissance interne, acquisitions, construction de nouveaux magasins et recrutement de nouveaux marchands propriétaires arborant sa bannière. Bien implantée au Québec, elle se tourne vers l'Ontario et l'ouest du Canada pour développer son réseau<sup>46</sup>.

### **5.2.1.3. Gestion des effectifs et des âges**

Les magasins du Groupe RONA ont une gestion des effectifs qui tient compte d'un taux de roulement très important :

Au niveau de l'âge des employés, je n'ai pas de statistiques sur l'âge des employés, mais beaucoup d'employés à temps partiel sont des étudiants du Cegep ou de l'université qui viennent chez nous pour... tout en travaillant et tout en faisant des études universitaires ou collégiales, et quand ils ont fini leurs cours, ben souvent ils vont nous quitter pour aller travailler dans leur domaine d'activité, qui est un peu normal, mais ce qui fait qu'on a un taux de roulement qui est quand même un peu élevé... y a beaucoup de gens qui viennent, qui vont rester un an, deux ans et qui vont quitter. Ça on le constate beaucoup au niveau des employés à temps partiel ce taux de roulement là alors que chez les réguliers, c'est vraiment des gens qui sont là pour faire carrière dans le secteur de la quincaillerie (Représentant 1 du Groupe RONA).

Ainsi, comme toutes les entreprises de commerce de détail au Québec, le taux de roulement semble être un élément problématique chez RONA du fait du coût qu'il engendre :

On a calculé que chaque embauche nous coûte quelques milliers de dollars... facilement en termes de coût du processus d'embauche, le coût de formation de chaque employé : il reçoit quand même quelques jours de formation, plus le coût de non-productivité parce qu'une fois qu'il arrive sur le plancher, ils sont mis en parrainage ou en co... en buddy system, productivité qui suit une courbe de croissance donc dans les premiers jours

---

<sup>46</sup> Source : [www.rona.ca](http://www.rona.ca) (page consultée le 20/10/2011).

ils sont peu productifs avant qu'ils ne deviennent pleinement productifs ça prend des mois et au bout de quelques mois, oups ! Là on arrive de l'autre côté de la courbe de saisonnalité, on coupe les heures ou ils retournent à l'école et on revient dans le cycle du turnover comme tel (Représentant 2 du Groupe RONA).

Sur l'effectif global de l'entreprise RONA (22 879 employés), 28 % ont 49 ans et plus selon les chiffres du 31 mars 2010. Les établissements de grande surface emploient environ 200 salariés, dont 60 % de salariés à temps partiel et 40 % à temps plein.

Selon les représentants de la direction du Groupe, il n'existe pas de gestion des âges particulière dans les magasins RONA. Du fait du taux de roulement, les représentants du Groupe disent ne pas mettre l'accent sur une catégorie de salariés en particulier :

Je ne cache pas qu'à l'heure actuelle, au niveau de la rétention, la préoccupation elle est très large, parce qu'on trouve que, le... roulement nous coûte trop cher. Donc, on est actuellement à travailler à des stratégies globales pour favoriser la rétention et donc on n'est pas à une stratégie spécifique de ce groupe-là, mais plus ce groupe-là va bénéficier de la stratégie globale pour favoriser la rétention, donc on a une équipe de projets qui travaille à stabiliser si on veut, nos taux de roulement et par le fait même favoriser la rétention, puis à travers ça, s'il y a des stratégies particulières pour ce groupe-là, soit qu'ils vont ressortir ou on va les adresser dans un deuxième temps (Représentant 2 du Groupe RONA).

Ainsi, la direction du Groupe RONA est plus concentrée sur la gestion du taux de roulement que sur la gestion des âges dans l'entreprise. Nous verrons plus loin que leur positionnement stratégique vis-à-vis de la main-d'œuvre vieillissante vise beaucoup à résoudre ce problème de taux de roulement élevé.

## **5.2.2. Les acteurs syndicaux**

### **5.2.2.1. Le syndicalisme au Québec**

Au Québec, il existe plusieurs fédérations et centrales syndicales. Parmi elles, on retrouve par ordre d'importance en termes d'effectifs : la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), etc. Cela dit, il existe également plusieurs syndicats indépendants, qui pris comme un tout, ont des effectifs supérieurs à ceux de la CSN.

Le taux de présence syndicale au Québec se situe à 39,6 % pour l'année 2010. C'est la région d'Amérique du Nord où l'on retrouve le plus fort taux de présence syndicale avec une moyenne de 40,3 % entre 2001 et 2010. Comparativement, la province de l'Ontario compte une moyenne 28,2 %, 30,8 % dans le reste du Canada et 13,8 % aux États-Unis (Labrosse, 2011). La force du taux de présence syndicale au Québec s'explique en partie par certaines dispositions législatives favorables (que nous développerons plus loin) dont disposent les syndicats québécois, et qui ne sont pas les mêmes dans la majorité des autres provinces ni aux États-Unis (Khozaya, 2005). Au Québec, la présence syndicale est beaucoup plus prononcée dans le secteur public que dans le secteur privé avec des taux se situant autour de 25,3 % dans le privé et 82,4 % dans le public en 2010 (Labrosse, 2011).

La logique représentative syndicale au Québec se base sur deux principes fondamentaux : l'institutionnalité et l'identité (Gagnon, 1998).

L'institutionnalité d'un syndicat se manifeste dans l'encadrement juridique des relations du travail, des traditions syndicales et du climat général entre acteurs des relations de travail. Ainsi, pour qu'un syndicat puisse agir comme représentant d'un groupe de salariés, le Code du travail du Québec prévoit une procédure d'accréditation. Cette dernière est un mécanisme par lequel la majorité des personnes travaillant pour un même employeur

expriment leur volonté de se syndiquer et demandent à la Commission des Relations du Travail (CRT) de reconnaître légalement leur syndicat (Gagnon, 1998).

L'accréditation est obtenue pour un groupe de salariés d'un établissement dans le but de négocier et de faire appliquer une convention collective de travail. L'association qui a obtenu l'accord de 50 % des employés du groupe ciblé au sein de l'établissement est accréditée et obtient le monopole de représentation pour tous les salariés. Cette accréditation oblige l'employeur à reconnaître le syndicat accrédité comme l'unique représentant des personnes visées et à négocier avec lui de bonne foi. Cette représentation est centrée sur l'administration de la convention collective ainsi que la gestion des mécontentes reliées à cette dernière (comme le mécanisme du grief et la grève qui ne peuvent s'exercer légalement qu'à l'intérieur des délais prescrits par le Code du travail et déterminés par le processus de négociation) (Gagnon, 1998).

Le syndicat négocie les conditions de travail s'appliquant à toutes les personnes salariées de l'unité d'accréditation, qu'elles soient ou non membres du syndicat. De ce fait, le Code du travail prévoit que tous les salariés couverts par une accréditation paient une cotisation syndicale, prélevée par l'employeur et remise au syndicat accrédité. Ceci est valable y compris pour les salariés membres du groupe syndiqué qui ne souhaitent pas faire partie du syndicat (Gagnon, 1998).

La syndicalisation se fait généralement sous l'égide d'un regroupement syndical (fédération ou organisation syndicale) qui offre certains services et représente les intérêts des membres du syndicat local à différents niveaux. Chacun de ces regroupements a une histoire propre et donc des traditions, droits et privilèges qui se sont développés au fil des temps. En effet, selon Gagnon (1998) il existe une forme de *modus vivendi* qui a graduellement acquis une valeur normative et qui vient soutenir l'encadrement juridique évoqué précédemment :

Il s'agit de traditions qui sont plus ancrées, et plus généreuses pour les syndicats, dans les secteurs de syndicalisation ancienne ainsi que dans le secteur public. Ce sont des mesures, habituellement négociées et inscrites dans la convention collective, relatives par exemple au détachement des

responsables syndicaux ou de personnes désignées par ces derniers pour assurer l'exercice des nombreux devoirs associés à la délégation syndicale (Gagnon, 1998 : 9).

Le concept d'institutionnalité ne saurait être complet sans un examen des rapports régissant l'État et le syndicalisme québécois. Ces rapports sont, selon Gagnon (1998), largement autonomes, tant et si bien que l'on a affaire à des pratiques de concertation ou de partenariat aussi bien au niveau de l'échelle macrosociale, qu'à celle des régions et celle du secteur d'activités :

[...] un discours consensuel s'est répandu, tant dans le syndicalisme que chez ses vis-à-vis patronaux et gouvernementaux, qui favorise le partenariat patronal-syndical à l'échelle de l'entreprise, minimise systématiquement les oppositions (ou contradictions) structurelles et appelle en fait à un changement dans la façon de mener les relations du travail (Gagnon, 1998 : 10).

Pour l'identité, Gagnon (1998) identifie deux modèles identitaires des syndicats québécois : un premier modèle, où le syndicat s'assimile à l'affirmation de la professionnalité, et un second modèle, où l'image antagonique de l'employeur occupe une place centrale dans la définition de soi.

Dans le premier modèle, le syndicat a, depuis sa création, une identité propre légitimant son existence. C'est la profession qui constitue le dénominateur commun entre les membres du syndicat (ex. : syndicats des secteurs de l'industrie du bâtiment et des travaux publics). Dans le second modèle, dans lequel le syndicat regroupe plusieurs catégories socioprofessionnelles, c'est la conscience que l'employeur doit être considéré avec méfiance sinon avec hostilité qui fonde l'identité commune (Gagnon, 1998).

#### **5.2.2.2. Syndicats dans les magasins à l'étude : TUAC et Teamsters**

Les syndicats présents dans les magasins du Groupe RONA étudiés sont les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) et les Teamsters.

Le syndicat des TUAC représente 250 000 membres répartis dans 47 sections locales sur tout le territoire canadien. C'est un des plus grands syndicats du secteur privé du pays, mais aussi le plus important dans les industries de la vente au détail et des services<sup>47</sup>. Nous avons rencontré un des membres du comité exécutif des TUAC local 500 (province de Québec). Ce local représente plus de 30 000 membres dans environ 500 unités de travail dans différents secteurs : alimentation, détail, commerce de détail, grandes surfaces, quincaillerie et centres de rénovation, transformation alimentaire, industrie de fabrication, etc. Les TUAC sont une filiale du syndicat américain UFCW. Ils sont affiliés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Le syndicat des Teamsters compte 125 000 membres au Canada et 1 400 000 membres à travers toute l'Amérique du Nord. Ce syndicat, au début formé pour les travailleurs routiers, s'est progressivement diversifié et couvre actuellement plusieurs secteurs : imprimerie, construction, brasserie, commerce de détail, etc.<sup>48</sup>. Nous avons rencontré un conseiller syndical du local 1999 du syndicat des Teamsters. Ce local représente 4500 membres dans le commerce de détail dans les quincailleries et pas loin de 8000 membres dans le commerce de détail en général au Québec. Les Teamsters sont également affiliés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

### **5.2.2.3. Positionnement des syndicats sur le maintien en emploi des séniors**

Les syndicats rencontrés lors de notre étude de terrain confirment la vision de Gagnon (1998) au sujet de l'esprit de partenariat qui règne entre les patrons et les syndicats, et ce, sur tous les sujets :

On a une très bonne relation avec RONA, des différences, ça va de soit, ... mais on a, on était partenaire dans leur aventure ainsi que leur nouvelle approche que ce soit au niveau qu'on parle du dossier des gens âgés, de la rétention, l'apport de ces gens-là, on était partenaires, ils nous ont consultés (ndlr. comprendre « informés »)... on a dit ce qu'on en pensait... alors on

---

<sup>47</sup> Source : [www.tuac.ca](http://www.tuac.ca) (page consultée le 21/10/2011).

<sup>48</sup> Source : [www.teamsters.ca](http://www.teamsters.ca) (page consultée le 21/10/2011).

est un genre de syndicat plutôt partenaire d'affaires qu'un syndicat de combat... ce qui met la table pour toute sorte d'aventures et d'expériences tout en préservant le droit de défendre des travailleurs, etc. [...] on a le commerce de détail pour lequel on est un joueur important et on essaie avec l'employeur... de trouver... la meilleure mesure (Représentant syndical 1).

Les deux syndicats ont exprimé une attitude favorable quant au maintien en emploi des salariés vieillissants. En effet, les deux organisations semblent convenir que la main-d'œuvre âgée est d'une grande importance dans les magasins, au vu de l'expérience qu'elle apporte :

Nous quand on renouvelle les conventions collectives souvent on essaie d'incorporer dans les conventions collectives des structures pour justement maintenir ces gens-là à l'emploi... parce que bon, c'est beaucoup d'expérience... [...] Il n'y a pas beaucoup de différences dans le positionnement des syndicats. On privilégie tous d'aller chercher des gens qui sont disponibles, qui vont répondre aux besoins de l'entreprise pour causer le moins de problèmes (Représentant syndical 2).

Toutefois, il semblerait que cela ne soit pas facile de concilier les demandes des différentes catégories de salariés et les besoins de l'entreprise :

[...] Que ce soit des étudiants ou des personnes âgées, on a besoin des deux dans le domaine. Parce que les étudiants ne sont pas disponibles le jour et... les Cegeps et les universités parfois ça finit à 7/8/9 heures le soir... donc, pour nous c'est un amalgame des deux, c'est pas toujours évident du point de vue syndical parce que les idées sont complètement opposées les unes des autres... pour nous en assemblée, ça nous cause des problèmes c'est sûr et certain... parce qu'on a un qui va penser à sa retraite puis l'autre pense à ses études... c'est deux choses complètement différentes... lui, ce qu'il veut c'est beaucoup d'argent tout de suite pour payer ses études, l'autre ce qui veut c'est d'en mettre de côté pour quand je m'en ale (sic) j'en ai un peu de côté... fait que, syndicalement, ça nous cause des problèmes, c'est sûr et certain... mais moi j'appelle ça des heureux problèmes (Représentant syndical 2).

Malgré ces différences de point de vue, les deux syndicats semblent vouloir harmoniser les demandes des salariés et celles de l'employeur pour arriver à un compromis satisfaisant

toutes les parties. La question du maintien en emploi des salariés vieillissants semble suivre cette tendance.

### **5.2.3. Contexte d'émergence et mise en place des pratiques**

#### **5.2.3.1. Contexte d'émergence des pratiques de maintien en emploi**

Les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants chez RONA sont, de l'aveu même des représentants du Groupe, encore à leurs balbutiements :

Pour être honnête, on est plus en mode de réaliser qu'on doit ajuster nos pratiques pour ces gens-là, plutôt que de dire oh oui, on a un long historique... on est encore dans un état plus embryonnaire à réaliser... (Représentant 1 du Groupe RONA).

En effet, nous avons découvert que les quelques pratiques de rétention existantes ont été catalysées par les pratiques de recrutement (que nous détaillerons plus loin) mises en œuvre par le Groupe il y a de cela quelques années :

Pour être honnête, je pense que ça a plus commencé avec le recrutement. Donc il n'y avait pas vraiment de stratégie de rétention de cette population là de façon spécifique... (Représentant 2 du Groupe RONA)

Le contexte d'émergence des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants était donc lié à la volonté du Groupe de recruter de la main-d'œuvre vieillissante. La stratégie de recrutement était motivée par une volonté de se démarquer au niveau du service. Celle de la rétention par contre était liée à l'enjeu du taux de roulement élevé dans l'entreprise, mais aussi pour contrer les pénuries de main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail.

D'une part, se démarquer au niveau du recrutement. Donc d'aller chercher une population qui n'était pas nécessairement visée par personne d'autre comme telle. Et oui, une stratégie de démarcation au niveau de l'expertise de la qualité de service. La combinaison des deux, c'est très clair, on a un positionnement où le service est un élément important de l'appréciation de la

clientèle et du retour de la clientèle... et meilleur est le service, meilleure est la perception générale et meilleur va être le « *repeat business* » ce qu'on appelle... et cette stratégie-là vise exactement la qualité du service (Représentant 2 du Groupe RONA).

Selon ce même répondant, le facteur démographique du vieillissement de la population ainsi que la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre, n'étaient pas la raison principale de ce virage entrepris par le Groupe (mais il n'y a pas unanimité des avis sur ce point) :

C'est sûr qu'il y a toujours les craintes au niveau de la démographie, mais c'est pas l'élément principal parce que, oui quand on le regarde de façon macroéconomique... on sait que, dans les 10, 15, 20 prochaines années, il va y avoir des pénuries de main-d'œuvre, mais honnêtement à date, il y a toujours des étudiants qui ont besoin d'un job à 15 heures/semaine pour payer leurs études, pour payer leurs loisirs... (Représentant 2 du Groupe RONA).

Toutefois, ce propos est nuancé par l'autre responsable dans le sens où la problématique de manque de relève reste tout de même un sujet à ne pas négliger dans la gestion des ressources humaines du Groupe :

Alors qu'à une époque, quand j'avais commencé dans le commerce du détail... Chez (enseigne alimentaire), il y a 20 ans... pour un employé qui partait, il y en avait trois à la porte qui attendaient pour rentrer... mais la réalité démographique a... changé... là aujourd'hui on est encore dans une certaine situation à un pour un, mais on sait bien que demain matin, il va en quitter un et puis il sera pas... on pourra pas le remplacer... parce qu'il y aura pas assez de gens (Représentant 1 du Groupe RONA).

La crainte d'une pénurie de main-d'œuvre constitue également, pour les syndicats, une des raisons principales pour lesquelles le Groupe s'intéresse plus qu'avant à la main-d'œuvre vieillissante :

Quand j'ai commencé dans les magasins, il y avait pas tellement de recherches pour les personnes âgées. C'est venu avec un manque de main-d'œuvre. Quand le taux de chômage a commencé à baisser, là il y avait une difficulté de main-d'œuvre, ils sont encore en manque de main-d'œuvre, ils ont commencé à aller chercher à l'extérieur. [...] c'est un besoin... je vous

dirais... autant pour l'entreprise par rapport au taux de chômage, à la difficulté de l'emploi que la compétition. C'est un mix des deux (Représentant syndical 2).

L'autre élément évoqué par les syndicats est celui de la tendance actuelle des entreprises au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre vieillissante :

Je pense que c'est... écoute, c'est un mot à la mode, c'est un mot à la mode... les personnes âgées... sont employables, on veut garder nos gens longtemps au travail parce que bon c'est plus... c'est valorisant, mais en même temps on en a besoin... on veut pas que vous preniez votre retraite tout de suite au Québec... (Représentant syndical 1).

Nous pouvons ainsi dire qu'en plus de surfer sur les tendances actuelles du vieillissement actif dans les sociétés, ce sont la volonté de démarcation par le service ainsi que le facteur démographique qui ont amené l'entreprise à réfléchir en premier lieu à une stratégie de recrutement des personnes vieillissantes, et par la suite aux moyens de retenir les employés peu importe leur âge :

Non... Il y avait rien de particulier là... évidemment là... attendez... la rétention, ça a toujours été... une préoccupation puis il y a eu toujours des efforts de faits pour la rétention, pour la mobilisation, l'engagement, mais il y avait pas de stratégies particulières en disant il faut s'arranger pour retenir cette catégorie-là comme telle... (Représentant 2 du Groupe RONA).

Selon un responsable du Groupe RONA, l'initiateur de ces pratiques de maintien en emploi a été la direction des ressources humaines :

Je dirais que... ce qui déclenche, je dirais qu'on est probablement l'initiateur, parce que ce qui déclenche la prise de conscience, la réflexion et l'action c'est quand on regarde les chiffres. Quand on regarde les données et que... et en fait on a vraiment... fait un certain moment donné une présentation, moi j'ai amené au comité de direction cette espèce de prise de conscience en montrant, ben voici les taux de rétention, le taux le turnover, donc les taux de roulement qu'on a, voici combien ça nous coûte ce roulement-là, parce qu'il faut... il y a le coût de l'embauche, il y a le coût de la formation, il y a le coût de non-productivité, le coût des équipements comme tel, donc tout ça, ça vaut beaucoup d'argent... et si, on baisse... et à

partir du moment où on le présente, ben là les gens d'opérations, les gens de business s'en saisissent et... participent à l'effort (Représentant 2 du Groupe RONA).

Cela dit, une partie de la réflexion s'est engagée à la base à travers les demandes des salariés et leurs demandes de flexibilité :

... moi j'aurais tendance à croire que c'est d'abord les employés [...] qui ont fait des demandes... c'est souvent directement à l'employeur, des fois en passant par leur syndicat ou des fois avec des sondages en étant à l'écoute... [...] l'entreprise s'est rendue compte que ces demandes-là, non seulement avaient un effet positif pour les employés, mais que, on y retrouvait aussi notre compte comme employeur... pour différentes raisons... ben les garder, les rendre heureux, mais en même temps ça va en plein avec ma business, ça va avec ce que le consommateur s'attend... (Représentant 1 du Groupe RONA).

L'entreprise s'est donc saisie de ces demandes, les a étudiées et analysées pour mesurer le retour sur investissement avant de les implanter :

Oh ben oui ! Il y a de ça aussi là OK... de toute façon, ça dépend de quel niveau on le regarde. Dans chaque magasin, oui il y a des gens dans des comités de magasin qui disent ben on veut plus de flexibilité, on aimerait ça avoir des accommodements des heures de travail puis les cadres de magasins, ben ils sont pas fous, tu sais ils savent que c'est à leur avantage, et eux ont cette préoccupation-là de rétention, mais de passer d'initiative locale ou d'initiative d'un bon gestionnaire qui voit un avantage, qui comprend son bénéfice et de mettre en place ces conditions-là, passer à une stratégie d'entreprise avec une préoccupation nationale avec des ressources nationales qui sont dégagées pour mettre en place des initiatives, là on parle OK d'un autre niveau et là, ces discussions-là découlent de chiffres, de données et d'analyse de retour sur investissement (Représentant 2 du Groupe RONA).

Chez les syndicats, nous retrouvons également les deux éléments précédemment cités, à savoir que l'initiative des pratiques vient des employés, mais aussi de l'employeur lui-même :

Moi je pense que la réaction... ça vient des collègues... ils ont réussi à faire dans ces unités de travail là... [...] une collégialité... les unités de travail

dans un établissement les gens sont tellement... collés, travaillent serrés... quand ils voient un individu qui travaille dans leur environnement, qui sont (sic) bien positionnés, qui ont (sic) beaucoup d'expérience... [...] ben, ils veulent pas le laisser partir... (Représentant syndical 1).

Ben l'employeur en a parlé. Nous on l'avait amené en CRT en comité de relations de travail... (Représentant syndical 2).

Pour résumer, nous pouvons dire que les pratiques en faveur des salariés vieillissants dans le Groupe RONA ont donc été initiées dans le contexte de l'entreprise par la volonté de démarcation de l'entreprise, mais aussi, par la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre. Les initiateurs étaient la direction des ressources humaines du Groupe, aguillée par certaines demandes provenant des salariés des magasins.

#### **5.2.3.2. Négociation des conventions collectives et mise en place des pratiques**

Toutes les mesures à mettre en place, qu'elles soient relatives aux ressources humaines ou autres, sont traitées dans les réunions en vue de la mise en place ou du renouvellement des conventions collectives des magasins. Ces réunions incluent toujours le négociateur du syndicat du magasin, la personne responsable des ressources humaines du Groupe RONA, le directeur ainsi que les délégués syndicaux des magasins.

Notre discussion avec les syndicats a révélé que la concertation entre le Groupe RONA et ces derniers est assez brève. Les deux parties ne prennent pas le temps de traiter les problématiques dans les magasins. En effet, il semblerait que l'employeur informe les syndicats de sa décision de mettre en œuvre tel ou tel programme, mais ne cherche pas forcément à prendre en compte les améliorations suggérées par les syndicats, et ce, par manque de temps :

Jamais ! Jamais... on nous a informés et pas consultés... [...] Ils nous ont exprimé qu'ils feraient... il y aurait une ouverture sur les personnes âgées et puis ils voyaient ça de telle... de telle façon... ça serait un effet bénéfique pour les travailleurs [...] Ça a jamais été soulevé comme je t'ai dit tantôt par l'employeur ce qui... c'est nous qui le soulevons, soit par des comités de

relations de travail ou des rencontres avec l'employeur pour toute sorte de raisons où on indique qu'il y a une problématique... et je te dirais qu'ils sont tellement, tellement en difficulté au niveau des RH... parce qu'il y a une problématique que je ne connais pas dans le moment... ils peuvent pas... ils ont pas le temps d'adresser... eux là ils sont dans la période comme je t'ai dit, dans le moment là... c'est la période de pointe... là parlez-nous pas, parlez-nous quand ça va être tranquille... quand ça sera tranquille ben là le sujet va être... sera plus... ça va être démodé tu sais... mais jamais, jamais il y a du travail qui se fait pour les accompagner... (Représentant syndical 1).

Non... ben ça a pas... dans les dossiers la plupart du temps, nous comme syndicat on l'a pas... ces choses là... puis, bien souvent toutes les succursales sont à la remorque de la maison mère... donc on attend le positionnement de la maison mère dans ces choses-là... La façon que (sic) ça fonctionne, la maison mère émet un programme et nous l'annonce en CRT : voici on va faire ça, ça, ça et ça. Nous comme syndicats on lui fait des suggestions... pour tenter d'améliorer ce qu'ils veulent faire... c'est leur décision là... quand on parle d'embauche, c'est leur décision. [...] Ben c'est des programmes qui font... lorsque la maison mère décide d'un programme, puis ils donnent les informations à chacune des succursales puis c'est à eux de le mettre en place. S'ils ont besoin d'informations ou des difficultés, ils communiquent avec une personne ressource à ce moment-là (Représentant syndical 2).

Il semblerait donc que la stratégie du Groupe ainsi que les éventuelles décisions relatives aux ressources humaines soient prises unilatéralement. Les syndicats sont informés des changements souhaités par le Groupe et les employés sont ensuite prévenus des modifications apportées à la convention collective :

À chaque fois qu'on resigne (sic) une nouvelle convention, on fait des réunions justement pour expliquer un peu les modifications aux conventions collectives... on dit bon ben, avant il y avait ça, voici la nouveauté de la convention collective souvent, ça va être fait de concert avec les syndicats... on dit bon ben, on fait beaucoup de modifications puis on va expliquer à l'ensemble de nos employés parce que c'est pas tout le monde qui va prendre sa convention puis qu'il va la lire... non hein... (Rires) (Représentant 1 du Groupe RONA).

Nous verrons dans la troisième partie de ce chapitre que ces réunions d'information n'ont pas eu lieu dans les magasins que nous avons étudiés. En effet, pour les employés des

magasins, la principale source d'information sur les nouvelles pratiques de magasin reste la convention collective et le bouche à oreille.

## **5.2.4. Les pratiques GRH en faveur des salariés vieillissants**

### **5.2.4.1. Les pratiques de recrutement**

Nous ne pouvons aborder les pratiques de maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante dans le Groupe RONA sans parler de leur catalyseur, à savoir les pratiques de recrutement de ce type de main-d'œuvre.

Nous avons vu plus haut que l'entreprise avait une volonté de se démarquer au niveau du service par rapport à ses concurrents, en allant puiser dans un bassin de main-d'œuvre très peu exploité jusqu'à ces dernières années. En effet, il existe actuellement une tendance, particulièrement en Amérique du Nord, selon laquelle les entreprises font appel aux salariés déjà retraités pour revenir sur le marché du travail quelques heures par semaine (Lesemann et Beausoleil, 2004 ; D'Amours et Lesemann, 2008). Ces salariés, généralement retraités depuis quelques années, sont en bonne santé physique et estiment être partis à la retraite trop tôt. Ils souhaitent donc revenir au travail soit pour se sortir de l'ennui, soit pour s'assurer un revenu d'appoint supplémentaire par ces temps de difficultés financières, tout en reprenant le contact avec le monde extérieur. Leur profil peut se résumer de la manière suivante :

Habituellement, c'est des gens qui sont retraités... d'un autre domaine qui... bon, avec la situation économique qui s'est produite voilà quelques années, les gens retournent sur le marché du travail pour augmenter leur revenu... c'est peut-être des gens qui s'ennuient aussi... ça je l'ai vu, des gens qui s'ennuient... qui disent « moi j'aimerais ça travailler 3/4 jours/semaine... (Représentant syndical 1).

J'en ai des anciens professeurs, j'ai des anciens policiers, des pompiers... c'est des gens qui avaient des bons revenus puis ils sont revenus là dans le marché par rapport à la situation financière qu'ils ont vécue là... dit regarde

j'avais mis de l'argent dans la bourse, ça a dropé (sic) de 50 %... fait que là je suis venu travailler... lui il se désennuie pas. Fait que... il y en a des gens comme ça... mais avant il y en avait pas tellement... c'était des gens vraiment qui avaient perdu leur emploi. Quand la situation financière et économique a (sic) été difficile et qu'il y a eu beaucoup de pertes d'emploi, c'est là qu'on a commencé à voir beaucoup de personnes âgées rentrer dans les magasins (Représentant syndical 2).

Le Groupe RONA a décidé en 2007-2008 d'avoir une stratégie de recrutement visant la main-d'œuvre vieillissante, retraitée d'autres secteurs et souhaitant travailler essentiellement à temps partiel ou occasionnellement :

On s'est tourné vers, justement les 50 ans et plus, il y a quelques années, justement parce qu'on avait... curieusement, ça a commencé très tranquillement... donc des gens qui venaient postuler, qui ont commencé... parce qu'aussi l'autre phénomène social, c'est que les gens prennent leur retraite de plus en plus tôt... donc de plus en plus de gens qui sont partis lors des... surtout vers la fin des années 80, 90, beaucoup de grandes entreprises ont fait de grandes vagues pour libérer des gens, fait des campagnes pour favoriser les préretraites, racheter les départs... grosse masse de gens se sont retrouvés... des heureux retraités, des heureux jeunes retraités, fin de la cinquantaine, début de la soixantaine et bon... comme beaucoup de ces gens-là, les premiers mois, les premières années peut-être c'était le fun, mais rapidement ces gens-là avaient encore besoin de faire quelque chose, avait le goût de faire quelque chose et il y en a qui sont venus cogner chez nous. On s'est mis à en embaucher quelques-uns évidemment pour répondre aux besoins immédiats, mais rapidement s'est dessiné le fait que, hey ce sont des gens qui... qui ont des connaissances, qui ont beaucoup d'expérience, même si c'est pas une expérience "*retail*", mais ils ont beaucoup d'expérience dans leur métier et même ceux qui ne sont pas des gens de métier de la construction, la plupart de ces gens-là ont été bricoleurs, parce que s'ils ont 50 ans, 60 ans, ils ont eu des maisons, ils ont été bricoleurs eux-mêmes... et s'ils viennent frapper à la porte chez RONA, c'est généralement parce qu'il y a une certaine affinité avec justement la construction, la rénovation ou le bricolage (Représentant 2 du Groupe RONA).

Plusieurs raisons ont poussé RONA à faire ce choix stratégique en matière de ressources humaines. Premièrement, dans une société vieillissant rapidement, le spectre de la pénurie de main-d'œuvre n'est jamais très loin :

... de plus en plus on va vers l'embauche d'employés plus âgés... pour différentes raisons [...] 1/il y a une pénurie de main-d'œuvre d'une certaine part, il y a moins de gens sur le marché du travail fait que... avant on était moins sensibles à aller embaucher cette main-d'œuvre là alors que l'on est bien sensible d'une part parce qu'elle est là, elle est disponible et eux aussi sont intéressés parce que souvent ça va correspondre à un retour au travail après avoir fait une carrière et les gens sont en santé, ils veulent faire un autre emploi pour différentes raisons que vous connaissez, donc oui il y a un mariage entre l'offre et la demande (Représentant 1 du Groupe RONA).

S'ajoute à cela une vision qui permet de voir dans le futur proche, une augmentation de cette population de retraités disponibles au travail. Cela constitue donc un double avantage, car le bassin de la main-d'œuvre vieillissante, retraitée et en bonne santé s'accroît d'année en année :

... démographiquement, on sait que dans les prochaines années... là il y a la courbe de nombres de personnes qui vont aller à la retraite augmentent donc il y a un bassin pour nous, donc il y a un double avantage, c'est de plus en plus de monde qui vont être disponibles... et ce sont des gens qui nous aident et qui sont favorables à notre business... donc c'est pas tant la pénurie que la disponibilité de ces gens-là dans le futur qui fait en sorte que c'est une stratégie qui vaut la peine (Représentant 1 du Groupe RONA).

Deuxièmement, il est apparu que ce type de main-d'œuvre inspirait la confiance des clients et prenait le temps d'offrir un service efficace et de qualité :

... c'étaient des personnes qui étaient très appréciées de nos clients. Puis là on s'est rendu compte vraiment que de plus en plus ces gens-là, les gens de 50 ans et plus offraient un excellent service à la clientèle dans le magasin... [...] on a pris le temps d'analyser... [...] qui étaient nos performants dans l'entreprise au niveau du service à la clientèle ? Puis, entre autres, ce qu'on s'est rendu compte c'est que, dans nos gagnants AGP donc AGP c'est Accueillir, Guider, Proposer c'est notre programme de service à la clientèle... [...] 47 % de nos gagnants du programme de reconnaissance du service sont des gens de 46 ans et plus (Représentant 3 du Groupe RONA).

... au niveau de la perception de la clientèle, c'est très bien perçu... parce que les gens font confiance à l'éminence grise, ça donne confiance... alors même si le jeune est là depuis plusieurs années, les gens vont automatiquement aller vers des personnes plus âgées, plus expérimentées...

et comme on cherche à se démarquer de notre compétition en offrant un service de qualité... (Représentant 1 du Groupe RONA).

Troisièmement, le profil de ces nouvelles recrues correspond parfaitement à ce que recherche le Groupe, à savoir une main-d'œuvre expérimentée, même s'ils n'ont pas d'expérience dans le commerce de détail en tant que tel. Bien souvent, on retrouve des enseignants, des policiers, mais aussi des anciens plombiers, électriciens, etc. En effet, les personnes appartenant à ces corps de métier sont courtisées par RONA du fait que leurs métiers étaient en rapport avec la rénovation et le bricolage. Ceci leur permet donc d'apporter un conseil adapté et efficace aux clients. L'entreprise reconnaît leur expérience en leur permettant de commencer un emploi à une échelle salariale supérieure à celle des employés vieillissants n'ayant pas d'expérience dans le domaine de la rénovation. C'est également, selon la direction, une main-d'œuvre facile à gérer, travailleuse, ouverte, disponible et flexible au niveau des horaires de travail. En effet, les salariés vieillissants nouvellement recrutés ne veulent pas travailler 40 heures par semaine et sont bien souvent recrutés dans des postes de salariés occasionnels :

... ils viennent chez nous souvent parce qu'ils ont le goût du public et ils ont une certaine connaissance ou ils ont une certaine disponibilité, ouverture d'esprit, vouloir aider, vouloir rendre service, ça fait partie de leur mentalité... donc, honnêtement, pas difficile à gérer... une certaine flexibilité, disponibilité, évidemment ils sont pas aux études... et ça permet une meilleure stabilité dans les équipes. Donc ces gens-là n'ont pas nécessairement besoin de travailler 40 heures/semaine, plusieurs se satisfont de 20 heures/semaine... et ça répond à notre besoin (Représentant 1 du Groupe RONA).

La disponibilité de la main-d'œuvre vieillissante répond à la flexibilité recherchée par les employeurs, en particulier dans le commerce de détail, surtout depuis l'allongement des heures d'ouverture des commerces<sup>49</sup>. Les travailleurs vieillissants déjà retraités offrent des

---

<sup>49</sup> La Loi sur les heures et les jours d'admission dans les établissements commerciaux, entrée en vigueur en 1990, fixe les heures d'ouverture des établissements commerciaux de 8h00 à 17h 00, le samedi et le dimanche et de 8h00 à 21h00, les autres jours de la semaine. Elle a été amendée à trois reprises : « en 1992, pour permettre l'ouverture des établissements commerciaux le dimanche; en 2006, pour prolonger jusqu'à 20h00 l'ouverture des commerces du secteur de l'alimentation les samedis et dimanches; en 2007, [...] pour ne plus reporter au 25 juin et au 2 juillet les jours pendant lesquels le public ne peut pas être admis dans un

disponibilités horaires différentes de la main-d'œuvre dominante dans le secteur, à savoir la main-d'œuvre étudiante. En effet, les étudiants sont bien souvent disponibles les soirs et les fins de semaines, tandis que les salariés vieillissants occasionnels sont disponibles les jours de semaine et préfèrent ne pas travailler le soir et les fins de semaines. La présence des salariés vieillissants nouvellement recrutés sert donc essentiellement à combler le vide horaire laissé par les étudiants. Comme l'explique ce représentant syndical :

Ben à boucher les trous que les étudiants peuvent pas faire et que les salariés réguliers, qui sont en nombre insuffisant, ne peuvent pas faire non plus... parce que de jour, c'est un des gros problèmes quand on se promène dans le commerce de détail de jour... ils manquent de personnel sur le plancher... c'est parce que la plupart des gens c'est des étudiants ! ... fait que les gens de jour du lundi au vendredi y en a pas beaucoup (Représentant syndical 2).

Le recrutement de ces salariés retraités se fait à travers des campagnes publicitaires ciblées sur cette catégorie d'âge ainsi qu'à travers des réseaux regroupant des personnes de plus de 50 ans comme la FADOQ (Fédération d'âge d'or du Québec), le site d'emploi dédié aux seniors 45plusjob.com ou encore la société québécoise de gérontologie, etc. :

On va chercher autant notre public cible à travers des conférences avec notre partenariat FADOQ qui est au Québec... puis ça nous donne de la visibilité dans les revues « Virage », les revues de la FADOQ [...] C'est de faire des présentations dans différents organismes, des fois c'est de façon très locale, dans un organisme d'aide à la recherche d'emploi dans l'ouest de l'île (de Montréal) ou à Laval ou encore... de faire, à Québec, je sais qu'on va bientôt faire une publicité sur un site internet relié aux 50 ans et plus. On a aussi un partenariat depuis 2005 je crois, avec 50plusjob.com qui est maintenant 45plusjob.com qui est un site d'emploi pour... je pense c'est le premier site d'emploi destiné pour l'employabilité des 50 ans et plus (Représentant 3 du Groupe RONA).

---

établissement commercial lorsque le 24 juin et le 1er juillet tombent un dimanche. [...] Puis, en 2008, le gouvernement du Québec a adopté le Règlement sur les périodes d'admission dans les établissements commerciaux, pour modifier les conditions d'ouverture des établissements d'alimentation en-dehors des jours légaux d'ouverture et pour autoriser l'ouverture de tous les commerces le 2 janvier » (Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation, document d'information, septembre 2009). [En ligne] : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/> (page consultée le 10/02/2012).

Les avantages proposés pour le recrutement de cette main-d'œuvre vieillissante se basent essentiellement sur la flexibilité horaire :

Dans certains magasins, on a des conventions collectives qui offrent la possibilité de travailler... d'avoir des disponibilités seulement du lundi au vendredi. Ça demande à être disponible du matin au soir par contre, ça leur... dans le commerce de détail généralement il faut être disponible la fin de semaine, donc c'est vraiment un groupe de disponibilité qui exclut les fins de semaine... [...] C'est le nombre d'heures qu'ils veulent... s'ils disent bon moi je suis disponible jusqu'à 30 heures, ils seront cédulés (sic) pour travailler jusqu'à 30 heures dans ces heures là, dans ces disponibilités-là, dans la mesure où, le magasin a des heures à leur distribuer... (Représentant 3 du Groupe RONA).

En effet, RONA compte sur le fait que les salariés âgés, qui touchent déjà des revenus de leur retraite, n'ont pas besoin d'un grand revenu supplémentaire. Donc la plupart du temps, ce sont des salariés qui se retrouvent dans le statut d'emploi d'occasionnel (que nous détaillerons dans la troisième partie), qui offre beaucoup moins d'avantages que le statut de régulier du magasin :

Souvent c'est des gens qui veulent pas travailler les fins de semaine et ça les accommode d'avoir moins d'heures en contrepartie, d'avoir leurs fins de semaines libres. Une personne par exemple, une mère monoparentale, aimerait bien avoir ce statut-là sauf qu'en même temps, quand tu veux faire vivre ta famille ben, ce groupe-là, cadre pas vraiment avec leurs attentes parce qu'ils ont besoin d'avoir plus d'heures pour avoir plus de rémunération hebdomadaire. Donc ça, c'est vraiment un groupe pour des gens qui ont... C'est un revenu d'appoint vraiment plus qu'un revenu principal (Représentant 3 du Groupe RONA).

D'après les représentants du Groupe, la possibilité de ne pas travailler les fins de semaines constitue un argument majeur pour les personnes vieillissantes nouvellement recrutées. En effet, le statut de travailleur occasionnel oblige ses bénéficiaires à être disponibles pour travailler la fin de semaine ou, selon quelques conventions collectives, un jour de fin de semaine (samedi ou dimanche). Cela dit, à l'embauche, l'employé peut faire un arrangement avec l'employeur en déterminant le nombre d'heures qu'il souhaite accomplir et en précisant sa volonté de ne pas travailler la fin de semaine. Cela comporte quelques

inconvenients, car étant donné le peu d'ancienneté de ces nouvelles recrues, elles se retrouvent bien souvent à combler les heures que les salariés plus anciens ou ayant des postes supérieurs n'ont pas souhaité avoir. Si on ajoute à cela le fait de ne pas vouloir travailler les fins de semaine, certains employés peuvent se retrouver sans travail pendant les semaines où leurs disponibilités ne correspondent pas à l'horaire de travail mis en place. De plus, dans les saisons de faible achalandage (entre le mois d'octobre et le mois de mars), cette situation peut conduire à des mises à pied temporaires ou définitives :

Dans les moins bonnes années, ça peut arriver que certaines semaines où il y a des mises à pied. C'est pas beaucoup dans les magasins... C'est pas beaucoup, c'est pas pour longtemps, mais ça peut arriver qu'il y ait des mises à pied où qu'il y ait juste des gens qui aient zéro heure pendant quelques semaines [...] (Représentant 3 du Groupe RONA).

Les syndicats confirment cette situation qui, non seulement augmente la précarité de ces travailleurs, mais en plus, pose des problèmes pour le Groupe en termes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre déjà retraitée :

Oui en mise à pied... avec... ils leur disent, l'année prochaine au printemps si vous voulez, vous pouvez revenir... on vous connaît déjà, etc., etc. [...] Statistiquement... j'ai pas fait le calcul là, mais bon à un moment donné... si, si j'étais un temps plein puis je réduis mes heures de travail de 40 heures à 30 heures, je vais rester dans l'entreprise... jusqu'à tant que... tu sais, c'est une période creuse, on sait que c'est le détail, mais je suis 16 heures semaines... tu ne m'en donnes pas ! Je vais-tu (sic) attendre l'année prochaine pour faire mon autre 16 heures... ça se peut que 1/j'ai plus d'intérêt 2/... j'ai trouvé un emploi ailleurs ou 3/j'ai plus le... physiquement ça a changé mon style... je ne sais pas moi, je ne connais pas toutes les raisons là... mais les gens quittent et ne reviennent pas (Représentant syndical 1).

L'autre représentant syndical nuance cette position en parlant de départ compensé par la perte de la main-d'œuvre étudiante à la fin de l'été :

Il y a une diminution des heures... [...] puis tous les salariés occasionnels souvent ils ont une diminution des heures, il y a pas beaucoup de mise à pied parce que le départ au mois de septembre, les gens qui retournent aux

études, il y en qui vont travailler juste l'été... puis quand qu'il va arriver le mois de septembre, octobre, ils vont retourner aux études... et ils voudront plus travailler autant d'heures, fait qu'eux autres vont travailler 12 heures/semaine, quelque chose comme ça... ils donnent des disponibilités restreintes et ils travaillent à 12 heures/semaine... Habituellement ça se fait de cette façon-là. C'est sûr et certain qu'il y a des départs... souvent il y a des gens qui quittent, il y a beaucoup de roulement là-dedans. Donc, ils vont faire beaucoup d'embauche au mois de mars/avril/mai pour toute la grosse période puis ensuite de tout ça, par les départs c'est sûr là ils font plus d'embauche et ça diminue tranquillement, pas vite. Mais c'est pas des mises à pied en tant que telles, c'est des départs (Représentant syndical 2).

À la lumière de ces propos, nous pouvons dire que l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre vieillissante nouvellement recrutée connaît un succès mitigé pour le Groupe RONA. De l'aveu d'un représentant du Groupe, RONA peine à recruter dans ce bassin de main-d'œuvre et estime que l'attractivité de l'entreprise pour les besoins de cette catégorie de salariés n'est pas optimale.

... on s'est mis il y a quelques années à peine à tenter de les courtiser davantage avec un succès moyen... ce n'est pas un échec, mais ce n'est pas non plus un succès où tous les gens viennent cogner à notre porte en disant on veut travailler chez vous, vous êtes extraordinaires. Mais on en attire des gens... (Représentant 1 du Groupe RONA).

En effet, hormis la problématique des horaires, la nature même du métier du conseil et de la vente comporte des éléments de pénibilité qui rebutent certains salariés vieillissants (nous aborderons ce point plus en détail dans la troisième partie de ce chapitre sous le thème de la pénibilité au travail) :

... On s'est rendu compte que l'un des problèmes, sans doute le problème majeur dans l'attrait et forcément la rétention, c'est vraiment au niveau de la nature du poste même. Parce que nos postes de conseillers vendeurs impliquent principalement deux tâches : il y en a une qui est de servir la clientèle... et il y en a une autre qui est plus au niveau de la manipulation des bois, de remplir les étagères, de faire du facing, s'assurer que les tablettes sont remplies. Alors et ce deuxième volet-là de la job plaît évidemment beaucoup moins aux personnes plus âgées (rire) que le premier volet qui est le service... ces gens-là savent qu'ils ont une expertise, ils sont bons pour la communiquer et rendre service, mais sont beaucoup peu

enclins à l'autre partie parce que c'est moins valorisant, parce que c'est plus exigeant physiquement aussi... alors, c'est là où on s'est rendu compte... ben si on veut retenir davantage des personnes plus âgées, il va falloir modifier le cœur même de notre organisation du travail, c'est pour ça que c'est pas si facile à faire de venir chambarder toute une façon d'opérer un magasin (Représentant 1 du Groupe RONA).

Quand je dis aux gens « Ben, venez chez nous, je suis intéressé, je peux vous offrir un salaire, je peux reconnaître votre expertise, c'est des choses qu'on fait, mais en contrepartie, vous allez travailler les soirs et les fins de semaines... » J'en perds là des gens ! Je perds une bonne expertise là (Représentant 1 du Groupe RONA).

La stratégie de recrutement chez RONA est nouvelle et n'a pas encore fait ses preuves au niveau de sa solidité et son efficacité. En effet, le taux de roulement est encore élevé et l'entreprise peine à le diminuer en raison des éléments exposés ci-dessus, mais aussi en raison de la nature du secteur de détail. Ainsi, le fait que les magasins soient ouverts sept jours sur sept, six soirs sur sept avec peu de jours de fermetures (certains jours fériés étant travaillés), la pénibilité de certaines tâches et le stress lié au service à la clientèle rendent les métiers de conseil et de la vente dans les grandes surfaces de rénovation très peu attractifs pour des gens ayant déjà quitté le marché du travail. De plus, ces personnes recommencent généralement à travailler avec le salaire minimum alors qu'avant, dans leurs métiers d'origine, ils gagnaient le double voire le triple de ce qu'ils gagneraient chez RONA.

Pour l'instant... ça, c'est la capacité de payer est un peu un obstacle aussi parce que souvent ils ont une expertise... les gens ont développé une expertise souvent dans des corps de métiers professionnels. Électricien, menuisier, plombier, donc en lien direct avec notre business, mais c'étaient des métiers qui payaient autrement 30/35 piastres de l'heure avec les fonds de pension, etc. Fait que ces gens-là prennent une préretraite, ils se rendent compte bon, je suis encore en forme, j'aimerais beaucoup travailler dans quelque chose de connexe à mon métier, mais on peut pas payer 35 piastres de l'heure, ni 25, ni même pas 20. Fait que là c'est le juste milieu entre reconnaître une certaine expertise en lien avec notre capacité de payer et tout en restant en équité avec les gens qui ont... qui sont rentrés chez nous et qui ont progressé... (Représentant 1 du Groupe RONA)

Cependant, même s'il y a des employés qui acceptent de travailler à moindre salaire, la plupart d'entre eux souhaitent avoir des métiers plus doux, moins stressants, moins pénibles, qui ne demandent pas le travail en fin de semaine, mais qui leur permettent d'avoir un revenu d'appoint assez stable. Avec ces conditions, RONA essaie de trouver des compromis en fonction des exigences du secteur du commerce de détail. Donc, à défaut de pouvoir recruter énormément de main-d'œuvre vieillissante, le Groupe RONA commence à réorienter sa stratégie vers un peu plus de rétention de la main-d'œuvre vieillissante déjà présente dans les magasins.

#### **5.2.4.2. Les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants**

Comme nous l'avons mentionné auparavant, les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans le Groupe RONA sont encore à leurs débuts. Les syndicats considèrent même qu'il y a peu ou pas de pratiques de rétention dans le Groupe :

Je crois pas moi que l'employeur a une pratique, je ne crois pas qu'il y en a une... il y a des facilités, des aménagements de temps de travail... (Représentant syndical 1).

En fait, au-delà des pratiques et des mesures concrètes, c'est davantage un changement de vision et de stratégie qui s'est opéré il y a quelques années au niveau de l'entreprise :

La différence c'est que... très honnêtement c'est que... on les gardait, mais quand ils partaient il y avait pas de mesures pour dire « non, non reste là »... [...] Mais c'est plus un changement parce que la grosse part à l'époque c'était non, non, non parce que je pourrais pas, je pourrais pas, je pourrais pas... là maintenant on dit, avant de dire que je peux pas là... y a-t-il une façon plus large de réfléchir et de dire peut être qu'il y a une solution... je dirais que c'est ça le gros changement dans les dernières années là (Représentant 1 du Groupe RONA).

De plus, il apparaît que le Groupe RONA n'avait pas, pour ainsi dire, de raisons pour mettre en place des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants. En effet, la

main-d'œuvre employée dans les magasins ne fait pas partie de celle qui se retire du marché du travail de manière hâtive, pour plusieurs raisons :

Chez nous, ça part tard... ça part tard pour différentes raisons selon moi là... 1/même si l'on parle d'un emploi physique parce qu'il y a de la manutention, ça n'a rien à voir avec le travail d'usine, le travail de la construction. C'est physique mais ça n'a rien à voir fait que... [...] C'est pas à terre, c'est pas à genoux, c'est pas dans les hauteurs, rien, c'est... Fait que, même si c'est physique, quelqu'un peut travailler jusqu'à 65 ans facilement, facilement sans sentir que le corps est bon plus... ça c'est une des raisons que les gens travaillent tard. [...] 65 ans facilement. [...] beaucoup de gens qui ont fait des carrières puis 20 ans, 25 ans, 30 ans, 35 ans... ce n'est pas si inusité que ça là de... peut-être qu'on va moins le voir dans les prochaines années mais je sais qu'antérieurement, ce n'était pas étonnant de voir des gens qui font ça jusqu'à 65 ans et puis... [...] évidemment, on n'est pas les meilleurs payeurs au Québec... On est pas les banques, on est pas le gouvernement tout ça mais c'est le commerce du détail et les salaires sont bons mais les régimes de retraite, souvent il y a des établissements qui ont pas de régime de retraite là. Fait que c'est sûr quand les gens veulent partir à la retraite puis regardent le... leurs économies, s'ils se sont pas bâti un bon fonds de pension... ben, ça retarde le processus décisionnel (Représentant 1 du Groupe RONA).

Ainsi, la pénibilité relative, les bas salaires, l'absence d'un régime complémentaire de retraite offert par l'employeur et la volonté de se maintenir jusqu'à l'âge de 65 ans pour pouvoir percevoir une retraite à taux plein, sont autant de raisons qui font que les employés des magasins se maintiennent en emploi de leur propre chef.

Étant donné que les conventions collectives diffèrent d'un magasin à un autre, il n'existe pas ce que l'on pourrait appeler des pratiques homogènes de maintien en emploi, dictées par le Groupe et qui seraient applicables à tous les magasins. Nous verrons, dans la troisième partie de ce chapitre, que chaque magasin propose ses propres statuts d'emplois et ses pratiques de maintien en emploi formelles et informelles. Néanmoins, nous pouvons dire que généralement, il n'y a pas beaucoup de mesures visant spécifiquement les employés de 50 ans et plus dans les magasins.

Ainsi, la seule mesure officielle et formelle visant au maintien en emploi des salariés vieillissants est celle de la « semaine de 4 jours ». Cette mesure permet aux salariés de 60 ans, ayant 10 ans d'ancienneté chez RONA, de diminuer leurs heures de travail passant ainsi de 40 heures par semaine à 32 heures par semaine. La baisse de salaire est compensée par le fait que ces salariés sont en mesure de retirer leurs rentes de retraite (de la Régie des rentes du Québec) tout en continuant de travailler. Cette pratique est négociée dans certains magasins où le syndicat ne considère pas la clause d'âge et d'ancienneté comme une discrimination. Pour les autres magasins, la « semaine de 4 jours » est alors offerte pour tous les salariés réguliers des magasins quelque soit leur âge. Bien entendu, la baisse de salaire n'est pas compensée chez les moins de 60 ans.

Au-delà des mesures d'aménagements horaires, il n'existe pas d'autres pratiques formelles comme l'aménagement de poste, le parrainage, etc. Nous verrons plus loin au niveau des magasins que bien souvent, ces pratiques relèvent de l'informel et du cas par cas.

Pour pallier ce manque de pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante, une réflexion s'est amorcée au niveau de l'entreprise pour faire ressortir des moyens efficaces pour maintenir en emploi le plus longtemps possible les salariés vieillissants dans les magasins. Ainsi, il y a actuellement un projet pilote qui a lieu dans quelques magasins RONA à l'extérieur du Québec et qui consiste en la mise en place d'un poste spécial pour les salariés vieillissants et qui s'appelle un poste de consultant-expert :

On en est venu à faire... à tenter des expériences, actuellement plus en Ontario où on tente vraiment ces expériences-là de créer des postes de uniquement de conseiller vendeur expert et de créer en même temps des... classes d'emploi qui est plus [...] manutentionnaire ! Parce que la plupart des manutentions se font de nuit où là ces gens-là viennent remplir... [...] Fait qu'on est entrain actuellement en Ontario de faire ces expériences-là pour voir justement, est-ce que d'une part... comme référence, on prend aussi nos sondages d'opinion : est-ce que les gens ont la perception, dépendamment de qui les sert, de l'âge mais est-ce que globalement quand je vais chez RONA, je suis bien accueilli, est-ce que je trouve ce que je veux, est-ce que j'ai l'expertise dont je m'attendais... puis on essaie de voir ça... puis en même temps est-ce que cela a un impact positif sur nos ventes

aussi, entre vente comparable est-ce qu'en ayant cette structure-là...  
(Représentant 1 du Groupe RONA).

Ce type d'aménagement a pour but de changer l'organisation de travail dans les magasins pour faire en sorte que les salariés vieillissants ne fassent plus de manutention durant leurs horaires de travail mais uniquement du conseil aux clients. Le but étant de pouvoir ainsi garder longtemps la main-d'œuvre vieillissante du magasin mais aussi d'en recruter davantage :

Ce qu'on essaie d'améliorer (c'est) de faire en sorte que la nature de la tâche de conseiller vendeur, qu'il y ait moins de manipulation, mais que ça soit vraiment plus de l'expertise-conseil là... c'est ce que les gens aiment, mais comment, cette tâche-là qui est 50/50... on peut faire en sorte qu'elle passe de 80/20 ou 90/10 ou peut être même 100 % expert-conseil, zéro manutention... Si on arrive à revoir notre organisation du travail, ben c'est sûr que là, les personnes âgées on va les garder, on va pouvoir en attirer davantage, on va dire « ben venez pour votre expertise, pas pour vos bras, venez pour votre expertise ». Sauf que pour l'instant je peux pas leur dire ça parce que notre organisation de travail fait en sorte que j'ai besoin malgré tout d'une certaine manipulation, manutention de marchandise durant les heures d'ouverture (Représentant 1 du Groupe RONA).

Comme les magasins dans lesquels nous avons effectué notre enquête se trouvent au Québec, nous n'avons pas pu voir ce projet à l'œuvre. Nous ne savons donc pas quel impact ce dernier aurait sur le maintien en emploi des salariés vieillissants. D'autres projets visant à réduire le taux de roulement de l'entreprise sont en cours d'études au sein du Groupe. Il convient de dire que ces projets ne concernent pas directement ou uniquement la population vieillissante dans les magasins mais visent essentiellement à réduire le taux de roulement parmi les employés à temps partiel ainsi qu'à favoriser l'engagement organisationnel :

À part cette initiative-là, d'autres initiatives qu'on va faire par exemple, on prépare une campagne de sensibilisation auprès de l'ensemble des gestionnaires sur la rétention parce que la rétention c'est souvent un ensemble de petites choses, c'est pas... la science nucléaire là... c'est un ensemble de petites choses qui font en sorte que les employés décrochent, se démobilisent et quittent, c'est des... éléments d'organisation du travail, c'est

qu'est ce qui fait en sorte que des personnes veulent rester et à l'intérieur de ça, évidemment, il y aura des initiatives qui vont viser les 50 ans et plus (Représentant 2 du Groupe RONA).

À la lumière de ce que nous avons exposé ci-dessus, et étant donné la quasi-inexistence des pratiques formelles visant au maintien en emploi des salariés vieillissants dans le Groupe RONA, il est légitime de se poser la question suivante : quel est l'impact réel de ces pratiques de maintien en emploi sur l'entreprise ?

#### **5.2.4.3. Le retour attendu par RONA des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants**

Les représentants du Groupe RONA estiment que la présence des salariés vieillissants améliore la vente dans les magasins. Cela dit, il est impossible de prouver ce fait avec des chiffres :

Tout le monde... pour être honnête, on n'a pas fait de grosses études comme telles là-dessus. Mais de façon très simple et empirique, tout le monde qui va en magasin, sait, reconnaît que... souvent l'expertise, les connaissances, la qualité de l'expérience va être supérieure avec quelqu'un qui a beaucoup d'expérience de toute évidence donc quelqu'un qui a une tête grise comme on les appelle. Donc, la direction, le conseil d'administration, là je parlerais pas des actionnaires mais le conseil d'administration qui voient cette stratégie-là sont tout à fait supportants (sic)... tout à fait, tout à fait supportants (sic) ! [...] Je ne suis pas capable de le prouver... Oui, on le sent, oui on le constate mais je suis pas capable de le prouver parce que j'ai pas de données où je peux corrélérer les ventes ou l'amélioration des ventes avec le profil démographique. J'ai pas de statistiques sur ça. Donc, on le sent... on y croit mais je suis pas capable de vous le prouver par des chiffres (Représentant 2, Groupe RONA).

Le Groupe s'attend donc à une amélioration des ventes par une amélioration de la qualité du service fourni par la main-d'œuvre vieillissante, même si cette corrélation est difficilement mesurable. Ceci a pour effet de susciter le scepticisme des syndicats qui pensent que le but essentiel de l'entreprise est de rendre visible la main-d'œuvre vieillissante pour la communication et l'image du Groupe.

C'est sûr et certain que la maison mère à Boucherville c'est l'image... on voit quand qu'il (sic) y a... des... les données financières qui sont données... tu as toujours d'amener ce point de vue là des 50 ans et plus... c'est une image... sauf à la base, moi, c'est un besoin... sur le plancher de personnes (Représentant syndical 2).

... de dire que dans mon entreprise, j'ai des personnes âgées... et qui... sont visibles... c'est visible, c'est disponible... [...] mais est-ce que ça... légitime de dire qu'on a un taux de productivité énorme, est-ce que... [...] on est rentable d'avoir ça, je pense que s'ils font l'équation, je ne crois pas là... je crois pas... moi je pense que c'est vraiment une question de... de dire que nous avons nous aussi un programme pour ces gens là... nous en avons un pour l'intégration... des personnes immigrantes, nous avons un programme aussi pour nos jeunes travailleurs qu'on les prend à la couche là puis qu'on les amène à se développer dans nos magasins... (Représentant syndical 1).

Pour résumer, le Groupe RONA dit s'attendre à une amélioration des ventes des magasins en embauchant et en gardant la main-d'œuvre vieillissante en emploi. Sauf que le rapport entre le maintien en emploi et la productivité est difficile à prouver. Pour les syndicats, le recrutement et le maintien en emploi des salariés vieillissants ne sont que des stratégies de communication parmi d'autres. La réalité du terrain réside dans le besoin en main-d'œuvre dans les magasins à des heures où la main-d'œuvre habituelle (essentiellement étudiante) n'est pas disponible.

### **5.2.5. Réalité des pratiques de maintien en emploi des seniors dans le Groupe RONA**

Étant donné les éléments recueillis sur le terrain, il convient de prendre un peu de recul pour tenter d'avoir une vision d'ensemble sur la réalité du maintien en emploi des salariés vieillissants au sein du Groupe RONA. Pour cela, nous avons cherché à savoir si, au-delà des pratiques formelles et informelles mises en place, il y avait une réelle volonté de garder en emploi cette catégorie de main-d'œuvre là. L'examen d'éléments tels que l'intérêt du Groupe pour la main-d'œuvre vieillissante ou encore l'existence des pratiques de mise à l'écart ou des stéréotypes à l'égard des salariés vieillissants, nous permettent d'apporter un regard éclairé sur la situation réelle dans le cas de l'entreprise RONA.

### 5.2.5.1. Intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante

Notre enquête sur le terrain, que ce soit au niveau de l'entreprise ou, comme nous le verrons plus loin au niveau local, nous permet de dire que le Groupe RONA a identifié les nombreux avantages qu'apporte la main-d'œuvre vieillissante à l'entreprise. La qualité de service donné ainsi que l'expérience et la compétence apportées par les salariés vieillissants constituent certes un atout pour l'entreprise et les magasins.

Cela dit, cette main-d'œuvre compétente a un coût. Ce dernier représente un facteur non négligeable dans la gestion du Groupe. En effet, les salariés vieillissants sont souvent payés au maximum de l'échelle salariale s'ils ont fait carrière dans l'entreprise. Le fait d'avoir eu recours à une stratégie de recrutement plutôt qu'à une stratégie de rétention en dit long sur le type de main-d'œuvre que l'on souhaite attirer chez RONA. En fait, nous pensons que l'intérêt du Groupe RONA est d'avoir une main-d'œuvre disponible pendant les horaires difficilement comblés par les autres types de main-d'œuvre, peu chère, flexible en fonction des saisons d'achalandage des magasins et surtout occupant des statuts d'emploi (occasionnels, temps partiels) beaucoup moins avantageux que les statuts d'employés réguliers.

Donc en effet, il y a un intérêt pour les employés vieillissants mais pas forcément ceux qui ont fait carrière dans l'entreprise, qui ont beaucoup d'avantages dus à leur statut d'emploi régulier et qui sont payés au maximum de l'échelle salariale<sup>50</sup>. Ces derniers, avec l'avancement en âge, souhaitent également travailler moins les soirs et les fins de semaine, etc.

La main-d'œuvre plus âgée est moins enclin (sic) à travailler le soir, moins enclin (sic) à travailler les fins de semaines. Mais la majorité de nos ventes se font les fins de semaines, de soir et après de jour. Fait qu'il y a cette contradiction-là entre le besoin du consommateur, nos besoins puis les

---

<sup>50</sup> Les conventions collectives des magasins sont dotées d'une échelle des salaires selon les postes occupées, allant du salaire horaire minimum prévu par la Loi à un salaire horaire fixé par l'entreprise et qui augmente d'un certain pourcentage tout le long de la durée de la convention collective.

attentes de ces employés là. Fait qu'il faut trouver des... certaines mesures pour trouver un juste équilibre (Représentant 1 du Groupe RONA).

Le représentant du Groupe évoque la possibilité pour les employés vieillissants de changer de statut pour travailler moins d'heures :

Ben il y a la possibilité de changer de statut d'emploi, de passer de régulier à temps partiel, il y a pas de pertes de séniorité, d'ancienneté mais ça on peut le faire donc quelqu'un qui serait plus âgé, puis qui dirait « ben je commence vraiment à être essoufflé, ou à penser que j'ai fait... j'ai donné beaucoup, je voudrais donner moins... » Ben il peut passer de régulier à temps partiel comme changement de statut. Bon ça c'est une petite disposition mais de par ça, ben il y a des gens qu'on a réussi à garder... parce que je veux dire entre être obligé de travailler 40 heures ou tomber à zéro, ben non j'ai peut être la possibilité de tomber à 20 heures, 25 heures... donc, ces gens qui vont plus progresser, vont faire un retrait du marché du travail de manière progressive là (Représentant 1 du Groupe RONA).

Le propos du représentant du Groupe sur l'ancienneté est contredit par celui des syndicats, mais aussi avec les pratiques dans les magasins. En effet, il est important de préciser que dans les conventions collectives québécoises, l'ancienneté n'est pas une clause non pécuniaire comme les autres. Elle constitue plutôt un principe de base omniprésent dans la convention collective, qui a des répercussions sur l'application de plusieurs autres clauses (Hébert et coll., 2007). De ce fait, l'ancienneté détermine plusieurs éléments se rapportant au quotidien des travailleurs comme le choix des horaires de travail, la distribution des heures supplémentaires, le choix des vacances, les promotions, etc.

Dans le Groupe RONA, le passage d'un poste d'employé régulier à un employé de temps partiel fait perdre les avantages liés à l'ancienneté. Donc, bien souvent, les employés réguliers vieillissants sont réticents à un changement de statut<sup>51</sup>. En effet, cela signifie pour eux une perte en termes d'avantages sociaux, de congés de maladie, de choix d'emploi d'horaires, etc.

---

<sup>51</sup> Nous expliquerons cette réticence au changement de statut quand nous aborderons dans la troisième partie de ce chapitre la différence de l'organisation du travail dans les magasins étudiés.

Par ailleurs, les syndicats eux-mêmes ne pensent pas que le Groupe s'intéresse comme il le dit à la rétention de la main-d'œuvre vieillissante. En effet, il semble que ce sujet reste très peu traité dans les négociations de conventions collectives et ne figure en aucun cas dans les priorités stratégiques du Groupe RONA :

J'essaie pas de dénigrer l'employeur... c'est ça que je ressens, c'est ce que je vois, J'y vois pas... on ne m'en parle jamais !... Et si c'était si... intéressant, important... je pense qu'ils intéresseraient, qu'ils nous associeraient, on serait partenaires dans ce projet là... Jamais ! (Représentant syndical 1).

Selon ce syndicat, l'intérêt du Groupe RONA pour le recrutement des salariés vieillissants suit une tendance générale en Amérique du Nord et qui a pour effet d'améliorer l'image d'employeur du Groupe :

C'est pas vrai l'histoire de RONA de la main d'œuvre des personnes âgées là... ces personnes-là âgées vont nous être utiles... tu sais, moi je pense, ils remplissent une case, bon regarde on a un programme santé, bonjour... puis tant mieux si ça peut nous aider à être plus productif ou améliorer notre performance puis on répond mieux aux actionnaires... je pense pas qu'ils y croient... ils diront ce qu'ils voudront puis c'est pas grave... je suis très heureux de ce que je dis moi... [...] Mais... s'ils y croyaient plus que ça, ils auraient favorisé des ententes avec nous... pour leur donner un statut particulier... des conditions de travail particulières... puis qu'on aurait pu promouvoir... puis qui aurait pas eu de... comme je te disais tantôt, on a toute sorte d'« ententes » là, qu'on veut pas voir là, qu'on veut pas entendre... Mais s'ils y croyaient, ils le feraient et on serait ouverts... (Représentant syndical 1).

Le deuxième représentant syndical interrogé rejoint le premier sur la volonté de projeter une certaine image pour le Groupe RONA :

C'est sûr et certain que la maison mère à Boucherville c'est l'image... on voit quand qu'il y a (sic)... des... les données financières qui sont données... tu as toujours d'amener ce point de vue là des 50 ans et plus... c'est une image... (Représentant syndical 2).

Il ajoute par ailleurs que le fait de privilégier la rétention des employés vieillissants par des pratiques informelles et au cas par cas est un moyen de contrôler le maintien en emploi des salariés qu'on veut garder et ceux dont on veut se départir :

Je peux vous dire que c'est 50/50... ils vont faire des efforts de rétention avec certaines personnes et pour d'autres ils en feront pas. [...] Ben ça va selon la personne. Il y a beaucoup de favoritismes qui se font dans le domaine. Parce que quelqu'un qui est bon travaillant, qui est tranquille, qui chiale jamais, le garder y aura pas de problèmes. Aussitôt que quelqu'un est revendicateur, le moindrement, là il brasse les superviseurs sur le plancher, là... lui on a tout le temps de la misère avec lui, il veut tout le temps ci, il veut tout le temps ça... fait que là son... avec lui je vais dire ben si tu veux t'en aller va-t-en... (Représentant syndical 2).

Ainsi, bien qu'ayant cerné l'intérêt de sa main-d'œuvre vieillissante sur la clientèle, la stratégie de RONA vis-à-vis de ses employés vieillissants des magasins en matière de rétention en emploi reste limitée. Le recours au recrutement des employés d'âge mûr apparaît pour les syndicats comme étant une forme de communication visant à parfaire l'image du Groupe et suivant les tendances actuelles, mais ne constituant guère une base fondamentale dans la stratégie des ressources humaines du Groupe. Par ailleurs, le Groupe RONA a bénéficié d'une excellente couverture dans les médias sur la question du recrutement et du maintien en emploi des salariés vieillissants.

#### **5.2.5.2. Mentalités et stéréotypes à l'égard des salariés vieillissants**

Par le passé, il n'y avait pas de pratiques d'éviction des salariés vieillissants dans le Groupe RONA. À ce niveau, aucun des acteurs ne nous a parlé de quelconques stéréotypes négatifs à l'égard des employés vieillissants. Bien au contraire, cette main-d'œuvre jouit d'une bien meilleure réputation que la main-d'œuvre plus jeune au niveau de l'entreprise. Cela dit, nous verrons plus loin qu'au niveau local, il y a certains éléments plus ou moins négatifs qui sont évoqués, sans pour autant que cela ne vienne donner lieu à des stratégies de mise à l'écart de cette catégorie d'employés.

### **5.2.6. Récapitulatif du niveau de l'entreprise**

Le niveau de l'entreprise se compose de deux acteurs principaux : le Groupe RONA et les représentants des syndicats présents dans les magasins du Groupe. Ces deux entités ont des rapports cordiaux et bien souvent consensuels sur la plupart des projets. Les syndicats se définissent eux-mêmes comme étant des partenaires de l'employeur et se sont prononcés en faveur du maintien en emploi des salariés vieillissants. En effet, les deux acteurs de ce niveau s'entendent pour dire que l'entreprise aurait tort de se passer de ces aînés, étant donnée toute l'expertise détenue par ces derniers.

Malgré son positionnement stratégique pour le recrutement des salariés vieillissants ces dernières années, RONA ne pratique pas ce que l'on pourrait appeler une gestion des âges dans l'entreprise. En effet, l'entreprise semble davantage préoccupée par le taux élevé de roulement de ses employés et ne paraît pas cibler une catégorie spécifique de salariés dans la gestion de sa main-d'œuvre. Cela dit, depuis quelques années, face à une pénurie de main-d'œuvre appréhendée dans le secteur du commerce de détail, le vieillissement démographique mais aussi pour se démarquer de la concurrence au niveau de la qualité de service, RONA a choisi de recruter davantage de salariés vieillissants et de s'intéresser à la rétention de ces employés ayant fait carrière dans les magasins. Les syndicats pensent que l'émergence des pratiques de maintien en emploi et de recrutement est essentiellement due à un effet de mode qui met l'emploi des salariés retraités au goût du jour. RONA soignerait ainsi son image et serait perçue comme un employeur de choix qui favorise le vieillissement actif. Cela dit, même si les facteurs contextuels cités ci-dessus ont certes aidé à faire émerger une stratégie des ressources humaines visant les salariés vieillissants, il reste que les demandes des salariés pour plus de flexibilité dans leur travail ont joué un rôle dans l'initiation des pratiques de maintien en emploi dans l'entreprise. En effet, le travail dans le secteur du détail au Québec peut s'avérer très exigeant au niveau des horaires, comme au niveau des postes et de la pénibilité. C'est pour alléger ces exigences que les magasins du Groupe RONA ont commencé à introduire dans leurs conventions collectives des mesures d'aménagements d'horaires pour tous les salariés dans certains magasins, ou seulement pour les 60 ans et plus dans d'autres.

Au niveau des pratiques, RONA s'est positionné tout d'abord sur le recrutement des personnes retraitées avant de s'intéresser à la rétention des salariés vieillissants de ses magasins, et ce, pour plusieurs raisons : la première est que RONA ne se posait pas réellement la question de la rétention étant donné que ses employés âgés de plus de 60 ans ne partaient pas forcément à la retraite à cet âge. Les bas salaires du secteur font retarder la prise de la décision du départ à la retraite pour ne pas subir, au niveau des régimes des rentes, des pénalités de départ avant l'âge d'accès à une retraite à taux plein (65 ans). La deuxième raison est que RONA est à la recherche d'une main-d'œuvre pas forcément spécialisée dans le secteur mais qui a des affinités avec le bricolage. Le Groupe cherche également une main-d'œuvre qui viendrait travailler occasionnellement, pour combler les vides laissés par les salariés réguliers et les salariés à temps partiel (les étudiants) de l'entreprise. Ce type de salariés se divise en deux sous-groupes : ceux qui sont donc déjà autonomes financièrement et qui viennent travailler « pour se maintenir en santé » et se « désennuyer de la retraite », et ceux qui vivent une certaine précarité financière les obligeant à compléter leur revenu de retraite avec un revenu de travail. Ils sont donc faiblement payés et n'exigent pas les salaires que demanderaient des employés ayant fait carrière dans l'entreprise et qui sont au plus haut niveau de l'échelle salariale. Ce sont donc des postes précaires au niveau des horaires et des salaires. Par ailleurs, les représentants du Groupe RONA disent ne pas avoir rencontré un succès mirobolant avec cette stratégie de recrutement justement à cause de la faiblesse du salaire et des horaires atypiques.

C'est pour cela que l'entreprise s'est dirigée vers la mise en place des pratiques GRH visant le maintien en emploi des salariés vieillissants. Étant donné le caractère récent de ce positionnement, les pratiques de maintien en emploi sont encore à un stade embryonnaire et demeurent souvent, comme nous le verrons dans la troisième section de ce chapitre, de l'ordre de l'informel et du cas par cas. Cela dit, l'entreprise dit avoir lancé quelques initiatives en vue de faciliter le travail de ses salariés vieillissants. Une de ces initiatives concerne l'aménagement de postes pour les salariés vieillissants (ex : poste conseiller-expert avec peu ou pas de manipulation de marchandises), les autres visent essentiellement la réduction du taux de roulement à travers une embauche plus efficace.

Le constat global qui se dégage au niveau de l'entreprise est le suivant : le Groupe RONA semble avoir identifié les avantages liés aux salariés vieillissants pour améliorer la qualité de son service à la clientèle. Cependant, le coût de cette main-d'œuvre déjà présente dans les magasins ainsi que ces exigences liées à son statut au niveau des horaires de travail, joue en défaveur d'une stratégie de rétention au détriment d'une stratégie de recrutement, même si le Groupe est bien au fait du coût engendré par cette dernière stratégie également. Bien souvent, RONA propose aux salariés réguliers vieillissants désirant réduire leur temps de travail de changer de statut d'emploi (passer d'un statut de régulier à un temps partiel ou occasionnel) en vue de se maintenir plus longtemps au travail. Toutefois, très peu de salariés acceptent de faire ce changement étant donné ce que cela engendre pour eux comme perte d'avantages et d'acquis sociaux liés à leur statut d'employé régulier. Selon les représentants syndicaux, en privilégiant ce genre de stratégie, le Groupe RONA n'a guère de volonté réelle pour la mise en place de pratiques de maintien en emploi pour les salariés vieillissants. Si cela avait été le cas, le Groupe se serait engagé, disent-ils, engagé dans le projet avec plus de sérieux dans les négociations en vue des renouvellements des conventions collectives. L'absence de ce sujet dans la plupart d'entre elles amène les syndicats à croire que le Groupe n'est pas vraiment sérieux dans sa démarche de rétention de la main-d'œuvre vieillissante. L'entreprise continue donc de favoriser les pratiques informelles de maintien en emploi (que nous verrons plus en détail dans la troisième partie de ce chapitre), qui lui permettent de distinguer plus effectivement, les personnes qu'elles souhaitent voir se maintenir et celle qu'elles souhaitent voir partir. Ce dernier point a été évoqué uniquement par les syndicats. En fait, au niveau de la direction du Groupe, nous n'avons pas cerné dans le discours des pratiques de mise à l'écart ou encore une quelconque volonté de discrimination des salariés vieillissants. Bien au contraire, ces derniers semblaient avoir la réputation d'être expérimentés, travailleurs, efficaces et faciles à gérer.

## **5.3. Niveau local : Magasins du Groupe RONA**

Nous commencerons cette section par présenter les acteurs au niveau des magasins RONA, à savoir les directeurs des magasins, les délégués syndicaux et les salariés de 50 ans et plus rencontrés lors de l'enquête sur le terrain (5.3.1). Nous poursuivrons avec une description du contexte dans lequel se déroulent les interactions entre les acteurs de ce niveau. Pour cela, nous parlerons des contextes et de l'organisation du travail dans chacun des magasins étudiés (5.3.2). Ensuite, nous aborderons plus en détail les enjeux de la régulation dans les magasins à travers une explication détaillée des pratiques formelles et informelles de maintien en emploi des salariés vieillissants qui existent dans les magasins RONA (5.3.3). Dans cette même partie, nous évoquerons le contexte d'émergence de ces pratiques du point de vue des acteurs de ce niveau ainsi que les moyens mobilisés pour leur mise en place. Par la suite, nous traiterons de la perception qu'ont les acteurs de ce niveau des pratiques de maintien en emploi ainsi que des effets qu'ont ces dernières sur l'entreprise en général et sur la décision de prolongation de la vie professionnelle des salariés vieillissants en particulier (5.3.4). Nous terminerons avec un récapitulatif de ce niveau local (5.3.5).

### **5.3.1. Acteurs du niveau local**

Les acteurs de ce niveau sont : les directeurs des magasins, les délégués syndicaux et les salariés.

Les entrevues avec les directeurs avaient pour but de nous faire comprendre le fonctionnement des magasins et les pratiques de maintien en emploi qui y sont implantées. À partir de leurs propos, nous avons tenté de déceler les interactions entre les différents acteurs et les pratiques de maintien en emploi formelles (régies par la convention collective) et informelles qui ont lieu dans le magasin. Nous avons posé la question des résultats attendus par la mise en place des pratiques ainsi que de la perception générale que la direction du magasin se fait du maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous avons

pu remarquer que la population des directeurs des magasins était jeune (moins de 50 ans) et très souvent de nomination récente.

Les entrevues des délégués syndicaux s'inscrivent dans la même optique que l'entrevue des directeurs. La différence est qu'elles apportent une compréhension plus concrète de la réalité du métier de conseiller-vendeur dans un magasin de bricolage ainsi qu'une autre perspective quant aux mesures apportées, qui peut parfois s'opposer à la vision de la direction. Elles font également émerger un avis différent sur les mesures prises par la direction ainsi que sur le réel impact des pratiques mises en place sur les conditions de travail des salariés. Chaque magasin dispose d'un voire deux délégués syndicaux. Dans la plupart des cas, les délégués syndicaux étaient eux-mêmes des salariés vieillissants bénéficiant des mesures d'aménagement d'horaire. Cela nous a donc permis d'avoir une double perspective sur le sujet, à savoir l'avis du salarié vieillissant en tant qu'employé du magasin combiné à un regard critique du délégué syndical sur les pratiques de maintien en emploi.

Les entrevues de salariés apportent une compréhension plus profonde du métier exercé et de ce que vivent ces employés vieillissants au quotidien. Elles permettent également de mettre en exergue comment les facteurs propres à chaque individu peuvent influencer la perception des pratiques de maintien en emploi ou encore la décision de se maintenir en emploi tout court. Les salariés que nous avons rencontrés dans les magasins RONA ont une moyenne d'âge de 60 ans (de 52 ans à 65 ans). L'ancienneté moyenne de cet échantillon est de 11 ans de carrière dans les magasins. Environ 30 % de ces salariés disent avoir les moyens financiers de se retirer complètement du marché du travail. Cela dit, ils continuent de travailler pour plusieurs raisons : se maintenir en santé, rester actif, transmettre son expérience aux jeunes, se sentir utile, garder le contact avec les gens, etc. De plus, il apparaît que le fait de continuer de travailler malgré la possibilité financière de se retirer du marché du travail leur donne la possibilité d'avoir un revenu d'appoint. Cependant, pour la majorité des salariés rencontrés, la raison du maintien en emploi principale est l'obligation financière. Mais ce n'est pas la seule et unique raison : en effet, plusieurs nous ont confié qu'ils ne voulaient pas partir à la retraite par peur de s'ennuyer, car ils ne sont pas capables

de rester à ne rien faire. Bien souvent, bien qu'âgés de plus de 60 ans, ils ne se sentaient pas prêts pour la retraite. En ce qui concerne l'âge de départ à la retraite, l'échantillon se divise entre ceux qui n'avaient pas d'idée prédéterminée sur l'âge de départ à la retraite et ceux qui voulaient partir vers 55 ou 60 ans. Certains disent vouloir arrêter progressivement, dépendamment de l'état de leur santé physique, mais la majorité des employés ne s'est pas fixé d'âge précis pour le retrait définitif du marché du travail.

### **5.3.2. Contexte des magasins et organisation du travail**

Les magasins du Groupe RONA que nous avons étudiés s'étendent sur des surfaces allant de 7900 m<sup>2</sup> à 9300 m<sup>2</sup>. Ils sont ouverts tous les jours sans interruption entre 8 h et 21 h sauf les samedis et le dimanche où ils ferment à 17 h.

Les magasins emploient en moyenne une centaine de salariés. La proportion de 50 ans et plus dans les magasins varie entre 10 % et 30 % de l'effectif de la main-d'œuvre. Tous les magasins étudiés se trouvent dans les environs d'une grande ville du Québec. Il n'y a donc pas de disparités du point de vue du contexte économique dans lequel ils évoluent.

Les conventions collectives dans les magasins du Groupe RONA diffèrent d'un magasin à l'autre, ce qui fait que l'organisation du travail ainsi que l'orientation du syndicat des magasins donnent lieu à des différences dans l'organisation du travail et dans les statuts d'emploi proposés. Dans le but de donner une idée sur la diversité des choix proposés aux salariés d'un même groupe et de montrer l'indépendance (relative) des magasins, et surtout des syndicats vis-à-vis du Groupe RONA, nous avons choisi de détailler ci-dessous l'organisation du travail de chacun des trois magasins étudiés.

#### **5.3.2.1. Organisation du travail dans le magasin D**

Le magasin D se divise en départements : menuiserie, luminaires, électricité, peinture, bois et matériaux, etc. Chaque département fonctionne avec un nombre de salariés défini. Quatre

statuts de travail sont proposés dans le magasin : le salarié régulier (temps plein) et le salarié régulier 30-40 (le 30-40), le temps partiel et l'occasionnel.

a) Les statuts de salarié régulier et régulier 30-40 dans le magasin D

Le salarié régulier se scinde en deux catégories : le salarié régulier qui travaille 40 heures par semaine en tout temps et le salarié régulier 30-40 qui travaille entre 30 et 40 heures par semaine avec une garantie minimum de 30 heures par semaine à l'année. Évidemment, les statuts les plus favorables sont les réguliers à 40 heures par semaine. Outre les avantages en termes de salaire, d'assurance maladie et de jours de congé (qu'on détaillera plus loin), ce sont les statuts considérés comme étant les plus stables du magasin.

La semaine de travail est répartie du lundi au dimanche. Le salarié peut travailler quatre, cinq ou six jours par semaine selon le cas. Le minimum d'heures travaillées par jour est de quatre heures, le maximum est de neuf heures ou dix heures pour les réguliers 30-40. Le salarié régulier ainsi que le régulier 30-40 se doivent d'être disponibles en tout temps.

En ce qui concerne les congés dans la semaine, le salarié régulier ne travaille pas plus de cinq jours consécutifs dans une même semaine sans avoir un jour de congé. Le planning de travail avec les jours de congé est affiché à l'avance. Ainsi, selon la convention collective, le planning de travail et des jours de congé pour le salarié régulier est affiché avant midi, le dernier vendredi du mois et est en vigueur pour une période de quatre semaines.

Le salarié régulier bénéficie d'une période de repos de neuf heures entre deux journées de travail et d'une fin de semaine sur deux de congé. Il est tenu de travailler un soir par semaine tandis que les salariés réguliers 30-40 sont tenus de travailler jusqu'à un maximum de trois soirs par semaine.

b) Le statut du salarié à temps partiel au magasin D

Un employé à temps partiel travaille entre 20 heures et 40 heures par semaine mais bénéficie toujours d'un minimum de 20 heures par semaine garanties toute l'année. La

semaine de travail du salarié à temps partiel se répartit également du lundi au dimanche mais selon des modalités légèrement différentes des salariés réguliers. Ainsi, les temps partiels travaillent quatre à six jours par semaine selon le cas, quatre heures minimum et dix heures maximum par jour et vingt heures minimum par semaine. Tout comme le salarié régulier, il doit être disponible en tout temps.

La distribution des heures hebdomadaires du travail se fait par ordre d'ancienneté parmi les temps partiels. Ainsi, un salarié à temps partiel possédant moins d'ancienneté a moins d'heures qu'un salarié à temps partiel possédant plus d'ancienneté. Cette répartition des horaires se fait après avoir fixé les heures de travail des salariés réguliers et des réguliers 30-40.

Hormis le nombre d'heures travaillées par semaine, la différence entre les salariés à temps partiel et les salariés réguliers se situe dans le fait que l'horaire de travail est affiché avant midi le vendredi de chaque semaine et est en vigueur uniquement pour la semaine suivant l'affichage.

#### c) Le statut du salarié occasionnel au magasin D

Un salarié occasionnel peut faire entre 0 et 40 heures par semaine. Ces heures ne sont pas garanties à l'année. Il travaille du lundi au dimanche, trois heures minimum et 10 heures maximum par jour et six heures minimum par semaine. Cela dit, en accord avec l'employeur, le salarié peut fixer un nombre minimum ou maximum d'heures différent de ces limites d'heures. Comme les salariés à temps partiel, l'horaire de travail est affiché avant midi le vendredi de chaque semaine et est en vigueur pour la semaine suivant l'affichage.

Selon la convention collective, si des heures additionnelles à l'horaire de travail deviennent disponibles dans un département, elles sont distribuées parmi les salariés occasionnels de ce département, après avoir été offertes aux salariés à temps partiel de ce même département par ordre d'ancienneté.

Contrairement aux réguliers et temps partiels, le salarié occasionnel doit être disponible le jeudi et le vendredi soir, ainsi que le samedi et le dimanche, toute la journée.

d) Les avantages sociaux pour les salariés du magasin D

En termes d'organisation du travail, la diversification des postes proposés par le magasin D donne lieu à divers avantages attribués à chacune des catégories. Il nous paraît essentiel de mettre en exergue ces différences, car cela permettra plus tard de mieux comprendre les raisons de l'attachement des employés à leurs postes.

Le tableau suivant représente une série d'avantages sociaux proposés aux quatre catégories de salariés du magasin D. Cette liste non exhaustive est extraite de la convention collective du magasin D.

Tableau 16 : Avantages sociaux proposés aux quatre catégories de salariés du magasin D, Québec, 2010.

	<b>Salariés réguliers</b>	<b>Salariés réguliers 30-40</b>	<b>Salariés temps partiels</b>	<b>Salariés occasionnels</b>
<b>Temps supplémentaire</b>	Rémunéré chaque heure effectuée à 150 % du taux régulier	Rémunéré à temps simple jusqu'à ce qu'il ait complété 40 heures de travail au total dans une semaine et à 150 % de son taux régulier par la suite	Tenu de travailler une 7 <sup>ème</sup> journée consécutive dans une même semaine, soit du lundi au dimanche inclusivement, est rémunéré à temps et demi pour les heures travaillées au cours de cette 7 <sup>ème</sup> journée	Tenu de travailler une 7 <sup>ème</sup> journée consécutive dans une même semaine, soit du lundi au dimanche inclusivement, est rémunéré à temps et demi pour les heures travaillées au cours de cette 7 <sup>ème</sup> journée

<b>Salaire à l'embauche</b>	Taux de salaire minimum <sup>52</sup> + 0,75 \$	Taux de salaire minimum + 0,75 \$	Taux de salaire minimum	Taux de salaire minimum
<b>Congés mobiles</b>	5 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 6 mois de service continu	Payé pour les congés fériés et mobiles par une indemnité égale à 1/20 du salaire gagné au cours des quatre semaines complètes de paie précédant le congé	2 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 60 jours de service continu + 2 jours additionnels pour ceux qui justifient de 6 mois de service continu	2 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 60 jours de service continu + 2 jours additionnels pour ceux qui justifient de 6 mois de service continu
<b>Crédits d'absence occasionnelle<sup>53</sup></b>	Crédit de 40 heures d'absence occasionnelle rémunérées à son taux de salaire régulier	Banque d'absence au prorata des heures travaillées, minimum de 30 heures et maximum 40 heures par année rémunérées à son taux de salaire régulier	Banque d'absence occasionnelle de 24 heures par année rémunérées à son taux de salaire régulier	Ne bénéficie pas de cette mesure

De plus, le magasin offre à tous ses employés la possibilité de participer au fonds de solidarité F.T.Q.<sup>54</sup> pour l'épargne. Dans le Groupe RONA, selon la convention collective,

<sup>52</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2011, le taux de salaire minimum au Québec est passé à 9,65 CAD (soit environ 6,90 Euros) de l'heure. À la date de l'entrée en vigueur de la convention collective du magasin D, le 27 avril 2010, le salaire minimum était de 9,50 CAD (soit environ 6,80 Euros) de l'heure.

<sup>53</sup> Les crédits d'absence occasionnelle peuvent être payés à 100 % avant le 15 janvier de l'année suivante ou alors être versés dans un compte REER (Régime Enregistré d'Épargne Retraite) ou au Fonds de solidarité au nom du salarié. S'ils n'ont pas été utilisés, les crédits d'absence peuvent être échangés en vacances prises entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mars.

<sup>54</sup> Le fonds de solidarité F.T.Q. ou Fonds des travailleurs du Québec est une société de capital de développement qui a été créé par la centrale syndicale québécoise FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuse du Québec). Son fonctionnement s'apparente au fonctionnement du REER (évoqué précédemment). La cotisation à ce fonds donne aux participants le droit d'avoir des crédits d'impôts.

quelque soit le nombre de salariés qui en font la demande, l'employeur convient de déduire à la source sur la paie de chaque salarié qui le désire et qui a signé le formulaire de souscription, le montant indiqué par le salarié pour la durée qu'il a fixé ou jusqu'à avis contraire.

Aucun salarié interrogé au cours de notre enquête ne s'était prévalu de cette offre.

### **5.3.2.2. Organisation du travail dans le magasin E**

Comme le magasin D, le magasin E est réparti en départements, chacun comptant un certain nombre de salariés. Cela dit, contrairement au magasin D, le magasin E classe les postes en cinq catégories différentes : conseillers, préposés au comptoir de service/retours, caissiers, préposés à l'entrepôt et préposés au service. Les employés suivant cette classification ont une échelle salariale différente.

Au moment de notre étude, deux types de statuts étaient proposés dans le magasin E : le salarié régulier (temps plein) et le salarié à temps partiel<sup>55</sup>. Selon la direction, le magasin est obligé par la convention collective de maintenir un taux d'emploi de 50 % de salariés réguliers et 50 % de salariés à temps partiel.

#### a) Le statut de salarié régulier au magasin E

La semaine de travail d'un salarié régulier s'étend du dimanche au samedi inclusivement. Le nombre d'heures travaillées est de 40 heures réparties en huit heures sur cinq jours. Selon la convention collective, le salarié régulier peut être tenu de travailler un soir par semaine à temps régulier. Il peut être tenu également de travailler un deuxième soir au cours d'une semaine à temps régulier (le deuxième soir est attribué par ordre inverse d'ancienneté parmi les salariés réguliers du département concerné).

---

<sup>55</sup> La nouvelle convention entrée en vigueur en mars 2011 ajoute le poste de salarié régulier 30-40.

En ce qui concerne le congé hebdomadaire, au moins une fin de semaine par deux semaines est allouée au salarié régulier. L'horaire de travail est affiché avant midi le jeudi de chaque semaine, indiquant les heures de travail pour tous les salariés pour la semaine suivante.

#### b) Le statut de salarié à temps partiel au magasin E

Le salarié à temps partiel peut choisir ses disponibilités et décider ainsi du nombre d'heures qu'il souhaite accomplir. Toutefois, il existe une disponibilité minimale que le salarié à temps partiel doit offrir, à savoir deux soirs (à compter de 17 h) par semaine ainsi que le samedi et le dimanche. Le magasin garantit un minimum hebdomadaire de huit heures à l'employé à temps partiel et, ce dernier doit respecter la disponibilité qu'il a choisie pour une période minimum de six semaines<sup>56</sup>.

Selon la convention collective, les heures de travail disponibles pour les salariés à temps partiel sont distribuées par quart de travail, par classification, par département et par ordre d'ancienneté.

#### c) Les avantages sociaux pour les salariés du magasin E

Le tableau suivant représente une série d'avantages sociaux proposés aux deux catégories de salariés du magasin E. Notons que dans ce magasin, contrairement au magasin D, il n'existe pas de beaucoup de différences entre ce qui est accordé aux salariés réguliers et aux salariés à temps partiel.

---

<sup>56</sup> La nouvelle convention collective de 2011 est venue apporter des modifications à ce statut temps partiel notamment au niveau des disponibilités. Ainsi, la disponibilité minimale du salarié à temps partiel doit comprendre au choix trois soirs à compter de 17h et le samedi ou le dimanche ou un soir à compter de 17h et le samedi et le dimanche ou deux soirs à compter de 17h et une journée jusqu'à 17h comprise du lundi au vendredi et le samedi ou le dimanche ou le samedi et le dimanche pour le salarié étudiant qui a cinq soirs consécutifs par semaine de cours débutant après 17h. De plus, Un salarié à temps partiel peut modifier sa disponibilité en tout temps.

Tableau 17 : Avantages sociaux proposés aux deux catégories de salariés du magasin E, Québec, 2010.

	<b>Salariés réguliers</b>	<b>Salariés à temps partiel</b>
<b>Temps supplémentaire</b>	Rémunéré au taux d'une fois et demie le salaire régulier	Toute heure effectuée en surplus de deux heures de travail dans une même journée est rémunérée au taux d'une fois et demie le salaire régulier
<b>Salaires à l'embauche</b>	Selon le tableau de classification	Selon le tableau de classification
<b>Congés mobiles</b>	2 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 1040 heures travaillées	2 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 1040 heures travaillées
<b>Crédits d'absence occasionnelle</b>	Crédit de 56 heures d'absence occasionnelle rémunérées à son taux de salaire régulier. Les heures non utilisées sont soit prises en congés, soit remboursées à 100 %, soit reportées à l'année suivante jusqu'à concurrence de 112 heures	Crédit de 16 heures par 1040 heures (travaillées entre le 1 <sup>er</sup> septembre et le 31 août) rémunérées à son taux de salaire régulier. Le solde des heures non utilisées au 31 août de l'année est remboursé au cours du mois de septembre

En plus de la possibilité de souscrire au fonds de solidarité F.T.Q. (comme dans le magasin D), le magasin E offre aux salariés la possibilité de participer au régime enregistré d'épargne-retraite (REER) collectif de l'employeur ou au REER du Fonds de Solidarité F.T.Q. Un régime enregistré d'épargne-retraite ou (REER) est un mode d'épargne qui permet de placer les économies réalisées durant la vie active afin de compléter les sources de revenus à la retraite. Chaque année, l'employé peut placer dans un REER jusqu'à 18 % de ses revenus de l'année fiscale précédente tout en bénéficiant d'une réduction d'impôt. Un REER collectif est un regroupement de REER individuels dont les prélèvements sont effectués sur la paie et dont l'objectif est de faciliter le versement de cotisations à des REER individuels.

De ce fait, selon la convention collective du magasin, l'employeur déduit à la source sur la paie de chaque salarié le montant de sa contribution, effectue les réductions d'impôt correspondantes et verse au nom du salarié une contribution au régime choisi. Cette dernière débute quand un salarié possède un an de service continu et sera de 50 % de la contribution du salarié jusqu'à concurrence de 1,5 % de son salaire de base. Au moment de notre enquête, aucun des salariés interrogés du magasin n'avait souscrit à ce régime.

### **5.3.2.3. Organisation du travail dans le magasin F**

Le magasin F suit le modèle du magasin E au niveau de la division départementale mais aussi au niveau des catégories des postes. Cependant, le magasin F propose quatre types de statuts d'emploi : le salarié régulier (temps plein), le salarié régulier 30-40, le salarié à temps partiel et le salarié à temps partiel à disponibilité occasionnelle.

Les caractéristiques des postes des salariés réguliers et des réguliers 30-40 sont similaires à ce que nous avons vu précédemment dans le magasin E. Cependant, des différences subsistent dans les statuts de salarié à temps partiel et de temps partiel à disponibilité occasionnelle proposés dans le magasin F. Ainsi, le salarié à temps partiel peut être disponible trois soirs incluant obligatoirement le vendredi et le samedi ou le dimanche ou bien un soir à compter de 17 h et le samedi et le dimanche (dans le magasin E, c'est uniquement une disponibilité de deux soirs par semaine ainsi que le samedi et le dimanche). L'employé peut indiquer sur le formulaire de disponibilité un nombre approximatif d'heures par semaine qu'il désire travailler (minimum 16 heures/semaine) et peut modifier sa disponibilité en tout temps mais pas plus de cinq fois par année. La disponibilité minimale du salarié à temps partiel à disponibilité occasionnelle doit inclure trois jours complets du lundi au vendredi inclusivement et un minimum de huit heures par semaine. Le tableau suivant représente une série d'avantages sociaux proposés aux quatre catégories de salariés du magasin F.

Tableau 18 : Avantages sociaux proposés aux quatre catégories de salariés du magasin F, Québec, 2010.

	<b>Salariés réguliers et 30-40</b>	<b>Salariés à temps partiels et occasionnels</b>
<b>Temps supplémentaire</b>	Rémunéré au taux d'une fois et demie le salaire régulier	Rémunéré au taux d'une fois et demie le salaire régulier
<b>Salaire à l'embauche</b>	Selon le tableau de classification	Selon le tableau de classification
<b>Congés mobiles</b>	2 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 1040 heures travaillées	2 jours de congé mobiles pour les salariés justifiant de 1040 heures travaillées
<b>Crédits d'absence occasionnelle</b>	Crédit de 64 heures d'absence occasionnelle rémunérées à son taux de salaire régulier. Les heures non utilisées sont soit prises en congés, soit remboursées à 100 %, soit reportées à l'année suivante jusqu'à concurrence de 128 heures	Crédit de 12 heures d'absence occasionnelle rémunérées à son taux de salaire régulier. Les heures non utilisées sont soit remboursées à 100 %, soit reportées à l'année suivante jusqu'à concurrence de 24 heures

Comme nous l'avons vu dans les autres cas, le magasin F offre la possibilité aux salariés de souscrire à un fonds de solidarité F.T.Q. et de participer au régime enregistré d'épargne-retraite (REER) collectif de l'employeur ou au REER du Fonds de Solidarité F.T.Q.

#### **5.3.2.4. La diversité des statuts dans les magasins**

La présentation de l'organisation du travail dans les magasins nous fait prendre conscience de la diversité des statuts d'emploi dans les magasins et surtout, de leur forte disparité en termes d'avantages, générant à une forme de précarité chez certains statuts.

Cette situation est rendue possible par le fait que rien dans les lois québécoises n'interdit la disparité de traitement en fonction du statut d'emploi, que ce soit au niveau des relations individuelles de travail ou celles régies par les conventions collectives (Bernier, 2008). Selon Bernier (2008), le principe de l'égalité de traitement en fonction du statut d'emploi n'est pas reconnu par le droit québécois du travail ni dans le droit des autres provinces du

Canada, ni dans le Code canadien du travail ou les autres droits nord-américains. C'est ainsi que des employés effectuant le même travail pour un même employeur peuvent, selon leur statut :

... avoir un accès différencié aux règles relatives à la protection de l'emploi, au rappel au travail, aux assurances collectives, aux congés de maladie ou autres congés, etc. Ils peuvent également être exclus du cumul de l'ancienneté ou de la procédure d'arbitrage des griefs. Les employés permanents à temps plein peuvent aussi avoir priorité sur les salariés à temps partiel ou occasionnels, peu importe la durée véritable de leur lien d'emploi, pour déterminer l'ordre des mises à pied pour manque de travail ou l'attribution du temps supplémentaire (Bernier et coll., 2003 : 171).

Dans le cas des magasins du Groupe RONA, il apparaît clairement que les employés ayant un statut de salarié régulier sont bien souvent privilégiés en termes d'horaires, de salaire, de congés, de rémunération de temps supplémentaires, etc. Quitter ce statut de régulier pour un statut « inférieur » reviendrait à tout perdre, comme l'explique ce directeur de magasin :

Parce que si on passe de temps plein à occasionnel, on perd... Tu perds quasiment tout. Je veux dire t'as plus une fin de semaine sur deux, t'as plus tes avantages, premièrement, mais le côté encore plus que la personne perd, elle se ramasse avec un horaire jamais pareil. Fait que le statut temps plein, te donne souvent un horaire qui est tout le temps régulier, une fin de semaine sur deux, le même soir, etc. (Directeur, Magasin F).

Par ailleurs, les salariés vieillissants à temps partiel ou occasionnels se trouvent bien souvent dans des situations de précarité qui nous ont été rapportées par les salariés réguliers eux-mêmes :

... le problème ici, c'est les employés qui sont de mon âge, à temps partiel, qui eux autres travaillent toutes les fins de semaine. Tu sais, ils peuvent travailler, 24h, 28h, mais... n'importe quelle heure, comme les étudiants. Fait que ça c'est vraiment, vraiment difficile pour eux. Il y a beaucoup de négatif à tout ça dans cette compagnie là pour ça. Tu sais, les gens se plaignent des fois... « Oh ! je voulais pas travailler en fin de semaine, mais je suis obligée de rentrer encore une fois, ça me fait plusieurs fins de semaine ». Moi je peux pas parler, je suis chanceuse, j'ai une fin de semaine sur deux. Mais... c'est sûr que pour les autres, même s'ils ont 60 ans et plus,

à ce moment-là, ils ont quand même une vie de famille et c'est difficile pour eux (Salarié 1, Magasin E).

... moi personnellement, je suis plus chanceuse vu que je suis à temps plein. Mais ceux qui sont à temps partiel, ben c'est le désavantage de ne pas vraiment planifier. Puis ils aimeraient mieux travailler dans le jour que travailler le soir. Travailler peut-être une fin de semaine sur deux ou trois. (Salarié 1, Magasin F).

Ces propos nous permettent de saisir la réticence des employés à l'égard du changement de statut d'emploi (de régulier à temps partiel ou de temps partiel à occasionnel) que nous avons évoqué plus haut (voir 5.2.5.1). Cela confirme également que le passage d'un statut de salarié régulier à un statut de salarié à temps partiel ne constitue pas une mesure de rétention pouvant convenir aux salariés vieillissants. Après 50 ans, la plupart des salariés réguliers tiennent à conserver leur statut de salarié régulier et les privilèges qu'il leur confère.

### **5.3.3. Enjeux de la régulation : les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins du Groupe RONA**

Dans cette partie également, nous retrouvons des différences entre les magasins du Groupe RONA quant aux pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous allons donc exposer, au fur et à mesure des pratiques de maintien en emploi formelles et informelles qui existent, quel magasin les pratique, leur contexte d'émergence ainsi que les moyens d'information et de mise en place utilisés pour implanter ces pratiques dans les magasins. Le terme « formel » sera utilisé pour désigner les pratiques inscrites dans les conventions collectives des magasins, alors que le terme « informel » désignera les pratiques non inscrites dans les conventions mais qui sont d'usage dans les magasins étudiés.

### **5.3.3.1. Pratique formelle de maintien en emploi des salariés de 60 ans et plus : la « semaine de 4 jours »**

Le magasin D est le seul à proposer une mesure spécifiquement destinée à ses salariés réguliers de 60 ans et plus. Cette mesure s'appelle la « semaine de 4 jours ». Cette pratique confère aux salariés un statut communément appelé le statut de « préretraité » parmi les employés du magasin. Bien entendu, cela n'a rien à voir avec un quelconque dispositif de préretraite visant à mettre à l'écart les salariés vieillissants. « Préretraité » dans le magasin D désigne un salarié de 60 ans ou plus, qui a 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et qui bénéficie de la « semaine de 4 jours ».

Selon la convention collective, un salarié régulier peut présenter une demande pour réduire sa semaine normale de travail de 40 heures à 32 heures réparties sur quatre jours de huit heures, du lundi au dimanche suivant. Seuls les salariés réguliers de 60 ans et plus qui ont une ancienneté de 10 ans dans les magasins RONA sont admissibles à cette mesure. Les réguliers 30-40, temps partiels et occasionnels n'y ont pas droit, et ce, quel que soit leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise.

Les salariés réguliers de 60 ans et plus intéressés peuvent se prévaloir de cette mesure sur une base annuelle ou semi-annuelle à la limite d'une personne par département (quel que soit le nombre de personnes dans le département). Ainsi, tous les ans ou tous les six mois, le salarié bénéficiant de la « semaine de 4 jours » est dans l'obligation de renouveler, durant une période déterminée, sa demande auprès du directeur du magasin. Cette demande peut alors être acceptée ou refusée dans le cas où une autre personne dans le même département réunirait toutes les conditions et voudrait se prévaloir de la même mesure. Dans ce cas, le salarié doit céder sa place à son collègue et attendre l'année suivante ou le semestre suivant pour faire à nouveau sa demande.

Un salarié régulier bénéficiant du programme de « 4 jours par semaine » conserve son statut d'employé régulier, continue d'accumuler son ancienneté et d'avoir droit à toutes les dispositions prévues par la convention collective. Cela dit, les avantages monétaires sont au

prorata du temps travaillé. Ainsi, les congés fériés, les congés sociaux et les 40 heures de crédit d'absence occasionnelles sont payés 80 % pour chaque journée (au lieu de 100 % pour les réguliers ne bénéficiant pas du programme).

La réduction d'heures de travail grâce au programme de « la semaine de 4 jours » entraîne une baisse de salaire d'environ 20 %. Pour pallier ce manque, les salariés bénéficiant de ce programme font une demande de versement de la rente de retraite à la Régie des rentes du Québec. En effet, les salariés ayant cotisé au Régime des rentes et ayant atteint 60 ans ont le droit de retirer une partie de leur rente à partir de cet âge, à condition d'avoir réduit leur temps de travail en vue de la retraite et que le salaire qui en résulte soit réduit d'au moins 20 %. La combinaison de la « semaine de 4 jours » et de la rente de retraite permet aux salariés réguliers de 60 ans et plus de continuer de travailler moins d'heures tout en maintenant le même niveau de revenu.

Il convient de noter que le magasin D est le seul parmi les magasins étudiés à avoir inclus une clause d'âge pour baliser l'accès à la « semaine de 4 jours » aux salariés plus âgés et plus anciens uniquement. Dans les autres magasins, les syndicats mettent un point d'honneur à respecter la clause de non-discrimination de la convention collective. Pourtant, le magasin D dispose également d'une clause où il est mentionné l'interdiction de toute forme de discrimination y compris celle liée à l'âge. Mais cela ne semble pas poser des problèmes quant à réserver cette pratique aux salariés de 60 ans et plus justifiant de 10 ans d'ancienneté dans le Groupe RONA. Cette différence de vision s'explique par le fait que la convention conclue dans le magasin D a été négociée par un syndicat différent de celui qui représente les salariés des deux autres magasins.

### **5.3.3.2. Aménagement horaire destiné à tous les salariés toute catégorie d'âge confondue**

Les conventions collectives des magasins E et F n'offrent pas de pratiques de maintien en emploi spécifiques aux salariés de 50 ans et plus. Comme l'explique un conseiller des ressources humaines de ces deux magasins :

Ben concrètement là, on fait pas grand-chose ! (rires) [...] le seul programme que j'ai, mais ça s'applique à tout le monde, c'est le 4 jours/semaine. [...] Mais c'est pas spécifique pour les 50 ans et plus (Conseiller RH, Magasin E et F).

La cause de cette absence de pratiques vient du fait que le syndicat de ces deux magasins considère que toute clause d'âge dans la convention collective est considérée comme discriminatoire. Comme l'explique le délégué syndical du magasin :

... on n'a pas le droit de parler de gens âgés au niveau des questions... parce que c'est de la ségrégation (Délégué syndical, Magasin E).

Ainsi, officiellement, il n'existe aucune pratique de maintien en emploi pour les salariés de 50 ans et plus, dans les magasins E et F, où le pourcentage de main-d'œuvre de plus de 50 ans est respectivement de 26 % et 30 % dans les magasins E et F.

Cela dit, les magasins E et F offrent à leurs employés la possibilité de réduire leur semaine normale de travail à 32 heures réparties sur quatre jours de huit heures du dimanche au samedi suivant. Cette pratique est accessible à tous les salariés réguliers quelque soit leur âge ou leur ancienneté dans l'entreprise. Les salariés réguliers peuvent se prévaloir de ce programme sur une base annuelle ou semi-annuelle. Par contre, la limite d'admissibilité à l'horaire réduit est fonction du nombre d'employés par département, comme l'illustre le tableau<sup>57</sup> ci-après :

Tableau 19 : Limite d'admissibilité à l'horaire réduit par département dans les magasins E et F, Québec, 2010.

0 à 1 salarié régulier/département	= 0 régulier admissible
2 à 4 salariés réguliers/département	= 1 régulier admissible
5 et plus salariés réguliers/département	= 2 réguliers admissibles

<sup>57</sup> Source : Convention collective du magasin E.

Comme dans le magasin D, les salariés bénéficiant de cet aménagement horaire que l'on appelle également la « semaine de 4 jours » dans la convention collective (plus communément le « 32h/semaine » parmi les salariés), ont les mêmes avantages que ceux bénéficiant de la « semaine de 4 jours ». Les employés de 60 ans et plus peuvent compenser la baisse de salaire liée à la baisse d'heures travaillées en retirant une partie des rentes du Régime des rentes du Québec.

### **5.3.3.3. Pratique informelle : l'aménagement horaire avec des congés sans solde**

Nous avons découvert lors de nos entrevues qu'il y existe une pratique informelle qui permet aux employés vieillissants d'obtenir le « 32h/semaine » même s'ils n'y ont plus droit (à savoir quand un autre salarié régulier du département en a fait la demande). En effet, il s'agit de prendre une journée de congé par semaine tout au long de l'année.

C'est chacun notre tour. Fait que j'ai pu, parce que c'était mon tour. Mais ma compagne de travail [...] elle est plus âgée que moi. Elle travaille 40h, elle a une protection spéciale, c'est-à-dire qu'elle demande toujours un congé dans la semaine qu'ils lui accordent, comme si elle avait fait 32h. Mais elle est à 40 h. Donc, tu vois ils se sont ajustés à ça. C'est bien pour ça ! (Salarié 1, Magasin E).

Cette journée peut être prise sur les congés mobiles, fériés ou les crédits d'absence occasionnelle. Quand tous ces congés sont épuisés, les salariés prennent des jours de congé sans solde.

... c'est un temps plein par département qui a droit à 40h, de prendre un 32h. Sauf que là des fois, ils sont deux qui veulent faire 32 h parce qu'ils ont 60 ans et plus. Ce qu'ils ont fait, ils ont accommodé les deux personnes, c'est-à-dire qu'elles peuvent prendre 32 h mais en prenant tous leurs congés mobiles, leurs maladies, en tout cas, tout ce qui vient avec les fériés et par la suite des sans solde... normalement, ils les accordent sans problème, ils leur donnent 2 jours de congé/semaine, et en plus ils les collent les deux, les deux jours ensemble (Délégué syndical, Magasin E).

Cette pratique est inexistante dans le magasin D, d'usage dans le magasin E et peut être tolérée dans le magasin F.

Le fait d'autoriser les salariés à prendre des congés pour travailler 32 heures par semaine tout au long de l'année est pratiqué dans le magasin E. Cela dit, lors de notre entrevue avec la direction, personne n'a mentionné cette possibilité d'aménagement horaire qui se fait pour ceux qui souhaitent se prévaloir du « 32h/semaine », mais qui pour des raisons de limitation par département, ne peuvent y accéder. Pourtant, c'est la direction qui ouvre cette possibilité pour les salariés vieillissants souhaitant se maintenir en emploi, comme l'explique ce salarié de 60 ans et plus :

... c'est eux autres (la direction) qui m'ont ouvert l'option entre parenthèses. Ils m'ont dit (prénom de l'employé), demande du sans solde ! (Salarié 2, Magasin E).

Nous avons posé la question au directeur du magasin F pour savoir si cette pratique était également d'usage dans ce magasin. La réponse était pour le moins mitigée :

Maintenant, si la personne dit ben moi j'aimerais ça continuer à avoir quand même une flexibilité là-dessus, moi je n'ai pas ouvert la porte à ça, sauf que la personne peut faire sa demande de congés, de fériés comme il veut... puis c'est très très très rare que c'est (sic) refusé. Donc c'est pas une initiative de nous autres, mais la personne qui veut continuer à prendre, mettons un férié, parce qu'il y en a pas assez pour avoir un congé à chaque semaine, il y a 52 semaines là, il y a pas assez de fériés, puis de mobiles pour pouvoir... puis s'ils demandent du sans solde dans les périodes que je t'ai mentionnées, il pourra pas le faire, à moins qu'il demande un férié, ça il y a pas de problèmes, si on a une couverture de faite, il y a pas de problèmes (Directeur, Magasin F).

Ce que l'on peut comprendre de ce propos est que la direction du magasin F ne semble pas très favorable à l'aménagement informel des salariés vieillissants qui souhaitent avoir le « 32h/semaine » alors qu'ils n'y ont pas formellement droit, en vertu de la convention collective. Cela dit, le directeur mentionne qu'il n'y aurait pas de refus de congés sans

solde hors des périodes de fort achalandage (du 15 avril au 31 août), à condition que les opérations soient assurées par d'autres employés disponibles pour les journées demandées.

La différence est donc notable entre le magasin E, où la direction suggère parfois la prise de congés sans solde pour accommoder les employés vieillissants souhaitant se maintenir au « 32h/semaine » et le magasin F, où cette possibilité n'est pas offerte par la direction mais peut être tolérée à certaines périodes.

#### **5.3.3.4. Pratique informelle : l'aménagement de poste**

En ce qui concerne l'aménagement de poste, il n'existe aucune pratique formelle dans aucun des magasins étudiés :

... Non on n'a rien là-dessus sur la convention collective... (Délégué syndical, Magasin D).

Cependant, étant donné la pénibilité du métier, certains salariés vieillissants choisissent de ne pas forcer physiquement dans leur travail :

Quand c'est trop pesant, je ne force pas pour rien. [...] Ça ne me dérange pas d'être active et d'aller faire des travaux... mais quand c'est trop physique, je l'ai fait, je le fais plus. Puis si on me disait demain, je le fais ben je dirais je le fais pas non. Je m'en vais. [...] je pense quand on a un certain âge puis qu'on dit ben... je peux toujours rester à la maison et faire d'autres choses... (Salarié 1, Magasin E).

Les directions des magasins tolèrent bien souvent ce refus d'accomplir certaines tâches et proposent des accommodements informels pour les salariés moins aptes que les autres à faire des travaux pénibles :

Je vous dirais qu'il y en a un qui est moins apte à forcer que les autres puis on l'acommode... on arrange les tâches en fonction... On sait que cette personne-là on ne lui demandera pas de remplir des tablettes en haut, on va le laisser plus au comptoir faire du service à la clientèle. [...] Cette personne-là va en faire mais va faire du travail moins lourd. Il va faire

pareil, mais il va placer plus les moulures, il ne placera pas les feuilles de mélamine (Directeur, Magasin D).

Cela dit, le manque de formalisme dans ce cas bien précis d'adoucissement de poste pour les employés vieillissants cause parfois quelques frustrations notamment des collègues du même département. Ces derniers se retrouvent à faire le travail physique que les plus âgés ne sont plus capables de faire. Pour remédier à cela, le délégué syndical du magasin E propose qu'il y ait une règle écrite pour l'aménagement de poste de ces personnes là :

Y a pas un aménagement de poste pour ces personnes là [...] Ils tolèrent... mais ils en parlent pas, il y a rien de fait là... même nous dans les départements qui vit (sic) avec ces gens là vieillissants, on va le tolérer mais des fois ça devient lourd. Dans le sens que... ouf ! Faut que tu travailles en double, en triple des fois pour récupérer parce qu'ils l'ont pas fait. [...] C'est vrai il faudrait statuer là-dessus. Là-dessus je suis d'accord parce que c'est des règles non écrites, c'est vague, ça cause des frustrations, il y en a un qui parle plus à l'autre, c'est vrai qu'il faudrait décider qu'est-ce qu'on fait avec ces gens là. Bon, ils ont 60 ans et plus, c'est sûr physiquement ils sont plus capables, bon eux... on leur permet de plus tirer de charges, telle affaire, faudrait que ça soit des règles bien inscrites quelque part. Parce que sinon là... ça tourne en chicane souvent (Délégué syndical, Magasin E).

Mais au-delà de l'informalité de la pratique, nous avons constaté que parfois, au niveau de la direction, il n'y a pas de prise de conscience de l'affaiblissement lié à l'âge pouvant conduire à une sorte de fatigue physique et qui rendrait certaines tâches plus pénibles pour les travailleurs vieillissants :

... c'est sûr que c'est un travail debout mais si à 62 ans tu fais ça, ça fait longtemps que tu fais ça... [...] mais je pense pas que c'est l'âge, je pense que c'est la condition physique de la personne... tu peux avoir 35 ans, 40 ans puis fini au niveau de tes jambes... c'est plus la condition physique de la personne que le côté à cause que t'as pris de l'âge que t'es devenu... (Directeur, Magasin F).

Ainsi, pour la direction des magasins, c'est la condition physique et non l'âge qui serait responsable de la fatigue de certains salariés. Pourtant, certains de ces derniers disent

constater clairement une diminution de leurs capacités physiques au fur et à mesure de l'avancée en âge :

C'est... entre 40 ans, et là, j'ai 52 ans aujourd'hui, on ressent pas ça quand on est jeune. Mais je vous jure que j'ai vu une différence sur la qualité de... ma force physique, mon endurance... en l'espace de deux, trois ans, ça monte pas, ça descend. Fais que je me dis que dans deux, trois ans, ça va encore avoir descendu un petit peu. C'est plus un pic ! Non je trouve que ça descend plus vite... (Salarié 2, Magasin F).

De ce fait, étant donné qu'il n'y a pas une prise de conscience de ce phénomène par la direction, il n'y a pas de pratiques d'aménagements de poste pour accommoder la main-d'œuvre âgée. Par contre, il y a ce qu'on appelle un retour progressif au travail pour les employés blessés :

... retour progressif c'est-à-dire que si je me blesse au travail, mettons je me frappe un genou puis j'ai de la misère à marcher, je suis peut-être arrêté une semaine mais quand je reviens le médecin va me dire, ben regarde, tu vas faire un retour progressif où est-ce que je veux pas que tu lèves des poids... je veux juste que tu soies là pour servir des clients puis je veux pas que tu fasses autre chose que de servir des clients mettons. Fait que ça, c'est un retour progressif, au travail, ce qu'il y a à faire pour remplir sa tâche au complet. Maintenant ça pourrait être un retour progressif aussi, tu peux pas faire plus que trois heures par semaine... (Directeur, Magasin F).

Toutefois, il est apparu lors d'une entrevue avec un salarié jadis blessé dans un accident de travail, que le retour progressif au travail ne se fait pas forcément au rythme du salarié :

... à un moment donné, quand je me suis blessé, je suis revenu j'avais moins de capacité, donc il y a des choses que je faisais un petit peu moins. Ben je me suis fait dire par les ressources humaines que si t'es pas capable de faire ton travail, va t'en chez vous, il y a l'assurance chômage. [...] Donc vous voyez, dans le fond on est pris. On est malade, on revient. On peut revenir un peu plus faible. Mais si on ne revient pas à 100 % et qu'on demande d'alléger notre tâche, c'est mal vu par l'employeur et puis on se fait juger. (Salarié 3, Magasin F).

Le discours de la direction et des employés est donc contradictoire sur ce point et démontre une différence dans la perception des pratiques informelles entre salariés et supérieurs hiérarchiques.

Pour résumer, l'aménagement de poste n'est pas officiel et existe dans des cas spécifiques d'accidents de travail. Sauf qu'il semblerait que même dans ce cas bien précis, le retour progressif au travail peut être mal perçu par les employeurs. De plus, même si la direction tolère la non-exécution de certaines tâches par les salariés vieillissants, cela semble poser problème pour les autres salariés du département qui se retrouvent obligés de faire le travail des autres.

#### **5.3.3.5. Autres pratiques : formation et parrainage**

Nous avons essayé de savoir s'il existait d'autres pratiques de maintien en emploi des salariés âgés telles que la formation ou le parrainage.

Nous avons appris que la formation des employés est obligatoire et figure dans la convention collective. Mais elle n'est pas spécifique à la main-d'œuvre vieillissante.

Un programme IC4 c'est un programme de formation et d'intégration [...] Sur ordinateur [...], il y a une intégration qui se fait dessus... Santé sécurité, les valeurs de la compagnie, comment était la compagnie et comment c'est... les choses de la base... [...] que ce soit la personne âgée qui rentre, l'aîné ou quelque chose de même, ils vont le passer aussi, ils ont tous ça à faire. Ils sont obligés d'en faire tant par semaine (Directeur, Magasin E)

Pour le parrainage, il n'y a rien d'inscrit dans la convention collective mais les directeurs ont parlé d'un programme de jumelage des nouveaux arrivants avec des salariés anciens. Ces salariés ne sont pas choisis spécifiquement du fait de leur âge mais vu qu'ils ont fait carrière dans le magasin, ce sont bien souvent des gens ayant dépassé 50 ans qui parrainent les nouveaux venus :

... relativement on va le jumeler avec une personne qui est plus forte dans le département, souvent la personne qui est assez forte souvent ça va être la personne plus âgée. Lui est intégré 29 h avec lui. OK. Il y a un minimum de 29 h qui vont faire le tour du département, il va le suivre dans toutes les activités qu'il fait il va le suivre pour l'intégrer un peu, pour pas le laisser aller de même... (Directeur, Magasin E).

Certains salariés plus âgés se disent heureux de pouvoir transmettre leur expérience et disent que cette pratique se fait de manière naturelle et automatique du moment qu'on se voit affecter quelqu'un à son département :

... en travaillant, ça me permet d'avoir des contacts continuellement puis de dispenser un peu ce que je fais, au niveau... l'expérience que j'ai acquise (sic), de la donner aux plus jeunes aussi (Salarié 2, Magasin D).

C'est souvent on le fait pareil de toute façon. On les parraine visiblement dans le fond là. On les aide, on leur dit fait ça, fait ça, ça va mieux de même... dans le fond ça se fait automatique. On n'est pas officiellement parrain mais on le fait pareil (Salarié 3, Magasin D).

Ainsi, la formation est une pratique formelle mais n'est pas spécifiquement destinée au maintien en emploi des salariés vieillissants. Le parrainage est quant à lui une mesure informelle qui n'est pas l'apanage des employés vieillissants mais qui leur incombe dans la plupart des cas, car les salariés vieillissants sont bien souvent les plus expérimentés.

#### **5.3.3.6. Contexte d'émergence des pratiques formelles et informelles**

La possibilité de travailler 32 heures sur 4 jours par semaine existe depuis plus de 10 ans dans les magasins RONA. Le contexte d'émergence est lié à la législation québécoise qui autorise le cumul emploi-retraite et aux syndicats qui ont voulu l'inclure dans la convention collective du magasin. Comme l'explique le directeur du magasin :

Ben premièrement c'est une norme... C'est gouvernemental. À partir de 60 ans, les gens ont le droit de réduire leur semaine de travail à 4 jours/semaine, 32 heures donc 80 % de leur salaire. [...] À partir de ce moment là, les syndicats nous ont approchés pour que l'on crée ce statut-là

dans nos conventions collectives. Et c'est un statut qui est vraiment clair dans la convention (Directeur, Magasin D).

L'initiative de cette pratique découle donc d'abord de l'existence de mesures gouvernementales permettant le retrait des rentes tout en restant à l'emploi. Le retrait des rentes tout en réduisant son temps de travail est offert par le gouvernement aux salariés et aux employeurs désirant y participer. Cette mesure gouvernementale n'est pas obligatoire mais elle donne la possibilité pour les employés qui le souhaitent de négocier un arrangement avec l'employeur.

Dans le magasin D, bien que la pratique de « semaine de 4 jours » ne soit pas récente, la clause d'ancienneté qui limite l'admissibilité des salariés à cette pratique l'est. En effet, la clause de 10 ans d'ancienneté a été négociée lors de la convention collective entrée en vigueur le 27 avril 2010. Auparavant, les salariés réguliers de 60 ans n'avaient pas besoin d'avoir travaillé 10 ans chez RONA pour pouvoir se prévaloir de la « semaine de 4 jours ». Mais depuis avril 2010, les règles ont changé :

C'est seulement depuis cette année qu'on a inclus la clause de 10 ans d'ancienneté. Avant 2010, il y avait pas cette clause-là... [...] Il y avait le critère de l'âge et il fallait avoir été au moins temps plein. On a eu un poste temps plein, on atteignait 60 ans, on pouvait faire la demande. Et cette année on a mis le 10 ans d'ancienneté (Directeur, Magasin D).

La raison de cette clause d'ancienneté vient du syndicat qui apparemment a souhaité limiter l'accès à ces pratiques aux salariés les plus méritants :

Mettons que quelqu'un arrive ici, il a 60 ans... il a 59 ans, il commence, ça fait un an puis il est déjà prêt à la préretraite... c'est un peu ça parce qu'eux autres RONA... ils ont fait ça dans le but de protéger les personnes que ça fait longtemps qu'ils sont là. On a négocié pour avoir 5 ans mais eux autres ils ont demandé 10 ans. On a... ils sont montés à 12 ans, on a réussi à faire baisser à 10 ans. [...] Ben ils méritent, ils peuvent l'obtenir... c'est parce que s'ils sont là 10 ans, c'est parce que vraiment ils ont été appréciés du magasin et ils ont jamais eu... première des choses, ils ont aimé travailler ici. Fait qu'il y en a toujours qui profitent du système, alors les systèmes sont là pour

essayer d'améliorer les choses mais ils sont pas là aussi pour en profiter trop (Délégué syndical, Magasin D).

La clause d'ancienneté du magasin D a donc été mise en place conjointement par l'employeur et le syndicat pour conserver les salariés qui sont là depuis longtemps, qui sont appréciés dans le magasin et qui sont motivés pour rester. Quant aux autres salariés de 60 ans, qui ne peuvent satisfaire la condition d'ancienneté et qui veulent bénéficier la « semaine de 4 jours », ils n'ont d'autres choix que de baisser leur temps de travail en passant de salarié régulier à temps partiel :

Pour rentrer dans le système des 4 jours au lieu des 5 jours, ça prend 10 ans. C'est pas le fait qu'ils peuvent pas prendre leur préretraite pareil, c'est-à-dire recevoir leur régime des rentes, ils sont là 4 jours temps plein, c'est surtout le temps plein, ils peuvent le prendre à n'importe quel temps s'ils ont fait 3 ans, ils peuvent prendre 4 jours mais ils seront pas temps plein. Ils vont tomber temps partiel automatiquement. C'est là la clause (Délégué syndical, Magasin D).

Nous ne pouvons parler d'émergence de pratiques formelles pour le maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins E et F étant donné qu'elles sont officiellement inexistantes. Cela dit, nous avons tout de même cherché à savoir depuis quand et à l'initiative de qui, l'intérêt pour la main-d'œuvre âgée s'est manifesté dans ces magasins.

En fait, selon la direction du magasin E, l'intérêt pour la main-d'œuvre âgée a commencé à se faire sentir depuis les années 2000 :

C'est depuis 2000, ça fait 10 ans ! Depuis 2000 que l'image des employés de 50 ans chez RONA a changé. Ils ont optimisé sur le 50 ans et plus même dans nos publicités d'embauche on voit un monsieur avec les cheveux blancs, la barbe blanche... (Directeur, Magasin E).

Cet intérêt coïncide avec l'arrivée du concurrent direct américain sur le marché en 1995. Nous avons donc demandé à la direction du magasin E si cela a influencé la décision de se tourner vers la main-d'œuvre vieillissante, du moins, au niveau du recrutement de cette dernière. En effet, nous pensons que la disponibilité de cette main-d'œuvre ainsi que la

qualité du service qu'elle offre seraient autant de facteurs qui pourraient pousser l'entreprise à s'y intéresser. Mais la réponse de la direction n'allait pas dans le sens de cette hypothèse :

C'est sûr que voilà 7 ans quand les (concurrents américains) ont commencé à ouvrir ici... c'est sûr qu'avec la masse de population au niveau de l'embauche, c'était plus difficile... puis c'est encore difficile avec les (enseignes québécoises) qui a 11 ou 12 magasins dans la région... mais j'ai pas... [...] on n'a pas changé. On est toujours resté sur le fait que peu importe l'âge, peu importe la personne si elle est capable de donner, nous offrir sa compétence, on regarde pas... non... les ressources humaines dans le bureau chef sont vraiment... à l'aise avec ça. Je n'ai senti rien de nouveau (Directeur adjoint, Magasin E).

À vrai dire, la réponse de la direction de ce magasin contredit le discours du Groupe RONA qui déclare avoir senti le besoin de se démarquer par la qualité de service, mais aussi cherchait à pallier un manque de main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail.

Pour la direction du magasin F, l'intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante s'est exprimé tout d'abord par certains besoins de cette population de salariés qui commencent à ressentir les effets de l'affaiblissement liés à l'âge et demandent par la même une transition entre leur emploi et la retraite. Cela dit, quand le magasin F a mis en place le « 32h/semaine » en 2003, ce n'était pas pour les employés de 50 ans et plus uniquement mais pour tous les employés du magasin, comme l'explique le délégué syndical :

Ça a même pas été demandé par rapport aux gens de la retraite. C'était demandé, besoin des gens, ils disent ben moi j'aimerais ça être capable de faire 32 h au lieu de 40 h et puis niveau d'âge moyen. Ça était demandé à ce niveau là. Pas les jeunes qui arrivaient là. [...] Mais ça, c'est au niveau de ceux qui étaient à 40 h, dans les âges moyens, ça avait été une demande qui a été faite au départ puis ça a fini par passer... (Délégué syndical, Magasin F).

Nous pouvons donc dire que le contexte d'émergence de la pratique d'aménagement horaire est lié à une demande des employés du magasin. Cependant, il apparaît qu'arrivés à un certain âge, cette pratique semble très favorable aux salariés vieillissants :

Ben le 32h c'est parce que c'est à tour de rôle. Les gens qui arrivent à l'âge de la retraite là, eux autres ils le demandent. La preuve, moi je commence à le demander (Délégué syndical, Magasin F).

Ainsi, le contexte d'émergence d'une pratique non destinée initialement à une catégorie de salariés en particulier est devenue une pratique de référence pour les employés vieillissants souhaitant diminuer leurs heures de travail.

Pour résumer, selon les acteurs du niveau local, le contexte d'émergence des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins RONA est le fruit de deux éléments : la possibilité offerte par le gouvernement québécois aux salariés de 60 ans et plus, de réduire leur temps de travail pour commencer à toucher les rentes publiques et les demandes des salariés toutes catégories d'âge confondues pour plus de flexibilité dans les horaires.

#### **5.3.3.7. Mise en place des pratiques de maintien en emploi**

L'information relative à la mise en place de la « semaine de 4 jours » ou le « 32h/semaine » s'est faite à travers la convention collective. En effet, dès que la convention est signée, les salariés en reçoivent un exemplaire. Mis à part ceux qui prennent part à l'assemblée générale du syndicat, il n'y a aucune réunion d'information conjointe entre employeur et syndicat pour expliquer ou détailler ce qui a été négocié. Le directeur du magasin D estime que c'est au syndicat de communiquer ce qui a été négocié :

Pas moi ! Pas moi ! Moi je la négocie avec le syndicat et le syndicat la présente après ça aux salariés, voici ce qu'on vous a négocié (Directeur, Magasin D).

La convention collective joue un rôle important dans l'information des salariés sur leurs droits dans les magasins du Groupe RONA :

... c'est marqué noir sur blanc dans la convention collective. C'est pas compliqué. J'entendais des collègues qui un moment donné qui prenaient le

32h... là c'est plaisant ça... puis... [...] C'est sûr que si j'avais pu demander, soit à mes collègues ou côté gérance, mais compte tenu que vraiment dans notre convention, c'est vraiment bien écrit noir sur blanc là, c'est pas comme nos fériés, c'est payé à 80 %, c'est normal... parce que c'est pas sur 5 jours/semaine, c'est sur 4 jours... c'est toutes des petites choses normales. Fait que j'ai pas eu vraiment à poser de questions là-dessus (Salarié 2, Magasin F).

Il n'existe donc pas de réunion d'information, ni de communication directe entre les employés et la direction sur les pratiques mises en place. Certaines directions disent informer et discuter régulièrement avec les salariés du magasin à travers des dîners (déjeuners) organisés par département à la pause ou encore lors des Comités de Relations de travail (CRT) tous les deux mois :

Nous autres on a ce qu'on appelle un CRT chaque mois, chaque deux mois avec les syndicats, côté patronal, côté syndicat on s'assoit ensemble puis là on se dit des choses... (Directeur, Magasin E).

Pourtant, aucun des employés rencontrés n'a dit avoir reçu des informations de la part de la direction. Bien souvent, l'information sur la possibilité d'avoir un aménagement horaire se fait à travers la lecture de la convention collective mais aussi en se renseignant auprès des personnes l'ayant déjà vécu :

J'ai regardé dans la convention collective et puis je me suis informée aux autres qui l'avaient déjà pris. [...] Tu sais il y a pas eu quelqu'un qui est venu me dire (prénom de l'employé), tu peux prendre 32 h. Non non, il a fallu que je fasse les démarches, que je sache que c'est à mon tour, etc. J'ai dit est-ce que je pourrais moi, ils ont vérifié, puis ils m'ont dit oui [...] On peut toujours s'informer au délégué syndical mais qu'ils viennent nous informer et qu'ils nous disent t'as ça comme avantage, tu peux en profiter... non non non, je pense pas là... (Salarié 1, Magasin E).

Si employeur et syndicats estiment qu'il est du devoir de chaque salarié de lire le livret de la convention collective et de s'informer des nouveautés, la réalité est souvent bien différente :

On leur donne tous chacun un livre de même et chaque personne sont (sic) toujours en train de nous demander, c'est quoi que je fais, c'est quoi dans telle affaire... [...] une convention collective c'est fait pour être lu puis checké puis il faut la connaître un petit peu... ils la lisent pas, ils la lisent pas, pas en toute ! (Délégué syndical, Magasin D)

Cela dit, les salariés de 60 ans et plus sont plus à l'affût de ce genre d'informations. Les deux autres salariés que nous avons interrogés ont eu l'information par la lecture de la convention ou encore par le bouche à oreille :

J'avais lu le... assez... j'avais bien lu ce qui était proposé, par contre, s'il me manquait une certaine information, je me référais à (prénom d'un collègue) comme il était à un statut préretraité. Donc, je lui ai demandé certains conseils, certaines choses qui... il a pu très bien me renseigner (Salarié 2, Magasin D).

Ben il y a (prénom d'un collègue) qui s'est mis là-dessus ça fait deux ans. On en entendait parler un petit peu qu'il existait ce programme-là... Fais que... [...] Ben ça je l'ai appris dernièrement là quand je me suis informé pour ça là, j'ai pensé qu'automatiquement on y avait droit à 60 ans. En feuilletant la convention collective, je me suis rendu compte que ça prenait 10 ans. **Donc du coup, vous vous êtes dit... ?** Ben moi c'était correct... (Salarié 3, Magasin D).

Ainsi, il nous semble que le processus formel de communication dans le magasin repose sur le seul canal de la convention collective. Or, la faible implication syndicale fait que cette dernière est bien souvent méconnue des employés. Il reste donc le canal informel pour les salariés qui arrivent à l'âge de 60 ans et qui ont entendu parler de pratiques de maintien. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'ils se mettent à lire la convention ou à s'informer auprès des collègues déjà bénéficiaires de la pratique pour en savoir plus.

### 5.3.4. Perception des acteurs et effets de la régulation

#### 5.3.4.1. Perception de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins RONA

Les salariés vieillissants sont bien perçus par les directeurs des magasins RONA étudiés, notamment pour leur expérience et leurs connaissances, qui les rendent beaucoup plus productifs que les plus jeunes employés des magasins :

Je vous dirais moi personnellement, j'ai une préférence. C'est du monde... comment je pourrais dire ça, sans dénigrer les plus jeunes... je ne dénigre pas les plus jeunes et loin de là... mais... les personnes d'un certain âge sont... ils ont de l'expérience, ils ont un vécu, souvent... ils ont fait des meubles, ils ont fait des rénovations, construit des maisons, ils ont fait ci, ont fait ça... C'est du monde qui ont (sic)... quand on est dans un établissement comme nous, ben la facilité d'apprendre, ils savent de quoi qu'ils (sic) parlent. Je vais prendre un jeune qui arrive à 18 ans, qui sort du Cegep ou qui est encore à l'école... qui est correct, on a des super, mais il a moins d'expérience... (Directeur du magasin E).

C'est sûr qu'un vieux d'expérience va avoir une productivité plus élevée que quelqu'un qui arrive et qui a tout à apprendre... et puis qui a l'âge qu'il a là, parce que je peux avoir une personne âgée [...] qui a réussi puis qui doit être formé là, il y a un gros bagage à apprendre mais une personne avec une ancienneté puis qui a pris de l'âge, c'est une bible. Donc cette personne-là est beaucoup plus productive que n'importe qui d'autre (Directeur, magasin F).

Les perceptions des directeurs des magasins au sujet des employés vieillissants vont dans le sens de celles exprimées par les représentants du Groupe RONA rencontrés au siège de l'entreprise. Nous avons donc cherché à savoir, toujours dans les discours des acteurs, s'il existait une réelle volonté de maintien en emploi de cette catégorie de main-d'œuvre là :

Nous autres, ce qui est important pour nous c'est l'expérience... c'est une sagesse pour nos jeunes qui rentrent, donc on veut pas les laisser partir... (Directeur, magasin E).

Moi j'aimerais ça m'assurer que ce bassin d'expertise là ne rapetisse pas trop parce que c'est un pilier, c'est un besoin... c'est un besoin... tu pourrais pas vivre sans ces gens-là. Ça, c'est certain ! [...] une grande surface ne pourrait pas fonctionner si on n'avait pas ces gens-là qui ont une expertise puis en même temps s'ils ont l'expertise avec le nombre d'années d'expérience souvent ils deviennent des gens qui s'approchent de la cinquantaine oui.[...] Si j'ai des employés qui sont des bibles puis qui sont des références pour les autres, ben il faut que je m'en occupe, il faut que je les bichonne, il faut que je fasse en sorte que ces gens-là soient heureux puis qu'ils rendent les autres heureux autour et qu'on les écoute. Donc moi c'est ma philosophie à moi là, mais ça, le respect dans nos valeurs de RONA, tout le monde les a. C'est l'interprétation et qu'est-ce qu'on veut bien en faire de ça. C'est ce qui va faire une différence énorme (Directeur, magasin F).

À aucun moment au niveau de la direction des magasins, nous n'avons cerné une quelconque volonté de se départir ou de mettre à l'écart les salariés vieillissants. Cela était aussi le cas lors de nos entrevues avec la direction du Groupe. Cependant, lors de notre entrevue avec un responsable des ressources humaines des magasins, nous avons dénoté quelques éléments qui peuvent donner lieu à de la stigmatisation des salariés vieillissants, notamment au niveau du coût des frais de santé générés par cette main-d'œuvre :

C'est un peu à double tranchant, on veut aller recruter des personnes pour l'expérience mais à l'inverse ces personnes-là nous amènent beaucoup plus de coûts. Des coûts des fois d'absence, des coûts de maladie, des coûts de santé-sécurité. Quand quelqu'un se blesse dans le dos puis... 25 ans le temps de guérison est pas le même qu'à 65 ans non plus. Donc, oui on veut aller chercher une certaine expertise mais est-ce qu'on veut que le magasin soit juste des 60 ans et plus, la réponse est non ! Puis il y a des départements, c'est beaucoup (sic) physique [...]. Donc, quand j'ai une dame qui a 65 ans qui travaille dans une pépinière, elle me donne pas le rendement qu'un étudiant ou qu'une personne de 35 ans pourra me donner... [...] Elle a de l'expérience, des connaissances mais le physique elle l'a plus. Donc quand qu'il faut manipuler des sacs de terre, des plantes... [...] Je ne dis pas qu'on en a mais je dis que si ça arrive, souvent, il suffit que la personne peut-être totalement en santé puis je peux avoir la même problématique avec un jeune de 25 ans. Je ne dis pas qu'il y en a plus (+) mais que quand il y en a une personne qui a 50 ans et plus, souvent, le problème va être plus long. [...] Une personne qui est malade, qui a 50 ans, elle se réhabilite pas... elle revient pas aussi vite que quelqu'un qui peut avoir 20-25 ans là... (Conseiller RH, Magasin E et F).

Pourtant, certains directeurs de magasin disent que les salariés vieillissants ne sont pas souvent sujets à des problèmes de santé. Bien souvent, le taux d'absentéisme est plus élevé chez les jeunes plutôt que chez les aînés des magasins :

Mon taux d'absentéisme je peux vous dire que c'est 30 % des 18-24, puis mon taux d'absentéisme entre 50- 55 ans, il est de zéro. Ils manquent pas. S'ils manquent, c'est qu'ils sont malades vraiment vraiment vraiment. [...] Je lui demanderais pas de billet de médecin mais mon jeune entre 18 et 24, relativement c'est tous des billets de médecin... le taux d'absentéisme est pas le même (Directeur, magasin E).

Il y a donc une différenciation entre le responsable des ressources humaines et les directions des magasins dans la manière de percevoir les employés vieillissants et les coûts qu'ils engendrent. Mais malgré cela, nous n'avons pas perçu de stigmatisation ou de stéréotypes visant à reléguer les salariés vieillissants dans une sous-catégorie dont il faudrait se départir. Au contraire, la population des employés vieillissants semble être appréciée par les directions des magasins qui souhaitent les maintenir en emploi.

Cependant, au niveau des salariés eux-mêmes, cette perception est différente. En effet, bon nombre d'entre eux ne croient pas qu'il y ait une volonté réelle de la part des directions de les maintenir en emploi :

Moi je considère que la volonté de l'employeur à ce niveau-là, il (sic) est nulle, absolument nulle. ... Je partirais demain matin, puis ah oui OK, on veut pas que tu partes, on veut pas que tu partes ! Mais si c'est ça, mais je partirais demain, je serais remplacé par une autre personne ou par deux autres personnes que ça ne changerait absolument rien (Salarié 3, Magasin F).

Mais on sent pas que la compagnie étudie les choses en fonction de faciliter justement les gens qui arrivent à leurs retraites, des programmes qui pourraient être intéressants là. [...] À part ce qu'il y a dans la convention, actuellement, on ne semble pas vouloir regarder plus qu'il faut. On en parle mais... ils ont l'oreille à l'écoute mais on dirait que ça s'arrête là (Délégué syndical, Magasin F).

De ces propos, nous pouvons voir qu'il y a une grande différence de perception entre les salariés et les directions des magasins sur la volonté de maintenir en emploi les salariés vieillissants. Nous allons voir au fur et à mesure des thèmes que nous traiterons ci-dessous que les employés vieillissants et la direction ont beaucoup d'autres divergences sur divers aspects de l'emploi de la main-d'œuvre vieillissante.

#### **5.3.4.2. Perception du travail dans les magasins RONA**

##### a) Ambiance de travail

Pour des salariés vieillissants qui se maintiennent en emploi, il semble primordial que le cadre de travail soit favorable à leur épanouissement personnel et professionnel. En effet, nous pensons qu'un milieu de travail tendu et des relations houleuses entre les collègues ou entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques peuvent conduire au départ des salariés vieillissants du marché du travail. Nous avons donc posé la question sur l'ambiance en général et sur les relations entre patrons et employés.

Dans l'ensemble, si l'on se base sur les entrevues menées et sur quelques heures d'observation in situ, l'ambiance de travail dans les magasins du Groupe est satisfaisante pour tout le monde. Les employés interrogés disent avoir du plaisir à travailler mais soulignent toutefois que les affinités diffèrent d'un collègue à l'autre :

J'adore mon travail ici, j'adore l'ambiance [...] j'adore ma job parce que j'adore beaucoup le public. Mon grand patron c'est le public, c'est pas les patrons qui sont dans le magasin, ils le savent d'ailleurs. Alors moi je... je m'amuse, je travaille en m'amusant (Salarié 1, Magasin D).

De l'ambiance au travail, c'est up and down. Ça dépend des gens qui rentrent. C'est sûr qu'il y a beaucoup de négatif... mais je m'arrange pour... je m'isole, je veux pas avoir de négatif autour de moi. Ça fait que je m'arrange, c'est sûr qu'il y a des up and down beaucoup de gens qui sont mécontents... mais moi je fais mon affaire et puis j'essaie pas de régler les problèmes des autres quand ça me concerne pas (Salarié 1, Magasin E).

On dénote toutefois un positionnement par rapport à soi et une distanciation par rapport aux autres qui laissent croire que l'ambiance n'est pas bonne pour tout le monde ou tout du moins, qu'elle a une tendance à changer :

Oh pour moi, il y a pas tellement de problèmes. Ça va dépendre des gens puis à l'attitude qu'ils ont tout simplement. Moi d'habitude, j'ai une bonne attitude de collaboration tout simplement et puis beaucoup de discussions (Salarié 3, Magasin F).

En ce qui concerne les rapports avec les supérieurs hiérarchiques, il ne semble pas y avoir de problèmes non plus :

Je m'entends super bien avec les patrons, comme je m'entends très bien avec les patrons du syndicat aussi et avec les employés ici, je suis vu comme... il y a pas une personne je pense qui me déteste. Je ne penserais pas (Salarié 1, Magasin D).

Il apparaît donc clairement que l'ambiance au travail diffère d'un magasin à un autre mais reste bonne en règle générale dans ces magasins. Les employés vieillissants semblent fuir certains conflits en faisant bien leur travail et en ayant une bonne attitude. Certains propos témoignent que l'ambiance cordiale entre collègues et la bonne entente avec les supérieurs hiérarchiques semblent être favorables au maintien en emploi des salariés vieillissants dans les magasins étudiés.

#### b) Relations intergénérationnelles

Le secteur du commerce de détail du Québec emploie une main-d'œuvre très jeune et très volatile. En effet, le taux de roulement des jeunes dans les magasins est assez élevé et les salariés vieillissants dans les magasins côtoient cette main-d'œuvre qui est perçue comme étant moins stable et moins impliquée dans le travail que l'ancienne génération.

Nous avons donc cherché à savoir comment se vit la cohabitation jeunes/aînées dans les magasins étudiés. Dans l'ensemble, tous les acteurs, directeurs comme salariés décrivent des relations cordiales et intéressantes pour les deux parties :

Les deux vont bien. Ils ont besoin l'un de l'autre. On dirait que la personne plus âgée a besoin du jeune pour l'aider et le jeune s'en sert comme référence. Donc l'alchimie est bien entre les deux (Directeur, Magasin D).

... ici c'est un magasin où il y a beaucoup beaucoup d'entraide. Et le côté de l'âge, c'est pas une frontière. Les gens ne le voient plus. Il y a beaucoup d'entraide. [...]Moi je trouve que c'est un beau mélange parce que ça donne... mais la vie de tous les jours tu sais c'est comme ça, on va apprendre de nos aînés... (Directeur, Magasin F).

Mais quand on questionne plus précisément la manière dont le travail des jeunes est perçu ou encore leur comportement en général, on dénote quelques nuances :

Oui il y en a toujours ! C'est pas des tensions très dures, mais il y aura toujours des tensions [...] Il n'y a pas de chicanes, mais il y a des... comment je dirais bien ça, des... c'est sûr qu'il y a des problèmes concernant le travail d'un jeune versus le travail d'une personne d'un certain âge, qui... mais encore là, il y en a des jeunes qui travaillent bien. Puis il y a des jeunes... celui qui travaille moins bien, pour lui montrer à travailler, il faut être un petit peu rigide (Salarié 1, Magasin D).

En fait, le problème ne se situe pas au niveau du décalage générationnel, mais bien au niveau du degré d'implication des jeunes dans le travail :

... il y en a pas de conflits. Le conflit c'est au niveau de vouloir du travail... capacité au travail. [...] J'ai plus d'énergie que des jeunes de 20 ans, que j'ai demandé de venir travailler à l'extérieur et qui n'ont pas fait 2 h et c'est fatigué, c'est écrasé... ça n'aime pas la chaleur, ça sort pas... Ah il pleut je sortirai pas... La seule différence que moi j'ai de la misère avec certains jeunes, c'est pas tous les jeunes qui travaillent dans le magasin, mais avec beaucoup des jeunes c'est la capacité de travail qu'ils n'ont pas, le vouloir de travail et l'intérêt dans leur travail, zéro. C'est nul ! (Salarié 3, Magasin F).

Cette critique se manifeste d'autant plus que la négligence de certains jeunes se traduit par un surcroît de tâche pour les salariés réguliers et notamment les plus âgés d'entre eux :

Les relations sont quand même bonnes. Parce qu'à un moment donné, des fois ça vient sur le sujet, mais... [...] Maintenant, on a comme une espèce d'habitude [...] on se dit ben c'est le jeune, on s'attendra pas à ce qu'il fasse

ben ben des choses là. On va le faire. Mais c'est lourd quand même. À long terme là, on le sent à un moment donné qu'il y a des choses qui auraient pu être faites et ça nous aurait vraiment épaulés, mais on ne le sent pas ça (Salarié 4, Magasin F).

Il reste que dans l'ensemble, les salariés vieillissants interrogés semblent comprendre comment gérer la nouvelle génération d'employés :

Moi je leur explique, je leur dis comment procéder, C'est à eux d'apprendre la manière de le faire, sinon c'est eux qui vont avoir des problèmes. C'est pas moi. Ben, c'est tout le monde qui peut avoir des problèmes à ce moment-là, mais il suffit de répéter quelques fois puis ordinairement ça se corrige bien (Salarié 2, Magasin D).

Dans certains magasins, il n'y a pas de conflits majeurs entre la jeune génération (18-25 ans) et la plus ancienne. Mais il semblerait par ailleurs que des blocages se manifestent avec la génération suivante, à savoir les 30-50 ans. Selon le délégué syndical, cette génération demande beaucoup plus de comptes aux aînés que la plus jeune génération :

Les récalcitrants, c'est pas les étudiants. C'est ceux qui sont là depuis longtemps, mais qui n'ont pas 50 ans. Je pourrais te dire entre 30 ans et 50 là, c'est eux les plus récalcitrants. [...] Parce que c'est nous la génération de 30 à 50 qui travaille (sic) ici, qui un moment donné on trouve ça lourd de traîner quelqu'un d'agé qui fait plus rien. C'est ça, c'est pas nos jeunes. Les jeunes sont un petit peu paresseux puis eux autres ils ont du fun avec eux autres. Ils sont là quelques heures puis ils écoutent le monsieur puis ils sont heureux là. Le problème c'est les 30-50, si on ferait (sic) ça avec les 50 ans et plus, de leur offrir des heures, pas travailler le weekend, c'est là que j'ai un gros problème (Délégué syndical, Magasin E).

Le délégué syndical du magasin E dit comprendre pourquoi la convention collective ne précise pas d'âge ni de pratiques spécifiques pour la main-d'œuvre vieillissante. Par exemple, l'aménagement des horaires qui exempte du travail de fins de semaine pour les anciens qui le demandent, reviendrait à créer un grand sentiment de frustration et amènerait certainement à une entente beaucoup moins cordiale des collègues avec les employés vieillissants :

Ils trouvent que ça serait trop avantageux pour eux autres puis ils trouvent ça injuste pour eux autres. Ça serait injuste pour mes collègues de travail qui sont plus jeunes par rapport à la population des travailleurs vieillissants, ils trouvaient ça injuste qu'eux autres ils feraient plus leurs fins de semaine puis eux autres ils seraient obligés de les faire. (Délégué syndical, magasin E).

L'étude de ces cas nous fait dire que le conflit intergénérationnel est inhérent aux relations entre jeunes et aînés. Ce n'est certes pas un conflit majeur, mais il existe un décalage dans le savoir-être et le savoir-faire des deux générations qui mènera toujours, inévitablement selon nous, à quelques petites tensions entre les deux générations. Cependant, la maturité des travailleurs aînés vient, dans la majorité des cas, résorber l'émergence de conflits importants. Dans certaines situations, il semblerait que le problème se pose davantage entre la génération intermédiaire et la génération vieillissante. En effet, les plus grands blocages à la mise en place de pratiques de maintien en emploi pour les employés âgés viennent du fait que la génération de 30-50 ans trouve cela injuste et exige les mêmes conditions pour tout le monde. L'employeur, et le syndicat dans ce cas, préfère harmoniser les pratiques formelles pour tous les salariés et tolérer quelques écarts, mais sans vraiment en parler ouvertement au risque d'ouvrir la boîte de pandore.

### c) Pénibilité au travail

Nous avons constaté dans notre enquête dans les magasins du Groupe RONA, les salariés vieillissants se partagent entre ceux qui pensent que les conditions de travail sont pénibles et ceux qui estiment qu'avec de l'aide (des collègues ou du matériel pour chargement), il n'y a pas ce qu'on pourrait appeler une pénibilité réelle.

Voyons tout d'abord une illustration de ce que pense le premier groupe :

J'ai pas l'intention de travailler ici jusqu'à 70 ans, parce que le travail que je fais ici à l'extérieur c'est extrêmement (appuie sur extrêmement) épuisant, d'ailleurs je me suis rendu malade et j'ai des problèmes de dos juste à cause que je travaille sur des charges lourdes depuis 10 ans aussi. Donc déjà ils ont hypothéqué ma santé... (Salarié 3, Magasin F).

Le travail peut être tellement physique qu'il nécessite l'emploi d'un employé de sexe masculin, comme l'explique cette salariée :

... on était trois filles à temps plein, puis ils avaient besoin d'hommes, parce que physiquement, c'est quand même... des fois c'est très difficile (Salarié 1, Magasin E).

Le fait d'être debout huit heures d'affilée peut s'avérer aussi très pénible pour les salariés vieillissants :

D'être debout. D'être debout, ça j'ai de plus en plus de misère à prendre ça, le tapis est sur le ciment, ce qui me fait le plus souffrir ici c'est d'être debout (Salarié 2, Magasin E).

Il y a également le fait de concilier le travail physique (port de charges lourdes, remplissage des tablettes et des rayons, etc.) et le conseil à la clientèle qui peut provoquer du stress et un manque de concentration. Ce salarié explique bien ce cas de figure :

Quelqu'un pour qu'il soit rentable, il faut qu'il soit en forme, reposé... et pas fatigué... et concentré. La concentration pour faire de la vente, c'est l'affaire la plus dure au monde. Parce que pour vendre, ça prend beaucoup d'enthousiasme. [...] Quand t'es enthousiaste, t'es capable de penser, réfléchir et dire ce que t'as envie de dire. Quand t'es fatigué, ça te tente plus, tu ne trouves plus rien et c'est un fiasco (Salarié 1, Magasin D)

Pour cette personne, il n'est plus question de forcer pour faire des travaux de manutention qui vont le fatiguer :

Alors si admettons, je suis en train de placer des affaires dans la tablette, je monte des chaudières de 18 kilos, 20 kilos. À la 20ème là [...], à mon âge, je vais être fatigué... ma tension va monter et je ne suis plus rentable. D'ailleurs, ils le savent, je ne le fais plus. Je leur ai dit. J'ai dit, moi là, quand vous faites placer des affaires lourdes [...] envoyez moi un jeune, faites le faire, parce que moi je ne suis plus rentable. Je vais m'en aller (Salarié 1, Magasin D)

En effet, beaucoup d'employés rencontrés essaient de se ménager au travail en ne faisant pas certaines tâches physiques. Les supérieurs sont informés de cela et semblent comprendre la situation de ces personnes :

C'est sûr qu'avant je forçais beaucoup plus. J'étais à l'extérieur et j'étais... 3 ans à l'extérieur, c'était très physique. Et puis j'ai rencontré mon supérieur, je lui ai dit, je veux plus dehors, je fais pas dehors. Moi je veux pas forcer, je veux pas me blesser, je veux pas finir ma carrière blessée. Il m'a dit il y a pas de problèmes, t'as pas à forcer, on va t'arranger pour que tu fasses pas de travaux. Puis quand c'est trop difficile, je vais la trouver puis je lui dis, quand c'est trop difficile moi je pense pas faire ça, puis elle dit, non non non, tu feras pas ça... parce qu'ils sont intéressés à ce que je ne me blesse pas, comment dire, ils ont besoin de moi (Salarié 1, Magasin E).

Cet accommodement fait prendre conscience aux salariés vieillissants de leur valeur dans l'entreprise. Ils savent que leur expérience apporte une valeur ajoutée qui fait d'eux des employés compétents dont l'employeur n'aurait pas envie de se séparer :

Ben physiquement là, je suis de moins en moins capable d'en faire aussi là. Ce que je levais il y a 10-12 ans j'ai de la misère à le lever aujourd'hui [...] je vous dis pas qu'ils me gardent par pitié, ils me gardent parce que je suis un très très très bon vendeur et je suis très très compétent dans ce que je fais (Salarié 2, Magasin E).

Cela dit, si pour certains les conditions de travail peuvent être considérées comme extrêmes et pénibles, pour d'autres, il n'y a pas de raisons de forcer étant donné que le magasin est bien équipé de matériel électrique pour diminuer la pénibilité de certaines tâches :

Moi je dirais à ce niveau là, l'effort physique... on est quand même équipés de machinerie, si ça devient trop dur physiquement... [...] Au niveau de la santé-sécurité, ce niveau-là, je pense que la compagnie c'est quand même correct. [...] on demandera pas à un employé de descendre des boîtes qui sont trop pesantes, puis de toute façon un employé régulier qui a la force physique, on voudra pas non plus qu'il descende des grosses boîtes dans les échelles si c'est trop pesant (Salarié 4, Magasin F).

Un autre salarié estime que l'effort n'est pas si intense que cela :

Ben, effort, je dirais pas effort maximum, on manipule des boîtes, des... dans le fond, on vide des palettes et on les place sur les tablettes en réalité, en plus de répondre aux clients... Fait qu'il y a un minimum de... il faut monter des marches, tenir sur une échelle... il y a un minimum d'effort physique là (Salarié 3, Magasin D).

L'évaluation de la pénibilité du travail reste donc variable entre les salariés et les types de postes qu'ils occupent. Ainsi, nous avons remarqué que ceux qui sont affectés à des postes qui nécessitent d'être à l'extérieur ou le port de charges lourdes sont ceux qui se plaignent le plus de leur situation.

Nous avons posé la question aux salariés vieillissants des magasins du Groupe RONA ce qu'ils penseraient d'un aménagement de poste du type conseiller-expert<sup>58</sup> où le salarié âgé ferait moins de manutention et plus de conseil à la clientèle. Là encore, les avis divergent. D'un côté, il y a ceux qui pensent que c'est une très bonne idée à développer absolument :

Je vois pas pourquoi que RONA, une entreprise avant-garde comme eux, n'ont pas encore pensé à ça ? [...] Mais ça serait bon d'avoir un poste de ce genre-là pour aider, peut-être on dit les plus vieux, au niveau physique, mais pour montrer aux gens aussi, ceux qui veulent vraiment apprendre pour leur montrer, pour les aider, pour les conseiller au niveau de la vente, leur montrer comment procéder (Salarié 2, Magasin D).

L'intérêt dans ce poste réside dans le fait d'améliorer la qualité de service et d'être beaucoup plus dédié à donner la bonne information aux clients :

... je pense que je pourrais m'appliquer à donner un service à la clientèle, pas mal plus intense... [...] Moi je pense que c'est exactement ce que les gens recherchent rendus à la retraite là. [...] On serait plus disponibles au niveau du client puis je pense que le fait de donner l'information sur des produits, tous les produits, ça te remet dedans. Alors que si tu fais un combiné, il y a des failles au niveau du service à la clientèle, il y a des failles. Peu importe, aller jeter un coup d'œil, vous dites bonjour et tout ça, il y a des failles. Parce que la concentration de tout ce qu'on a à faire alentour

---

<sup>58</sup> Le poste de conseiller-expert fait partie des projets dont le Groupe RONA étudie la faisabilité. Le but de cette question était de connaître la perception des gens quant à cette pratique si elle est amenée à être mise en place dans le futur.

de tout ça, fait qu'à un moment donné souvent le client va être négligé. Et c'est pas voulu, mais c'est là (Salarié 4, Magasin F).

Moi je suis pour... [...] Pour vendre un produit, il faut que tu le connaisses ton produit. [...] Alors quand le fournisseur me rentre un article dans le magasin, il faut que je prenne la peine de le lire et de l'étudier.[...] Moi je suis même pas pour que le jeune place le stock. Je suis même pas pour ça. Je suis pour qu'il ait étudié son stock, qu'il l'apprenne puis quand il travaille pas, s'instruire avec la personne la plus âgée qui est plus experte. C'est ça qu'il devrait faire (Salarié 1, Magasin D).

Sauf que pour les salariés favorables au poste de conseiller-expert, la concrétisation d'un tel projet nécessite le recrutement de plus de main-d'œuvre et une organisation de travail différente de celle qui existe actuellement dans les magasins. De plus, certaines tâches de manutention font partie du conseil, comme l'explique ce salarié :

Plusieurs directeurs me l'ont dit que je fais juste du travail de conseil, mais vu l'organisation du travail et les horaires, c'est impossible ! [...] c'est ça moi que je veux faire c'est de conseiller les clients et puis ne pas faire d'emploi trop dur malgré que j'ai quand même diminué, j'ai de la machinerie pour m'aider, mais il reste que quand même quand le client est là, il veut des choses pesantes, t'as pas grand choix de lui donner. Tu peux pas dire non monsieur, je suis conseiller, je fais rien dans ça... Donc oui il y a des possibilités en vue, oui, mais il y a pas l'organisationnel de gestion et de personnel à l'entour de tout ça, c'est impossible ! Ça, ça se fait pas (Salarié 3, Magasin F).

Il y a donc un certain scepticisme quant à la faisabilité d'une telle pratique qui, bien qu'elle paraisse adaptée pour les salariés vieillissants, exige une nouvelle forme d'organisation de travail, mais aussi le recrutement de plus de personnel pour s'occuper de la manutention.

D'un autre côté, l'idée d'avoir un poste moins pénible avec plus de conseils aux clients et moins de tâches physiques (poste de conseiller-expert), ne semblait pas intéresser outre mesure certains employés :

... non... parce que la personne premièrement va trouver ça long, parce que t'es pas toujours en train de conseiller puis attendre que le client vienne, elle

va trouver ça long. Oui, ils peuvent faire de la manutention, mais des choses par rapport à leur physique, par rapport à ce qu'ils sont capables de faire. Parce que si tu mets juste conseiller expert, conseiller qui répond, ça va créer de la frustration des autres employés (Délégué syndical, Magasin E).

Mais ça ne me dérange pas de travailler physiquement aussi. Quand c'est trop pesant, je ne force pas pour rien. Fait que ça ne me dérange pas de marcher puis d'aller voir les gens, puis d'aider les gens, puis tout ça... ça, ça ne me dérange vraiment pas. Peut être qu'être assise et donner juste des informations, je trouverai les journées longues aussi. Ça ne me dérange pas d'être active et d'aller faire des travaux... mais quand c'est trop physique, je l'ai fait, je le fais plus. Puis si on me disait demain, je le fais ben je dirais je le fais pas non. Je m'en va (sic) (Salarié 1, Magasin E).

À la lumière de ces propos, nous pouvons dire que certains employés vieillissants semblent vouloir se contenter d'un aménagement de poste informel plutôt que de créer un poste de travail moins pénible. Selon le délégué syndical, il serait plus judicieux de ne pas formaliser une telle pratique pour éviter les frustrations que cela engendre de la part des autres salariés appartenant à d'autres catégories d'âge. Quant aux salariés eux-mêmes, ils pensent que le fait de se limiter à la fonction conseil enlèverait une part d'activité nécessaire pour ne pas s'ennuyer au travail, à condition que le travail physique demandé soit adapté à leurs capacités. Il y a donc une divergence d'avis sur la question. Cependant, le poste de conseiller-expert semble séduire beaucoup d'employés vieillissants. Plusieurs d'entre eux estiment que moins de manutention et de port de charges lourdes serait une bonne pratique de maintien en emploi des salariés vieillissants. Cette mesure permettrait de bien connaître les nouveaux produits, de mieux les vendre, mais aussi de mieux transmettre les techniques de vente aux jeunes. Et par-dessus tout, elle permettrait d'alléger le travail des salariés vieillissants.

#### d) Valorisation et reconnaissance de l'expertise des salariés vieillissants

La majorité des employés interrogés dans les magasins du Groupe RONA s'estiment valorisés et leurs expertises reconnues dans le magasin. Nous avons distingué deux types de valorisation : la valorisation par les supérieurs hiérarchiques et la valorisation par les clients.

La première catégorie se vit plus comme un ressenti global. Les salariés n'arrivent pas à dire exactement ce qui les fait se sentir valorisés et reconnus. Donc à la question, « est-ce que vous vous sentez valorisés dans l'entreprise ? », nous avons obtenu des réponses comme :

Oui. Ben, je pense que oui (Salarié 3, Magasin D).

Pas quelque chose de tangible comme tel, pas tous les jours. Mais non, je crois qu'ils sont sensibles à ça (Salarié 2, Magasin D).

La valorisation des employés dans certains magasins du Groupe RONA se manifeste dans le programme AGP<sup>59</sup>, des concours pour élire le meilleur vendeur ou le meilleur salarié en santé-sécurité, ou par épinglettes de reconnaissance de l'ancienneté dès qu'une étape d'un certain nombre d'années dans le magasin est franchie. Tout cela se fait en réunissant les salariés en avant des magasins pour distribuer les récompenses et quelques petits prix :

... c'est au comptoir service du magasin, donc les employés sont là puis ils sont remis... Autant les prix, nous autres on a un système qui s'appelle AGP, AGP c'est accueillir, guider et proposer, c'est pour aider les clients justement, puis il y a des remises de prix de la même affaire là-dedans, des remises de points qu'on donne, ça aussi... il y a aussi les remises de... de... service santé et sécurité... tout ça c'est le fun, le monde aime ça... c'est des toutous, des balles de stress... (Directeur, Magasin E).

Cela dit, certains salariés vieillissants estiment qu'en termes de reconnaissance et de valorisation des employés, les directions des magasins ont beaucoup de progrès à faire :

... si vraiment on compte pour eux, et si vraiment on fait du bon travail pour eux et qu'ils peuvent être reconnaissants parce qu'ici la reconnaissance c'est un problème. [...] (Salarié 3, Magasin F).

---

<sup>59</sup> Le programme AGP est le programme « Accueillir, Guider et Proposer » mis en place dans les magasins du Groupe RONA. C'est un programme de service à la clientèle qui par la distribution de points amène à la reconnaissance des meilleurs vendeurs du magasin. Auparavant, ce sont les clients qui attribuaient les points aux employés du magasin. Maintenant, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui en attribuent aux employés considérés comme les meilleurs en service à la clientèle.

Pas du tout. Ça, cette partie-là, on a, puis je vous le dis là, ils ont perdu des gens d'expérience cette année et c'est comme si, c'était pas si grave que ça. On va continuer à faire marcher la machine pareil comme ça. Ça sur cette partie là, c'est vraiment neutre, neutre, neutre, neutre (Salarié 4, Magasin F).

Nous avons alors essayé de comprendre plus profondément pourquoi les employés des magasins ne se sentent pas considérés par l'entreprise. Pour certains, c'est le retour progressif au travail après une maladie. Pour d'autres, c'est le traitement réservé à certains collègues eux aussi vieillissants et qui donne l'impression que la main-d'œuvre vieillissante ne constitue pas une priorité pour le Groupe RONA :

... moi je m'en ai (sic) aperçu que quand j'avais travaillé tellement fort et que j'ai fait un burn-out en 2007, je me suis aperçu qu'aussitôt que tu tombes malade, la reconnaissance vient de tomber. Et pourtant tu leur as donné à eux ! Mais la reconnaissance vient de tomber. Tu fais quelque chose oui c'est bien fait, ils te le disent, oui des fois t'es récompensé. Mais aussitôt que ça vient corser un petit peu et que t'es obligé de ralentir un petit peu, non, la reconnaissance est disparue complètement. C'est ça. Donc, c'est ça moi que j'appelle être reconnaissant, c'est des patrons qui voient vraiment ce que tu fais et puis qui apprécient ce que tu fais (Salarié 3, Magasin F).

Ben je ne sais pas à quel niveau parce que nous autres, on le sent pas. On le sent pas. J'ai encore un collègue qui s'en va là [...] il a décidé de changer de cap complètement puis il ne sent pas, il n'a jamais senti que la compagnie voulait le garder. Puis c'est un gars d'expérience. C'est un bon travaillant, physiquement il peut nous en faire des... il peut brûler bien du monde puis c'est une personne qui est rendue à 50 ans (Salarié 4, Magasin F).

Pour certains employés, RONA se préoccupe bien plus de son image d'entreprise que des réelles préoccupations des employés sur le terrain :

... ils ont un langage de surface, mais ils ne l'appliquent pas. Ils ont un langage de surface dans bien des domaines, mais ils le font pas, c'est juste pour montrer, ça paraît bien. [...] L'image, puis ils ne le font pas et puis ça, je peux vous garantir il y a une personne dans les gens d'expérience qui sont ici qui sentent ça. Puis les discussions qu'on a dans la salle des associés ici, ça sort là, ça sort là comme pas à peu près (Salarié 4, Magasin F).

De ces propos, nous comprenons que si les employés vieillissants interrogés s'estiment valorisés dans le magasin, ce n'est ni grâce à aux programmes de reconnaissance mis en place par la hiérarchie, ni en raison de l'attitude de cette dernière vis-à-vis de certains employés. En effet, les salariés de notre enquête parlent surtout de reconnaissance en termes de respect des compétences, mais aussi en termes de valorisation par les clients. Ce type de valorisation prendre le dessus sur le premier :

... ici il y a un respect avec moi. Il y a un respect qui a été établi parce que moi je suis comme ça, je respecte les gens qui sont comme ça et eux me respectent. Ils respectent mon expérience aussi. Je le sens. Ils disent elle, elle sait... quand je parle en horticulture, je m'y connais. [...] Fait qu'ici, ils me respectent pour ça, pour mes connaissances (Salarié 1, Magasin E).

La récompense AGP que j'ai présentement depuis un an, c'est... c'est pas vraiment le public qui le donne, c'est les boss, c'est les patrons. Il y en a qui ont voulu me donner des points, mais je les ai refusés. Je ne me sens pas valorisé là-dedans parce que moi c'est mon client qui me valorise, c'est à qui je donne un service, et si ça vient, tout s'enchaîne automatiquement. Avant c'était ça, maintenant c'est plus ça fait que ça m'intéresse plus ou moins les points AGP à cette heure. [...] Si le client se sent bien servi, puis qu'il est satisfait de toi puis qui te dit « ah bonjour, on a aimé ça parler avec vous M. (nom de l'employé) », eh moi ça me valorise ! Et je sais que j'ai rendu un fier service à ma clientèle, je sais qu'ils vont revenir (Salarié 1, Magasin D).

Ainsi, le fait de reconnaître l'ancienneté et donc l'expertise d'un employé en lui offrant une épinglette indiquant le nombre d'années travaillées dans le magasin ne satisfait pas vraiment :

Eh je vous dirais, sans mentir, si je les avais gardés ça serait plein là (en montrant au niveau du torse). Pendant 15 ans, j'en ai eu un maudit paquet ici... [...]. Je les donne, je les garde pas (Salarié 2, Réno Dépôt Québec).

Pour résumer, la question de la reconnaissance et la valorisation de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins RONA est perçue différemment par la direction et par les employés. Les directions des magasins pensent tout faire pour valoriser ces salariés alors

que les employés vieillissants semblent accorder plus d'importance à la valorisation que la clientèle leur apporte dans l'exercice de leur travail quotidien.

### **5.3.4.3. Perception des syndicats et de la convention collective**

#### a) Perception des syndicats

Les salariés des magasins du Groupe RONA (excepté les dirigeants et les cadres) sont tous syndiqués. Cependant, l'intérêt réel de ces salariés pour l'action syndicale est très faible. En effet, plusieurs délégués syndicaux soulignent le manque d'engagement des employés dans le syndicat :

... je dirais que c'est pas nécessairement là... fort, fort au niveau de l'appartenance syndicale. Ces gens-là, je pense qu'ils s'en servent, ils se servent du syndicat comme... si on prendrait une compagnie d'assurance et au moment où ils sont vraiment pris, pris à la dernière minute, ils vont s'en servir à ce moment-là. Mais, c'est des gens là, des fanatiques de syndicats. [...] Les assemblées générales je vous dirais que c'est une participation très faible. Qu'on connaît un peu partout je pense dans les problèmes stratégiques, quand on les invite à venir en discuter là, c'est vraiment décevant là et c'est souvent décevant parce que c'est très faible [...] surtout, on a remarqué, surtout au niveau des jeunes, la participation est vraiment neutre là. Il n'y a pas de participation au niveau des jeunes, il n'y a pas d'implication (Délégué syndical, Magasin F).

On fait une assemblée, mettons on a une rencontre [...], on a une quinzaine sur 100. Une quinzaine ? Sur 100 ! Donc le monde s'en fiche totalement (Délégué syndical, Magasin D).

En effet, les salariés ne semblent pas intéressés par ce qui passe dans le syndicat bien qu'ils soient conscients de son rôle protecteur en cas de problèmes :

Ça semble correct... je m'inquiète peut-être pas assez... dans le fond c'est peu... c'est pas un beau mot à dire, mais je suis un peu indifférent... je prends ce qui passe, ce qui marche pas ben je le tasse à côté (Salarié 3, Magasin D).

Oui ça protège. Ça protège... mais malgré que moi je ne suis pas très syndiquée. Je suis pas la personne... je trouve qu'il y a des avantages et je trouve qu'il y a des inconvénients, des fois ça va trop loin... et je trouve que le syndicat, faut qu'il respecte les employés, mais il faut qu'il respecte aussi le patron. Parce que le patron a le dernier mot. C'est lui qui engage. Un moment donné des fois ça dérape. Je dis voyons donc ! Fait que je m'en mêle pas là, mais des fois c'est trop, c'est trop là... (Salarié 1, Magasin E).

Nous avons également décelé chez certains salariés une sorte de fatalisme quant à la réussite des syndicats pour la défense et l'obtention de nouveaux droits :

C'est de plus en plus difficile pour les sociétés donc versus les syndicats d'avoir un certain niveau que ce soit au niveau financier ou au niveau horaire ou autre là, c'est de plus en plus difficile d'acquérir quelque chose de concret de l'entreprise même lors des nouvelles conventions. (Salarié 2, Magasin D).

Les entreprises où il y a des syndicats, je me suis toujours dit, j'ai travaillé longtemps en syndiqué [...]. Puis des fois je me demande si on était mieux non syndiqués que syndiqués. Syndiqués oui ça protège d'une certaine façon, mais c'est un carcan qui aide pas des fois (Salarié 3, Magasin F).

Ainsi, dans l'esprit des salariés, la syndicalisation a ses avantages et inconvénients. Cependant, on sent un refus d'appartenance ou d'engagement à cause des conflits qui peuvent parfois conduire à la fermeture de l'entreprise :

J'ai regardé comme (une entreprise de détail alimentaire) eux autres, puis là je jaisais avec quelqu'un, il m'a dit oh ils ont fermé, il y a eu tant de mises à pied, mais, ils vont la fermer là, l'entreprise... ils la ferment là et les gens ben veut, veut pas, même si t'es dans la rue, s'ils décident de la fermer puis ils vont rouvrir ailleurs, l'entreprise (Y) c'était la même affaire, ils ont fermé complètement et ils ont en ouvert un autre ailleurs, tous ces employés-là sont... ils étaient syndiqués, mais ça fait combien d'années qu'ils sont en grève là... (Salarié 1, Magasin E).

Cela dit, dans l'ensemble, les rapports entre salariés et délégués syndicaux sont cordiaux sans pour autant qu'il y ait un quelconque engouement pour la cause syndicale. Il convient

donc de dire que le désintérêt pour la cause syndicale suit la tendance actuelle de la syndicalisation au Québec comme dans le reste du monde.

#### b) Perception de la convention collective

Les conventions collectives dans les magasins du Groupe RONA représentent le cadre formel de l'application des règles. Tout y est consigné et tous les acteurs du niveau local suivent leur contenu à la lettre jusqu'à la date de leur échéance (variable d'un magasin à un autre) :

Une convention collective c'est bien parce que ça donne l'encadrement de... je crois que les gens, en en faisant la lecture ils se disent, je ne le demanderais pas pour rien, je ne les ai pas les critères d'admissibilité. Puis depuis que moi je travaille je n'ai vu personne qui est arrivé et qui s'est essayé quand même de dire ben, j'ai 59, tu sais... C'est 60, c'est bien écrit (Directeur, Magasin D).

Toute transgression au niveau d'accommodements ou autres arrangements qui ne sont pas inscrits dans la convention collective revient à créer des précédents qui risqueraient d'affecter les autres magasins du Groupe. Ainsi, interrogé sur la question d'un accommodement pour les salariés vieillissants (congés de fins de semaines) non prévu dans la convention collective, le directeur du magasin D nous répond :

Là ça crée des précédents, pourquoi lui ne travaillerait pas les fins de semaine, donc non... pour l'instant, il n'y a pas d'ouverture à ce niveau là. [...] C'est une décision d'organisation parce que toutes nos conventions collectives de tous les RONA sont sensiblement les mêmes. [...] Donc si (Magasin D) crée des passe-droits, ils vont essayer de l'amener ailleurs dans tout le réseau, et on peut pas... on peut pas (Directeur, Magasin D).

Pour d'autres directions de magasin, la convention collective est perçue comme étant un carcan dans lequel l'entreprise est obligée d'opérer. Ainsi, selon la direction du magasin F, il semblerait que l'absence d'une convention collective faciliterait l'implantation de pratiques de maintien en emploi au niveau du Groupe :

Oui et je pense que la compagnie est en... réflexion. Il y a une ouverture, il y a une ouverture là, mais comment le faire... à cause des conventions collectives parce que si... mettons qu'on ne serait pas syndiqués, ça serait plus facile. On décide de faire une nouvelle procédure au niveau des conditions de travail puis on implique ça, on impose ça dans les magasins, mais avec des conventions, je veux pas dire que c'est pas correct, on vit très bien avec les conventions qu'on a présentement, mais c'est plus complexe, c'est très complexe d'implanter ça dans chacun des magasins au niveau d'une chaîne (Directeur, Magasin F).

La convention collective semble également peser sur les employés concernés qui estiment que chaque salarié doit être traité au cas par cas :

... normalement, chaque personne est un cas particulier. Tu peux avoir quelqu'un de 60 ans qui est pas vraiment un travailleur, qui est vraiment aimé, comme il y en a qui sont adorés. Et comme des jeunes sont aimés et comme des jeunes ne sont pas aimés, n'importe quelle personne... chaque cas a son cas, mais par contre, on a un régime qui fait qu'on est syndiqué. En partant d'être syndiqué ben là il faut suivre la convention collective. La détourner c'est dur. Il y a toujours peut-être des moyens qu'on peut faire, mais c'est dur. (Délégué syndical, Magasin D).

Bien souvent, la convention collective apparaît aux salariés comme un outil du syndicat pour limiter la marge de manœuvre de la direction :

RONA sont très avant-gardiste des choses (sic). Ils ne sont pas des fous. Ils savent que... quand tu as un bon employé dans les mains, tu essaies de le garder le plus possible. Par contre, ayant toujours des réflexions à faire concernant, s'ils font quelque chose à quelqu'un, il faut qu'ils le fassent à d'autres donc... [...], mais il reste que quand t'as des lois, exemple syndicales, que t'as des archives à suivre dans la convention collective, des fois c'est plus dur un peu, ils peuvent pas se permettre de le faire, ils ont pas le droit de le faire puis... ils aimeraient le faire et ils peuvent pas le faire à cause de ces maudites niaiseries là (Délégué syndical, Magasin D).

C'est vrai que la convention collective elle peut limiter l'entreprise et l'employé versus certaines dimensions du travail. Parce que c'est vrai que l'entreprise peut pas accorder certaines choses parce qu'il y a une convention de signée. À d'autres niveaux aussi, c'est l'employé aussi qui peut en souffrir, on peut-être limité nous aussi... (Salarié 3, Magasin D)

Cela dit, pour certains salariés, ce n'est pas au niveau des pratiques de maintien en emploi qu'on pense que la convention est limitative. En effet, là où l'on reproche le cadre strict et formel de la convention collective, c'est au niveau de la question salariale. Comme l'explique cet employé :

... il n'y a pas non plus de vouloir, au niveau salarial, pour garder ces gens-là... Ces gens-là, ils peuvent peut-être venir passer des heures ici, mais s'ils leur font passer des heures à 9,50 \$ de l'heure, oubliez ça. Et ça, ben là, c'est le carcan de la convention collective là qui est pris dans ça. (Salarié 3, Magasin F).

En effet, il semblerait que ce qui pose le plus problème pour les salariés est le fait que la convention collective détermine les salaires des employés. De ce fait, même quand le salaire minimum augmente pour l'ensemble du Québec, le salaire des employés syndiqués n'augmente pas nécessairement dans les mêmes proportions :

Le salaire de base, c'est curieux à dire là, mais je veux dire, le salaire minimum a rattrapé notre négociation de salaire qu'on avait négocié à la base. Ils nous ont rattrapé. C'est pas drôle là. [...] Qu'est ce qu'on avait négocié en salaire de base, ben le salaire minimum que le gouvernement a donné nous a rattrapé. (Délégué syndical, Magasin F).

Toutefois, le délégué syndical dit que ce n'est pas la convention collective qui est en cause, car celle-ci peut être modifiée quand cela est nécessaire :

Il n'y a pas un syndicat qui va s'y opposer alors... [...] ça les arrange parce qu'on met ça sur le dos du syndicat. Mais le syndicat là, la convention collective ça était signé par deux parties. Moi je ne connais pas un syndicat quand il y a une compagnie qui va dire ben regarde, on va donner plus que le salaire minimum ça n'a plus de bon sens, et je connais pas un syndicat qui va s'opposer à ça là (Délégué syndical, Magasin F).

Les propos ci-dessus font ressortir l'ambivalence de la perception de la convention collective par la direction des magasins. D'une part, cette dernière limite la marge de manœuvre de la direction pour la mise en place de nouvelles pratiques de rétention. D'autre part, il semblerait que l'employeur trouve un avantage dans la négociation d'une

convention collective sur d'autres points (ex : le salaire), car cela lui permet une régulation par des règles formelles pendant une durée déterminée. Mais du point de vue des salariés vieillissants, le cadre très formaliste et légaliste de la convention collective semble limiter la latitude des employeurs pour récompenser les meilleurs salariés ou encore faire ce qu'il faut pour les maintenir en emploi. De ce fait, cette situation affecte négativement l'image que les salariés se font des syndicats et de la convention collective.

#### **5.3.4.4. Perception de la retraite et des pratiques de maintien en emploi**

##### a) Perception de la retraite et de l'âge de départ à la retraite

Avant de parler de la perception qu'ont les salariés de 50 ans et plus des pratiques de maintien en emploi du magasin étudié, il convient de mentionner tout d'abord leur perception de la retraite et du maintien en emploi au-delà de l'âge d'éligibilité à la rente à taux plein.

Nous n'avons pas de questions spécifiques sur ce thème dans notre guide d'entretien. Cela dit, au fil des entrevues, il est apparu clairement qu'il y a une perception de la retraite propre à chaque individu. Cette perception, bien que différente d'un cas à un autre, finit par se rejoindre sur certains points et devient révélatrice d'une sorte de spécificité nationale quant à la manière d'appréhender la fin de la vie professionnelle.

À l'échelle des employés des magasins du Groupe RONA, le thème du rapport à la retraite surgit dans la conversation quand nous avons posé la question de l'âge de départ souhaité à la retraite. Les réponses qui viennent naturellement sont :

J'ai travaillé dans une petite quincaillerie en face de chez moi [...] et quand ça a fermé, je me voyais pas là, je partais pas prendre ma retraite, je me voyais pas à la retraite. J'étais quelques mois à la retraite et j'ai pas aimé ça (Salarié 1, Magasin D).

Je suis confortable ici. J'ai toujours été en contact avec les gens, avec la population. Je me sens confortable... En réalité, c'est un demi-passe-temps pour moi... Je me vois pas rien faire, puis... c'est parce que je me sens confortable avec les gens... (Salarié 2, Magasin D).

C'est sûr que... le fait d'être au boulot, 2, 3, 4 jours/semaine, ça fait un peu de social... Mais au lieu de s'abonner à Vidéotron et aller au centre d'achat, il y a un moment donné où on... ça fait une activité pour faire de quoi là dans le fond (Salarié 3, Magasin D).

Tous les employés interrogés dans cette enquête, bien qu'ils soient tous âgés de 55 ans et plus, ne se voient pas partir à la retraite tout de suite. Il y a un besoin d'activité que l'on ressent à travers leurs discours, mais aussi une certaine identification au travail comme axe principal de leur vie. La retraite ne semble pas être une priorité et l'âge du retrait définitif du marché du travail n'est pas défini à l'avance :

Bien moi je suis drôle, j'y va (sic) par année. Je pensais pas travailler autant que ça. Je pensais arrêter à 60 ans. Et puis moi j'ai fait beaucoup de bénévolat dans ma vie, de toute sorte. Et puis je me voyais pas rester à la maison et puis faire que du bénévolat. J'ai dit je vais faire une autre année, et ainsi de suite. A chaque année je me pose la même question, est-ce que je reviens ? (Salarié 1, Magasin E).

Si tout va bien, ça serait peut-être vers 64, mais je dirais [...] j'y vais une année à la fois (rires). Là, je vais avoir 57 au mois de septembre. Ça va être sûrement au moins jusqu'à 60 ans minimum là. Mais ça va être peut-être un peu loin aussi dépendamment de la santé, dépendamment des conditions et tout là (Salarié 1, Magasin F).

Alors, bien entendu, nous pouvons également évoquer les raisons de ce maintien en emploi et qui sont, pour la plupart, d'abord et avant tout financières. Cela dit, beaucoup d'éléments entrent en ligne de compte comme l'état de santé, l'amour du métier, etc. qui sont autant de raisons pour continuer à travailler le plus longtemps possible :

C'est sûr qu'il y a toujours un problème financier, mais il y a surtout je vous dirais un problème de me gêter. [...] le but là-dedans c'est sûr c'est de me gêter quand j'ai envie un petit peu de quelque chose ben je vais me permettre de l'avoir. C'est sûr que l'ennui, de parler avec personne c'est... très

très... je suis pas capable d'être tout seul à la maison même d'ailleurs encore là (Salarié 1, Magasin D).

C'est sûr que celle-là (le besoin financier) ça été le premier là... au début c'est ça, je me suis divorcé puis ça coûte cher (rires)... [...] Peut-être l'entourage familial en deuxième. À part ça, c'est sûr que l'ennui est là... maintenir la santé ben c'est sûr quand on continue à travailler, il reste que le mental travaille et puis on travaille aussi. Puis quand on arrête de travailler, il y a toujours une brisure qui se fait quelque part... (Salarié 2, Magasin F).

Mais bien au-delà de ce qui paraît être une évidence pour les plus sceptiques qui pensent que c'est uniquement pour le salaire que les employés vieillissants continuent de travailler, nous avons pu constater à travers le dialogue avec ces employés, qu'il y a bien quelque chose de plus profond que les considérations matérielles :

De toute façon, ça s'enlève là-dedans la société. Avant ça, c'était liberté 55, aujourd'hui ils essaient de rallonger pour garder le monde au travail, fais que je m'enlève là-dessus (Salarié 3, Magasin D).

Ah ben c'est... je crois pour nous, c'est pas seulement pour nous, pour RONA, pour la société c'est bien, parce qu'ils peuvent à ce moment-là conserver des permanents, des gens d'expérience pour aider ceux qui n'ont... qui ont plus ou moins d'expérience. Et, il y a pas juste ça. Les clients aussi ! Parce que la première personne que le client va venir voir dans chaque département, bien souvent c'est des personnes aux cheveux blancs. Et je sais pas... [...] Mais pour les deux côtés, que ce soit la société, pour nous et pour le client aussi, c'est un avantage d'avoir des gens d'expérience sur le plancher pour pouvoir conseiller... (Salarié 1, Magasin D).

Ainsi, le maintien d'une santé physique et psychologique, le désir de garder le contact avec la société et la volonté de se sentir utile pour l'entreprise et pour la société vieillissante, sont autant d'arguments qui nous poussent à croire que ces personnes ne se maintiennent pas au travail uniquement par obligation financière. Certains salariés rencontrés nourrissent également des projets de carrière pour quand ils ne voudront plus travailler dans un magasin :

... moi j'ai un autre plan de carrière, parce que quand je vais partir d'ici je veux faire de l'aménagement paysager sur ordinateur. Je commence doucement à prendre des informations que je vais faire chez nous des aménagements. Ça ne sera pas une entreprise, une grosse entreprise, mais ça va être dans mon domaine à la maison, tout ça... mais en attendant, ici je travaille... C'est comme à chaque année je me réviser... si je décide d'arrêter complètement à ce moment-là, je... j'ai d'autres projets... je resterai pas à regarder la maison... (Salarié 1, Magasin E).

Comme je vous ai dit... même si je dis aujourd'hui je donne ma démission ici, je travaillerai pareil. C'est certain que je travaillerai pareil. [...]Oui, mais peut-être pas pour les autres. Juste pour moi. J'appellerai mon chum [...] je lui dirais ben là on aura plus de temps à donner si ça tente. Mais, travailler pour toi c'est pas la même fatigue que de travailler pour un autre. Parce que tes heures à toi tu ne les comptes pas. [...]. Ça, ça ne fatigue pas (Salarié 2, Magasin E).

Parfois, il y a comme une sorte de lassitude vis-à-vis du travail à accomplir, et ce, non pas par manque d'amour du métier, mais surtout pour des raisons diverses comme la santé, la volonté de faire autre chose que le service à la clientèle, etc. :

On va baisser à 32 h. On va voir les autres années s'il y a possibilité, même je viserai peut-être plus, en diminuant mes heures, de changer de carrière, de sortir un peu des magasins avec la clientèle et tout ça puis de voir à faire autre chose. [...] Je voudrais changer les choses à un moment donné, parce que ça fait quand même 16 ans, 16 ans avec la clientèle c'est quand même beaucoup là, il y en a bien qui abandonnent bien avant ça là (Salarié 4, Magasin F).

Ces propos nous ont amenée à nous demander si la perception de la retraite et du travail dans l'entreprise ne serait pas liée au manque de valorisation dont il a été question antérieurement dans ce chapitre. En effet, il nous apparaît que le manque de reconnaissance des salariés vieillissants conduit ces derniers à penser qu'ils sont inutiles à l'entreprise et qu'on ne fait rien pour les aider à se maintenir à l'emploi. Mais globalement, nous retrouvons à travers les entrevues menées, des employés dont la personnalité s'est construite autour du travail et qui n'imaginent pas vivre sans travailler quelque soit leur âge. Que ce soit dans le magasin ou à leur propre compte, le fait est qu'il apparaît que le travail constitue un élément fédérateur de la vie de ces salariés.

## b) Perception des pratiques de maintien en emploi

Nous avons voulu savoir comment était perçue la mesure de la « semaine de 4 jours » par les employés du magasin ayant cette pratique inscrite dans la convention collective.

D'abord, nous avons demandé au directeur du magasin D, quel genre de commentaires il avait eus depuis la création de ce statut et quelles étaient les réactions des salariés bénéficiant de cette pratique. Celui-ci nous a répondu qu'il y avait un certain engouement :

Ben il y en deux que oui. Il y en deux que je peux vous dire... un des deux que vous allez rencontrer aujourd'hui [...] lui il avait hâte. On savait, il en parlait. Et celui qui est en vacances [...] lui aussi, on le savait depuis un an... [...] Ben pour ceux qui veulent demeurer à l'emploi, je pense que oui ça crée un... engouement. Ça leur permet de faire les deux (Directeur, Magasin D).

Pour les employés vieillissants interrogés, cette pratique est perçue de manière globalement neutre. On ne considère pas que ce soit un succès détonnant, mais ce n'est pas un échec non plus :

D'après moi, c'est pas un succès, mais pas un échec non plus. C'est un... c'est quelque chose... c'est un arrangement. C'est une demande qui était posée, qui était dite, qu'ils ont acceptée (Salarié 1, Magasin D).

Je pense que c'est un bienfait parce que, s'en aller chez nous, qu'est-ce qu'on va faire ? Attendre après quoi ? Attendre pour mourir ? Non ! Pas du tout. Il faut se tenir actif mentalement, c'est là que la santé physique va découler (Salarié 2, Magasin D).

Globalement, le fait de bénéficier d'un aménagement horaire apporte une grande satisfaction quant à la situation d'emploi :

Je me sens confortable à 32h/semaine, je me sens confortable avec ça. Auparavant, j'en faisais 40 depuis que j'étais ici, maintenant je suis à 32h/semaine, je me sens confortable (Salarié 2, Magasin D).

Je m'attends bien dans les années qui suivent, ça va diminuer sensiblement là (NDLR : fait référence à sa santé). C'est pour ça... en prenant l'option 4 jours, ça va me donner une chance de continuer plus longtemps (Salarié 3, Magasin D).

La « semaine de 4 jours » apparaît donc comme étant une pratique appréciée. Cela dit, elle n'est pas perçue comme un grand succès pour l'entreprise et ses employés. C'est une demande qui a été faite par eux, qui a été prise en compte et qui les arrange bien dans la situation actuelle.

Pour les deux autres magasins E et F, bien qu'il n'existe pas de pratiques formelles de maintien en emploi spécifiques aux salariés vieillissants, nous avons souhaité savoir comment les employés percevaient les accommodements qu'on leur offre. Les perceptions à ce sujet sont unanimes, que ce soit du point de vue de la direction que des employés eux-mêmes :

C'est bien ! Moi je pense qu'ils voient d'un bon œil... on leur donne un peu de flexibilité, ils ont travaillé tellement longtemps dans leur vie que je pense s'ils peuvent se prendre un peu de temps pour eux autres, c'est intéressant ! (Directeur, Magasin E).

Pour les employés, le fait de travailler 32h/semaine est considéré comme une situation d'emploi très satisfaisante :

J'ai demandé à être à 32 h, je voulais essayer ça, d'avoir deux jours de congé dans la semaine. Et c'est excellent, c'est formidable, deux jours de congés dans la semaine... (Salarié 1, Magasin E).

... quand ils ont implanté ça, j'ai dit hey, ça serait super pour moi, j'aimerais ça avoir le 32h parce que... les avantages que je trouvais c'était que à 40h on a deux jours collés aux 15 jours... de congé. [...] Fait que pour combiner le tout seulement à 32h, c'est l'idéal. J'espère être capable de le garder (rires)... de le garder assez longtemps ! (Salarié 1, Magasin F).

La satisfaction semble être attribuable aux deux jours de congés successifs dans une semaine. De ce fait, les employés ont l'occasion de bien se reposer avant de reprendre une autre semaine de travail, chose impossible quand on travaille 40 heures par semaine :

C'est moins lourd. Parce que de toute façon moi quand je suis ici, je suis ici. Quand je suis à la maison, je suis à la maison. Fais que... je suis capable de distinguer les deux... mais il reste que, t'es plus en forme ! Fais que c'est toujours mieux là... (Salarié 1, Magasin F).

Dans l'ensemble, l'aménagement horaire est bien perçu en ce qu'il permet d'améliorer les conditions de travail des employés. Ces derniers sont plus reposés donc plus efficaces les jours où ils travaillent. De plus, cet aménagement permet à d'autres personnes de bénéficier des heures réduites par les salariés vieillissants, ce qui selon les salariés est un plus pour l'entreprise :

Fait qu'ils ont rentré un monsieur et puis lui était intéressé à faire 40 h, mais il pouvait pas. Fait que, moi en descendant à 32 h, ils ont pu lui donner des heures à lui, fait que pour l'entreprise, ça était bien. Pour moi, c'était bien aussi parce que j'aimais ça deux jours de congé par semaine. Fait que pour l'entreprise, dans mon cas, ça été un bien... si on pense, au niveau de l'entreprise c'est sûr que ça était un plus... (Salarié 1, Magasin E).

Nous pouvons ainsi dire que l'aménagement horaire pour les salariés vieillissants dans les magasins du Groupe RONA est une pratique satisfaisante qui connaît un certain succès auprès des employés. Ce succès est lié à la possibilité de diminuer la cadence de travail et d'ainsi se maintenir en emploi à un rythme beaucoup moins soutenu.

#### **5.3.4.5. Effets de la régulation : impact des pratiques de maintien en emploi**

##### a) Sur les magasins RONA

Nous avons remarqué que, pour les magasins dont l'effectif en main-d'œuvre vieillissante est élevé (magasins E et F), l'impact de la rétention de la main-d'œuvre vieillissante à travers des pratiques formelles et informelles est relativement important. Sans pour autant

pouvoir le chiffrer concrètement, cet impact se ressent au niveau de la clientèle des magasins :

Ah sûrement, mais on peut pas les chiffrer. C'est sûr que les gens reviennent, je vais vous donner un exemple, X qui est dans la plomberie, les gens reviennent puis s'il est pas là, ils vont repartir, ils vont peut être revenir... mais ils n'iront pas chez Home dépôt ou chez RONA parce que lui X l'a tellement bien servi puis il connaît tout dans la plomberie, qu'ils vont revenir, ils vont même s'il est pas là, il est en congé, ils vont dire ils rentrent quand, je vais revenir... C'est pour acheter 3000 \$ de marchandises... fait que s'il est pas là ou Y dans l'électricité ou Z dans les plantes... (Directeur adjoint, Magasin E).

Le mesurer non, mais on le voit. On le voit au quotidien, mais le mesurer ça serait difficile. Moi mes vieux de la vieille comme on appelle, c'est très très très... ça arrive très souvent qu'ils disent les clients reviennent me voir puis ils appellent par leurs noms, comme un peu une petite quincaillerie du coin. (Directeur, Magasin F).

En effet, la main-d'œuvre vieillissante offre beaucoup d'avantages qui profitent aux magasins et au retour de la clientèle. Ces avantages se situent dans leur fiabilité, leur efficacité et la confiance qu'ils inspirent aux clients. De ce fait, les directeurs des magasins semblent apprécier la valeur de la main-d'œuvre vieillissante, car elle permet d'offrir un service à la clientèle semblable à un magasin de proximité. Pour les magasins du Groupe RONA qui sont des grandes surfaces de vente, cela représente un grand avantage de démarcation par le service :

Ça met les gens en confiance. C'est sûr, sûr, sûr... comme je le disais tantôt quand tu vois une personne d'une soixantaine d'année qui est dans l'électricité, tu sais les départements clés là, électricité, matériau, plomberie, cuisine... quand tu vois des gens de 65 ans... puis moi c'est juste ça que j'ai dans la plomberie j'en ai 5, c'est tout en haut de 50 ans et 60. Quand tu vois un père de famille qui se bâtit une maison peu importe, et puis j'en ai un de 18 ans aussi même mettons je dirais 20... [...] qui est très bon, qui est un plombier, qui sort de l'école, mais l'image... même si lui il est plombier puis il a 21 ans, 22 ans peu importe, puis l'image d'un gars de 60 ans, tu vas aller vers où, tu vas aller... Oh je vais attendre un peu, mais en vérité il devrait pas, mais c'est juste la perception des clients... ces gens-là sont très importants. Surtout dans la quincaillerie... (Directeur adjoint, Magasin E).

Ben pour moi (nom de l'interviewé), moi c'est important que cette expertise-là soit présente pour le client. Parce que le client c'est certain qu'il va revenir voir ces gens-là et pas nécessairement à Réno Dépôt, il revient voir ces gens-là (Directeur, Magasin F).

Cela dit, la mesure pour le maintien en emploi des salariés vieillissants ne paraît pas avoir un impact considérable sur le magasin D, car les employés concernés par les mesures de rétention représentent un faible pourcentage de la main-d'œuvre. Donc l'impact est peu visible à l'échelle de cet établissement. Cependant, l'avantage procuré par la « semaine de 4 jours » dans le magasin D réside dans le fait que cette mesure profite à maintenir davantage un autre type de main-d'œuvre (les temps partiels et les occasionnels) pour leur distribuer les heures que les salariés réguliers préretraités ne peuvent pas combler :

Ça nous permet de maintenir plus de personnel en emploi aussi parce que les 10 heures qu'on enlève à ces gens là, on peut les donner aux autres qui sont plus bas (Directeur, Magasin D).

Ainsi, l'impact des pratiques de maintien en emploi ne se mesure pas réellement en termes de productivité de l'entreprise. Cependant, les directeurs des magasins sont convaincus du fait que la main-d'œuvre vieillissante sert à fidéliser la clientèle à travers des conseils judicieux et un excellent service.

#### b) Sur les conditions de travail et la décision de maintien en emploi des salariés vieillissants

L'aménagement horaire permet aux salariés qui en bénéficient d'avoir plus de repos. Cela influence donc leurs conditions de travail et leur permet d'être plus frais et plus efficaces :

Ben en réalité, j'ai plus d'heures de repos maintenant donc c'est tout frais. Je ne suis pas encore à l'habitude, mais... [...] Non, mais pour moi-même au niveau physique, ça été un bienfait parce que j'ai besoin graduellement de prendre un peu plus de repos. Je n'ai plus 20 ans donc on a de la misère à le réaliser à certains moments, mais il faut... (Salarié 2, Magasin D).

Oui ça va permettre d'être efficace 4 jours de temps, que 5 jours et de se traîner les pieds. J'aime mieux faire 4 jours efficaces que traîner des pieds 5 jours de temps. Si on parle de 63 et 64 ans là (Salarié 3, Magasin D).

Cela dit, pour certains, l'impact sur les conditions de travail ne semble pas être majeur du fait que les employés vieillissants semblent s'être habitués à leurs conditions de travail :

Je vis avec ça. C'est certain si je n'avais pas à le faire, je serais content, mais je vis avec ça, ça fait 15 ans, un moment donné on s'habitue. Tu adaptes ton cycle de vie à ça. [...] C'est le petit côté plate, mais on n'en meurt pas de tout ça... (Salarié 2, Magasin E).

Par contre, pour beaucoup d'employés vieillissants rencontrés, le fait de pouvoir bénéficier d'un aménagement horaire a un impact sur la décision de maintien en emploi. Pour certains, le retour à un horaire régulier de 40 heures par semaine reviendrait à quitter l'emploi actuel pour un autre :

Je vous dirais peut-être... puis je pense pas vous mentir en vous disant ça, je vous dirais que j'aurais tout fait pour crisser (sic) mon camp d'ici. [...] Ils me diraient aujourd'hui comme demain (prénom de l'employé) c'est fini là, je me fais mon 40h tant que je peux, mais je vais toujours chercher de l'ouvrage pour sacrer mon camp d'ici [...] (Salarié 2, Magasin E).

Ah là là... si je retourne sur 40 h, je ne sais pas si je vais pouvoir le faire longtemps. Pour être bien franc avec vous, je ne sais pas... [...] Pour ma capacité là, et puis tout... comme je vous ai expliqué avec la maison, ça demande beaucoup là... je ne sais pas si je serai capable de le faire longtemps (Salarié 1, Magasin F).

L'aménagement horaire influence donc la décision de la prolongation de la vie professionnelle. Pour les salariés vieillissants rencontrés, ne plus pouvoir en bénéficier risque d'accélérer leur départ de l'entreprise, sans pour autant quitter définitivement le marché du travail. Cela dit, certains salariés n'excluent pas le fait de revenir à 40 heures par semaine, mais seulement de manière ponctuelle en cas d'urgence :

... je ne retournerai pas à 40. Ça, c'est sûr que je ne retournerais pas à 40. [...] pour une demande urgente ou ces choses là... ils manquent vraiment de personnel puis ils m'arriveraient (en disant) « on a besoin de toi là pour 40 h, une semaine, un mois, deux mois »... Ça ne me dérangera pas... On va s'arranger, ça, il y a pas de problèmes. Mais toujours retourner à 40 h là, 52 semaines par année, non ! Ça, c'est... non ! (Salarié 2, Magasin F).

Nous pensons donc qu'une fois que les employés ont bénéficié de l'aménagement horaire, la décision de retourner à une semaine de travail normale semble quasiment impossible. Par ailleurs, le fait de limiter la « semaine de 4 jours » ou le « 32h/semaine » à une ou deux personnes par département ne donne aucune garantie à certains salariés de toujours continuer de bénéficier de cet accommodement. Ceci a parfois comme conséquence de faire hésiter les personnes à demander de bénéficier de cette pratique, comme c'est le cas de cet employé :

Mais comme je vous dis, c'est toujours conditionnel aux autres personnes qui sont avec nous, s'ils décident de le prendre ou non. On est limité à une période d'un an. [...] J'ai dit moi je serais intéressé à faire 32 h. Oui, tu pourras le faire à partir de l'année prochaine avec ma régie des rentes, mais il y a rien qui me garantit, si la personne qui est avec moi dans le département décide de le prendre, je suis obligée de lui laisser après un an. C'est pas ça que je veux moi. [...] Je n'ai aucune garantie. (Salarié 3, Magasin F).

De ce fait, il apparaît qu'il existe une certaine forme de précarité dans l'attribution de l'aménagement horaire, dans le sens où les employés ne sont jamais sûrs de pouvoir continuer à en bénéficier jusqu'à ce qu'ils décident de quitter le marché du travail. Cela est dû à l'absence de pratiques spécifiques pour les employés vieillissants dans certaines conventions collectives. Cette situation crée une forme d'incertitude chaque année chez les salariés vieillissants sur la possibilité du maintien en emploi pour l'année qui suit.

Nous avons également rencontré certains salariés qui, bien que satisfaits de bénéficier de la « semaine de 4 jours », ne voyaient pas d'inconvénients à retourner au travail 40 heures par semaine. D'autres disaient que si l'employeur décidait de leur retirer l'aménagement horaire, ils demanderaient de leur propre chef la diminution de leurs heures de travail,

quitte à passer à un statut d'employé occasionnel. De là, on revient à la perception de la retraite telle que nous l'avions évoquée plus haut, à savoir que certains salariés vieillissants n'ont, à la base, aucunement envie de quitter leur emploi pour partir à la retraite. Et toutes les pratiques de maintien en emploi constituent certes un avantage important pour eux et pour le confort de leurs conditions de travail, mais l'absence d'aménagement n'altère en aucun leur volonté de se maintenir en emploi.

### c) Suggestions des salariés

Nous avons demandé aux salariés vieillissants quel genre de pratiques de maintien en emploi, l'entreprise pourrait mettre en place pour les inciter à prolonger leur emploi le plus longtemps possible. La plupart des réponses reçues dénotent un manque de réflexion sur la question de l'amélioration de leurs conditions de travail :

... ils devraient peut-être se pencher un petit plus sur ces personnes là pour... faire des postes adaptés à leurs besoins ou à leurs capacités ou autres... (Salarié 2, Magasin D).

Certains salariés pensent qu'étant donné les facteurs structurels inhérents au commerce du détail au Québec, il n'y rien qui puisse être fait pour changer leur situation :

C'est sûr que, on peut toujours le faire, ça serait dur... c'est dans un magasin, c'est pas pareil que dans une usine où est-ce que le samedi et le dimanche c'est fermé. Les magasins c'est ouvert 7 jours sur 7... (Salarié 1, Magasin D).

Ben dans le contexte du magasin ici, je vais être honnête avec vous, il n'y a pas vraiment grand-chose pour améliorer le travail. Il faut aussi que tu sois vendeur manuel, puis il faut que tu restes debout. La job ici c'est d'être vendeur, c'est d'être debout, c'est d'être manuel. Qu'est ce que vous voulez que je fasse pour améliorer ça ? (Salarié 2, Magasin E).

En effet, le travail la fin de semaine est ce qui pose problème pour certains salariés, car leur vie familiale s'en trouve affectée :

Ça, ça peut être intéressant pour quelqu'un qui veut travailler juste 3 jours, jamais les fins de semaine... (Salarié 1, Magasin E).

Surtout les fins de semaine. Moi j'aimerais bien ça oui, surtout les fins de semaine, parce qu'à certains moments, lorsqu'on travaille la fin de semaine, c'est plus difficile de voir la famille (Salarié 2, Magasin D).

Donc, ne pas travailler en fin de semaine semble être la seule mesure qui vienne spontanément à l'esprit de la majorité des travailleurs vieillissants des magasins du Groupe RONA. Mis à part cela, il y a comme une sorte d'acceptation des conditions de travail auxquels les employés semblent s'être habitués.

Les suggestions des syndicats pour le prolongement de la vie professionnelle des employés vieillissants portent sur un aménagement horaire amélioré pour cette catégorie de main-d'œuvre. Ainsi, le délégué syndical du magasin E propose un statut de salarié à temps partiel occasionnel qui donnerait l'occasion aux salariés de ne travailler que 20 heures par semaine et pas les fins de semaine :

... j'aimerais ça qu'il y ait une clause comme ça... 20 h/semaine, pas de weekends. Mais ils pourraient faire des soirs. Ça, j'aimerais ça qu'il y ait ça. [...] ça serait aussi au niveau physique, établir des règles pour les femmes, pour la population... pour les gens vieillissants et pour les hommes. Ça, j'aimerais ça. Parce qu'il y a des blessures qui se font pour rien. Et aussi ça mettrait les choses au clair avec certaines personnes. [...] ça serait le fun d'avoir des règles comme ça... (Délégué syndical, Magasin E).

Nous ne savons pas dans quelle mesure les salariés vieillissants adhéreraient à cette pratique qui consisterait à diminuer considérablement leurs heures de travail bien au-delà de ce que le régime de retraite pourrait compenser comme perte de salaire. En effet, les employés rencontrés ne semblent ne pas prêts à voir diminuer leur niveau de revenu. Or, pour le délégué syndical, il semblerait que cette mesure plairait malgré la perte de salaire qu'elle engendre :

Ben là, oui quelque part, mais je pense qu'est-ce qu'ils veulent, c'est se garder quelques sous pour se gâter, parce que c'est sûr qu'ils ont le régime

des rentes et la pension qui vient avec, mais en mettant un petit surplus de 20 h, ça permet d'avoir du surplus pour se payer du luxe un petit peu. C'est pour ça qu'ils restent là. Puis il y en a aussi c'est pour l'ennui. Il y en a qui ont peur de s'ennuyer... (Délégué syndical, Magasin E).

Cette réponse reflète en quelque sorte la non-adéquation des propositions syndicales avec les demandes des salariés. Mis à part le fait de ne pas travailler les fins de semaines, il semblerait que de ne travailler que 20 heures par semaine constituerait une perte assez conséquente en salaire pour ces employés. Nous pensons donc que cette suggestion augmenterait encore plus la précarité des salariés vieillissants du magasin.

Cela dit, nous avons rencontré d'autres salariés vieillissants, parfois également délégués syndicaux, qui ont réfléchi à ce qui pourrait améliorer leur quotidien et aux recommandations qu'ils auraient à faire s'ils étaient sollicités pour donner un avis sur la question de la rétention des salariés vieillissants. Pour ceux-là, la solution passe d'abord par l'existence d'un programme spécifique pour les personnes de 50 ans et plus :

Ben je pense que ce qui est urgent, c'est les retraités. C'est urgent de penser à eux autres s'ils veulent vraiment garder puis si comme dans le langage, ils disent, écoute on apprécie ces gens-là, on veut les garder, ça serait qu'il y ait au moins un programme pour les retraités, et on peut parler, s'ils veulent faire des essais petit à petit pour connaître qu'est-ce qu'il en serait au niveau des difficultés qu'ils pourront rencontrer (Délégué syndical, Magasin F).

Donc si vraiment ils sont reconnaissants de leur personnel, si vraiment on leur apporte quelque chose, si vraiment qu'on fait la différence dans l'entreprise et qu'ils ne veulent pas devenir un Groupe (marque concurrente réputée moins bonne sur le service) comme c'est en train de devenir, pleins de gens dans le département qui connaissent plus ou moins ça et qui donnent des fois des fausses informations aux clients [...] arrangez vous pour les garder vos personnes. Parce que le personnel oui, on a du personnel d'expérience ici qui ont une quarantaine d'années, mais il y a du personnel d'expérience qui dépasse les 50 ans [...] Voulez-vous vraiment de nous autres ou si vous voulez vous débarrasser de nous autres à cause du salaire qu'on a en haut de l'échelle salariale ? Ben je dirais, ben choisissez ! Choisissez tout simplement. C'est tout ! Mais il faudrait qu'ils me le prouvent ça par exemple... à date, c'est pas fait ! (Salarié 3, Magasin D).

Ensuite, les salariés réclament un assouplissement de l'aménagement horaire que ce soit à travers la garantie de la « semaine de 4 jours » pour les employés de 60 ans et plus ou encore une autre formule qui permettrait à ces derniers de diminuer leurs heures tout en gardant leurs avantages sociaux :

C'est sûr que ça serait peut-être d'avoir des horaires un peu plus souples. Des fois, je me souviens, quand on est assez dans un département, il y a moyen d'avoir des horaires... c'est sûr que, il faut que tout le monde se donne la main et dise, c'est correct, quand je suis cédulé (sic) pour rentrer, je dois rentrer. Il y aurait peut-être moyen de faire que tout le monde soit un peu plus heureux (Salarié 2, Magasin F).

En plus des disponibilités qu'on peut leur donner qui pourrait nous donner la chance de vraiment garder nos conditions, garder nos avantages sociaux, à partir peut être d'heures qui sont moins d'heures que 32 h, dire que tu pourrais garder tes avantages sociaux mettons à partir de 24 h, mais dans certains cas, ça pourrait peut-être être intéressant aussi là, pouvoir dire ben je fais que 24 h, mais je garde quand même quelques avantages sociaux tout simplement. (Salarié 3, Magasin F).

Pour résumer, nous avons l'impression que la question de la création ou de l'amélioration de pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants ne fait pas encore partie de l'esprit des acteurs du magasin. La « semaine de 4 jours » apporte son lot de satisfaction, mais nous sentons qu'il n'y a pas eu une réflexion sur ce qui pourrait être fait pour améliorer encore davantage le milieu ou les conditions de travail des employés de cette catégorie d'âge. Peu de salariés ont réfléchi à des programmes pouvant les aider à bonifier leur situation, mais force est de constater que leur voix ne se fait pas forcément entendre. Il en est de même pour les propositions de certains délégués syndicaux qui semblent inadéquates pour les salariés comme le fait de diminuer les horaires à 20h/semaine (avec la perte de salaire que cela engendre) pour les salariés vieillissants et ne pas travailler les fins de semaine. Ceci nous amène à penser que la réflexion sur la problématique des pratiques de maintien en emploi n'en est qu'à ses balbutiements dans les magasins RONA, car peu de choses concrètes sont proposées.

### 5.3.5. Récapitulatif du niveau local

Le niveau local (magasins de l'entreprise RONA) se compose de trois acteurs : les directeurs des magasins, les délégués syndicaux et les employés réguliers âgés de 50 ans et plus. Nous avons vu que chaque magasin est différent de par sa structure, sa surface, son nombre d'employés, mais aussi par la convention collective qui y est négociée et qui fait que les règles d'organisation du travail ainsi que les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants sont différentes d'un magasin à l'autre.

Globalement, les directions de ces magasins semblent conscientes de l'importance des salariés vieillissants dans le magasin et disent vouloir les accommoder pour qu'ils continuent à travailler dans de bonnes conditions le plus longtemps possible.

Ainsi, certains magasins ont choisi de formaliser la « semaine de 4 jours » pour les salariés de 60 ans et plus ayant passé 10 ans dans l'entreprise. D'autres, pour éviter un traitement jugé discriminatoire, ont choisi d'ouvrir l'option de l'aménagement horaire à « 32h/semaine » à tous les salariés. Cependant, étant donné que tous les employés de tous âges peuvent bénéficier d'un aménagement horaire, l'attribution de cette mesure se fait à tour de rôle par ordre d'ancienneté. Or, rares sont les salariés vieillissants qui souhaitent retravailler 40 heures par semaine quand ils ont expérimenté le « 32h/semaine ». Cette pratique, dont l'effet sur le maintien en emploi est considérable dans ce cas, semble devenir une condition *sine qua non* pour ces employés, car elle leur permet de ralentir tout en continuant à toucher le même niveau de revenu, grâce à la combinaison du salaire et des rentes. Conscient de ce problème, certaines directions de magasins, permettent (ou tolèrent) aux personnes vieillissantes de se maintenir à 32 heures de travail hebdomadaire en leur accordant une journée de congés par semaine. Les congés pris en priorité sont les congés mobiles, les jours fériés et les crédits d'absence occasionnelle. Une fois ces congés épuisés, les salariés peuvent demander des journées sans solde pour ainsi continuer à bénéficier d'un horaire réduit. Cette pratique informelle trouve un écho favorable parmi les salariés plus âgés. Ils y trouvent un moyen efficace pour continuer à travailler convenablement à leur rythme.

Il en est de même pour l'aménagement de poste, pratique tout aussi informelle que la précédente, et qui consiste à autoriser les plus vieillissants à moins forcer physiquement que les autres employés. Cependant, cette pratique crée parfois un sentiment de frustration de la part des employés d'âge moyen qui récupèrent, pour la plupart, le travail de manutention laissé par les salariés vieillissants.

En ce qui concerne les pratiques de formation des salariés vieillissants et du parrainage, la première est inscrite dans la convention collective et est obligatoire pour tous les salariés des magasins quelque soit leur âge. La deuxième, à savoir le parrainage, n'est pas une pratique formelle en tant que telle, mais elle va de soi, du fait que bien souvent les salariés vieillissants sont les plus expérimentés, et donc c'est eux qui parrainent les jeunes recrues.

Le contexte d'émergence de ces pratiques, autant formelles qu'informelles, est lié à des raisons sociétales à travers la possibilité offerte par le gouvernement québécois aux salariés de 60 ans et plus, de réduire leur temps de travail pour commencer à toucher les rentes. Mais aussi, ce sont les demandes des salariés toutes catégories d'âge confondues pour plus de flexibilité dans les horaires qui ont amené l'entreprise à réfléchir à un moyen d'aménager le temps de travail. La mise en place des pratiques formelles de maintien en emploi des salariés vieillissants passe par la convention collective. Pour les pratiques informelles, ce sont les ajustements des directeurs avec les salariés vieillissants, au cas par cas, qui prévalent. L'information au sujet de ces pratiques se fait soit par la lecture de la convention collective, soit par le bouche à oreille. Ce dernier canal de communication est le plus répandu parmi les salariés des magasins.

Nous avons tenté de comprendre comment les acteurs du niveau local percevaient certains éléments liés aux pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants. Nous avons donc cherché à connaître leur perception de la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins. Globalement, cette dernière a une bonne réputation qui lui vaut tous les éloges de la part de la direction. Il n'a pas de stéréotypes à leur égard, sauf au regard des coûts occasionnés par les frais d'assurance maladie. Cette vision, donnée par le responsable des ressources humaines, a somme toute été réfutée par les directeurs des magasins. Par contre,

les salariés rencontrés ne pensent pas que les directeurs des magasins aient réellement la volonté de les maintenir en emploi. Ces employés pensent que l'entreprise a un discours de surface au niveau de la rétention et ne font rien dans le fond pour assurer le maintien en emploi des salariés vieillissants.

Au niveau du travail dans les magasins, il est apparu de notre enquête sur le terrain que l'ambiance de travail diffère d'un magasin à un autre. Toutefois, nous pouvons dire que, globalement, il subsiste une attitude cordiale et une bonne entente entre les salariés et leurs collègues ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques et délégués syndicaux. Il n'existe pas de conflits intergénérationnels majeurs. Cependant, il existe quelques tensions relatives à la manière de travailler des deux générations. Des petites tensions ont aussi été décelées avec la génération intermédiaire (30-50 ans) qui trouvent parfois injustes le traitement de faveur qu'ont les salariés vieillissants.

Que ce soit au niveau de la station debout ou au niveau du port de charges, le thème de la pénibilité est revenu très souvent dans les entrevues des salariés des magasins. Les salariés vieillissants semblent ressentir un certain affaiblissement de leurs capacités physiques au regard des tâches qu'ils doivent accomplir au quotidien et se permettent de ne plus forcer physiquement au travail. Cela dit, la pénibilité varie en fonction des postes occupés. Ainsi pour certains employés, être debout tout le temps ou porter des charges lourdes ne posent pas de problème particulier étant donné que l'aide (manuelle ou électrique) est toujours disponible. Pour d'autres, les conditions extrêmes dues au poste sont source de véritables problèmes de santé. C'est généralement dans les postes qui s'effectuent à l'extérieur ou qui nécessitent le port d'objets que la pénibilité est la plus avérée. L'idée d'un poste de conseiller-expert apporterait, selon les employés vieillissants, un allègement des tâches combiné à un meilleur service à la clientèle. Cependant, là aussi il y a des divergences d'opinions, car pour certains employés, réduire la tâche de conseiller-vendeur au conseil uniquement les priverait d'une certaine activité et voient en cela une source d'ennui au travail.

Beaucoup des salariés vieillissants rencontrés s'estiment valorisés dans leur travail. Cela dit, la valorisation et de la reconnaissance de la hiérarchie ont moins d'impact et sont moins ressenties que celles apportées par les clients.

Les employés des magasins du Groupe RONA, bien qu'assujettis à la convention collective, ne sont pas réellement impliqués dans l'action syndicale. En effet, le syndicat et la convention collective sont perçus comme étant des freins au développement de plus de pratiques et voire même au maintien en emploi des bons employés. Les salariés âgés aimeraient une gestion au cas par cas de pratiques de maintien en emploi et le formalisme de la convention collective leur fait penser qu'une telle gestion n'est pas possible.

Tous les employés vieillissants interrogés lors de notre enquête sur le terrain ne veulent pas partir à la retraite pour le moment. En effet, l'âge du retrait du marché du travail n'est pas fixé pour la plupart d'entre eux. Les raisons du maintien en emploi sont essentiellement financières. La majorité des personnes rencontrées se trouvent obligées de continuer à travailler pour s'assurer un revenu convenable ou encore pouvoir « se gâter » avec un revenu d'appoint. Cela dit, et comme nous l'avons expliqué auparavant, il semble y avoir chez ces employés vieillissants volonté tenace de maintien en emploi. En effet, beaucoup ont évoqué la peur de l'ennui, la volonté de se maintenir en santé et le besoin de la société de ces aînés dans un contexte de vieillissement comme raisons pour le maintien en emploi.

Il est apparu lors de notre enquête que l'impact de la mise en place des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants sur les magasins ne peut être chiffré. Cela dit, les directeurs des magasins sont convaincus que l'impact se ressent au niveau de la fidélisation de la clientèle à travers ces employés là. Les pratiques de maintien en emploi ne semblent pas avoir d'impact majeur et direct sur les conditions de travail des salariés vieillissants. Ils sont certes, plus reposés et donc plus efficaces dans l'exercice de leur métier, mais beaucoup disent s'habituer à être debout tout le temps et à travailler les soirs et les fins de semaine. Cela dit, les aménagements horaires ou de poste ont un impact sur la décision de maintien en emploi, car beaucoup d'employés se disent incapables de continuer de travailler si ces aménagements venaient à disparaître.

En terminant, nous pouvons dire que les salariés vieillissants rencontrés lors de cette enquête sont intéressés par la prolongation de leur vie professionnelle aussi longtemps qu'on leur permettra de travailler à leur rythme. Certains ont même évoqué la possibilité de travailler à leur compte si jamais les conditions de travail ne leur convenaient plus. Cela dit, nous avons remarqué une absence de réflexion de la part des salariés sur ce qui pourrait améliorer ces conditions. Prétextant la nature même de l'emploi et du secteur, les employés vieillissants semblent se complaire dans la manière dont la gestion est faite sans pour autant songer à des manières originales qui pourraient changer leur vie professionnelle en prévision des prochaines années de travail. Très peu de salariés vieillissants rencontrés seraient favorables à des programmes spécifiques pour les salariés de 50 ans et plus, qui pourraient être implantés pour l'amélioration de leur quotidien et favoriser ainsi la prolongation de leurs vies professionnelles. Cela dit, nous avons senti que les entrevues ont amené les gens à se poser des questions sur leurs perceptions du quotidien de leur travail. Peut-être cela conduirait-il à amorcer une réflexion plus poussée sur le sujet dans les années à venir.

#### **5.4. Tableau récapitulatif des trois niveaux**

Le tableau suivant regroupe, pour chaque niveau, les éléments essentiels dont nous avons discuté dans ce chapitre :

Tableau 20 : Récapitulatif des trois niveaux de régulation, Québec.

	<b>Niveau sociétal</b>	<b>Niveau de l'entreprise</b>	<b>Niveau local</b>
<b>Acteurs</b>	L'État québécois Les organismes patronaux et syndicaux	La direction du Groupe RONA Les syndicats représentatifs des salariés dans les magasins	Les directeurs des magasins Les délégués syndicaux Les employés de 50 ans et plus
<b>Contexte</b>	Vieillesse de la population Crise financière des régimes des rentes	Pénurie de main-d'œuvre Grossissement du bassin de la main-d'œuvre vieillissante	Pénurie de main-d'œuvre Volonté de démarcation par le service à la clientèle
<b>Nature des règles</b>	Régulation incitative par des ajustements du régime des rentes pour la prolongation de la vie professionnelle	Régulation incitative par un positionnement stratégique pro-recrutement de la main-d'œuvre âgée, mais aussi à travers le début de la réflexion à des stratégies visant à plus de rétention et à la réduction du taux de roulement de l'entreprise	Régulation incitative par des aménagements formels et informels en vue du maintien en emploi des salariés vieillissants
<b>Contenu des règles</b>	Assouplissement de l'accès à la retraite progressive Majoration des années de travail après 60 ans	La « semaine de 4 jours » (formelle) Le « 32h/semaine » (formelle) pour tous les salariés	La « semaine de 4 jours » (formelle) Le « 32h/semaine » (formelle) pour tous les salariés Le « 32h/semaine » avec la prise de congés (informelle) L'aménagement de poste (informel) Le parrainage (informel)



## **Chapitre VI : Analyse comparative et discussion**

Dans ce chapitre, nous allons mettre à contribution les outils conceptuels des approches retenues dans le chapitre II, à savoir la TRS et l'AS, afin d'analyser les résultats exposés dans les chapitres précédents. Nous allons commencer par analyser le modèle français dans sa globalité en faisant ressortir les cohérences sociétales françaises (6.1). Nous ferons la même chose pour le modèle québécois (6.2). Ensuite, en nous basant sur les apports de l'AS, nous effectuerons une analyse comparative des principaux facteurs qui, selon nous, sont responsables des différences dans le processus d'émergence et de construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants en France et au Québec (6.3). Nous terminerons par la présentation des schémas des deux modèles développés à la base de notre analyse sociétale comparative (6.4).

Avant de commencer, nous souhaitons faire un bref rappel des concepts de la TRS que nous utiliserons tout au long de ce chapitre. Ainsi, la régulation de contrôle fait référence aux règles imposées qui descendent du sommet vers la base. La régulation autonome concerne les règles qui sont produites par les acteurs comme stratégie de contournement de la régulation de contrôle. La régulation conjointe est le compromis trouvé à la suite de la rencontre de ces deux régulations. Le concept de régulation froide renvoie à l'institutionnalisation des règles tandis que la régulation chaude fait référence à la confrontation permanente des acteurs à propos de la définition des règles.

### **6.1. Les cohérences sociétales françaises**

Dans cette partie, nous allons analyser le cas français en mobilisant les concepts de la TRS, et ce, dans le but d'en faire ressortir les cohérences nationales. Pour cela, nous allons tout d'abord nous pencher sur les régulations au niveau de l'État (ou sociétales) (6.1.1), avant de

passer à la régulation au niveau de l'entreprise étudiée (6.1.2) ainsi que la régulation au niveau des magasins (ou locale) (6.1.3). Enfin, nous terminerons par une synthèse de toutes ces régulations qui font ressortir l'effet sociétal français (6.1.4).

## **6.1.1. Régulations sociétales françaises**

### **6.1.1.1. L'emploi des seniors en France : d'une régulation incitative à une régulation coercitive**

Nous avons exposé précédemment (chapitre IV) l'évolution qu'a connue la France en termes de régulations publiques au sujet de l'emploi des seniors, passant d'une stratégie de mise à l'écart (dispositifs de préretraite) à une stratégie de prolongement de la vie professionnelle des seniors (accords, plans nationaux en faveur des seniors et réformes des systèmes de retraite). Nous avons également vu que c'est au début des années 2000 que le gouvernement français a commencé à opérer des changements visant le maintien et le retour en emploi des salariés seniors. Les mesures prises par le gouvernement en faveur de l'emploi des travailleurs vieillissants sont également passées d'une approche incitative à une approche coercitive. En effet, outre les réformes des systèmes de retraite, les pouvoirs publics français œuvraient en amont en suggérant aux entreprises, à travers divers accords et plans nationaux, des mesures telles que la sécurisation des parcours professionnels, le retour en emploi des seniors (CDD senior), la gestion des fins de carrière, etc.

Mais devant les résultats mitigés de ces initiatives et face à la stagnation du faible taux d'emploi des seniors en France (plaçant le pays parmi les mauvais élèves de l'Europe), le gouvernement a décidé d'agir de manière plus forte en promulguant la Loi de financement de la sécurité sociale de 2008. Celle-ci prévoit une sanction de 1 % de la masse salariale pour toutes les entreprises qui, en début d'année 2010, n'avaient pas négocié un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des seniors avec ses syndicats. De plus, la Loi de 2008 impose un cahier des charges précis de ce qui doit figurer dans les accords en faveur des seniors et force les entreprises à entamer des négociations avec leurs syndicats en vue

d'élaborer, en quelques mois, des accords ou des plans d'action visant l'amélioration de l'emploi des travailleurs vieillissants.

La Loi de 2008 marque un virage dans la manière dont le gouvernement français aborde la question de la main-d'œuvre vieillissante. Sa dimension coercitive traduit la volonté des pouvoirs publics de faire changer rapidement les comportements des dirigeants d'entreprises en laissant planer la menace d'une sanction financière. Plus encore, cette loi oblige les dirigeants à ouvrir un dialogue social avec leurs partenaires sociaux et les force à négocier selon les termes d'un cahier des charges bien précis.

Au sens de la TRS, ce type de régulation s'apparente à une régulation de contrôle du gouvernement sur les entreprises et sur les partenaires sociaux. L'État, par son pouvoir et sa légitimité, impose aux entreprises des règles dictées par une loi, et force le dialogue entre les acteurs au niveau de l'entreprise en vue de redresser une situation qu'il a maintes fois essayé de changer, sans grand succès. Le gouvernement français a donc choisi d'imposer le cadre d'action des acteurs qu'il influence en institutionnalisant les règles, rendant ainsi impossibles d'y déroger. Cette situation s'apparente à la régulation froide dans le sens de De Terssac et Lompré (2002).

Toutefois, selon Reynaud (1997), bien que les régulations de l'État soient des régulations de contrôle, « elles ne suppriment pas les autres régulations et n'en dispensent pas. Elles ne sont pas forcément toujours en expansion et en tout cas la centralisation a souvent pour effet de les rendre moins efficaces et moins solides » (Reynaud, 1997 : 200). Les sections suivantes nous renseignent sur l'efficacité de la régulation étatique sur l'entreprise et sur les établissements étudiés.

#### **6.1.1.2. Les interactions des acteurs au niveau sociétal : régulation de contrôle ou régulation conjointe ?**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre IV, l'État français a toujours pris part à la gestion de la main-d'œuvre des entreprises, et ce, quel que soit le type de cette main-d'œuvre

(jeune, handicapée, vieillissante, etc.). À travers les réformes des systèmes de retraite, les dispositifs de préretraites ou encore les lois visant l'amélioration de l'emploi des seniors, le gouvernement français a démontré à plusieurs reprises son implication dans les régulations conduisant à l'émergence des pratiques d'éviction ou de maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante dans les organisations françaises.

Bien que le gouvernement français ait un rôle prépondérant dans la régulation dans le sens où il promulgue des lois, les syndicats nationaux (aussi appelé partenaires sociaux) jouent également un rôle non négligeable du fait de leur implication dans le dialogue social et leur capacité de mobiliser l'opinion publique. Or, dans le cas de la France, le dialogue entre gouvernement et partenaires sociaux semble être empreint de quelques difficultés, comme l'explique Chertier (2006) :

... les relations entre le Gouvernement et les partenaires sociaux connaissent régulièrement dans notre pays des périodes de tension et d'incompréhension réciproque. Chaque fois, chaque partie déploie ou pense déployer des efforts considérables pour se faire comprendre des autres parties. De façon récurrente, toutefois, chacun accuse son interlocuteur de ne pas respecter les règles du jeu : les syndicats reprochent au Gouvernement de faire précéder les annonces à la concertation ; les syndicats et/ou le patronat suspectent les autres parties de collusion avec le Gouvernement (et réciproquement) [...] ; le Gouvernement accuse les partenaires sociaux de ne pas mener des négociations à la hauteur des enjeux... [...] (Chertier, 2006 : 5).

Ces périodes de tension et d'incompréhension dont parle Chertier (2006) ont connu leur apogée en 2003 et en 2010 lors des réformes du système des retraites en France. Les propositions du gouvernement français visant la prolongation de la durée de vie au travail se sont heurtées au refus de l'ensemble des syndicats. Ces derniers continuent de défendre le droit à la retraite dès l'âge de 60 ans pour endiguer le problème de chômage que connaît le pays.

Force est de constater que les négociations entre l'État et les syndicats nationaux sont bien souvent placées sous le signe du conflit, du refus de compromis et se traduisent souvent par des échecs conduisant le gouvernement à passer en force les lois prévues. Les syndicats,

quant à eux, mobilisent l'opinion publique (par les grèves et autres manifestations) pour tenter d'empêcher le gouvernement de promulguer des lois qui à leur sens, n'ont pas lieu d'exister.

Au regard de la TRS, le rapport entre le gouvernement français et les partenaires sociaux contient tous les principes fondamentaux de la régulation sociale, à savoir le conflit, la règle et la négociation (Reynaud, 1997, 2003a). Dans le cas de la régulation pour la réforme des retraites, le conflit entre le gouvernement et les syndicats fait que les deux parties n'arrivent pas à un compromis. Cet échec du dialogue social mène à une régulation de contrôle (Reynaud, 1988) du gouvernement, donnant lieu à une régulation froide qui, dans ce cas, se manifeste par la mise en place des réformes du système de retraite ou encore dans la loi obligeant les dirigeants des entreprises à négocier avec les syndicats des accords concernant les seniors (De Terssac et Lompré, 2002).

## **6.1.2. Régulations au niveau de l'entreprise Mr.Bricolage**

### **6.1.2.1. Groupe Mr.Bricolage et syndicats : quelle régulation ?**

Induit par une régulation de contrôle, l'accord relatif à l'emploi et au travail des seniors de l'entreprise Mr.Bricolage est ainsi né d'une négociation, rendue obligatoire par l'État, entre les dirigeants de l'entreprise et les syndicats représentatifs des employés de cette dernière. À travers une série de réunions, les deux parties se sont mises d'accord sur un texte comportant les pratiques en faveur de l'emploi des seniors que le gouvernement veut voir figurer dans l'accord.

Au sens de la TRS, la rencontre de la direction du Groupe et des syndicats en vue de négocier un accord, peut s'apparenter à ce que Reynaud (2003a) appelle la régulation conjointe. Toutefois, dans le cas précis de l'entreprise Mr.Bricolage, la régulation conjointe est fortement influencée par la régulation de contrôle qu'impose l'État.

Notre enquête sur le terrain a montré que les syndicats et la direction du Groupe ont déjà discuté de mesures en faveur des seniors au cours des négociations pour les accords de GPEC en 2007. Les deux parties ne sont pas parvenues à un accord et l'occasion de rediscuter de ces mesures s'est présentée à nouveau suite à l'obligation de négociation que le gouvernement français a imposée à toutes les entreprises avec la Loi de 2008. Il n'y avait pas ce que l'on pourrait appeler un conflit majeur (grève, revendications, etc.) entre les syndicats et la direction du Groupe Mr.Bricolage en ce qui concerne les mesures en faveur des seniors. Ce qui veut dire que sans les accords de GPEC en 2007 et sans la Loi de 2008, il n'y aurait certainement pas eu de discussion entre les deux parties pour la mise en place de pratiques pour le maintien en emploi des salariés vieillissants.

La régulation conjointe entre les syndicats et la direction du Groupe est donc fortement influencée par la régulation étatique. Le contenu de l'accord est quasiment prescrit par la Loi de 2008 dont l'objectif est de formaliser dans un écrit l'engagement de l'entreprise à recruter des travailleurs vieillissants, le choix de trois initiatives (parmi six proposées par la Loi) portant sur le maintien en emploi des seniors, et enfin, la détermination des modalités de suivi et le chiffrage des objectifs (ce dernier n'est pas imposé par la Loi).

Il nous semble donc que la régulation conjointe à laquelle nous avons affaire ici est bien loin de ce que Reynaud (2003a) a défini, dans le cas précis de l'analyse comparative des systèmes professionnels en France et en Allemagne, comme étant l'élaboration de règles acceptées de part et d'autre et tenant compte des préoccupations et des intérêts de chacun. Dans notre cas, le dialogue social est imposé et structuré par l'État. Les règles discutées sont prédéfinies par la Loi de 2008 et la seule latitude laissée aux parties est celle de pouvoir choisir trois domaines d'action parmi les six proposés par la Loi.

Reynaud (2003a) affirme que la négociation fournit un cadre institutionnel et des orientations qui permettent aux parties de traiter un problème. Il ajoute que ce qui est vraiment conjoint, ce sont moins les textes des accords ou les super-règles qu'on peut en dégager, mais la capacité d'action commune qui s'est définie par l'élaboration du système de relations professionnelles. Là encore, nous pensons que l'action commune telle que

définie par Reynaud (2003a) ne prend pas tout son sens dans le cas étudié, et ce, du fait que la négociation entre les deux parties n'a pas été engendrée par des problèmes véhiculés par les seniors à leurs représentants syndicaux, ni par des besoins de l'entreprise pour assurer de meilleures conditions de travail à sa main-d'œuvre vieillissante. Par ailleurs, les intérêts défendus dans l'accord pour les seniors n'ont fait l'objet d'une concertation ni avec les directeurs des magasins Mr.Bricolage, ni avec les travailleurs seniors de l'entreprise. En effet, la direction du Groupe a dit avoir informé les directions des magasins après la signature de l'accord. Quant aux syndicats, ils ont affirmé s'être inspirés essentiellement des accords (d'autres entreprises) déjà négociés et disponibles sur le web, pour mener à bien leur négociation avec la direction du Groupe. De ce fait, nous pensons que la négociation, l'accord, ainsi que les règles qu'il contient proviennent davantage de la volonté de l'entreprise et de ses syndicats de se plier à la régulation et la formalisation décidée par l'État sous peine de sanction, plutôt que d'une réelle volonté d'action commune des deux parties. Nous pouvons donc dire que la régulation au niveau de l'entreprise est une régulation conjointe fortement contrainte par la régulation de contrôle imposée par l'État.

#### **6.1.2.2. Pratiques de maintien en emploi figurant dans l'accord**

Les articles composant l'accord relatif à l'emploi et au travail des seniors révèlent les mesures que l'entreprise Mr.Bricolage compte mettre en œuvre pour assurer le maintien en emploi de ses salariés vieillissants. Tout d'abord, l'accord précise l'intention de l'entreprise de recruter davantage de travailleurs vieillissants (à hauteur de 10 % des nouvelles embauches). Ensuite, les mesures pour le maintien en emploi de cette catégorie de travailleurs se déclinent en trois parties : la sécurisation des parcours professionnels (à travers la formation, l'entretien de seconde partie de carrière, le bilan de compétences, la validation des acquis de l'expérience et le parrainage), l'amélioration des conditions de travail (à travers la prise en compte des risques professionnels, les actions en cas d'inaptitude professionnelle et l'aménagement du temps de travail) et enfin les modalités de rupture du contrat de travail des seniors (à travers des mesures d'accompagnement de cette catégorie de travailleurs tout en essayant de privilégier, le plus possible, le maintien en

emploi). L'accord se termine par la présentation des modalités de suivi et la durée de l'accord.

Nous avons constaté que certaines mesures de l'accord sont bien loin de correspondre à la réalité économique et conjoncturelle de l'entreprise, ni même aux besoins de la majorité des travailleurs du Groupe. Pour mieux comprendre ces mesures, une brève analyse point par point du contenu de l'accord s'impose.

Ainsi, l'accord relatif à l'emploi et au travail des seniors se plie aux exigences de la Loi de 2008, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 21 : Les mesures exigées par la Loi 2008 et celles contenues dans l'accord pour les seniors de Mr.Bricolage, France.

<b>Mesures exigées par la Loi 2008</b>	<b>Mesures contenues dans l'accord Mr.Bricolage</b>
Objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus <u>ou</u> de recrutement des salariés âgés de 50 ans ou plus	L'entreprise a choisi le chiffrage du recrutement des salariés âgés de 50 ans ou plus
Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise	Recrutement à hauteur de 10 % des candidatures
Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles	Entretien de seconde partie de carrière, Bilan de compétences, VAE
Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité	Prise en compte du risque professionnel, maintien en emploi en cas d'invalidité
Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation	Droit Individuel à la Formation (DIF)
Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite	Aménagement de temps de travail en fin de carrière
Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat	Parrainage

Nous pouvons également constater que le Groupe ne s'est pas limité à choisir seulement trois mesures sur les six proposées, mais a proposé une ou plusieurs pratiques pour chacune

des mesures exigées par la Loi de 2008. Cela dit, il apparaît clairement que l'accent est mis essentiellement sur deux domaines : l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ainsi que l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité.

Nous nous sommes interrogée sur la faisabilité et l'adéquation de ces pratiques avec les besoins de l'entreprise et des travailleurs vieillissants dans les magasins Mr.Bricolage. Il s'avère que l'objectif de 10 % de recrutement de seniors est, de l'aveu même du représentant de la direction du Groupe, contraignant, car difficilement atteignable surtout en période d'incertitude économique, d'autant que la plupart des demandes d'emploi proviennent essentiellement de jeunes adultes.

Pour les mesures portant sur la sécurisation des parcours professionnels et en ce qui concerne la formation, la direction du Groupe dit vouloir affecter une part de son plan de formation aux salariés vieillissants. Cette part correspondra à l'effectif des seniors présents dans les magasins. Cela dit, les syndicats pensent que cette proposition n'est pas réaliste étant donné le manque de ressources financières allouées à la formation dans le Groupe Mr.Bricolage. L'entretien de seconde partie de carrière apparaît comme la mesure phare de l'accord, car c'est une des seules pratiques qui soit, pour ainsi dire, facilement « applicable ». Pour les mesures « Bilan de compétences » et « VAE », nous nous sommes rendue compte de leur inadéquation avec les aspirations des salariés vieillissants des magasins Mr.Bricolage. En effet, ces outils de gestion de carrière et de mobilité professionnelle n'offrent pas d'avantages particuliers à cette catégorie de main-d'œuvre qui, rendue en fin de carrière, n'aspire aucunement au changement d'emploi et encore moins à la mobilité. Par contre, le parrainage est une mesure pertinente, mais reste intimement liée au recrutement, qui lui est quasiment inexistant dans les périodes de difficulté économique.

Les mesures d'amélioration des conditions de travail ne concernent que les salariés ayant une inaptitude physique et sont souvent du ressort de la médecine du travail. Ainsi, les pratiques de maintien en emploi, d'aménagement du temps de travail ou de reclassement

dans un autre poste ne s'appliquent qu'en cas d'inaptitude. Cela dit, il s'est avéré qu'étant donné que la plupart des postes dans les magasins comportent une certaine pénibilité et requièrent des travailleurs en bonne santé physique, les salariés inaptes font bien souvent face au licenciement plutôt qu'au reclassement dans un poste plus doux. Ces pratiques n'ont donc pas été conçues pour l'amélioration des conditions de travail de tous les employés seniors des magasins, mais seulement pour une catégorie d'entre eux.

Le passage en revue des mesures contenues dans l'accord nous fait dire que ces dernières semblent davantage favoriser l'employabilité des seniors (en dehors de l'entreprise) que leur maintien dans leur emploi actuel. En témoigne la présence dans l'accord de pratiques comme le bilan de compétences, la VAE, etc. qui tendent à « faciliter » l'insertion des travailleurs ailleurs dans le marché du travail. Or, comme nous le verrons plus loin, étant donné que les salariés vieillissants ne veulent pas quitter leur emploi chez Mr.Bricolage avant l'âge de la retraite, le fait d'effectuer un bilan de compétences ou d'obtenir un diplôme validant leur expérience ne leur sert strictement à rien. Les seules pratiques ayant une certaine utilité pour les salariés vieillissants du Groupe semblent être la formation, le parrainage et dans une certaine mesure, l'entretien de seconde partie de carrière en ce qu'il permet de faire le point avec les employés sur leurs projets professionnels. Pour appliquer ces pratiques, il faudrait que l'entreprise puisse apporter le soutien nécessaire en termes de ressources (financières et humaines) pour que ces pratiques puissent s'appliquer. Cependant, le constat au moment de l'enquête laissait sous-entendre que ces ressources ne risquaient pas de se matérialiser du fait de la crise économique qui limite l'accès à la formation et à l'embauche.

De plus, l'examen des pratiques du second volet visant l'amélioration des conditions et du temps de travail laisse supposer que les pratiques de maintien en emploi ne s'appliquent qu'en cas de maladie ou de handicap. L'affaiblissement physique lié à l'âge n'est donc pas considéré comme un élément pouvant amener les travailleurs à souhaiter un reclassement vers un poste plus doux. Par ailleurs, le reclassement s'accompagne en général d'une baisse de salaire, même en cas d'inaptitude. Cette mesure ne satisfait donc pas les employés qui, vu leur faible rémunération, ne tiennent pas à voir amputer une partie de leur salaire.

Enfin, il apparaît que la culture de la mise à l'écart des salariés quand ces derniers ont pris de l'âge, et ce quel que soit leur niveau de productivité, est toujours présente dans l'entreprise. Cela nous laisse penser que le Groupe Mr.Bricolage perpétue la tradition française qui a prévalu dans les années 1980 et 1990, et qui consistait en la mise à l'écart des salariés vieillissants dès qu'ils avaient atteint l'âge fatidique de 50 ans. Cela dit, la volonté de se départir des salariés vieillissants n'est cependant pas compensée par l'embauche de salariés plus jeunes.

Nous pouvons donc dire que la plupart des pratiques de maintien en emploi exposées ci-dessus sont non adaptées et de ce fait, non applicables à la main-d'œuvre vieillissante des magasins. En effet, nous pensons que les mesures contenues dans l'accord s'apparentent davantage à de « bonnes pratiques » universelles dictées pas le gouvernement français pour tenter d'endiguer le problème de l'employabilité des seniors, qu'à des pratiques concertées et soigneusement choisies par la direction du Groupe Mr.Bricolage et les syndicats pour répondre aux besoins des travailleurs et de l'entreprise. La régulation sociétale est donc très présente et oriente la régulation au niveau de l'entreprise dans l'émergence des règles dans l'entreprise. Partant de ce constat, nous avons cherché à savoir si, au-delà de l'accord en faveur des seniors, il existait un réel intérêt pour cette catégorie de main-d'œuvre et pour l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi dans l'entreprise. C'est pour cela que nous nous sommes intéressée aux perceptions des acteurs vis-à-vis des travailleurs vieillissants.

### **6.1.2.3. Perceptions des acteurs de l'entreprise à l'égard des travailleurs seniors**

L'étude de Delgoulet et coll. (2005) affirme que les perceptions et stéréotypes des employeurs vis-à-vis des seniors sont caractérisés par un double discours (négatif/positif). Pour l'aspect négatif, beaucoup d'employeurs pensent que les travailleurs vieillissants sont réticents aux changements, éprouvent de la difficulté à apprendre de nouvelles techniques, etc. alors que d'autres employeurs évoquent positivement les seniors quand ils parlent de leur expérience, leur fiabilité, leur rigueur, etc.

Dans le cas de la direction du Groupe Mr.Bricolage, le discours positif est quasi inexistant et laisse une grande place à une perception fortement connotée négativement des seniors.

Si l'on se fie au discours de la direction, il semblerait que les travailleurs vieillissants des magasins soient lents dans leurs prestations de service à la clientèle et résistants au changement. Par ailleurs, selon la direction du Groupe, cette résistance au changement augmenterait avec l'expérience. De plus, l'entreprise semble avoir du mal à cerner la valeur ajoutée des seniors et notamment au niveau du service à la clientèle. En effet, pour la direction, les ventes effectuées par les employés des magasins (tous âges confondus) ne constituent que 20 % du chiffre d'affaires du magasin. Il n'est donc pas indispensable de s'appuyer sur l'expertise et les conseils des vendeurs vieillissants pour améliorer le service et ainsi fidéliser la clientèle des magasins. Ainsi, la direction du Groupe Mr.Bricolage ne semble pas valoriser l'apport de la main-d'œuvre vieillissante. Cela est essentiellement dû à la perception qu'a l'entreprise du peu d'impact qu'auraient les vendeurs sur le développement du chiffre d'affaires des magasins. Et vu que, selon les stéréotypes répandus, les travailleurs vieillissants seraient plus lents et peu efficaces, ils auraient encore moins d'effet positif sur les ventes que le reste de l'effectif.

Toutefois, il nous est apparu lors de notre enquête sur le terrain que cette perception de la direction du Groupe sur la productivité des vendeurs en général est quelque peu biaisée. En effet, nous pensons qu'elle provient essentiellement des magasins où les effectifs sont réduits et qui souffrent d'un manque de personnel (deux magasins sur les trois étudiés). Lors de notre période d'observation sur le terrain, nous avons remarqué que les vendeurs, chefs de rayon et chefs de secteur des magasins en sous-effectif couvraient une très grande surface de vente et effectuaient beaucoup plus de tâches comme le remplissage des rayons, la gestion des stocks, etc., que de la vente de produits. Nous pouvons penser que ces activités connexes pourraient les empêcher de se concentrer davantage sur la vente et donc de produire un réel impact sur le chiffre d'affaires des magasins. De plus, il est essentiel de mentionner que la perception de la direction du Groupe sur l'apport des travailleurs vieillissants est contredite par le discours des directeurs des magasins et par les salariés eux-mêmes. Nous verrons cela plus loin quand nous traiterons des régulations locales.

Un autre élément qui semble influencer les représentations des travailleurs seniors par la direction est que ces derniers eux-mêmes n'ont aucunement la volonté de se maintenir en emploi au-delà de l'âge de la retraite (nous expliquerons plus loin les raisons de cette volonté de retraite précoce). Pour la direction, l'âge avancé est un facteur discriminant, car il rend les salariés vieillissants incapables d'effectuer adéquatement le travail exigé dans les magasins. Ils sont de ce fait inemployables donc il ne sert à rien de vouloir les maintenir en emploi. Cet avis est partagé par les syndicats et s'y ajoute leur principale revendication qui est le droit à la retraite à 60 ans (soit deux ans plutôt que l'âge prévu par la réforme des retraites de 2010) pour contrer le chômage des jeunes.

Par ailleurs, la direction du Groupe comme les syndicats ne s'attendent pas à ce que l'accord d'entreprise relatif à l'emploi des seniors ait des retombées particulières sur le Groupe Mr.Bricolage et sa main-d'œuvre vieillissante.

Nous pouvons donc déduire de ces explications que même si l'accord a pour but « officiel » le maintien en emploi et l'amélioration de l'employabilité des salariés vieillissants, il n'existe pas une volonté des acteurs de l'entreprise (direction et syndicats) d'agir pour la rétention de la main-d'œuvre âgée. En effet, il est apparu que la direction du Groupe manifeste très peu d'intérêt pour cette dernière. Ceci nous fait comprendre pourquoi l'accord contient, pour la plupart d'entre elles, des pratiques non pertinentes et inadéquates aux salariés vieillissants. En fait, la régulation au niveau de l'entreprise se réduit à des règles froides, obligatoires, car l'entreprise ne semble pas valoriser l'apport de la main-d'œuvre vieillissante et ne compte pas, de ce fait, créer d'autres règles plus adaptées au contexte de l'entreprise et à ses travailleurs. Ces perceptions sont en outre accentuées par le fait que les salariés vieillissants des magasins ne souhaitent pas se maintenir en emploi. Pour comprendre pourquoi, il nous a fallu examiner les régulations au niveau local.

### **6.1.3. Régulations au niveau des magasins en France**

#### **6.1.3.1. Acteurs et régulations**

Bien qu'influencé par la régulation sociétale, l'accord sur l'emploi des seniors négocié entre le Groupe Mr.Bricolage et les organisations syndicales est une forme de régulation conjointe. Mais une fois conclu, cet accord se transforme en pratiques de maintien en emploi qui s'imposent aux directeurs des magasins et aux travailleurs vieillissants en tant que régulation de contrôle. Face à cette dernière, les acteurs du niveau local produisent leurs propres règles (régulation autonome).

Notre enquête dans trois établissements du Groupe Mr.Bricolage nous a permis de comprendre comment s'exerce cette régulation au sein des établissements. Pour cela, il a fallu examiner les interactions entre les acteurs principaux, à savoir les directeurs des magasins et les employés. L'acteur syndical est quant à lui absent de notre étude au niveau local dans le cas français, car sur les trois magasins nous n'avons pu rencontrer qu'un seul délégué du personnel qui n'avait aucune appartenance syndicale.

La régulation entre la direction des magasins et les employés en ce qui concerne les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants se partage entre régulation de contrôle et régulation autonome (Reynaud, 1988, 1997). La régulation de contrôle se manifeste dans l'application partielle par la direction de certaines mesures de l'accord. La régulation autonome se caractérise par la latitude laissée aux salariés vieillissants par les directeurs pour gérer leurs tâches quotidiennes et ressort également dans les stratégies des travailleurs vieillissants pour adapter l'exécution de leurs tâches à leur capacité physique.

Il est difficile de connaître le type de régulation qui expliquerait la relation entre salariés et syndicats. Nous ne pouvons pas parler de régulation conjointe, car l'acteur syndical n'est pas confronté en permanence aux salariés et à la direction du magasin. Nous pouvons presque dire qu'il y a une absence de régulation du fait de l'absence de l'échange entre ces deux acteurs. Pourtant, l'acteur syndical est partie prenante de l'accord d'entreprise relatif

aux seniors et il est censé représenter les volontés des salariés. Cela dit, son action se fait sentir au niveau de l'entreprise uniquement, pas à celui des magasins. Nous avons par ailleurs mentionné plus haut que l'accord relatif à l'emploi des seniors n'a impliqué dans sa réalisation aucun employé senior, ni aucun directeur de magasins.

### **6.1.3.2. Influence de la régulation sociétale et de l'entreprise sur la régulation locale**

#### a) Régulation froide : mise en place des pratiques formelles

Au niveau des établissements étudiés, nous nous sommes rendue compte que la régulation de contrôle exercée par l'entreprise à travers l'accord relatif aux seniors n'avait que peu d'effet sur le quotidien des travailleurs. Elle est de ce fait peu opérante au niveau local.

Ainsi, la seule pratique de l'accord qui ait été appliquée (pas dans tous les magasins au moment de l'enquête) est l'entretien de seconde partie de carrière. En effet, cet entretien est perçu comme étant une pratique formelle, du moins plus formelle que les autres pratiques de l'accord, car elle est concrète et amène le salarié vieillissant à discuter de son avenir professionnel après 45 ans. Toutefois, même cette pratique ne fait pas l'unanimité auprès des salariés qui lui trouvent des similitudes et donc des redondances avec l'entretien annuel de performance.

Les autres mesures de l'accord ne sont simplement pas prises en compte (et parfois méconnues) pour diverses raisons parmi lesquelles : leur non-applicabilité aux magasins (ex. 10 % de recrutement senior dans une conjoncture où il n'y a pas d'embauche), leur existence de manière naturelle dans l'exercice des tâches (ex. parrainage, formation), leur non pertinence par rapport aux besoins réels des employés vieillissants (ex. bilan de compétences, VAE) ou encore leur spécificité limitée à la seule catégorie de salariés ayant eu des problèmes de santé reconnus par un médecin du travail (ex. amélioration des conditions de travail et aménagement horaire).

De plus, le manque d'information et de concertation entre le siège social et les directeurs et les travailleurs seniors des magasins ainsi que le manque d'insistance sur l'importance de l'accord pour les employés, jouent un rôle dans l'indifférence ambiante qui entoure l'accord et tout ce qui s'y rapporte. Cela amène à penser que le Groupe ainsi que les directions des établissements ne communiquent pas assez sur l'existence de cet accord pour les seniors, car son existence n'a pas d'incidence majeure sur la vie des salariés vieillissants. Cela renforce l'idée que l'accord signé n'a pas pour but premier le maintien en emploi des salariés vieillissants, mais bien la mise en place d'un dispositif imposé par l'État et dont l'intérêt pour l'entreprise réside uniquement dans le fait d'éviter la pénalité encourue en cas de non-respect de la loi.

Nous pouvons donc en déduire que le caractère formel de l'accord et la présence de métarègles censées institutionnaliser les pratiques dans les magasins ne sont pas pour autant garantes de leur application. Cette dernière dépend grandement de la pertinence des pratiques, de l'engagement de ceux qui les mettent en œuvre et de l'intérêt qu'elles suscitent chez les employés vieillissants. Comme l'explique Reynaud (2003b) :

Quel que soit leur poids et notamment celui des institutions qui les portent, les règles ne sont maintenues et ne se développent que par l'engagement des acteurs. Elles ont donc la fragilité de ces engagements eux-mêmes (Reynaud, 2003b : 190).

De ce fait, le cas des magasins Mr.Bricolage illustre bien le fait que la présence d'une régulation froide, à savoir des règles imposées par la direction du Groupe et qui sont censées constituer une trame de fond pour la régulation des différents acteurs dans les magasins, a peu d'effet sur la mise en place effective des pratiques de maintien en emploi. La fragilité de ce type de régulation laisse donc davantage de place au développement d'une régulation chaude nourrie par les interactions quotidiennes des employés entre eux et des employés avec la direction des magasins.

### b) Pratiques informelles : régulation chaude et régulation autonome

Bien que les pratiques autonomes hors accord ne soient pas clairement instituées dans les magasins (ex. aménagement de temps de travail, de poste, etc.), la plupart des directeurs de magasin ont une sensibilité à l'égard des travailleurs vieillissants et visent, à travers des pratiques quotidiennes, à leur faciliter la tâche. Pour certains directeurs, la régulation effective se situe davantage dans les règles créées au jour le jour (management de proximité) que dans les règles écrites et instituées dans l'accord d'emploi des seniors. Ainsi, certains directeurs disent ne pas avoir attendu l'accord pour s'intéresser à la main-d'œuvre vieillissante dans les magasins.

De ce fait, il apparaît clairement que les règles formelles de l'accord qui demeurent peu opérantes et qui sont une forme de régulation de contrôle/froide, cèdent la place à une régulation chaude à travers des règles créées au quotidien entre les directeurs et les employés vieillissants des magasins. Ces derniers se permettent, quand cela leur est possible du fait de leur position dans la hiérarchie des conseillers-vendeurs (ex. chef de rayon ou chef de secteur), d'adoucir leur poste de travail en s'entourant de personnes plus jeunes qui vont les aider à effectuer les tâches pénibles et qui vont bénéficier d'un parrainage (transfert de savoir) de la part des aînés. La recherche de coopérations utiles et la répartition des tâches avec des collègues plus jeunes ne sont pas sans rappeler les stratégies de régulation individuelles et collectives évoquées par Volkoff (2000). Cette régulation autonome, bien présente dans les magasins et connue de la direction, permet aux travailleurs vieillissants de concilier le travail et la transmission du savoir en ménageant leurs efforts (surtout physiques). Toutefois, il importe de préciser que cette forme d'aménagement n'est pas toujours possible pour tous les employés seniors des magasins. En effet, dans la plupart des situations, les magasins sont en sous-effectif et certains travailleurs vieillissants ne peuvent se permettre de s'entourer d'autres personnes pour les aider dans leur travail. Ces salariés sont donc obligés d'affronter la pénibilité du travail conjuguée à un affaiblissement physique lié à l'âge, en faisant preuve d'ingéniosité pour continuer à exercer leur métier dans de bonnes conditions. Dans cette situation, l'entraide

entre collègues et l'empathie des directeurs des magasins prennent une place importante dans la vie des travailleurs des magasins.

### **6.1.3.3. Perception des acteurs**

#### a) Perception de la direction des magasins sur les travailleurs seniors

Contrairement à ce que nous avons vu auparavant au niveau du Groupe Mr.Bricolage et malgré l'existence de quelques stéréotypes (que nous évoquerons plus loin), le discours de la direction des magasins est plus favorable à la main-d'œuvre vieillissante que le discours de la direction du Groupe. En effet, les directeurs trouvent aux salariés vieillissants des qualités de rigueur, de sérieux et d'efficacité qui, combinées à leur expérience, semblent être bénéfiques pour les magasins. De plus, certains directeurs précisent que le vieillissement de la clientèle exige d'avoir une main-d'œuvre homologue pour les servir, surtout dans le contexte de magasin de proximité (comme les magasins Mr.Bricolage) qui se différencie par le service à la clientèle. Ce constat n'était pas partagé par la direction du Groupe qui reste convaincue que l'amélioration des ventes des magasins ne dépend aucunement des vendeurs, ni de leur âge.

Cela dit, la volonté de rétention des salariés vieillissants ne fait pas l'unanimité auprès des directeurs qui disent leur difficulté de mettre en place des pratiques concrètes pouvant inciter les employés à se maintenir le plus longtemps possible en emploi. En effet, les directeurs avancent deux facteurs : la conjoncture économique et le manque d'une stratégie globale de rétention provenant du siège social (l'accord pour les seniors n'est pas considéré comme une stratégie). Ainsi, devant l'impossibilité d'offrir des incitatifs financiers capables de motiver les employés à se maintenir en emploi et face au peu d'informations sur la stratégie des ressources humaines du Groupe et au manque d'éléments de suivi pour répondre aux demandes des salariés vieillissants, les pratiques de rétention des travailleurs seniors restent reléguées au second plan. Ce dernier facteur montre l'influence de la régulation au niveau de l'entreprise sur les pratiques locales, car même s'il pouvait se développer au niveau local des initiatives visant le maintien en emploi des seniors, elles ne

trouveraient pas le soutien nécessaire de la part de la direction du Groupe. Et malgré une volonté de maintien en emploi des seniors au niveau local, la réalité économique et les facteurs structurels de l'organisation constituent un frein au développement de ce genre d'initiatives.

De plus, l'existence de quelques stéréotypes quant à la résistance au changement de certains travailleurs vieillissants, mais aussi la volonté de ces derniers de partir à la retraite le plus rapidement possible (notamment à travers des demandes de retrait anticipé), confortent les directions des magasins dans l'idée qu'ils sont bien loin d'une dynamique favorable au maintien en emploi des seniors. En effet, nous avons pu remarquer que certains stéréotypes prennent leur source de l'attitude des travailleurs vieillissants eux-mêmes. Nous traiterons de cet aspect dans la section suivante.

#### b) Aspirations des travailleurs vieillissants et sentiment de fin de vie professionnelle

Sur le terrain, nous avons pu observer que la plupart des travailleurs vieillissants des magasins Mr.Bricolage souhaitent se retirer le plus rapidement possible du marché du travail. En effet, la majorité d'entre eux pensent qu'un salarié, passé 55 ans, ne peut plus travailler dans les magasins de bricolage, et ce, pour cause d'affaiblissement des capacités physiques (pour faire face à la pénibilité) et cognitives (formation). Par ailleurs, le fait que la réforme de la retraite de 2010 ait fait passer à 62 ans l'âge de l'accès à une retraite à taux plein ne satisfait pas les travailleurs qui pensent que 60 ans est l'âge idéal de départ à la retraite.

Il y a donc chez les travailleurs vieillissants des magasins Mr.Bricolage une volonté d'auto-exclusion du marché du travail qui rappelle le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP) développé par Marbot (2001). En effet, certains seniors estiment avoir assez donné à leur vie professionnelle et veulent maintenant se concentrer sur leurs propres désirs (recentrage sur soi). D'autres estiment qu'il y a une évolution de la relation âge/travail qui les conduit à ne plus vouloir continuer à se former, apprendre de nouvelles choses, etc. (désengagement au travail). Certains travailleurs vieillissants prennent conscience de leur

vieillesse et de ce qu'il implique dans la société (acceptation de l'âge). Ainsi, pour beaucoup, l'avancée en l'âge signifie qu'il faut se retirer du marché du travail pour laisser la place aux jeunes. Et enfin, la majorité des salariés rencontrés pensent que la retraite est une étape de la vie et qu'il faut la vivre pleinement pour se consacrer aux choses qui n'ont pas pu être faites auparavant (évolution des objectifs de vie).

Le SFVP est donc prégnant dans l'esprit des travailleurs vieillissants des magasins Mr.Bricolage, et ce, pour trois raisons principales. Premièrement, nous pensons que les décennies de stigmatisation des travailleurs vieillissants, encouragées par les différents gouvernements, les syndicats nationaux et les pratiques d'entreprises, ont laissé des traces indélébiles dans la mentalité des travailleurs français. Ces derniers considèrent la retraite à 60 ans (voire la préretraite à 55 ans pour les métiers pénibles) comme un droit inaliénable qu'il ne convient pas de remettre en cause (Guillemard, 2010). La générosité des systèmes de retraites français est également un facteur déterminant dans la volonté de retrait du travail des salariés vieillissants, notamment ceux dont les salaires sont bas (entre 75 % et 90 % de taux de remplacement de salaire lors de la retraite à taux plein).

Deuxièmement, le secteur du bricolage en France véhicule une mauvaise image en termes de pénibilité du travail, d'horaires atypiques et de bas salaires. Les métiers de conseillers-vendeurs dans les magasins ne sont pas valorisés et n'attirent pas plus la main-d'œuvre jeune qu'âgée. Dans notre étude de cas, nous avons essayé de savoir si ces facteurs jouaient un rôle dans le développement de SFVP chez les travailleurs seniors. En effet, nous avons appris que certains éléments sont responsables du peu d'engouement des salariés vieillissants à se maintenir en emploi. Nous avons découvert que le cadre du travail n'était pas forcément satisfaisant pour la plupart, cela étant dû essentiellement au manque de personnel qui fait doubler les charges de travail et exacerber certaines tensions. Toutefois, nous avons remarqué que les relations intergénérationnelles étaient relativement bonnes. Nous avons également constaté que la pénibilité (certes relative pour certains en fonction de leur poste) constituait un frein majeur au maintien en emploi des plus âgés qui estiment ne pas pouvoir continuer à travailler dans les mêmes conditions à mesure qu'ils avancent en âge. De plus, le manque de valorisation et de reconnaissance auquel font face les employés

de la part des supérieurs hiérarchiques ne les incite pas au maintien en emploi. La seule gratification et satisfaction qu'ils retirent de leur travail est celle procurée par l'amour de leur métier et la satisfaction de la clientèle vis-à-vis des services rendus.

Troisièmement, les stéréotypes négatifs à l'égard des seniors sont relayés par une multitude d'acteurs. Ainsi, les représentants syndicaux estiment qu'à 60 ans (et bien avant même) les travailleurs ne sont plus en mesure d'accomplir toutes les tâches dans les magasins. Quelques directeurs pensent que certains seniors sont résistants aux changements (technologiques notamment) et disent que la culture française n'est pas encore assez ouverte pour aménager les emplois de manière à ce que les travailleurs vieillissants puissent s'y épanouir et s'y maintenir. Ces différentes représentations font en sorte que les travailleurs seniors des magasins français semblent convaincus qu'à partir d'un certain âge, ils ne sont plus capables de se former, d'apprendre de nouvelles choses, d'effectuer certaines tâches, etc. Par ailleurs, certains employés souhaitent avoir recours à la préretraite pour se retirer plus rapidement du marché du travail.

Cette combinaison de régulations et de représentations négatives nous amène à percevoir le cas français comme un idéaltype de ce que Guillemard (2010) appelle le consensus de tous les acteurs précédemment cités, et de l'État français, pour « inactiver » les seniors (voir 4.1.1.1.). En effet, les représentations négatives des employeurs combinées aux anciennes politiques publiques de mise à l'écart toujours ancrées dans les esprits encouragent les travailleurs vieillissants à fixer un seuil d'âge à partir duquel ils deviendront « inactifs ».

Nous pouvons donc dire que les régulations sociétale et locale (organisation du travail et interactions des acteurs) ainsi que les représentations négatives des dirigeants de l'entreprise influencent de manière substantielle les aspirations des travailleurs et leur volonté de retrait précoce du marché du travail. Par conséquent, cette influence fait non seulement naître le SFVP chez la plupart des employés seniors rencontrés, mais en plus, elle exacerbe la méfiance des travailleurs vieillissants vis-à-vis de toute forme de régulation venant « du haut ». Cette méfiance ne cible pas uniquement la direction du Groupe et le

gouvernement français, mais aussi les syndicats ayant négocié l'accord en faveur des seniors avec l'employeur.

### c) Perception des syndicats

Nous avons constaté que l'acteur syndical est non seulement absent des magasins, mais ne bénéficie pas d'une image positive parmi les employés vieillissants des magasins Mr.Bricolage. Les syndicats sont perçus comme étant faibles, mal organisés et bien souvent en décalage avec les attentes réelles des salariés. Cette image est essentiellement influencée par les médias et par certaines actions syndicales jugées « violentes », qui mènent la plupart du temps à la fermeture des entreprises plutôt qu'à la résolution des conflits.

Dans les magasins étudiés, le fait de ne pas être représenté par un délégué syndical ne semblait pas perturber outre mesure la vie professionnelle des salariés. Selon eux, les directeurs des magasins sont assez ouverts pour écouter leurs doléances et leurs revendications. Par ailleurs, la direction des magasins spécifie que les salariés peuvent à n'importe quel moment entrer en contact avec les délégués syndicaux présents dans d'autres magasins.

L'acteur syndical a donc échoué à se créer une légitimité auprès des employés qu'il est censé représenter et limite son action au niveau du Groupe, demeurant très peu présent au niveau des magasins. Cela donne donc l'impression aux salariés que les syndicats n'ont aucun pouvoir face au patronat et parfois même que les deux acteurs sont de connivence. C'est pour cela que la régulation provenant des acteurs syndical et patronal à travers l'accord d'emploi des seniors est ainsi considéré avec beaucoup de méfiance et de désintérêt.

#### d) Perception de l'accord et de sa mise en place

L'enquête sur le terrain a montré l'indifférence et le manque d'intérêt qui caractérise la perception des travailleurs vieillissants à l'égard de l'accord pour l'emploi des seniors. Certes, le manque (ou l'absence) d'information de certains employés au sujet de la signature de l'accord et le manque de concertation lors de son élaboration ont largement contribué à cette indifférence.

D'une part, nous nous sommes rendu compte que beaucoup d'employés n'avaient pas reçu l'information sur la signature de l'accord à travers le « guide pour les seniors » qui ne leur avait pas été distribué par leurs supérieurs hiérarchiques. Certains de ces derniers n'avaient pas reçu le texte de l'accord signé. D'autres l'avaient reçu et affiché sur un tableau, certes accessible aux employés, mais trop encombré pour y remarquer les nouveautés. Ceci dénote un manque de communication sur ce sujet et fait ressortir le manque d'intérêt que suscite cet accord de la part des directeurs et des employés.

D'autre part, le fait d'avoir fixé dans l'accord l'âge de la catégorie des seniors à 45 ans a choqué beaucoup d'employés qui ne se considèrent pas comme « seniors » à cet âge. Certains employés approchant la cinquantaine peinent à s'identifier à cette catégorie d'âge étant donné les connotations négatives relatives à la vieillesse et à l'usure qu'elle renvoie. Ainsi, en fixant l'âge du « senior » à 45 ans, le Groupe Mr.Bricolage, à travers l'accord, donne aux employés l'impression qu'ils sont déjà « vieux », usés, bons pour la retraite, alors qu'ils ont encore 17 années de carrière devant eux. Ceci ne peut pas avoir d'impact positif sur le maintien en emploi, car selon Volkoff (2001), si l'on renvoie aux employés l'image qu'ils sont « vieux », ils vont préférer bénéficier le plutôt possible du statut de « jeune retraité » plutôt que de continuer à être un « vieux travailleur ».

De plus, les propos des travailleurs rencontrés sont empreints de méfiance à l'égard de tout ce qui est formel et écrit et sur les possibilités d'application de l'accord. Cette méfiance provient de situations passées dans lesquelles les écrits n'ont pas été appliqués, ce qui amène les salariés à penser que cela sera également le cas pour l'accord présent. La

méfiance s'ajoute à la frustration de voir qu'il n'y a pas de pratiques innovantes dans ce qui est proposé dans l'accord, qu'il a été signé parce que la loi l'exigeait et non parce que l'entreprise valorise les seniors et veut les maintenir en emploi.

Tous ces facteurs expliquent le désintérêt des salariés vieillissants à l'égard de la régulation sociétale et organisationnelle et sur les possibilités d'application des règles écrites. Cela dit, les salariés vieillissants refusent de voir en l'accord relatif à l'emploi des seniors un échec total. Ainsi, bien que persuadés pour la majorité de son inutilité et malgré l'incertitude entourant l'issue de l'accord et son application effective, beaucoup d'employés pensent que c'est un pas vers l'avant qui pourrait davantage se développer dans le futur. Les travailleurs vieillissants ne perdent donc pas espoir de voir des pratiques intéressantes et stimulantes se développer à l'avenir et motiver ainsi certains seniors à se maintenir en emploi. L'accord représente donc pour eux un gage que l'entreprise commence à s'intéresser un tant soit peu au sort des seniors.

#### **6.1.3.4. Impact des régulations sur le maintien en emploi des salariés vieillissants**

Sur le terrain, nous avons pu constater que l'accord en faveur des seniors et les pratiques y figurant n'ont aucun impact sur l'entreprise ou sur la décision des salariés vieillissants de se maintenir en emploi. La plupart des salariés pensent que les incitatifs au maintien en emploi seraient une bonne rémunération et une amélioration des conditions de travail. Les mesures contenues dans l'accord ne changent rien à leur volonté de retrait du marché du travail dès qu'ils auraient atteint l'âge de la retraite à taux plein.

Ce constat nous amène à nous interroger sur l'efficacité de la régulation de contrôle mise en place au niveau sociétal afin d'atteindre l'objectif du maintien en emploi des salariés vieillissants dans l'organisation. En effet, il apparaît clairement que contraindre les entreprises à la signature d'un accord contenant des mesures d'emploi en faveur des seniors ne change rien ni à la volonté de l'entreprise de maintenir ses salariés vieillissants, ni à la décision de ses derniers de se maintenir au travail plus longtemps. Nous pouvons ainsi dire

qu'une régulation coercitive ne permet pas forcément l'atteinte de résultats probants face à l'objectif souhaité.

#### **6.1.4. L'effet sociétal français**

L'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans le Groupe Mr.Bricolage sont fortement influencées par les régulations sociétale, de l'entreprise et locale.

En ce qui concerne l'émergence, nous avons pu voir que l'existence de pratiques formelles pour les seniors est uniquement tributaire de l'existence d'une législation au niveau national visant l'amélioration de l'employabilité des seniors. Toutefois, il importe de signaler que certains directeurs avaient recours à un management de proximité qui favorisait le développement de certaines pratiques informelles.

En revanche, nous ne pouvons pas dire que les pratiques de maintien en emploi sont construites et instituées dans l'organisation, et ce, pour diverses raisons. La première est qu'au moment de notre enquête, les mesures de l'accord n'étaient encore qu'à un stade embryonnaire (bien que cela faisait environ un an que l'accord fût signé) et beaucoup de magasins commençaient à peine à faire les entretiens de seconde partie de carrière. La deuxième raison est que l'accord contient très peu de pratiques pertinentes et innovantes, ayant un réel impact sur la vie des employés et constituant ainsi des incitatifs forts pour le maintien en emploi des salariés vieillissants. La troisième raison est que la politique globale de l'entreprise ne semble pas acquise à l'idée de la rétention de la main-d'œuvre vieillissante. La logique de la relation âge/productivité est encore très présente dans le discours de la direction du Groupe et des syndicats, ce qui laisse sous-entendre l'inadéquation des travailleurs vieillissants avec le métier de conseil et de vente dans le secteur du bricolage. Et même si certains directeurs au niveau local pensent que le maintien en emploi des salariés vieillissants puisse être bénéfique pour les magasins, ils se retrouvent face à un manque de structure pour effectuer les aménagements nécessaires pour les seniors

désirant se maintenir en emploi. Cela dit, cette catégorie de seniors est très rare (voire inexistante dans certains magasins). Ceci nous amène à la dernière raison qui explique pourquoi les pratiques de maintien en emploi ne sont pas encore réellement imprégnées dans l'organisation, à savoir l'aspiration à la retraite précoce de la plupart des travailleurs vieillissants rencontrés. En effet, nous pensons que tous les accords en faveur des seniors ne peuvent rien contre la culture prégnante de retrait précoce du marché du travail en France. Les régulations coercitives, telles qu'elles sont actuellement appliquées par les pouvoirs publics français, ne peuvent en aucun cas changer les mentalités des travailleurs qui sont les seuls à détenir le pouvoir de décider de se maintenir ou de se retirer du marché du travail.

La théorie de la régulation sociale nous a permis de comprendre comment le jeu des acteurs crée des systèmes qui s'influencent entre eux. Les régulations sont perméables à tous les niveaux étudiés et ne se limitent pas à une influence de haut en bas (du niveau sociétal au niveau local). En effet, nous pouvons penser dans un premier temps qu'il n'y a que la régulation sociétale qui influence la régulation au niveau de l'entreprise qui à son tour influence la régulation locale. Cela serait le cas si les régulations conjointe et autonome n'existaient pas. Or, comme le dit Reynaud (1997), la centralisation du pouvoir de l'État a souvent pour effet de rendre la régulation de contrôle moins efficace et moins solide. Notre étude de cas illustre bien ce fait, car obliger les entreprises à négocier des accords en faveur des seniors ne suffit pas à convaincre ces dernières de l'utilité de cette main-d'œuvre et encore moins à persuader les salariés de se maintenir en emploi. Il est donc certain que le jeu des acteurs au niveau de l'entreprise et des établissements aura un impact sur le résultat souhaité par le gouvernement lors du vote de la Loi 2008, et qui est celui de l'amélioration du taux d'emploi des seniors au niveau national. Les régulations organisationnelle et locale, à travers les régulations conjointes et autonomes et les régulations chaudes, influencent grandement et sur le long terme, la régulation sociétale, aussi coercitive que celle-ci puisse être.

## **6.2. Les cohérences sociétales québécoises**

Cette partie suit la même structure que la précédente pour tenter de faire ressortir les cohérences sociétales au Québec. Ainsi, comme pour le cas de la France, nous allons examiner les régulations au niveau de l'État (6.2.1), ensuite la régulation au niveau de la direction de l'entreprise québécoise (6.2.2) et la régulation au niveau des magasins (6.2.3). Nous terminerons par une synthèse portant sur l'effet sociétal québécois (6.2.4).

### **6.2.1. Régulations au niveau sociétal au Québec**

Le gouvernement québécois est un acteur majeur de la régulation relative au vieillissement de la main-d'œuvre. À travers ses actions sur les systèmes d'emploi et de retraite, l'État influence de manière implicite les règles relatives au marché du travail et notamment, l'intégration ou l'exclusion de la main-d'œuvre vieillissante de ce dernier. En effet, le gouvernement québécois n'a jamais adopté une régulation obligeant les entreprises à se départir de la main-d'œuvre vieillissante. Sa régulation était plus indirecte et ciblait des mesures dans le système de retraite qui semblaient favoriser le retrait précoce du marché du travail plutôt que le maintien en emploi (ex. assouplissement d'accès aux rentes publiques avant 65 ans, indemnisation des travailleurs mis à pied, encouragement de l'épargne privée, etc.).

Les pouvoirs publics québécois ne semblent pas déroger à la régulation incitative même dans le contexte actuel de vieillissement rapide de la population québécoise et de pression financière sur les régimes de retraite. Les lois promulguées visent essentiellement l'ajustement du régime des rentes par des mesures telles que la hausse des taux de cotisation au régime, la majoration des rentes pour les salariés souhaitant travailler au-delà de l'âge de 65 ans, la pénalité pour ceux qui décident de prendre leur retraite avant 65 ans, etc. De ce fait, elle incite les travailleurs à se maintenir en emploi mais ne fait rien de particulier en direction des entreprises. C'est dans cet esprit que le gouvernement québécois a instauré la possibilité de retirer une partie des rentes à partir de 60 ans tout en restant à

l'emploi à condition de diminuer le travail de 20 %. Cette mesure non obligatoire est accessible aux salariés et aux employeurs désireux de l'appliquer.

Le gouvernement québécois s'est doté d'un mécanisme permettant de vérifier l'adéquation du Régime des rentes avec les réalités économiques et structurelles du pays. De ce fait, tous les six ans, le gouvernement organise une consultation publique qui permet aux citoyens, mais aussi aux organismes syndicaux et patronaux, d'exprimer leur point de vue sur les modifications que les pouvoirs publics envisagent de faire. Les acteurs participent activement aux débats et formulent leurs suggestions à travers des rapports que le gouvernement dit prendre en compte avant la mise en place d'une loi ou d'une modification de loi. Certains de ces acteurs ont des visions divergentes pour ne pas dire opposées de ce qui doit être fait en matière de régimes de retraite et de prolongement de la vie professionnelle.

La régulation que mène l'État avec les acteurs au niveau sociétal s'apparente clairement à une régulation conjointe, basée sur la discussion et le compromis. En effet, la régulation se veut consensuelle montrant ainsi l'ouverture des pouvoirs publics et l'importance qu'ils accordent aux avis des parties prenantes. Cela dit, l'échange qui se fait autour des sujets importants pour le gouvernement et pour les citoyens ne permet pas nécessairement d'aboutir à un compromis satisfaisant toutes les parties. En effet, les propositions des citoyens, syndicats et organisations patronales ne sont pas toutes prises en considération, et les lois proposées par le gouvernement font souvent face à de vives critiques quant à leur contenu et à leur application. Comme l'affirme Reynaud (1998), « définir en commun des règles générales n'aboutit pas au même résultat qu'élaborer ensemble une solution » (Reynaud, 1988 : 17).

Nous pouvons dire que la régulation sociétale au Québec est dans un premier temps une régulation conjointe qui laisse la place aux suggestions des parties prenantes. Cela dit, c'est le gouvernement qui a le dernier mot en ce qui concerne le contenu des lois. La régulation conjointe se transforme en une régulation de contrôle par le gouvernement à travers la mise

en place de règles institutionnalisées (régulation froide de De Terssac et Lompré, 2002) sur la structure des régimes de retraite et sur les règles d'accès aux différents régimes.

## **6.2.2. Régulations au niveau du Groupe RONA**

### **6.2.2.1. Groupe RONA et organisations syndicales : quelle régulation ?**

Les salariés des magasins du Groupe RONA sont représentés par deux syndicats présents notamment dans le secteur du commerce du détail au Québec. Notre étude sur le terrain a montré que ces syndicats se positionnent comme étant des partenaires du patronat dans la gestion des problèmes de l'entreprise. Ils se définissent eux-mêmes comme étant des syndicats « partenaires d'affaires » qui accordent beaucoup de place à la négociation et à la discussion. Ainsi, les deux syndicats se disent favorables au maintien en emploi des salariés vieillissants dont la disponibilité et l'expérience bénéficient à l'entreprise. Ils essaient de faire des compromis lors de négociations collectives pour intégrer les demandes de la main-d'œuvre vieillissante, mais aussi plus jeune, avec les exigences de l'employeur.

Les négociations entre le Groupe RONA et les syndicats ne se font pas à l'échelle du Groupe en vue de la signature d'un accord ou d'une convention qui s'appliquerait à tous les magasins, mais à l'échelle de chacun des établissements. Les conventions collectives sont signées directement dans les magasins en présence du représentant DRH, du représentant syndical au niveau du secteur, du directeur du magasin et des délégués syndicaux des magasins. Les demandes des salariés sont amenées par les délégués et sont négociées avec l'employeur. Cela dit, les représentants des syndicats disent ne pas avoir assez de temps pour traiter convenablement les sujets reliés aux ressources humaines avec les représentants du Groupe. Ces derniers semblent informer les syndicats de certaines mesures sans pour autant entrer dans une démarche de concertation ou de négociation. Ce qui donne l'impression que certaines décisions (comme le fait de recruter plus de main-d'œuvre âgée) sont prises unilatéralement. Il n'y a donc pas de régulation conjointe à ce niveau, car cette

dernière se manifeste au niveau local par la négociation et la signature des conventions collectives.

#### **6.2.2.2. Pratiques formelles de maintien en emploi des salariés vieillissants**

Les pratiques de maintien en emploi ont vu le jour dans le Groupe RONA suite à la volonté de ce dernier de se démarquer au niveau du service, mais aussi pour faire face à une pénurie de main-d'œuvre. À travers une stratégie tout d'abord basée sur le recrutement de travailleurs vieillissants, retraités et disponibles, l'entreprise RONA a été amenée à penser à la rétention de la main-d'œuvre, et ce, en vue de faire diminuer le taux de roulement jugé trop élevé par les responsables du Groupe.

Pour le moment, il n'y a donc pas, au niveau de l'entreprise, ce qu'on pourrait appeler une stratégie et un positionnement clair en ce qui concerne le maintien en emploi des salariés vieillissants. En effet, l'étude sur le terrain a montré qu'il n'y avait pas un réel problème de rétention de la main-d'œuvre vieillissante. Ainsi, beaucoup de travailleurs vieillissants sont confrontés à des difficultés financières qui les forcent à se maintenir en emploi le plus longtemps possible. Cela dit, nous verrons plus loin, quand nous analyserons les perceptions des travailleurs, que l'obligation financière n'est pas le seul facteur responsable du maintien en emploi des travailleurs seniors dans les magasins.

Depuis quelques années, quelques magasins ont commencé à intégrer, à la demande des salariés, des pratiques d'aménagement. Ainsi, nous avons remarqué que la seule pratique formelle de maintien en emploi consiste en l'aménagement du temps de travail (la « semaine de 4 jours » ou encore le « 32h/semaine ») pour les salariés réguliers des magasins (les temps partiels et les occasionnels n'y ont pas droit). Dans deux magasins sur les trois visités, ces pratiques sont offertes à tous les salariés réguliers sans considération d'âge. Toutefois, dans les conventions collectives de certains magasins, une limite d'âge et d'ancienneté est fixée en vue d'obtenir cet aménagement horaire. Ce qui rend cette mesure d'aménagement du temps de travail attractive pour les salariés de 60 ans et plus est qu'elle leur permet de diminuer leur temps de travail tout en conservant l'entièreté de leur revenu,

en combinant salaire et rente de retraite versée par le Régime des rentes du Québec. En effet, la baisse de salaire induite par la baisse du temps de travail est compensée par le retrait de la rente. C'est ainsi que l'entreprise RONA utilise la législation québécoise en matière d'emploi et de régime des rentes pour permettre aux salariés le souhaitant (et à certaines conditions) de réduire la cadence de travail et de se maintenir en emploi aussi longtemps qu'ils le souhaitent.

La spécificité des magasins et des demandes des salariés qui en proviennent ainsi que du syndicat qui les représente rend difficile l'harmonisation des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants au niveau du Groupe RONA. Ainsi, même si la plupart des conventions collectives des magasins se ressemblent sur certains points, elles diffèrent sur d'autres, notamment quand les magasins ne sont pas représentés par le même syndicat. C'est pourquoi certaines pratiques d'aménagements horaires sont proposées à tous les employés dans certains magasins et seulement aux salariés de 60 ans et plus dans d'autres. Certains magasins acceptent des pratiques informelles, d'autres pas, etc. De ce fait, étant donnée cette diversité, nous préférons analyser les pratiques de maintien en emploi à la lumière d'autres éléments quand nous traiterons plus loin le niveau local.

### **6.2.2.3. Perceptions du Groupe et des syndicats sur l'emploi des salariés vieillissants**

Le discours de la direction du Groupe RONA au sujet de l'emploi de la main-d'œuvre vieillissante est positif et montre un intérêt pour l'apport des travailleurs vieillissants dans l'entreprise. Les salariés vieillissants sont perçus comme étant des travailleurs expérimentés, fiables, efficaces et qui apportent une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Nous retrouvons ici les aspects positifs du discours des employeurs sur les travailleurs seniors mentionnés par Delgoulet et coll. (2005).

Cependant, malgré ces commentaires positifs, il n'y a qu'une seule pratique de maintien en emploi formelle des travailleurs vieillissants réguliers qui ait été mise en place dans certains magasins. La plupart du temps, les magasins accommodent les travailleurs vieillissants souhaitant plus de flexibilité ou encore, leur proposent un changement de statut d'emploi

(passer de salarié régulier à salarié à temps partiel). Cette dernière pratique ne fait pas l'unanimité parmi les travailleurs vieillissants souhaitant se maintenir en emploi, car elle leur fait perdre beaucoup d'avantages liés au statut de salarié régulier. Le fait qu'il n'y ait pas plus de pratiques de maintien en emploi dans les conventions collectives amène les syndicats à penser que l'employeur suit une tendance (un effet de mode) en affichant son intérêt pour le recrutement de travailleurs vieillissants, alors qu'en réalité, il n'y a pas de réelle préoccupation pour le maintien de ces derniers. De plus, les syndicats ajoutent que le fait de ne pas inclure plus de pratiques de rétention dans la convention collective permet à l'employeur de gérer au cas par cas les salariés vieillissants qui seraient « intéressants » à maintenir et d'autres qui le seraient moins.

L'analyse des trois niveaux combinés nous amène également à penser que le Groupe RONA a plus d'avantages à recruter une main-d'œuvre vieillissante avec un statut « occasionnel » et avec un faible salaire pour combler les disponibilités horaires des autres catégories de travailleurs, que de maintenir les travailleurs vieillissants qui malgré leur expérience, détiennent un statut de travailleurs réguliers et sont au maximum de l'échelle salariale. Ceci expliquerait ainsi le recours à une stratégie de recrutement plutôt qu'à une stratégie de rétention de la main-d'œuvre. Pourtant, le taux de roulement des travailleurs toutes catégories et tous âges confondus semble poser problème à la direction des ressources humaines du Groupe. Les représentants de RONA disent commencer à réfléchir sérieusement à une manière d'endiguer ce phénomène en se basant sur un meilleur recrutement, mais aussi en se concentrant davantage sur le maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante, notamment par la mise en place d'un poste axé sur la vente et moins sur la manutention.

La perception du Groupe RONA à l'égard des travailleurs vieillissants semble positive, et ce, malgré le peu de pratiques formelles de maintien en emploi des salariés vieillissants. Ainsi, le Groupe dit n'avoir jamais mis en œuvre des mesures de mise à l'écart des travailleurs vieillissants. Et malgré le peu de pratiques formelles de rétention, les représentants du Groupe disent avoir une perspective plus orientée vers la rétention de la main-d'œuvre qu'auparavant. Par ailleurs, avec ce changement de perspective, le Groupe

s'attend à une amélioration, certes non mesurable, de la qualité du service dans les magasins et donc à un impact positif sur les ventes.

### **6.2.3. Régulations au niveau des magasins**

#### **6.2.3.1. Acteurs et régulations**

Notre étude de cas des magasins RONA a montré que la régulation au niveau de chacun des établissements prend une place plus importante que la régulation sociétale ou organisationnelle. Ainsi, les conventions collectives sont négociées au niveau des magasins et ne s'appliquent que dans le cadre strict de ces derniers. De ce fait, nous avons constaté que les régulations entre les trois acteurs principaux (directeurs des magasins, délégués syndicaux et salariés) diffèrent en fonction de l'historique du magasin, du type de syndicat qui représente les salariés et de l'effectif de main-d'œuvre vieillissante qui s'y trouve. Pour cela, il est important de mentionner que les cas que nous avons étudiés sont loin d'être homogènes, et ce, même au niveau des interactions entre acteurs.

Dans tous les magasins étudiés, nous avons constaté que dans le cadre de la relation entre les directions des magasins et les syndicats, c'est la régulation conjointe qui prime. En effet, les deux parties se retrouvent pour créer des règles communes. La négociation collective est, selon Reynaud (1988), emblématique de ce type de régulation. Ainsi, la régulation entre employés et délégués syndicaux peut également s'apparenter à de la régulation conjointe. En effet, les réunions en assemblée syndicale permettent aux employés d'exprimer leurs attentes et donc d'apporter une contribution (pour ceux que cela intéresse) à la négociation de la convention collective (Reynaud, 1988).

C'est au niveau de la régulation entre directeurs et employés que nous avons constaté le plus de différences. Ainsi, nous avons décelé, dans certains magasins, une forme d'empathie dans la relation entre les directeurs et les travailleurs seniors qui laisse à ces derniers la possibilité d'exercer une régulation autonome dans l'accomplissement de leurs

tâches. Cependant, certains directeurs semblent plus enclins à encourager les pratiques informelles que d'autres qui appliquent strictement la convention collective et n'y dérogent pas. La personnalité du directeur du magasin joue ici un rôle essentiel, car elle détermine le type de régulation qu'elle va créer, à savoir une régulation de contrôle, basée sur les règles froides de la convention collective ou alors une régulation chaude au niveau des pratiques de maintien en emploi.

#### a) Régulation froide : pratiques formelles de maintien en emploi

Un seul magasin (magasin D) du Groupe RONA sur les trois étudiés a instauré dans la convention collective une pratique d'aménagement de temps de travail appelée « semaine de 4 jours ». C'est la seule pratique destinée aux salariés de 60 ans et plus ayant 10 ans d'ancienneté dans le magasin. L'instauration de la « semaine de 4 jours » vient en premier lieu de l'existence d'une mesure gouvernementale permettant le retrait des rentes à partir de 60 ans tout en restant à l'emploi à condition de diminuer le travail de 20 % (voir 6.2.1.1). Il n'y a donc aucune régulation de contrôle de la part du gouvernement qui chercherait à imposer des règles aux organisations. C'est plutôt une règle pouvant servir à assouplir le travail des salariés vieillissants souhaitant se maintenir en emploi, mais en réduisant le temps de travail et en conservant le même niveau de revenu. L'initiative pour l'émergence de cette pratique dans le magasin en question est venue du syndicat qui a exprimé sa volonté d'inclure l'aménagement du temps de travail pour les salariés réguliers de 60 ans et plus. Il a ensuite négocié cette possibilité conjointement avec l'employeur. Le lien de régulation qui s'opère donc ici ne s'apparente pas à une régulation de contrôle venant des pouvoirs publics québécois, mais à une régulation conjointe dont le produit est institué dans la convention collective. C'est donc une régulation froide selon le concept de De Terssac et Lompré (2002).

Dans les deux autres magasins (E et F), il existe une clause anti-discrimination dans leurs conventions collectives, qui semble prendre le pas sur la volonté d'institutionnalisation des règles issues de la régulation sociétale. En effet, bien qu'il y ait une régulation froide, celle-ci n'est pas utilisée de la même manière que dans le cas précédent. Ceci est dû au fait que

l'organisation syndicale qui représente les salariés du magasin D n'est pas la même que celle représentant les salariés des magasins E et F. Ainsi, les syndicats des magasins E et F semblent accorder plus d'importance à la clause sur la discrimination qui stipule qu'aucune pratique spécifique à une catégorie d'âge ne peut figurer dans la convention collective.

Il n'y aura aucune discrimination, coercition, interférence ou restriction par l'Employeur ou le syndicat ou par les représentants de l'une ou l'autre des parties contre tout salarié pour cause de race, croyance, religion, couleur, sexe, nationalité ou âge; aucune discrimination ne sera faite ni ne pourra être exercée contre un ou plusieurs salariés à cause de leur allégeance syndicale ou en tant que délégué du syndicat (Convention collective des magasins E et F)

La réduction du temps de travail peut ainsi être appliquée à tous les salariés réguliers, tous âges confondus, dans les limites d'une personne par département. Toutefois, du fait de la législation, seuls les employés de 60 ans et plus ont le droit de combiner salaire et rente de manière à maintenir leur niveau de revenu. Cette mesure est très populaire parmi les salariés vieillissants de ces deux magasins, qui y voient un moyen efficace de réduire la cadence tout en conservant une activité professionnelle.

La mise en place de ces deux pratiques se fait par le biais de la convention collective propre à chacun des magasins. L'information des salariés sur les nouvelles pratiques passe également par la lecture de cette dernière. Il n'y a pas de réunion explicative post-négociation qui explique les changements apportés. De ce fait, étant donné la faible implication syndicale des salariés, la lecture de la convention collective est beaucoup moins prisee que le fait de consulter les collègues ayant déjà bénéficié de la pratique pour demander des renseignements. Par ailleurs, nous avons constaté que plus les salariés prennent de l'âge, plus ils se renseignent sur les mesures leur permettant d'aménager leur temps de travail.

## b) Pratiques informelles : régulation chaude et régulation autonome

Il existe une grande différence dans les pratiques informelles de maintien en emploi entre les magasins. Ainsi, l'aménagement horaire avec des congés sans solde (le fait pour un salarié d'avoir le « 32h/semaine » même s'il n'y a pas droit, car la limite d'un salarié par département est atteinte) est inexistant dans le magasin D, pratiqué dans le magasin E et peut être toléré dans le magasin F. Cette différenciation dénote l'importance des interactions des acteurs dans les magasins, et met en exergue notamment, le rôle de la direction des magasins dans le développement de ces pratiques.

En effet, puisque la régulation des pratiques de maintien en emploi se construit essentiellement au niveau local, il n'est pas surprenant de constater des différences dans les règles des magasins. Les acteurs sont différents donc la régulation conjointe issue de leurs interactions ne peut qu'être différente, car ce sont les acteurs des magasins qui produisent les régulations qui les régissent. Ces dernières se construisent soit par le biais de la convention collective (régulation froide) ou par la confrontation permanente qui permet la définition d'autres règles, tout aussi légitimes dans les magasins, car elles ont été créées et discutées par les parties intéressées (régulation chaude) (De Terssac et Lompré, 2002). Dans cette régulation chaude, le rôle du directeur du magasin est primordial, car c'est grâce à lui que les pratiques d'aménagement passent d'une régulation autonome individuelle, où les employés aménagent leur poste en fonction de leurs capacités (Delgoulet et coll., 2005) à la régulation chaude qui fait que certaines de ces règles informelles soient connues et construites dans l'entreprise.

Toutefois, nous avons constaté que la régulation chaude peut parfois causer quelques tensions avec d'autres salariés des magasins non concernés par cette régulation. Ainsi, dans le cas de l'aménagement de poste, nous avons remarqué que certains directeurs toléraient le fait que des salariés vieillissants ne fassent pas des travaux de port de charge lourde ou de manutention eu égard à leur âge et à leur condition physique. Cet accommodement gêne les employés plus jeunes (génération intermédiaire), car ce sont bien souvent ces derniers qui effectuent les tâches que les vieillissants ne peuvent plus faire. Cette situation crée un

climat de tension, car les travailleurs moins âgés ne comprennent pas pourquoi leur charge de travail est augmentée alors que ce n'est pas précisé dans les règles écrites de la convention collective. Ainsi, la substitution de règles formelles par des règles informelles peut générer de la frustration au niveau d'autres salariés qui se plient aux exigences des règles formelles en vigueur dans les magasins et perçoivent la régulation chaude comme un passe-droit accordé aux salariés vieillissants.

### **6.2.3.2. Perception des acteurs**

#### a) Perception des travailleurs vieillissants au niveau des magasins

Les salariés seniors dans les magasins du Groupe RONA sont généralement bien perçus par les directeurs des magasins. Ainsi, à l'instar des représentants du Groupe, les directeurs semblent voir d'un bon œil l'expérience qu'apportent les travailleurs plus âgés (vs les plus jeunes) et la productivité qui l'accompagne. Cependant, notre entrevue avec le conseiller RH des magasins a soulevé quelques stéréotypes reliés à la santé des travailleurs vieillissants et au coût de cette dernière pour l'entreprise. Ces propos ont été contredits par les propos des directeurs qui affirment qu'à titre de comparaison, le taux d'absentéisme est plus élevé chez les plus jeunes travailleurs que chez les aînés. Néanmoins, ils concèdent que quand ces derniers sont malades, ils mettent du temps à se remettre de leur maladie. Nous pouvons donc comprendre le problème que cela génère au niveau de la gestion des ressources humaines des magasins.

Cela dit, malgré l'absence de stéréotypes dans le discours de la direction et la volonté affichée de ces derniers de maintenir les travailleurs seniors en emploi, les employés et les délégués syndicaux disent que la réalité est bien différente. En effet, ces deux acteurs trouvent que les employeurs ne se soucient pas dans la pratique de leur maintien en emploi. Certains d'entre eux pensent qu'ils constituent une main-d'œuvre facilement remplaçable et que leur maintien en emploi ne veut pas dire grand-chose pour l'employeur.

## b) Aspirations des travailleurs vieillissants et sentiment de fin de vie professionnelle

Lors de notre enquête, nous avons remarqué que tous les salariés seniors interrogés (moyenne d'âge 60 ans) disent avoir l'intention de se maintenir en emploi aussi longtemps que possible. Pour la plupart d'entre eux, la retraite ne semble pas être une priorité. Par ailleurs, beaucoup de travailleurs disent ne pas avoir décidé d'un âge précis pour partir à la retraite.

Plusieurs raisons entrent en ligne de compte lors de l'analyse des aspirations des travailleurs vieillissants quant au maintien dans l'emploi. La plus importante est la précarité financière de ces salariés, qui les empêche d'avoir un revenu substantiel leur permettant de se retirer du marché du travail avant l'âge de 65 ans. En effet, la plupart des salariés que nous avons interrogés disent ne pas avoir les moyens suffisants pour se retirer complètement du marché du travail, en raison de la faiblesse des salaires dans le secteur du commerce du détail, mais aussi des aléas de la vie. Ainsi, certains salariés qui exerçaient des professions libérales avant d'intégrer RONA avaient pour la plupart une situation financière aisée. Mais la crise financière (qui a durement touché les épargnes privées) ou encore d'autres raisons plus personnelles (ex. divorce, scolarisation tardive des enfants, etc.) sont autant de raisons qui font que les travailleurs se maintiennent pour s'assurer un revenu supplémentaire, qu'il soit pour pouvoir se payer des petits plaisirs de la vie ou pour simplement vivre décemment.

Cela dit, nous avons remarqué qu'au-delà de ce facteur financier, certes essentiel, la dimension du travail est fondatrice dans la vie des travailleurs vieillissants des magasins qui ont travaillé toute leur vie et qui voient la retraite comme une coupure du monde social. Ainsi, la plupart d'entre eux disent que le retrait du marché du travail ne les conduira que vers l'ennui et l'isolement. Le travail, même à un âge avancé, permet selon eux de maintenir une bonne santé physique et psychologique et de garder le contact avec la société. De plus, beaucoup se disent conscients du vieillissement de la société et ne veulent pas être un fardeau. Ils souhaitent donc continuer de travailler tant et aussi longtemps qu'ils seraient encore en santé pour le faire.

Nous avons remarqué que les propos de ces salariés correspondent parfaitement à la vision qu'a Marbot (2004) des travailleurs n'ayant pas un SFVP :

Bien évidemment, ceux qui n'ont pas le SFVP considèrent le travail comme un élément central et fondamental de leur bien-être psychologique, et donc de leur bien-être dans les autres sphères sociales. D'ailleurs, lorsque les salariés évoquent la relation entre travail et vie privée, ils expliquent que le travail est l'ossature de leur vie privée : si le travail disparaît, la vie en dehors du travail n'a plus de raison d'être (Marbot, 2004 : 67)

En effet, le concept de SFVP de Marbot (2001) est peu présent dans la vie de ces salariés. Quelques facteurs que Marbot et Peretti (2002) décrivent comme les manifestations de la présence du SFVP chez les seniors (ex. le recentrage sur soi, le désengagement au travail, l'évolution des rôles), ne font pas partie du discours des travailleurs vieillissants interrogés. Par contre, nous avons ressenti une forme de lassitude ainsi que la volonté de faire autre chose que le service à la clientèle chez certains salariés, sans que cela vienne réellement altérer ou influencer négativement sur la décision de maintien en emploi.

Plusieurs éléments peuvent expliquer pourquoi le SFVP est atténué, voire inexistant, chez les salariés vieillissants des magasins RONA.

La régulation sociétale québécoise n'a jamais encouragé explicitement le retrait précoce des travailleurs vieillissants du marché du travail. Nous pensons que cela a un effet sur cette culture du travail comme élément fédérateur de la vie, qui semble prégnante dans l'esprit des travailleurs vieillissants québécois. De plus, la catégorie de travailleurs à laquelle appartiennent les salariés que nous avons interrogés dans le cadre de notre étude sont employés à de bas salaires, dans une entreprise n'offrant pas de régime complémentaire de retraite. Ils ne peuvent donc pas se constituer une épargne privée substantielle permettant de subvenir à leurs besoins en cas de départ précoce à la retraite. Or, nous avons vu auparavant (Wannell, 2007 ; RRQ, 2010) qu'un haut niveau de revenu combiné à l'existence d'un régime complémentaire de retraite offert par l'entreprise et une épargne privée, sont les principaux facteurs incitant les travailleurs au retrait précoce du marché du travail. Selon Lesemann et D'Amours (2008), la catégorie des travailleurs à faible revenus est amenée, à

contrario, à trouver un emploi post-retraite ou à se maintenir en emploi pour assurer une partie de ses revenus à la retraite. Nous pensons donc que le facteur financier joue un rôle non négligeable dans l'analyse des raisons qui poussent les salariés vieillissants québécois à se maintenir en emploi.

De plus, l'analyse d'autres facteurs pouvant influencer la décision des travailleurs vieillissants à travailler plus longtemps a montré que l'environnement du travail joue un rôle intéressant à cet effet. Ainsi, même si nous avons remarqué quelques différences entre les magasins, les travailleurs sont en général satisfaits de leur environnement de travail en termes d'ambiance et de rapports à la hiérarchie et aux collègues. Ces derniers semblent être cordiaux malgré l'existence de quelques tensions intergénérationnelles avec les jeunes concernant la notion même du travail, ou encore avec la génération des 30-49 ans sur les aménagements de poste consentis par les directions, mais bien souvent mal reçus par les autres employés. Le travail dans les magasins est certes pénible (station debout, port de charges, stress dû à la sollicitation des clients, etc.), mais cette pénibilité diffère selon le poste occupé. De même, la perception de la pénibilité divise les salariés seniors. Ainsi, certains trouvent leur travail extrêmement pénible tandis que d'autres relativisent en disant que l'aide procurée par le matériel électrique et les collègues permet de s'accommoder de la pénibilité. De ce fait, l'idée de la mise en place d'un poste consacré uniquement au conseil et sans aucune tâche de manutention divise aussi. Certains travailleurs pensent que cela les aidera à adoucir leurs tâches alors que d'autres estiment que l'activité de manutention est inhérente au travail de conseil et que la supprimer pourrait causer l'ennui au travail. Enfin, les magasins mettent en place des programmes de récompense ayant pour but la valorisation des travailleurs. La majorité des travailleurs rencontrés estiment être reconnus et leur expérience valorisée par l'employeur. Cela dit, selon les employés, la plus grande valorisation provient essentiellement de la clientèle qui par son retour et sa fidélité, donne de la valeur au travail accompli.

Nous pouvons dire que la régulation sociétale, bien qu'indirecte, a une influence sur les travailleurs vieillissants de secteurs d'emploi faiblement rémunérés. En effet, malgré les facilités d'accès à la retraite, tous les travailleurs ne peuvent y prétendre, surtout quand ils

ne bénéficient pas d'un régime de retraite d'employeur leur assurant un complément de revenu. Cela dit, il apparaît que l'environnement de travail des salariés joue également un rôle dans la décision du maintien en emploi. En effet, la plupart des travailleurs rencontrés disent aimer leur travail, leur équipe et le fait de rencontrer des gens au quotidien. Ces facteurs positifs font oublier quelque peu les quelques désagréments liés à l'affaiblissement de la santé physique et la pénibilité au travail.

### c) Perception des syndicats et de la convention collective

L'étude sur le terrain nous fait distinguer entre la perception du syndicat et la perception de la convention collective négociée entre le syndicat et l'employeur.

Les employés des magasins (sauf les cadres) sont assujettis à la convention collective négociée par le syndicat accrédité qui a obtenu l'appui de la majorité des travailleurs (voir 5.2.2.1). Cette convention, qui s'applique à tous les salariés, contient une clause de sécurité syndicale stipulant que tous les salariés et tous les nouveaux salariés doivent, comme condition d'emploi, devenir membres et/ou continuer d'être membres en règle du syndicat. Les travailleurs des magasins sont donc tous membres du syndicat. Or, il n'existe pas un réel engouement pour la cause syndicale et nous pensons qu'en l'absence du système de monopole de représentation, il n'y aurait pas beaucoup d'adhérents. Les rapports entre délégués syndicaux, les employés et les directeurs sont cordiaux et les travailleurs sont conscients du rôle protecteur du syndicat en cas de conflit. Cela dit, les réunions en assemblée ne mobilisent pas des masses d'employés, mais constituent tout de même un moment de dialogue et d'échange pour les employés intéressés afin d'exprimer leurs attentes. Ce type d'interaction est une forme de régulation conjointe (Reynaud, 2003a).

Toutefois, les travailleurs semblent plus réticents à l'égard du syndicat dès qu'il s'agit de la production de règles. En effet, le résultat des régulations conjointes (entre employés et syndicats et directeurs et syndicats) est consigné dans la convention collective, un outil qui va exercer une régulation de contrôle pendant la durée de cette convention. Une fois entrée en vigueur, la convention collective semble verrouiller l'action des acteurs. Les directeurs

des magasins semblent se satisfaire de la convention collective qui leur permet une régulation froide stable pendant toute la durée de la convention. En revanche, le respect des règles de la convention collective cause quelques insatisfactions chez les employés, car cette dernière limite les possibilités d'augmentation de salaire au mérite ou encore d'accommodement de salariés vieillissants au cas par cas dans les magasins où les directeurs sont moins enclins à accommoder les travailleurs vieillissants. Il y a donc une perception ambivalente de cette convention qui paraît comme étant protectrice à certains égards, mais limitative à d'autres. De ce fait, elle constitue pour les employés du magasin un cadre rigide qui vient limiter la place donnée à la régulation chaude sans toutefois la supprimer. En effet, il existe des arrangements informels sur des matières non couvertes par la convention collective (ex. l'organisation du travail, la prise de congé sans solde, etc.).

#### d) Perception des pratiques formelles et informelles

L'aménagement du temps de travail, que ce soit à travers des pratiques formelles ou informelles, semble satisfaire pleinement les salariés vieillissants dans les magasins du Groupe RONA. Cette pratique connaît un certain succès auprès de ces catégories d'employés.

En effet, l'aménagement horaire influence les conditions de travail des employés. Ces derniers, bénéficiant de deux jours de congé successifs dans une semaine, sont plus reposés donc plus efficaces les jours où ils travaillent. Toutefois, ces pratiques ne sont pas perçues comme étant un grand « succès » pour l'entreprise. Ainsi, étant donné que la demande d'aménagement est venue essentiellement des salariés, elle n'est pas vue comme une innovation que l'entreprise a mise en place spécifiquement pour les salariés vieillissants. Les employés sont contents de pouvoir en profiter, mais relativisent la portée de ce genre de pratiques.

### **6.2.3.3. Impact des régulations sur le maintien en emploi des salariés vieillissants**

L'impact des pratiques formelles et informelles de maintien en emploi ne se mesure pas réellement en termes de productivité de l'entreprise. Cependant, les directeurs des magasins dont l'effectif de main-d'œuvre senior est élevé semblent convaincus du rôle que joue la main-d'œuvre vieillissante dans la fidélisation de la clientèle et de ce que la perte de cette expertise entraînerait comme conséquence sur le service aux clients. Pour les magasins où il y a peu de main-d'œuvre vieillissante, l'impact sur la clientèle est moindre, mais les directeurs y voient un autre avantage : celui de maintenir en emploi un autre type de main-d'œuvre (les temps partiels et les occasionnels) en leur donnant les heures de travail des travailleurs bénéficiant de la « semaine de 4 jours ».

L'impact des pratiques de maintien en emploi est moins probant sur les conditions de travail que sur la décision de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. En effet, beaucoup d'entre eux disent s'être habitués à leurs conditions de travail même si le fait de travailler moins d'heures leur permet d'exercer leur emploi de manière plus confortable. En revanche, la majorité des travailleurs interrogés se disent dans l'incapacité de retourner au travail pour 40 heures par semaine. Ceci montre l'impact de l'aménagement du temps de travail sur la décision de maintien en emploi des travailleurs seniors. Pourtant, étant donné les limites départementales associées à cette pratique, beaucoup d'employés (notamment dans les magasins qui ne proposent pas systématiquement le 32h/semaine avec la prise de jours de congé) ne sont pas assurés de pouvoir continuer à travailler à horaire réduit. C'est pour cela que certains magasins dont l'aménagement horaire n'est pas accessible aux seuls travailleurs vieillissants suggèrent la création d'un statut spécifique qui leur permettrait de bénéficier de l'aménagement du temps de travail en tout temps, mais aussi de pouvoir négocier de ne pas travailler les fins de semaine.

Les pratiques de maintien en emploi à travers une régulation froide ou chaude semblent influencer la décision du maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Cela dit, cette décision n'est pas tributaire du seul fait de la mise en place de pratiques d'aménagement de temps de travail. Nous pensons que la régulation sociétale joue également un rôle non

négligeable dans cette décision. En effet, les pouvoirs publics québécois n'ont pas de politiques coercitives (lois et règles), pour imposer le maintien en emploi aux salariés vieillissants. Cela dit, la précarité financière qui s'impose à ces derniers, surtout quand l'employeur n'offre pas de régimes complémentaires de rentes, contraint d'une certaine façon les employés seniors à se maintenir jusqu'à l'âge de l'accès à une rente pleine (65 ans) et même au-delà.

#### **6.2.4. L'effet sociétal québécois**

L'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants des magasins du Groupe RONA sont tributaires du jeu de plusieurs acteurs dans différents niveaux de régulation.

L'émergence des pratiques (formelles et informelles) de maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les magasins est due à la régulation de contrôle du gouvernement. En effet, la régulation sociétale (non coercitive) qui permet le retrait des rentes à partir de 60 ans comme compensation d'une réduction du temps de travail a largement inspiré la pratique d'aménagement de temps de travail appliquée dans les magasins. Les responsables du Groupe ainsi que les directeurs des magasins et les délégués syndicaux ont trouvé dans cette régulation le moyen de répondre aux demandes de flexibilité des travailleurs seniors et ont décidé conjointement de l'intégrer dans les conventions collectives des magasins. Toutefois, c'est au niveau des magasins du Groupe RONA que les règles se créent et se construisent, grâce à une régulation conjointe entre les acteurs du niveau local, en présence des acteurs du niveau de l'entreprise, en vue de la mise en place d'une convention collective propre à chaque établissement. La diversité des acteurs dans les magasins crée une multiplicité de règles et de conventions, rendant ainsi difficile l'homogénéisation des pratiques de maintien en emploi au niveau de l'entreprise RONA. Cette dernière ne dispose pas d'une stratégie claire pour la rétention de la main-d'œuvre vieillissante, mais se dit sensible et intéressée par l'apport de cette catégorie de main-d'œuvre. Ce manque de

positionnement rend l'influence de la régulation au niveau de l'entreprise de moindre importance que celle des deux autres niveaux de régulation.

Ainsi, même si la convention collective est de rigueur dans tous les magasins, la régulation locale diffère d'un magasin à l'autre en fonction du type de syndicat, du type de règles qui figurent dans la convention et aussi de la présence d'une régulation chaude dans les magasins qui dépend de la volonté du directeur du magasin à accommoder les travailleurs en dehors des règles de la convention. En effet, la régulation chaude issue de la confrontation des acteurs permet la mise en place de pratiques informelles jouant un rôle tout aussi important que les pratiques formelles.

La régulation des acteurs au niveau des magasins RONA, qu'elle soit froide (règles de la convention collective) ou chaude (règles issues de l'interaction quotidienne), joue un rôle important dans la construction des pratiques au sein de l'entreprise. En effet, le respect de la convention collective et la possibilité de convenir de pratiques informelles avec la direction des magasins permettent, dans certains cas, l'assimilation et la mise en place de pratiques ayant un impact direct sur la décision de maintien en emploi. Cela dit, l'obligation financière reste tout de même un facteur important dans cette décision même si la plupart des employés donnent d'autres raisons les incitant au maintien en emploi (la volonté de garder le contact, l'ennui de la retraite, etc.)

### **6.3. Analyse comparative des cohérences sociétales**

Dans cette partie nous allons nous concentrer sur l'explication de ce qui différencie les deux systèmes dont nous avons mis en exergue l'interdépendance des composantes sociétales, organisationnelles et locales dans les deux parties précédentes. Pour cela, nous allons exposer les facteurs principaux qui, selon nous, sont responsables des différences dans l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants en France et au Québec.

Étant donné que nous nous basons sur une approche comparative sociétale, nous allons prendre en considération les phénomènes dans leur ensemble en vue de les comparer. Par ailleurs, les facteurs explicatifs ne sont pas encastrés dans des niveaux spécifiques et englobent bien souvent les différents types de régulation que nous avons vus jusqu'à présent. Cela dit, par souci de clarté de l'analyse comparative, nous allons essayer de rester fidèle à l'ordre de notre approche multi-niveaux, à savoir niveau national, niveau de l'entreprise et niveau local. Ainsi, nous traiterons en premier lieu de la législation sur les retraites et l'emploi des seniors (6.3.1), ensuite nous évoquerons les enjeux des entreprises et les pratiques de maintien en emploi mises en place (6.3.2) ainsi que le rôle des syndicats et des conventions collectives (6.3.3). Enfin, nous terminerons par les représentations du travail et de la retraite chez les travailleurs vieillissants (6.3.4).

### **6.3.1. La législation sur les retraites et l'emploi des seniors**

Les différences des régulations sociétales entre la France et le Québec peuvent être analysées en comparant la structure du système de retraite et les politiques publiques en faveur des seniors dans les deux pays. Les questions que nous nous sommes posé lors de la comparaison étaient de savoir, dans un premier temps, comment la structure des systèmes de retraite influence-t-elle le choix des travailleurs vieillissants de se maintenir ou non en emploi le plus longtemps possible. Dans un deuxième temps, nous nous demandons comment les modifications visant l'ajustement des systèmes de retraite ainsi que les politiques publiques nationales agissent-elles sur l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les organisations?

#### **6.3.1.1. La structure des systèmes de retraite**

Parmi les différents systèmes de retraite existants, la littérature s'intéresse bien souvent à deux catégories de systèmes de retraite instaurés à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : les « bismarckiens » (du nom du chancelier Bismarck ayant instauré en Allemagne entre 1880 et 1889, un programme d'assurances sociales) et les « beveridgiens » (du nom de William

Beveridge qui présenta au gouvernement britannique en 1942 un rapport sur l'assurance sociale).

Ces deux systèmes se différencient de la manière suivante :

Les premiers, à l'image du système allemand, sont constitués de régimes distincts reposant sur une base professionnelle. Ils versent des pensions plus ou moins proportionnelles à la rémunération perçue par les assurés pendant leur vie active. Les seconds, nés au Royaume-Uni, se caractérisent par un régime de base identique pour toutes les catégories de travailleurs – indépendants et salariés, du secteur privé et du secteur public – et qui sert des pensions dont le montant est lié au nombre d'années de cotisation et non au niveau de la rémunération. Les systèmes bismarckiens garantissent une certaine égalité de taux de remplacement, tout au moins pour la tranche des rémunérations inférieures à un plafond, alors que les systèmes beveridgiens garantissent des pensions d'un montant égal pour tous ceux qui ont cotisé pendant la même durée (ApRoberts, 2007 : 11).

Le système français de retraite est considéré comme bismarckien dans le sens où le but des assurances vieillesse est de garantir aux assurés un revenu qui soit proportionnel à leur salaire antérieur. L'organisation du système français en fonction des catégories socioprofessionnelles appuie cette logique de fonctionnement. En outre, le palier de base du système canadien/qubécois est beveridgien puisque la pension de retraite, bien que minimale, est universelle. Cependant, l'ajout d'un pilier public de cotisations obligatoires, fournissant des prestations liées au revenu, a valu au système canadien d'être considéré comme « bismarckien de seconde génération » (Palier, 2003). Cela dit, la démarcation entre les régimes bismarckiens et beveridgiens n'est que théorique et ne peut être parfaitement tranchée. En effet, plusieurs pays que l'on dit bismarckiens ont tendance à ajouter un pilier beveridgien à leur système de retraite, et vice-versa. La France, par exemple, avec l'instauration du « minimum vieillesse » apporte une dimension universaliste et donc beveridgienne à son système de retraite (ApRoberts, 2007).

La distinction entre les régimes bismarckiens et beveridgiens nous aide à comprendre dans quel système de protection sociale s'inscrivent les deux pays étudiés. Celui-ci est souvent

intimement lié à l'histoire sociale et politique du pays en question et détermine bien souvent les dynamiques entre l'État, la famille, l'individu et l'entreprise (Marbot, 2005).

Dans le cas de la France, il apparaît que la générosité des revenus (entre 70 % et 90 % du revenu antérieur) procurés par la combinaison de deux régimes obligatoires (régime de base et régime d'employeur) joue un rôle sur la décision de départ à la retraite, notamment pour les travailleurs faiblement rémunérés et dont le métier est considéré comme pénible. La situation est différente au Québec où le revenu des rentes assuré par le régime de base (obligatoire) québécois est faible comparé à la France (25 % du revenu antérieur). Étant donné que l'instauration des régimes complémentaires de retraite se fait sur une base volontaire pour les employeurs, il existe un écart considérable entre les revenus à la retraite des travailleurs cotisant à un régime d'employeur et les travailleurs ne pouvant bénéficier de tels régimes. C'est pour cela que le gouvernement québécois incite à l'épargne privée pour tenter de compenser le manque de revenu à la retraite.

La structure des systèmes de retraites a donc un impact sur la décision de maintien en emploi des travailleurs vieillissants en France et au Québec. Nous pensons en effet que pour la France, le fait d'avoir un bon taux de remplacement du revenu après la retraite peut expliquer la réticence des travailleurs vieillissants à se maintenir en emploi. Au Québec, ce taux de remplacement est faible et si l'on se base sur notre étude de cas, les non-bénéficiaires des régimes d'employeur sont également ceux qui ne peuvent constituer une épargne privée substantielle étant donnée leur faible rémunération. Cette situation conduit les travailleurs faiblement rémunérés et n'ayant pas accès à un régime d'employeur à se maintenir en emploi le plus longtemps possible.

### **6.3.1.2. Politiques publiques en faveur de l'emploi des seniors**

La France comme le Québec partagent la même problématique du vieillissement de la main-d'œuvre. Cela dit, afin de contrer les effets du vieillissement de la main-d'œuvre, les deux pays ont adopté des réformes et des politiques publiques différentes.

Ainsi, si les régulations québécoises restent cantonnées à l'amélioration des régimes des rentes et se concentrent en grande partie sur la modification des taux de cotisation et des facteurs d'ajustement de la rente afin de favoriser les retraites tardives, les régulations françaises semblent vouloir modifier l'ensemble du système en multipliant les angles d'attaque. En effet, le gouvernement français ne vise pas uniquement le système de retraite (recul de l'âge de la retraite, calcul des surcotes, cumul emploi-retraite, etc.), mais aussi les entreprises et les travailleurs eux-mêmes à travers des campagnes de sensibilisation pour l'amélioration du taux d'emploi des seniors. Sur ce dernier point, les pouvoirs publics français s'impliquent activement et vont jusqu'à contraindre les entreprises à mettre en place des accords d'emploi en faveur des seniors afin d'améliorer le taux d'emploi de cette catégorie de travailleurs.

De ce fait, nous pouvons dire que la démarche privilégiée peut engendrer des résultats différents en termes de régulation. En effet, la France se concentre sur des méthodes explicites en s'attaquant aux facteurs qui, selon le gouvernement français, sont responsables du faible taux d'emploi des seniors. La régulation se veut davantage coercitive à l'égard des entreprises qui semblent être, aux yeux du gouvernement, les premières responsables des pratiques de mise à l'écart des travailleurs vieillissants. Les réformes québécoises sont beaucoup plus tacites et n'appliquent pas de contrainte sur les organisations. Bien au contraire, si l'on prend en considération la législation rendant possible le retrait des rentes à l'âge de 60 ans tout en autorisant leur cumul avec les revenus de travail, le gouvernement québécois semble proposer aux entreprises des outils leur permettant d'assurer la rétention des travailleurs seniors dans les entreprises, mais ne leur impose rien. Par ailleurs, le gouvernement français a également mis en place un dispositif de cumul emploi-retraite. Ce dernier est peu utilisé et reste peu connu des entreprises et des travailleurs eux-mêmes.

Ainsi, nous nous trouvons face à deux modèles de régulations différents qui cherchent toutefois à servir le même objectif, à savoir le prolongement de la vie active. Le modèle français de régulation sociétale semble compenser la générosité du système de retraite par davantage de contraintes sur les entreprises, et ce, dans le but d'améliorer le taux d'emploi des seniors sans baisser les revenus de la rente. Le modèle québécois est, quant à lui, peu

enclin à améliorer les rentes, mais offre aux entreprises et aux travailleurs des moyens pour assurer le maintien en emploi en permettant le cumul de l'emploi et de la retraite. Les deux modèles ont leurs forces et leurs faiblesses. La force du modèle français est la garantie d'un revenu post-retraite à peine plus faible que le revenu du travail avant la retraite. Sa faiblesse réside dans sa difficulté à persuader les entreprises et les travailleurs de l'intérêt du maintien en emploi en vue d'améliorer le taux d'emploi des seniors, et ce, malgré une régulation coercitive. Au Québec, la situation est différente, car tant les travailleurs que les organisations semblent acquis à l'idée de travailler plus longtemps. Cela ne veut pas dire que les organisations font réellement des efforts en vue du maintien en emploi des travailleurs vieillissants. La force du modèle québécois se situe dans sa capacité à réguler de manière plus incitative, et de fournir des possibilités dans la législation pouvant favoriser la mise en place de pratiques de maintien en emploi. Sa faiblesse réside dans la précarité financière dans laquelle se trouve une partie des salariés vieillissants une fois à la retraite, et qui les oblige à se maintenir en emploi en vue de s'assurer un revenu décent.

### **6.3.2. Les enjeux des entreprises et les pratiques de maintien en emploi mises en place**

#### **6.3.2.1. Différence des enjeux à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante**

Au niveau des organisations étudiées, nous avons clairement constaté une différence dans le discours des dirigeants des deux pays quant à leur intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante. En effet, nous avons vu que les dirigeants de l'entreprise française ont un discours négatif à l'égard des travailleurs vieillissants, qui souligne la non-adaptabilité de cette catégorie de main-d'œuvre au travail des magasins. En même temps, les dirigeants québécois semblent convaincus de la valeur ajoutée des seniors dans l'entreprise et de leur rôle dans l'attraction d'une clientèle de plus en plus vieillissante et la fidélisation de cette dernière. La différence dans le discours reflète, au-delà des représentations sociales à l'égard des travailleurs seniors, une différence dans les enjeux de l'organisation française et québécoise.

Ainsi, l'enjeu pour l'entreprise française est d'avoir une main-d'œuvre jeune, polyvalente et en bonne condition physique pour faire face à la pénibilité du travail dans les magasins. La main-d'œuvre vieillissante est perçue comme étant lente, peu productive, résistante au changement, etc. L'entreprise associe le vieillissement de la main-d'œuvre à la baisse de la productivité au travail (Damasse et Doyon, 2000). Cette relation, qui n'a pas été démontrée (Lagacé, 2003 ; Auber et Crepon, 2003), semble être profondément ancrée dans l'esprit des dirigeants du Groupe français. Toutefois, cette représentation négative du vieillissement au travail ne fait pas l'unanimité parmi les directeurs des magasins, qui côtoient cette main-d'œuvre tous les jours et qui lui trouvent beaucoup de qualités. De ce fait, ces représentations et ces stéréotypes expliquent le manque d'intérêt de l'entreprise et sont une barrière au développement (spontané, à l'initiative de l'entreprise) d'une politique de rétention des seniors. Ceci influence non seulement les actions de la direction au niveau des politiques GRH, mais a également un impact direct sur la représentation que les seniors ont de leurs propres capacités (Marbot, 2005), ce qui agit sur leur décision de maintien en emploi.

La question de la représentation négative et des stéréotypes à l'égard des travailleurs vieillissants ne se posent pas dans l'organisation québécoise pour qui les enjeux se rapportent essentiellement au taux de roulement élevé et à la pénurie de main-d'œuvre auxquels elle fait face. Comme nous l'avons vu auparavant (voir 5.2.1.1), ces deux facteurs sont structurels au secteur du commerce de détail au Québec. De plus, le sous-secteur de la quincaillerie et de la rénovation connaît une forte saisonnalité. En effet, les magasins du Groupe RONA connaissent des pics d'achalandage de clientèle pendant la période située entre le mois d'avril et le mois d'octobre. Le taux de roulement suit bien souvent cette période d'achalandage qui se caractérise par un fort recrutement dans les mois fortement achalandés et beaucoup de départs pendant les mois calmes. Traditionnellement, l'employeur a toujours privilégié l'embauche d'étudiants pour combler les postes lors de fortes périodes d'achalandage. Mais les changements démographiques ont amené ce bassin de main-d'œuvre à se rétrécir mettant ainsi l'employeur face à une pénurie de main-d'œuvre exacerbée par le taux de roulement.

L'intérêt de l'entreprise québécoise pour la main-d'œuvre vieillissante vient donc de sa volonté de diversifier son bassin de recrutement en ciblant un groupe d'âge disponible et pouvant couvrir les plages horaires où la main-d'œuvre étudiante est moins présente (ex. le travail pendant les jours de la semaine). Cela dit, cette stratégie de recrutement, relativement récente, n'a pas encore fait ses preuves. Car si l'entreprise arrive à pallier le manque de main-d'œuvre en embauchant ponctuellement des travailleurs seniors, elle n'a pas encore trouvé de solution efficace contre le taux de roulement qui est essentiellement dû à l'image négative que renvoie le secteur du commerce de détail (postes peu valorisés, faible rémunération, horaires de travail atypiques, etc.). De plus, la nécessité de développer une stratégie de recrutement de la main-d'œuvre vieillissante et la volonté de réduire le taux de roulement ont amené l'entreprise à une réflexion sur la rétention des travailleurs vieillissants des magasins. Mais vu le peu de pratiques formelles de rétention mises en place et eu égard aux perceptions des acteurs impliqués (salariés, syndicats, etc.), il nous semble que le Groupe RONA prend pour acquis le maintien en emploi des travailleurs seniors, et ce, du fait de la précarité de leur situation financière.

Pour conclure ce point, nous pouvons dire que la différence des enjeux des entreprises entraîne la différence des intérêts portés à la main-d'œuvre vieillissante et les stratégies qui s'y rattachent. Il existe un paradoxe entre la France et le Québec à ce sujet qui découle de l'impact de la régulation sociétale sur l'émergence des pratiques de maintien en emploi dans les organisations.

### **6.3.2.2. Différence dans les pratiques de maintien en emploi**

Si l'on compare les organisations française et québécoise étudiées en termes de quantité des pratiques (abstraction faite de leur pertinence et de leur application effective), nous pouvons remarquer que l'entreprise française, dont les dirigeants affichent le moins d'intérêt pour les employés vieillissants, est celle qui dispose d'un nombre élevé de pratiques de maintien en emploi en faveur des seniors. A contrario, l'entreprise québécoise ne dispose que d'une pratique d'aménagement de temps de travail, qui n'est pas toujours

présente en tant que pratique spécifique aux travailleurs de 60 ans et plus dans toutes les conventions collectives.

La différence des pratiques de maintien en emploi dans les deux organisations s'explique par la différence des acteurs qui ont pris l'initiative de leur émergence. Ainsi, les pratiques mises en place par l'entreprise française sont déduites de la régulation sociétale (Loi de 2008). Et bien qu'elles soient nombreuses, peu d'entre elles semblent pertinentes pour le maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les magasins. Ainsi, le manque de concertation entre les acteurs du niveau de l'entreprise et ceux du niveau local transparaît clairement dans les mesures négociées. Ces dernières, comme les typologies des pratiques recensées dans le chapitre II, semblent n'accorder aucune place aux contextes des magasins (comme les mesures de recrutement, formation, parrainage) ni aux salariés vieillissants eux-mêmes (comme les mesures de VAE et le bilan de compétences). L'entreprise et les syndicats, en mettant en place l'accord pour les seniors, n'ont pas privilégié l'approche différentielle du vieillissement (Lesemann, 2003) qui prend en compte des éléments du contexte des travailleurs avant de mettre en place des pratiques.

En revanche, les magasins québécois n'ont qu'une seule pratique d'aménagement de temps du travail pour les travailleurs vieillissants selon les magasins. Cette pratique, bien qu'elle soit aussi inspirée et rendue possible grâce à la régulation sociétale, a été négociée et apportée dans les négociations collectives à la demande des travailleurs et de leurs délégués syndicaux. Elle est donc adaptée aux besoins des individus et à leur milieu de travail (Volkoff et coll., 2000).

De ce fait, nous pouvons dire que les mesures prises en faveur du maintien en emploi des seniors dans les organisations sont façonnées par les acteurs qui interviennent dans leur création. Par ailleurs, les enjeux de ces acteurs influencent le type de pratiques mises en place. Ainsi, il apparaît clairement des pratiques issues de l'accord sur l'emploi des seniors que l'enjeu principal de l'entreprise française n'est pas orienté vers une rétention de la main-d'œuvre vieillissante. En effet, si la régulation de contrôle par l'État peut contraindre les entreprises à signer avec les syndicats des accords pour les seniors, elle ne peut en

aucun cas contraindre ces deux parties à mettre en place des pratiques pertinentes. Par contre, dans le cas québécois, le fait que l'initiative d'une pratique vienne des salariés et que cette dernière soit négociée avec un employeur sensibilisé à la question du vieillissement peut déboucher vers sa mise en place dans la négociation collective ou simplement son application dans les magasins à titre de régulation chaude.

Les acteurs de tous les niveaux sont donc d'une importance capitale dans l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les organisations. Nous allons voir dans la partie suivante comment le positionnement de l'acteur syndical dans les deux pays peut également influencer les pratiques de rétention de la main-d'œuvre.

### **6.3.3. Les syndicats et les conventions collectives**

De nombreuses différences subsistent entre la France et le Québec quand il s'agit de la question syndicale.

D'une part, en France, le taux de syndicalisation est faible mais le taux de couverture conventionnelle est élevé (voir 4.2.2.1). En effet, les conventions collectives françaises sont appliquées à un plus grand nombre de travailleurs. Au Québec, les conventions sont négociées localement et s'appliquent seulement au niveau local. Plusieurs conventions font obligation à tous les salariés de devenir et de demeurer membres du syndicat comme condition du maintien de leur emploi. C'est le cas des conventions collectives des magasins étudiés du Groupe RONA, ce qui explique le fort taux de syndicalisation dans les magasins québécois.

D'autre part, si l'on prend en considération notre approche multi-niveaux, le positionnement des syndicats est différent d'un pays à l'autre. Ainsi, l'acteur syndical est plus présent au niveau de la direction du Groupe en France qu'il ne l'est au Québec. En effet, en France, les négociations en vue de la création de l'accord en faveur de l'emploi des seniors se sont uniquement déroulées entre les directeurs du Groupe et les représentants

syndicaux. Aucun acteur du niveau local n'a été consulté pour la réalisation de cet accord. Au Québec, le régime des relations de travail est décentralisé. Les négociateurs syndicaux participent à la négociation de la convention collective au niveau local, en présence des représentants du Groupe, mais aussi des acteurs syndicaux de ce même niveau qui comptent parfois plusieurs délégués syndicaux par magasin.

Nous pensons que le positionnement du syndicat (au niveau de l'entreprise ou au niveau local) influence la construction des pratiques dans l'entreprise.

En France, la signature de l'accord d'emploi en faveur des seniors n'a pas mobilisé les acteurs du niveau local. Certains salariés n'étaient même pas informés de son existence. Selon Labbé (2001), cette situation est fréquente en France où beaucoup d'employés représentés par les syndicats ne sont pas informés des signatures des conventions de branche<sup>60</sup> et d'autres accords. L'auteur explique :

Si l'on sort de quelques grandes entreprises, qui forment le « terrain » habituel des sociologues du travail en France, l'écrasante majorité des salariés du secteur privé semblaient ignorer l'existence d'une convention collective de branche couvrant leur entreprise ou, plus précisément, ils ne comprenaient pas l'empilement des accords ni leur portée (Labbé, 2001 : 106)

Le cas de Mr.Bricolage ne déroge pas à cette réalité qui laisse penser que les organisations syndicales françaises sont parfois très déconnectées du terrain qu'elles sont censées représenter. Ceci fait que les organisations syndicales signent des accords sans toujours avoir les moyens de s'assurer sur le terrain qu'ils sont bien appliqués (Labbé, 2001). N'oublions pas aussi que nous sommes ici dans le secteur du commerce de détail et que les salariés sont dispersés dans un grand nombre d'établissements, ce qui ne facilite pas la tâche des délégués du personnel. Cette situation se pose d'autant plus, dans le cas de l'entreprise étudiée, que le contenu de l'accord qui doit être signé (à savoir le maintien en emploi des salariés vieillissants) peut être perçu comme contradictoire avec les

---

<sup>60</sup> Comme dans le cas de Mr.Bricolage, le contenu de la convention collective de branche est très peu connu des salariés interrogés pour notre étude de cas.

revendications de défense du droit à la retraite à 60 ans. Ceci nous amène à penser que, devant l'obligation de signature de l'accord sous peine de sanction pour l'entreprise, les syndicats et le patronat ont signé un accord contenant des pratiques, sans véritablement se donner les moyens de part et d'autre d'accompagner leur mise en œuvre sur le terrain. Labbé (2001) voit ce phénomène comme étant une « déréglementation douce, silencieuse et progressive, déréglementation à laquelle les salariés sont censés avoir consenti par l'intermédiaire de « leurs » syndicats » (Labbé, 2001 : 110).

C'est pour toutes les raisons exposées ci-dessus que le rôle du syndicat, en tant qu'organisation servant la défense et la protection des intérêts des travailleurs, est parfois mal perçu par ces derniers en France. Sur le terrain, l'absence de représentants syndicaux dans les magasins laisse le champ libre aux directeurs pour orienter la mise en œuvre de l'accord selon leur vision.

La situation semble différente au Québec où les organisations syndicales sont plus présentes dans les magasins. Toutefois, nous ne pouvons pas dire que la perception des travailleurs québécois vis-à-vis des syndicats soit complètement positive. Si l'on observe à l'échelle des magasins, il n'y a pas ce que l'on pourrait appeler un rejet des syndicats, car les travailleurs semblent être conscients de leur rôle en cas de conflit avec l'employeur. Comme l'a bien dit un délégué syndical que nous avons rencontré, « les gens se servent du syndicat comme d'une compagnie d'assurance ». Ainsi, l'écart de taux de syndicalisation ne reflète pas forcément un engagement supérieur des salariés québécois dans l'action syndicale. Par ailleurs, les assemblées générales ainsi que les activités organisées par le syndicat ne mobilisent pas beaucoup de monde. Cette image du syndicat à l'échelle des magasins RONA se reflète également dans la société québécoise qui, sans remettre en question la nécessité du syndicalisme, peut se montrer sévère à son égard (Rouillard, 2009). En effet, selon Rouillard (2009) :

... une majorité de gens reprochent aux syndicats de détenir un pouvoir excessif dont ils abusent trop fréquemment, mettant ainsi en danger le bien-être général de la société. [...] l'activité de grève influence fortement la perception du syndicalisme. Les périodes de forte propension à la grève sont

celles où l'opinion publique se montre le plus réfractaire à son action et celles où la crainte du pouvoir syndical se trouve à son zénith (Rouillard, 2009 : 321).

Cette perception de crainte du pouvoir syndical est ressortie dans nos entrevues avec quelques travailleurs québécois.

Cela dit, la différence majeure entre la France et le Québec se situe dans l'importance de la convention collective et des règles qui y figurent. En effet, la présence des syndicats au niveau local permet la négociation d'une convention collective au niveau des magasins, en portant ainsi les demandes des travailleurs consultés à cet effet.

Selon Hébert et coll. (2007), la négociation collective est une institution unique tant par sa définition que par le rôle qu'elle exerce et qui donne lieu à la convention collective. Cette dernière se définit comme une entente entre deux parties aux intérêts opposés qui discutent de divers éléments de la convention et qui parviennent à un accord. Cette définition n'est pas sans rappeler celle donnée par Reynaud (2003a) pour la régulation conjointe. De plus, au-delà d'une simple entente, la convention collective est, selon Hébert et coll. (2007), un instrument de justice sociale (car elle protège les travailleurs et leurs droits), un outil de gestion des ressources humaines (car elle vise à assurer de bonnes conditions de travail aux employés concernés) et un instrument de pouvoir et de participation. Ce dernier point souligne le caractère ambivalent des rapports entre les parties qui ont des intérêts divergents et convergents (Hébert et coll., 2007).

Les caractéristiques ainsi décrites de la convention collective donnent une bonne idée de son importance dans le droit du travail québécois et de son rôle dans l'institutionnalisation des règles dans les établissements dans lesquelles elle est négociée. Dans le cas des magasins du Groupe RONA, la convention collective a donc un impact sur la construction et l'assimilation des pratiques de maintien qui y figurent dans l'esprit des salariés. Et même si les règles qui s'y trouvent peuvent être perçues par les salariés comme étant contraignantes et n'offrant pas de marge de manœuvre permettant à la direction de s'impliquer plus directement pour favoriser la rétention des travailleurs vieillissants (en

accordant une augmentation du salaire par exemple), ils n'en contestent pas en général la légitimité. Les pratiques qui se trouvent dans la convention sont donc institutionnalisées dans l'esprit des travailleurs.

À la lumière de cette analyse comparative, nous pouvons dire que l'acteur syndical, selon son positionnement et sa légitimité, joue un rôle dans l'assimilation et la construction des pratiques de maintien en emploi dans l'organisation.

#### **6.3.4. Les représentations du travail chez les travailleurs vieillissants**

En France comme au Québec, bien que nous ayons étudié deux catégories socioprofessionnelles similaires (conseillers/vendeurs des magasins de bricolage et quincaillerie) dans deux secteurs similaires avec plus ou moins les mêmes caractéristiques d'emploi, il est apparu que les représentations à l'égard du travail et de la retraite au niveau des magasins sont non seulement divergentes, mais qu'elles conditionnent l'échec ou le succès des différentes régulations visant le maintien en emploi que nous avons évoqués précédemment. Ainsi, dans notre analyse des cohérences sociétales des deux pays, nous avons remarqué l'impact de ces représentations dans le développement du sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP) chez les seniors. Nous avons montré que la présence ou l'absence de ce sentiment influence la décision du retrait ou du maintien dans l'emploi.

Pour faire l'analyse comparative des différences dans les représentations du travail en France et au Québec, nous allons nous baser sur l'approche conditionnelle du vieillissement développée par Delgoulet et coll. (2005) qui se compose de trois niveaux : les perceptions dont les travailleurs vieillissants font l'objet dans le monde du travail, les caractéristiques du travail susceptibles de les mettre en difficulté et les stratégies qu'ils mettent en place pour mieux concilier les contraintes de leur tâche et leurs propres caractéristiques physiques et mentales.

#### **6.3.4.1. Influence du discours des employeurs sur le SFVP**

Nous avons mentionné plus haut dans ce chapitre que les représentations organisationnelles négatives à l'égard des travailleurs vieillissants ont un impact direct sur la représentation que les seniors ont de leurs propres capacités (Marbot, 2005). Des recherches menées par Guillemard (2010) montrent que les jugements négatifs sur l'âge qui sont relayés par l'encadrement sont renvoyés en miroir au salarié vieillissant. L'auteure explique :

Bien souvent, ce dernier (le salarié vieillissant) justifie son refus de se former, par exemple, dans les termes mêmes de sa hiérarchie, par le fait qu'il serait à ses yeux « trop vieux » pour apprendre ou pour s'adapter. De plus, en matière de promotion, ces salariés anciens se sont souvent vus préférer des salariés plus jeunes et mieux formés. Ce fait a validé leur sentiment de dévalorisation au travail. Ils se sentent faiblement reconnus par l'entreprise... (Guillemard, 2010 : 93).

Nos études de cas sur le terrain ont montré qu'il existe un lien entre la présence d'un discours négatif et le développement du SFVP. En effet, en France, nous avons remarqué que le discours de la direction de l'entreprise favorable au départ des seniors trouve un écho auprès de plusieurs acteurs : les représentants syndicaux, quelques directeurs de magasins et les travailleurs eux-mêmes renforçant par la même leur SFVP. Au Québec, ce sentiment est moins présent car c'est le discours sur le vieillissement actif qui est prévalent. Nous pouvons donc dire que les représentations négatives des dirigeants et d'autres acteurs semblent se répercuter sur l'attitude des salariés ainsi que leur volonté de se maintenir ou se retirer du marché du travail.

#### **6.3.4.2. Influence de l'organisation du travail**

Volkoff et coll. (2000) et de Delgoulet et coll. (2005) ainsi que d'autres auteurs soulignent l'impact de l'organisation du travail sur les aspirations des travailleurs à se maintenir en emploi. Le concept de pénibilité est largement documenté dans la littérature sur le vieillissement au travail. Selon l'IRSST (2007), les données de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) font ressortir les magasins-entrepôts comme étant à

risque pour les maux de dos. D'autres études, émanant de la même source, ont montré une forte corrélation entre la quantité et l'intensité du travail de manutention et le développement de maux de dos, mais aussi que les employés du commerce de détail subissent des symptômes de stress assez substantiels, du fait des interruptions causées par les sollicitations de la clientèle (IRSST, 2007).

À quelques différences près, les cas des magasins que nous avons étudiés subissent pratiquement les mêmes contraintes en termes de pénibilité, de stress et d'horaires. Cela dit, c'est ce dernier point qui nous intéresse particulièrement, car il y a une différence entre les deux pays qui fait que l'on s'intéresse beaucoup plus aux pratiques d'aménagement du temps de travail au Québec qu'en France. En effet, le secteur du commerce de détail au Québec, comme le secteur des grandes surfaces de bricolage en France, emploient les travailleurs selon des horaires atypiques correspondant aux heures d'ouverture des magasins. Cela dit, il existe une différence entre les horaires de travail français et québécois. En effet, les travailleurs français travaillent 35 heures réparties sur 5 jours du lundi au samedi, alors que les travailleurs réguliers au Québec travaillent 40 heures réparties au choix sur quatre, cinq ou six jours par semaine du lundi au dimanche. Les salariés des magasins québécois travaillent plus que leurs homologues français, à des heures plus tardives et parfois pendant les deux jours de la fin de semaine.

La répartition des horaires dans les magasins québécois nous permet de comprendre l'engouement des travailleurs vieillissants pour les mesures (formelles ou informelles) d'aménagement du temps de travail. En revanche, les travailleurs vieillissants français ne semblent pas intéressés par ce genre de mesures. Au contraire, certains ont déclaré souhaiter pouvoir travailler plus de 35 heures par semaine si cela leur permettait d'améliorer leur salaire.

Hormis ce point particulier, nous ne pouvons pas dire que ces éléments de l'organisation du travail influencent de manière claire la volonté de départ à la retraite ou de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Nous avons constaté que beaucoup de salariés, même s'ils se plaignent d'une certaine pénibilité (souvent relative au poste ou au matériel mis à

disposition) et disent ressentir les effets de leur âge dans l'exécution des tâches quotidiennes, sont somme toute habitués à leurs conditions de travail et élaborent quelques stratégies (que nous aborderons ci-dessous) qui leur permettent d'adapter le travail à leurs capacités. Bien entendu, s'ils ont la possibilité d'adoucir leur poste de travail ou de diminuer leur temps de travail, comme c'est le cas dans les magasins québécois, ils le font sans hésitation.

En revanche, nous pensons que d'autres facteurs peuvent peser de façon notable dans les représentations que les travailleurs se font du travail et qui sont : le climat du milieu du travail (plus satisfaisant au Québec qu'en France), les relations intergénérationnelles (bonnes dans les deux pays malgré l'existence de quelques tensions) et la reconnaissance et la valorisation par les employeurs. Ces derniers points nous paraissent capitaux dans la comparaison entre les deux études cas et sont intimement liés la prédominance du SFVP chez les travailleurs français. En effet, ces derniers se disent peu reconnus par leurs supérieurs hiérarchiques. Or, selon Marbot (2004), « les seniors sont sensibles à la façon, dont au-delà de la rémunération, les entreprises les reconnaissent. Tous les signes de reconnaissance comptent » (Marbot, 2004 : 113). Cette dernière phrase de Marbot (2004) trouve son illustration dans le cas des magasins québécois dont les dirigeants mettent un point d'honneur à valoriser leurs salariés à travers des programmes pour l'élection du meilleur vendeur ou encore des marques de reconnaissance de l'ancienneté. Et même si les employés vieillissants disent être plus sensibles à la valorisation en provenance de la clientèle, la perception générale demeure qu'ils se sentent reconnus par l'entreprise et leurs supérieurs hiérarchiques. De ce fait, nous pensons que la question de la valorisation des travailleurs vieillissants a un impact dans les représentations des salariés vieillissants et peut être considérée comme un facteur déterminant dans la décision de retrait ou de maintien en emploi.

#### **6.3.4.3. Influence des stratégies d'adaptation des travailleurs (régulation autonome et régulation chaude)**

Selon Volkoff (2000) et Delgoulet et coll. (2005), les travailleurs élaborent des compromis entre les objectifs de la production, les compétences dont ils disposent et le souci de préserver leur santé. Ainsi, nous avons constaté que les travailleurs seniors, aussi bien français que québécois, disposent ou se créent une marge de manœuvre qui leur permet d'assurer un certain confort (physique et mental) dans la réalisation de leurs tâches professionnelles quotidiennes. Les stratégies élaborées sont soit individuelles (propre au travailleur), soit collectives (impliquant les collègues, la direction, etc.)

Nous avons mentionné auparavant l'existence d'une régulation autonome et d'une régulation chaude concernant les possibilités d'adoucissement de poste ou encore dans la création des pratiques de maintien en emploi informelles. Nous avons remarqué, dans les deux études de cas, que le rôle des directeurs des magasins et de l'organisation du travail est important pour le développement des stratégies d'adaptation. Car, comme le mentionne Delgoulet et coll. (2005), ces régulations ne se mettent en place que si l'organisation du travail le permet, voire le favorise.

De ce fait, nous pensons que l'existence de ces stratégies d'adaptation ou d'aménagement amène à une amélioration (certes relative) des conditions du travail qui peut avoir un impact sur le maintien en emploi. Elles peuvent également être amenées à s'instituer dans les établissements créant ainsi une régulation chaude, comme c'est le cas dans les magasins québécois avec la pratique du « 32h/semaine » avec la prise de congé sans solde. Or, nous avons bien vu que cette pratique est importante dans la décision de maintien en emploi des salariés vieillissants qui en bénéficient.

En résumé, nous pouvons dire que la préférence partagée par la direction et les organisations syndicales pour le départ des seniors à 60 ans (en raison de leur faible productivité pour la première et pour laisser la place aux jeunes pour les secondes), ainsi que la valorisation des travailleurs vieillissants et la possibilité de développer des stratégies

d'adaptation au travail sont autant de facteurs qui influencent les représentations du travail dans l'esprit des seniors et peuvent influencer la décision de retrait ou de maintien en emploi.

#### **6.4. Émergence et construction des pratiques de maintien en emploi : une problématique, deux modèles**

A la lumière de cette analyse à la fois basée sur la régulation sociale et sur l'approche comparative sociétale, nous pouvons dessiner les contours de deux modèles de l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi en France et au Québec (voir les figures ci-après).

Figure 18 : Modèle de l'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi en France

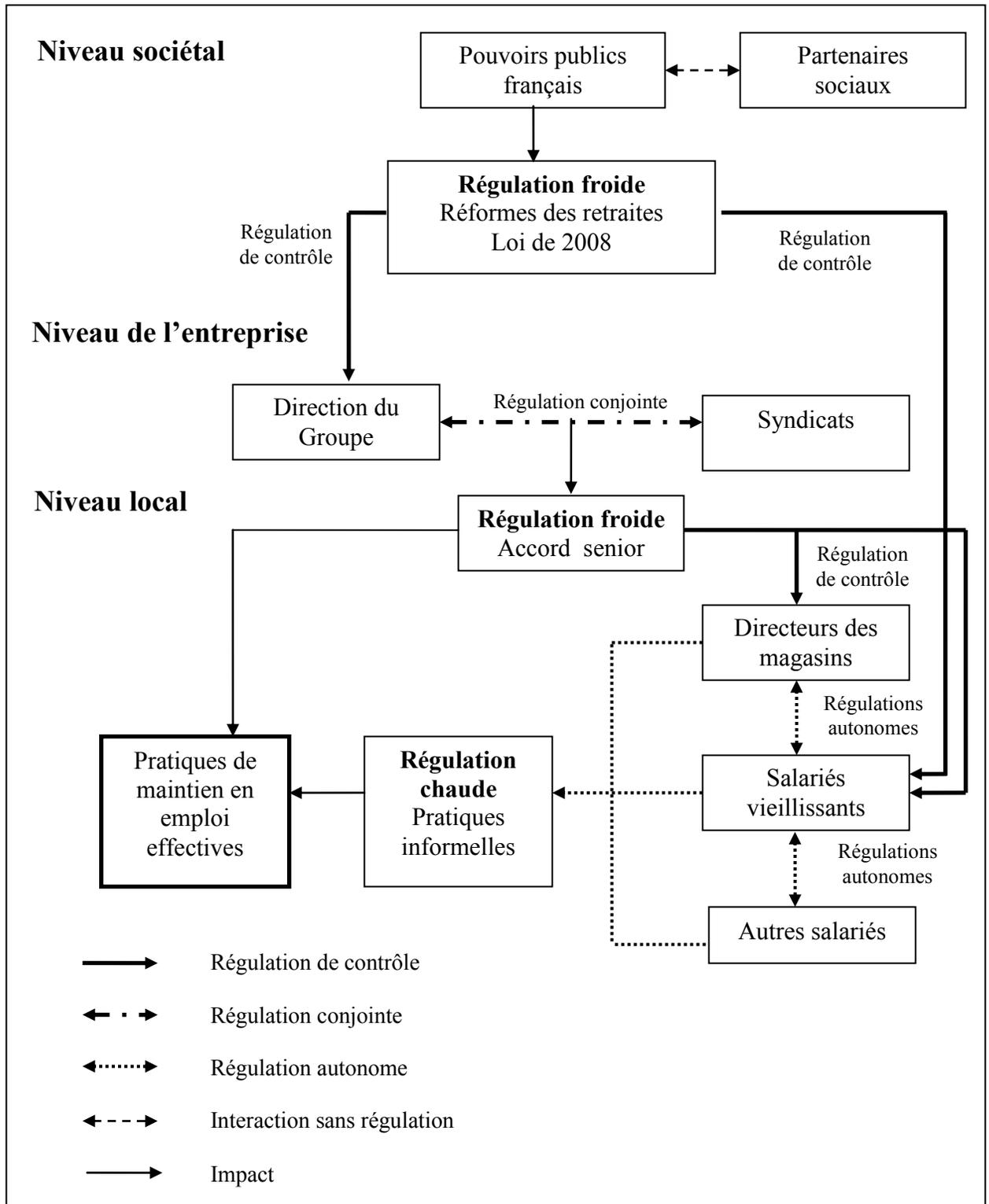
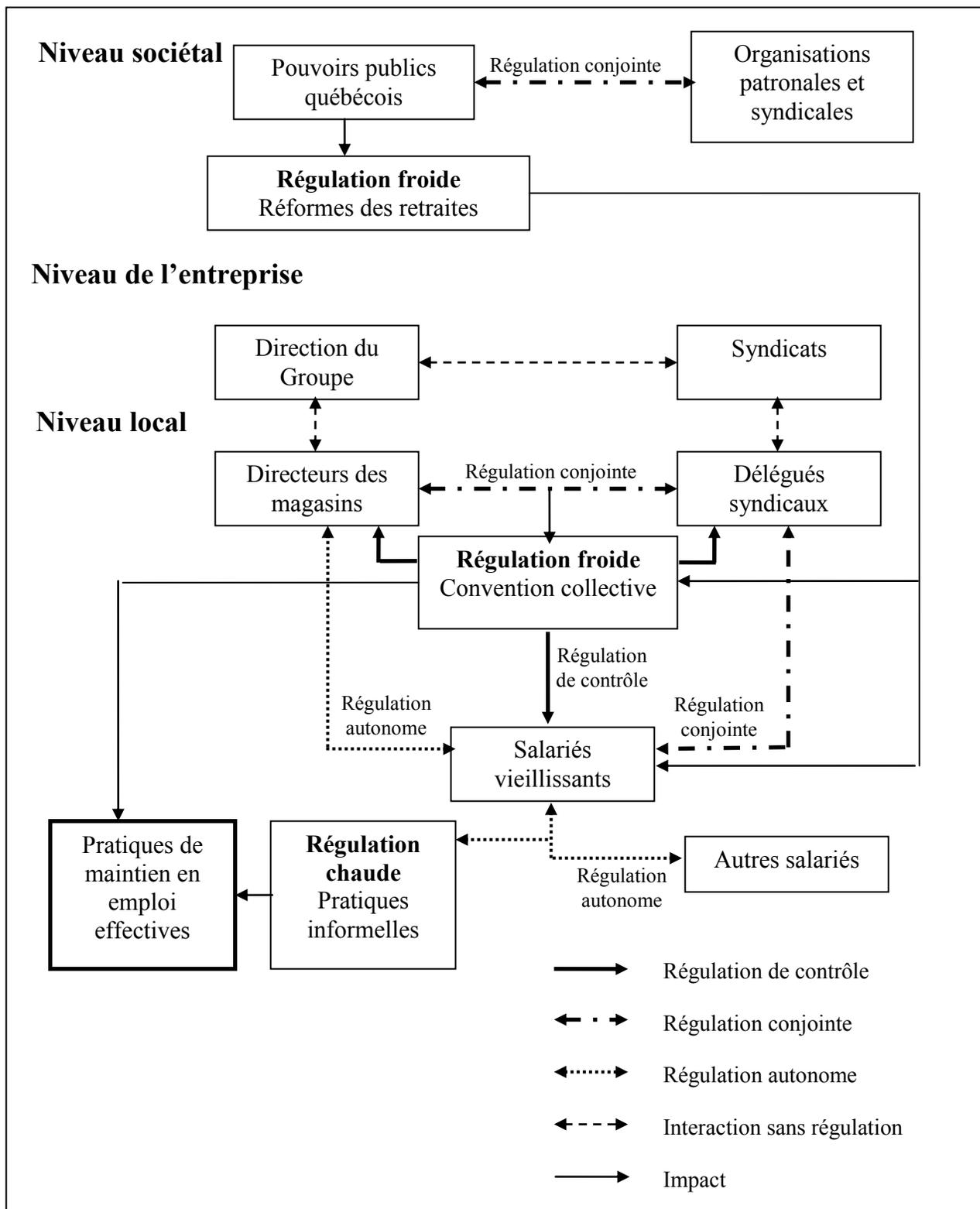


Figure 19 : Modèle de l'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi au Québec





## Conclusion

Cette thèse a examiné le processus d'émergence et de construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants en France et au Québec à travers le double prisme de la régulation sociale et de l'analyse sociétale. Grâce à une approche multi-niveaux (sociétal, de l'entreprise et local), nous avons mis en exergue l'influence des interactions des acteurs dans la création et la mise en œuvre des pratiques dans les deux entreprises étudiées. Pour chaque niveau, nous avons analysé les acteurs qui y sont impliqués, les contextes dans lesquels ils évoluent ainsi que leurs perceptions à l'égard de certains éléments qui nous semblaient déterminants pour le maintien en emploi (retraite, pénibilité, valorisation, etc.).

Les résultats de notre étude de cas en France nous ont permis de découvrir que l'émergence des pratiques est tributaire de la régulation de contrôle exercée par les pouvoirs publics de ce pays. Cette régulation tient une place importante à tous les niveaux d'analyse. Ainsi, la contrainte du gouvernement pour la signature d'un accord en faveur des seniors a un effet sur les régulations au niveau de l'entreprise et des établissements. Cela dit, cette démarche coercitive de l'État ne signifie pas pour autant que les pratiques négociées au niveau de l'entreprise soient adaptées aux travailleurs au niveau local. En effet, nous avons remarqué que les mesures contenues dans l'accord pour les seniors n'avaient que peu d'impact sur la décision de maintien en emploi des salariés vieillissants. Ceci est dû à la non-adaptation des pratiques pour les travailleurs seniors, aux représentations négatives des dirigeants de l'entreprise sur l'employabilité de ces derniers et à leur manque d'intérêt pour cette main-d'œuvre en général. Tous ces éléments, combinés à des régimes de retraite généreux, ont un impact sur le développement du sentiment de fin de vie professionnelle et donc, sur la faible motivation des salariés vieillissants à rester en emploi.

La régulation de contrôle exercée par l'État dans le cas français est moins présente dans le modèle québécois. Ainsi, les résultats de l'étude de cas au Québec ont montré que la régulation sociétale québécoise est incitative car elle influence de manière indirecte les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante. En effet, la mesure qui

permet le retrait des rentes à partir de 60 ans comme compensation à une réduction du temps de travail a largement inspiré la pratique d'aménagement du temps de travail appliquée dans les magasins. Cela dit, le modèle québécois se distingue par une régulation conjointe entre les acteurs du niveau local qui engendre une convention collective propre à chaque établissement. Les pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants ne sont donc pas homogènes dans le Groupe, et se caractérisent par la combinaison de mesures formelles et informelles au sein des magasins. La raison de cette hétérogénéité vient d'une part de la diversité des acteurs impliqués dans les négociations collectives (parfois les syndicats diffèrent d'un magasin à un autre) et d'autre part, du fait que la direction du Groupe n'ait pas une stratégie de rétention de la main-d'œuvre vieillissante bien définie. Toutefois, les représentations des dirigeants à l'égard de cette dernière sont plutôt positives. En effet, les dirigeants de l'entreprise RONA sont convaincus de l'utilité de leurs salariés seniors notamment pour la fidélisation de la clientèle, mais aussi pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre que subit le secteur du commerce de détail. Ainsi, malgré le peu de pratiques de maintien en emploi proposées dans les conventions collectives, cette absence de stéréotypes à l'égard des seniors se reflète sur les comportements de ces derniers dans l'entreprise et sur leur décision de prolonger leur vie professionnelle. Cette dernière, même si elle est motivée par des considérations liées à une vision particulière du travail et de la retraite, reste largement tributaire de la précarité de la situation financière de certains salariés vieillissants qui n'ont d'autres choix que de demeurer en emploi le plus longtemps possible.

Enfin, les résultats issus de l'analyse comparative entre la France et le Québec reflètent l'importance de la prise en compte des cohérences sociétales dans la détermination des types de régulations sociales qui régissent les acteurs des différents niveaux. La comparaison des deux modèles nous a permis de faire ressortir les facteurs responsables de leurs différences. Ainsi, la structure du système de retraite et les politiques publiques en faveur des seniors influencent les décisions de maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les deux pays. Il en est de même pour la différence des enjeux des entreprises qui entraîne des stratégies de gestion de la main-d'œuvre vieillissante distinctes. De plus, nous avons remarqué que la dissemblance des systèmes des relations industrielles

(professionnelles) dans les deux pays, notamment à travers le positionnement de l'acteur syndical, peut jouer un rôle dans l'assimilation et la construction des pratiques de maintien en emploi dans l'organisation. Enfin, nous avons montré que les représentations du travail et de la retraite chez les travailleurs vieillissants sont largement influencées par le discours des dirigeants et des stéréotypes à leur égard, ce qui a un impact considérable sur le développement du sentiment de fin de vie professionnelle et donc sur la décision de se maintenir ou non en emploi.

### **Apports théoriques et méthodologiques**

Le recours aux concepts de la TRS pour mieux comprendre le processus d'émergence et de construction des pratiques dans l'organisation a été pertinent pour notre recherche. En effet, le cadre théorique de la TRS a été utilisé dans le but d'appréhender les règles et leur développement dans l'organisation. Nous avons trouvé dans les concepts de régulation de contrôle, autonome et conjointe (Reynaud 1988, 1997) des outils utiles et pratiques pour interpréter les interactions des acteurs dans la création des règles. Les concepts de régulation froide et chaude (De Terssac et Lompré, 2002) nous ont servi pour la compréhension du degré d'institutionnalisation des pratiques dans les organisations. L'AS a, quant à elle, rendu possible la comparaison des régulations en prenant en compte les cohérences sociétales propres à chaque pays. L'articulation de ces deux approches a donc été nécessaire pour l'analyse des acteurs et des régulations dans leurs contextes.

De plus, par rapport à la littérature recensée dans le premier et le deuxième chapitre, notre travail a permis un approfondissement au-delà des typologies qui caractérisent la majorité des écrits dans le domaine de la GRH. En effet, nous avons cherché à comprendre comment et à l'initiative de qui les pratiques de maintien en emploi émergent et se construisent dans l'organisation. Nous ne nous sommes pas contentée de recenser les meilleures pratiques de rétention qui s'appliqueraient aux travailleurs vieillissants des organisations. Nous sommes allée plus loin dans l'analyse de leur pertinence à la lumière des circonstances, des conditions de leur application et de leur adaptation aux travailleurs concernés. Notre étude a par ailleurs révélé que la mise en place de mesures universelles de rétention sorties de leur

contexte n'avait pas d'impact sur la décision de maintien en emploi des travailleurs vieillissants.

Les travaux de Jolivet (2008, 2007a, 2003) et Guillemard (2010, 2007, 2004, 2003) nous ont permis de mieux comprendre les politiques publiques, notamment en France. Cela dit, notre recherche s'est également attachée à comprendre l'influence de ces politiques sur les entreprises et sur les travailleurs vieillissants eux-mêmes.

La littérature concernant l'organisation du travail a été d'une grande utilité dans la compréhension des représentations des acteurs vis-à-vis de la main-d'œuvre vieillissante. Nos études de cas ont montré l'existence du sentiment de fin de vie professionnelle développé par Marbot (2001) et son importance dans la décision de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Il en est de même pour l'approche conditionnelle de Volkoff et coll. (2000) et Delgoulet et coll. (2005) dont nous avons pu valider certains points. Ainsi, nos résultats rejoignent ceux de ces auteurs sur l'effet des représentations des dirigeants sur la mentalité des travailleurs seniors. Il en est de même pour les stratégies d'adaptation qui ont un impact sur l'amélioration des conditions du travail et donc influencent ultimement le retrait ou le maintien en emploi des seniors. En revanche, nous n'avons pas pu prouver que certains éléments de l'organisation du travail (horaire atypique, pénibilité) influençaient de manière claire la volonté de départ à la retraite ou de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Les salariés rencontrés se disent habitués à ces conditions et arrivent à s'y adapter. Toutefois, il est important de préciser que notre étude est moins développée sur ce point que ne le sont les études de Volkoff (2000) et Delgoulet et coll. (2005). Il se pourrait donc que nous n'ayons pas cerné tous les facteurs essentiels pour trancher cette question.

De plus, en nous intéressant aux travailleurs vieillissants et en recueillant leurs perceptions, nous avons fait ressortir plusieurs facettes du vieillissement en emploi. Nous avons ainsi pu comprendre la vision des principaux acteurs concernés par les pratiques de rétention. Nous avons découvert que des éléments comme la pénibilité au travail, l'usure professionnelle, les relations intergénérationnelles et la valorisation sont autant de facteurs qui peuvent jouer un rôle dans la décision de maintien en emploi.

Aussi, contrairement à de nombreuses études sur la rétention de la main-d'œuvre vieillissante, nous nous sommes intéressée à un secteur peu exploré, celui du commerce de détail. L'étude de ce secteur a mis en lumière les réalités d'une main-d'œuvre dont la situation financière à l'approche de la retraite est précaire et qui a donc des comportements vis-à-vis du maintien en emploi différents d'autres catégories socioprofessionnelles habituellement étudiées (ex. les cadres des services de santé).

Notre étude comparative internationale nous a permis de comprendre les caractéristiques de la gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans les deux pays étudiés et nous a conduite à élaborer des modèles mettant en évidence les régulations relatives aux cohérences sociétales de chaque pays. Nous avons montré que même si la France et le Québec avaient une problématique commune et des liens culturels et historiques importants, ces deux pays ont deux manières différentes de gérer la problématique du vieillissement en emploi. Cela est dû aux différentes structures des systèmes des retraites et des systèmes de relations industrielles, aux enjeux du vieillissement pour les entreprises concernées ainsi qu'aux représentations des acteurs à l'égard des seniors. Cette comparaison nous a aidé à faire ressortir quelques apports sociétaux et managériaux (que nous développerons plus loin) en vue de réduire les problèmes mis en évidence de part et d'autre dans les pays ayant fait l'objet de l'étude.

Le choix du protocole de recherche d'Eisenhardt (1989) et d'une stratégie de recherche à la fois inductive et déductive a aussi constitué un point essentiel dans notre recherche. En effet, l'utilité de ce protocole réside dans son procédé itératif qui permet l'utilisation de données de théories existantes tout en œuvrant pour la construction d'autres modèles théoriques. Cela n'aurait pas été possible si nous avions choisi une méthode purement inductive, car nous n'aurions pas eu les outils nécessaires pour interpréter les phénomènes observés. De même, une méthode purement déductive aurait privé notre recherche de sa richesse et du dynamisme qui caractérise nos modèles théoriques.

L'utilisation de la méthode des cas a permis d'aller plus loin dans l'approfondissement des connaissances sur l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi. En

effet, nous avons pu explorer les mesures de rétention effectives dans les entreprises, en tenant compte des contextes des acteurs dans leur complexité. La méthode des cas nous a offert la possibilité de faire ressortir des facteurs qui auraient été difficiles à repérer par le recours à des méthodes de recherches quantitatives (ex. les perceptions, les représentations et les stéréotypes). De plus, la triangulation rendue possible par la diversité des sources de données a constitué un enrichissement considérable pour notre étude.

Comme nous l'avons mentionné dans le troisième chapitre, la méthode des cas ne permet pas de faire une généralisation statistique qui aurait renforcé la validité externe. Cela dit, une généralisation analytique qui ferait basculer l'analyse du local vers des considérations plus globales est possible dans notre recherche (Dupriez, 2006). En effet, nous avons exposé dans le deuxième chapitre les différentes approches de la GRH (universaliste, contingente et configurationnelle) et nous avons remarqué qu'aucune d'entre elles ne pouvait servir de modèle d'analyse à notre objet d'étude tel qu'il était conçu. Ces approches sont déterministes dans le sens où d'une part, elles ne prennent pas en compte la diversité des acteurs et où d'autre part, elles sont toutes liées à la question de la performance organisationnelle.

Nous pouvons donc dire que l'apport théorique sous-jacent de notre recherche serait le développement d'une approche régulationniste de la GRH. Cette approche se caractériserait par la prise en compte des acteurs impliqués, l'identification de leurs enjeux et l'analyse des types de régulations qui les lient. Cette approche serait ainsi plus à même de prendre en compte les cohérences au sein des entreprises et les spécificités propres à ces dernières pour le développement de pratiques innovantes de ressources humaines.

### **Apports sociétaux et managériaux**

Cette recherche n'a pas que des apports théoriques. Elle vise également à susciter quelques pistes de réflexion à l'intention des pouvoirs publics et aux entreprises des deux pays étudiés, susceptibles d'améliorer leurs pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Toutefois, il importe de signaler que nous ne prôtons pas une transposition pure et simple des mesures québécoises dans la société française et vice-versa. Cela serait

contraire à ce que nous avons défendu durant toute cette thèse, à savoir l'importance de la prise en compte des spécificités sociétales de chaque pays pour le développement de nouvelles stratégies de gestion de la main-d'œuvre vieillissante. Néanmoins, nous pensons que certains éléments des deux sociétés peuvent inspirer de futures orientations dans chacune d'entre elles.

Ainsi, pour le cas de la France, il nous semble qu'il est primordial au niveau sociétal de travailler au changement des mentalités tant dans les entreprises que chez les travailleurs vieillissants eux-mêmes. Notre étude de cas a mis en évidence le fait que la méthode coercitive ne saurait porter fruit sans l'implication effective des dirigeants et des travailleurs eux-mêmes. Cette implication pourrait être obtenue par le désenclavement des mentalités et des perceptions des entreprises à l'égard des stéréotypes concernant les travailleurs vieillissants. Nous pensons que ces derniers pourraient changer d'attitude dès que les représentations à leur égard se seraient améliorées ou estompées.

Au niveau de l'entreprise, outre le changement de mentalité, il serait pertinent pour une enseigne comme Mr.Bricolage, qui prône la proximité avec les clients, de miser sur le développement d'un meilleur service à la clientèle grâce à l'expérience apportée par les travailleurs vieillissants. La valorisation de ces derniers, en soulignant leur importance pour l'organisation, pourrait s'avérer bénéfique pour le chiffre d'affaires des magasins. De plus, l'application effective des mesures de l'accord des seniors telles que le parrainage pourrait servir à stimuler le dynamisme de l'entreprise à plusieurs niveaux. En effet, le parrainage requiert l'embauche des jeunes qui seraient formés par les plus anciens tout en permettant à ces derniers d'alléger certaines tâches pénibles et en assurant le transfert du savoir entre les deux générations d'employés. Les travailleurs vieillissants auraient ainsi plus de temps pour se consacrer à la vente et à la fidélisation de la clientèle. Les surcoûts engendrés par l'embauche des jeunes pourraient être financés grâce à une augmentation des ventes résultant de l'amélioration du service et du conseil à la clientèle. Il serait également intéressant de prendre en compte l'affaiblissement lié à l'âge comme facteur pour mettre en œuvre un adoucissement de poste dans le magasin.

Pour le Québec, nous pensons que le système de retraite tel qu'il est conçu actuellement génère quelques inégalités notamment au niveau de l'accès aux régimes complémentaires et à l'épargne privée. Pourtant, le gouvernement québécois n'a de cesse d'encourager cette dernière au détriment d'une bonification de la rente des retraites publiques. Il serait donc utile de rééquilibrer le système pour limiter le départ à la retraite précoce des plus nantis en permettant aux autres travailleurs l'accès à un revenu décent.

Au niveau de l'entreprise, nous pensons qu'il serait pertinent pour le Groupe RONA d'afficher une stratégie claire en matière de rétention de la main-d'œuvre. En effet, étant donné la pénurie de cette dernière et le taux de roulement endémique qui affecte les magasins, une réflexion plus pointue sur les pratiques de maintien en emploi s'avère nécessaire en vue d'orienter les discussions lors des négociations des conventions collectives. D'autres mesures telles que les aménagements de poste, une meilleure rémunération, etc. gagneraient à être développées tout en tenant compte du vieillissement différentiel des travailleurs. En effet, nous avons remarqué que ces derniers étaient divisés sur la perception de la pénibilité et des aménagements de poste (ex. le poste de conseiller-expert ne faisait pas l'unanimité). Ces pratiques peuvent ainsi être inscrites dans la convention collective tout en laissant le choix aux salariés de les adopter ou non.

### **Limites de l'étude**

L'examen critique de notre recherche a permis de faire ressortir quelques limites. Ainsi, bien que la rigueur méthodologique ait constitué pour nous une préoccupation majeure et constante dans cette recherche, nous ne pouvons nier l'existence d'un biais engendré par notre culture, notre manière de penser et notre bagage cognitif.

Une limite de notre étude concerne le choix des établissements étudiés. En effet, des contraintes de temps et de financement nous ont amenée à privilégier des magasins situés géographiquement à proximité de notre lieu de domicile dans les deux pays que nous avons étudiés. Nous n'avons donc pas pu effectuer un choix aléatoire des magasins, car le territoire à couvrir dans les deux pays est très vaste.

Une autre limite de l'étude nous semble concerner la durée allouée à la collecte des données et aux observations sur le terrain. En effet, nous avons mentionné plus haut qu'étant donné les contraintes géographiques et financières, nous avons dû restreindre notre temps d'observation sur le terrain dans certains magasins. De ce fait, il nous semble que notre étude aurait pu être enrichie si nous avions eu plus de temps à consacrer à la collecte de données. Cela aurait permis également d'obtenir la confiance des acteurs et de pouvoir aborder certaines problématiques de manière plus approfondie.

De plus, notre recherche s'est déroulée en grande partie au niveau des établissements de l'entreprise. En effet, c'est à ce niveau que nous avons pu combiner toutes les méthodes de collecte de données (les entrevues semi-directives, l'observation non participante et l'analyse documentaire). Au niveau sociétal, nous nous sommes contentée d'une étude approfondie des données publiques des deux pays. Nous pensons donc qu'il aurait été intéressant de rencontrer des acteurs œuvrant au niveau sociétal en France et au Québec, et ce, dans le but de mieux cerner les dynamiques des régulations sociétales. Il en est de même au niveau de l'entreprise en France où nous n'avons rencontré qu'une seule personne. Nous ne pouvons donc pas affirmer que les propos de cette personne soient représentatifs de tous les acteurs du Groupe étudié.

Enfin, nous avons sciemment privilégié la profondeur de l'analyse à la multiplicité des cas dans notre étude. De ce fait, nous ne prétendons pas que nos observations soient représentatives des pratiques de maintien en emploi formelles et informelles dans les deux entreprises et encore moins dans les deux pays étudiés.

### **Pistes de recherche**

Notre étude ouvre des avenues de recherche dans le domaine du vieillissement dans l'emploi qu'il serait intéressant d'explorer davantage, afin de mieux appréhender les questions liées aux pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les entreprises.

La première piste que nous souhaitons développer est la possibilité de généraliser les modèles d'émergence et de construction des pratiques de maintien en emploi développés en France et au Québec. Pour cela, nous pensons qu'il serait utile d'étendre l'étude à d'autres entreprises du secteur du commerce du détail pour tester la fiabilité des modèles dans les deux pays. L'exploration d'autres secteurs et d'autres catégories socioprofessionnelles dans les deux pays pourraient également mettre en lumière les caractéristiques spécifiques liées au milieu du travail et aux différentes professions.

En ce qui a trait à l'analyse comparative internationale, nous pensons qu'il serait pertinent d'étudier des cas d'entreprise dans des pays affichant un taux élevé d'emploi de travailleurs vieillissants et appartenant à un système de protection sociale différent de ceux déjà étudiés (ex. pays scandinaves, Japon). Cela aurait pour but d'apporter un éclairage sur le fonctionnement des dynamiques de régulation dans des systèmes ayant réussi le défi de mettre en place des pratiques de rétention qui fonctionnent dans leur contexte.

Enfin, il serait intéressant d'effectuer une étude longitudinale sur le développement des pratiques de maintien en emploi dans l'organisation. En effet, notre étude ne nous a pas permis de développer de manière substantielle l'assimilation des pratiques dans les entreprises. Cela est dû au caractère récent des mesures tant en France qu'au Québec. Dans un futur proche, il serait donc pertinent d'examiner où en sont les pratiques et comment elles se sont développées dans les entreprises.

## Bibliographie

- Abouaissa, S. (sous la direction de D.-G. Tremblay) (2010). *Les politiques et les programmes de fin de carrière : Finlande, Suède, Japon, France, USA*. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux et de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Janvier 2010. [En ligne] : <http://benhur.teluq.quebec.ca> (page consultée le 12/02/2012).
- Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) (2008). *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) : que nous disent les accords signés ? Analyse de 55 accords d'entreprises et de groupes*. Novembre 2008. [En ligne] : <http://www.anact.fr> (page consultée le 14/02/2012).
- Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) (2009). *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*. Septembre 2009. [En ligne] : <http://www.anact.fr> (page consultée le 14/02/2012).
- Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros et Y.-F. Livian (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Troisième édition augmentée. Paris : Éditions du Seuil, 2005. 291 p.
- ANI (2005). Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 12/02/2012).
- ApRoberts, L. (2007). « Les logiques des systèmes de retraite en Europe ». *Retraite et Société*, 50(1), 2007. p. 9-33.
- Arcand, M., G. Arcand, M. Bayad et B. Fabi (2004). « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence ». *Revue internationale des relations de travail*. 2(2), juin 2004. p. 14-25.
- Auber, P., et B. Crepon (2003). *La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation*. Économie et Statistiques, no 368, 2003. [En ligne] : [www.insee.fr/publications/economie\\_et\\_statistique/](http://www.insee.fr/publications/economie_et_statistique/) (page consultée le 14/02/2012).
- Baril-Gingras, G. (2003). « La production de transformations visant la prévention lors d'interventions de conseil externe en santé et sécurité du travail : un modèle fondé sur l'analyse d'interventions de conseillers d'associations sectorielles paritaires, dans le contexte du régime québécois ». Thèse de doctorat. Faculté des sciences de l'Administration. Université Laval. Québec. Mai 2003.

- Baril-Gingras, G, M. Bellemare et J.-P. Brun (2004). *Intervention externe en santé et en sécurité du travail : un modèle pour comprendre la production de transformations à partir de l'analyse d'interventions d'associations sectorielles paritaires*. Rapport pour l'IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail). Mars 2004. [En ligne] : [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca) (page consultée le 24/02/2012).
- Beausoleil, J. (sous la direction de M.-A. Deniger, F. Lesemann et E. Shragge) (1998). *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*. Montréal, INRS-Culture et société. 147 p.
- Bellemare D., L. Poulin-Simon et D.-G. Tremblay (1995). « Vieillesse, emploi, préretraites : les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante ». *Relations industrielles*. 50 (3), 1995. p. 483-515.
- Bellini, S. et J.-Y. Duyck (2009). *En âge de travailler : Recherches sur les âges au travail*. Paris : Éditions Vuibert. Mars 2009. 197 p.
- Benallah, S., P. Aubert, N. Bathelemy, M. Cornu-Pauchet et J. Samak (2011). « Les motivations de départ à la retraite : premiers résultats de l'enquête auprès des nouveaux retraités du régime général ». Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Études et résultats*, no 745. Janvier 2011. [En ligne] : <http://www.sante.gouv.fr> (page consultée le 14/02/2012).
- Bernier, J., G. Vallée et C. Jobin (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*. Rapport Final. Ministère du Travail, Québec 2003. [En ligne] : [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca) (page consultée le 27/02/2012).
- Bernier, J. (2008). « Les conventions collectives et les emplois atypiques », in Recueil des articles de fond publiés. *Regards sur le travail*. Ministère du Travail, Québec. Vol. 4, 2008. p. 11-32. [En ligne] : [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca) (page consultée le 27/02/2012).
- Besseyre Des Horts, C.-H. (1989). « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Revue française de gestion*. no 65-66 (novembre-décembre. 1987), p. 149-155.
- Bettache, M. (2007), « Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants ». Thèse de doctorat. Université de Montréal, Faculté des études supérieures, Montréal.
- Bichot, J. (2003). *Sauver les retraites ? La pauvre loi du 23 août 2003*. Paris : L'Harmattan, 2003. 118 p.

- Bourque, R. (1991). « Ouvrage recensé : Jean-Daniel Reynaud, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale ». *Relations industrielles / Industrial Relations*. 46 (2), 1991. p. 480-482.
- Bréchet, J.-P. (2008). « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud ». *Revue française de gestion*. 4 (184), 2008. p. 13-34.
- Campeau, A. et J. Bradette (sous la direction de Y. Pelchat et M. Vézina) (2002). *Relation âge/travail et pratiques de gestion des ressources humaines : recension des écrits*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor. Équipe RIPOST. Novembre 2002. [En ligne] : <http://www.tresor.gouv.qc.ca> (page consultée le 14/02/2012).
- Cardinal, L. (2004). « Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention ». *Cahier de recherche de l'ESG 17-2004*. [En ligne] : <http://www.esg.uqam.ca/recherche/document/> (page consultée le 23/02/2012).
- Cazal, D. (2000). Comparaisons internationales et GRH : Intérêt d'une approche en termes de réflexivité. Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises (CLAREE). IAE de Lille. Mai 2000. [En ligne] : [http://www.e-rh.org/documents/comparaisons\\_internationales.pdf](http://www.e-rh.org/documents/comparaisons_internationales.pdf) (page consultée le 24/02/2012).
- Christin, J. (2007). « Quelles ressources pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle dans les entreprises françaises ? », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. no 792. Mai 2007. [En ligne] : <http://www.cergam.org/> (page consultée le 23/02/2012).
- Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre (CCTM) (2002). *Avis du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre pour favoriser la prise de la retraite progressive*. [En ligne] : <http://www.cctm.gouv.qc.ca/> (page consultée le 10/02/2012).
- Colette, S., C. Batal, P. Carré et O. Charbonnier (2009). *L'Atout senior : relations intergénérationnelles, performance, formation*. Paris : Dunod, 2009. 219 p.
- Conseil Consultatif National sur le Troisième âge (CCNTA) (1999). *Les défis d'une société canadienne vieillissante*. [En ligne] : <http://publications.gc.ca> (page consultée le 14/02/2012).
- Conseil d'Orientation des Retraites (COR) (2007). *Retraites : questions et orientations pour 2008*. Quatrième rapport, adopté en janvier 2007. [En ligne] : [www.cor-retraites.fr/](http://www.cor-retraites.fr/) (page consultée le 12/02/2012).
- Comptables Généraux Accrédités du Canada (CGA) (2005). *Savoir vieillir : Implications sociales et économiques du vieillissement de la population*. [En ligne] : <http://www.cga-canada.org> (page consultée le 10/02/2012).

- Centrale des Syndicats Démocratiques (CSD) (2006). *Vieillessement de la main-d'œuvre et perspectives intergénérationnelles*. Guide syndical d'intervention 2006. [En ligne] : <http://www.csd.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Crespo, S. (sous la direction de Frédéric Lesemann, avec la collaboration de Mohamed El Filali et Christiane Montpetit) (2005). *Une étude exhaustive des formes de transition vers la retraite*. Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société. Août 2005. [En ligne] : <http://www.transpol.org> (page consultée le 14/02/2012).
- Crozier M. et H. Friedberg (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, 1977. 436 p.
- D'Amboise, G. et J. Audet (2005). *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec : PUL, 2003. 96 p.
- D'Amours, M. et F. Lesemann avec la collaboration de S. Crespo et J. Beausoleil (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Cadre d'analyse et principaux résultats (document synthèse)*, présenté au Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus, Montréal, INRS Culture et Société. [En ligne] : <http://www.transpol.org> (page consultée le 13/02/2012).
- D'Amours M. et F. Lesemann (2008). « La fabrique du travail « post-retraite » : interdépendances entre vieillissement, emploi et retraite au Canada ». *Revue de l'Institut de Sociologie*. Bruxelles, Université libre de Bruxelles. 2008/1-4. p. 165-185.
- Damasse, J., et B. Doyon (2000). *Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs*. Equipe de recherche RIPOST. Octobre 2000. [En ligne] : <http://www.csssdc.qc.ca/> (page consultée le 14/02/2012).
- DARES (2002). « Les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises ». *Collection Dares Analyses - Dares Indicateurs*. no 35.1. Novembre 2002. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 12/02/2012).
- DARES (2004). « Mythes et réalités de la syndicalisation en France ». *Collection Dares Analyses - Dares Indicateurs*. no 44.2. Octobre 2004. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 12/02/2012).
- DARES (2008). « Le Paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés ». *Collection Dares Analyses - Dares Indicateurs*. no. 16.1. Avril 2008. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 12/02/2012).

- DARES (2011). « La dispense de recherche d'emploi en 2009 et 2010 : en baisse continue ». Collection *Dares Analyses - Dares Indicateurs*. no 037. Mai 2011. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 12/02/2012).
- Daveau, P. (2005). « Des objectifs partagés et des passages à l'acte significatifs mais encore insuffisants ». Colloque L'emploi après 50 ans (Paris, 30 novembre 2004). *Retraite et Société*, 2005/1, no 44. p. 224-230.
- David, H. (1997). « Le vieillissement au travail et en emploi : bilan synthèse des travaux récents ». *Lien social et Politiques*, no 38. p. 51-61.
- David, H., S. Volkoff, E. Cloutier et F. Derriennic (2001). « Vieillissement, organisation du travail et santé ». *Revue PISTES*. (3)1. Mai 2001. [En ligne] : <http://www.pistes.uqam.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- De Coster, M. (1999). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Bruxelles : DeBoeck Université, 1999. 344 p.
- De Terssac, G. et N. Lompré (2002). « Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation », in *Le travail : une aventure collective*, sous la direction de G. De Terssac, p. 237-250. Toulouse : Octarès Editions.
- De Terssac, G. (dir.) (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : Éditions La Découverte, 2003. 448 p.
- Delery, J.E., et D.H. Doty (1996). « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictors », *Academy of Management Journal*. 39 (4). p. 802-835.
- Delgoulet, C., M. Millanvoye et S. Volkoff (2005). « Les capacités des travailleurs vieillissants : une approche conditionnelle ». *Futuribles*. no 314, 2005. p. 5 – 23.
- Dennis, H. (1988). *Fourteen steps in managing an aging workforce*. Lexington : Lexington Books, 1988. 245 p.
- Derriennic, F., A. Touranchet et S. Volkoff (1996). *Âge, travail, santé : études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans : enquête ESTEV 1990*. Paris : Éditions INSERM, 1996. 440 p.
- Drolet, P. (2005). *Transition Travail-Retraite*. [En ligne] : <http://collections.banq.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Dubar, C. (1990). « Reynaud Jean-Daniel, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale ». *Revue française de sociologie*. 31 (4), 1990. p. 646-649.
- Dunlop, J.-T. (1958). *Industrial relations systems*. New York : Holt, 1958. 399 p.

- Dunlop, J.-T. (1976). « La structure d'un système de relations industrielles ». in *Les relations industrielles*, sous la direction de F. Sellier. p. 88-100. Paris : Presses universitaires de France, 1976. (Version originale américaine, 1958).
- Dupriez, V. (2006). « Quelle généralisation à partir d'une théorie locale ? Discussion méthodologique de la recherche de M. Verhoeven » in *L'analyse qualitative en éducation: des pratiques de recherche aux critères de qualité*, sous la direction de L. Paquay, M. Crahay et J.-M De Ketele. p. 109-115. De Boeck Supérieur : 2006. 288 p.
- Duschesne, D. (2004). « Plus de personnes âgées au travail ». *Perspective*. Statistique Canada. Février 2004. [En ligne]: <http://www.statcan.gc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*. 14 (4), 1989. p. 532-550.
- Ferray, A. (et coll.) avec la collaboration de M. Brissaud (2003). *Retraites, faux problèmes, vraies solidarités*. Collection Comprendre et Agir. Paris : Nouveaux regards : Éditions Syllepse, 2003. 140 p.
- Frank, D., R. Hara, G. Magnier, et O. Villey (1982), « Entreprises et contrats de solidarité de préretraite-démission », *Travail et emploi*. 13 (7), 1982. p. 75-89.
- Gagné, G. (1991). « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale by Jean-Daniel Reynaud ». *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*. 24 (3), Septembre, 1991. p. 644-647.
- Gagnon, M.-J. (1998). « La "modernisation" du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative ». *Sociologie et sociétés*. (XXX) 2, (automne 1998). p. 213-230.
- Gaullier, X. (1988). *La deuxième carrière : âges, emplois, retraites*. Paris : Seuil, 1988. 408 p.
- Gaullier, X. (1993). *Age et emploi. De la discrimination à la gestion des âges. La situation Française*. Collection Travaux sociologiques du laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI). Paris : CNRS-IRESO. no 25. 122 p.
- Gauthier, B. (2006). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 2006. 767 p.
- Gautié, J. (2004). « Des marchés internes aux marchés transitionnels », in *Institutions et Emploi*, sous la direction de J.-P Touffut. Paris : Albin Michel.

- Gilles M. et F. Loisel (2003). *La gestion des âges : Pouvoir vieillir en travaillant*. Lyon : ANACT, 2005. Collections Agir Sur... 233 p.
- Glaser, B. et A. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967. 271 p.
- Gouvernement du Québec (2011). *Budget 2011-2012. Un système renforcé de revenu de retraite. Pour répondre aux attentes des québécois de toutes les générations*. [En ligne] : <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Guegano, Y. (2001). « La « soutenabilité » des finances publiques face au vieillissement de la population, une analyse par la comptabilité générationnelle ». *Questions Retraite*. Document de travail de la Branche Retraites de la Caisse des dépôts et consignations. Juin 2001. [En ligne] : [www.cdc.retraites.fr](http://www.cdc.retraites.fr) (page consultée le 14/02/2012).
- Guérin, G. (1991). « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement » in *Vieillir en emploi*, sous la direction de R. Blouin et coll. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 1991. p. 51-90.
- Guérin, G et T. Wils (1992). *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. 276 p.
- Guérin, G., T. Wils, T. Saba et N. St-Jacques (1995). « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus ». *Cahiers québécois de démographie*. 24 (2), 1995. p. 245-283.
- 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. Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. [En ligne] : <http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/pdf/publications/isbn2-89510-052-7.pdf> (page consultée le 23/02/2012).
- Guérin, G. et T. Saba. (2003), « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 58(4), 2003. p. 590-619.
- Guérin, G. et G. Fournier (2009). *Le management des seniors : les dernières mesures pour l'emploi des seniors*. Paris : Eyrolles : Éditions d'organisation, 2009. 320 p.
- Guillemard, A.-M. (1986). *Le déclin du social : formation et crise des politiques de la vieillesse*. Paris : Presses universitaires de France, coll. « Sociologies ». 394 p.
- Guillemard, A.-M. (2003). *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris : Armand Collin, 2003. 286 p.

- Guillemard, A.-M. (2004). « L'emploi des seniors les enseignements de l'Europe du nord et du Japon ». *Gérontologie et société*. no 111, 2004/4. p. 29-43.
- Guillemard, A.-M. (2005). « Politiques publiques et cultures de l'âge : une perspective internationale ». *Politix*. no 72, 2005/4. p. 79-98.
- Guillemard A.-M. (2008). *Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*. Paris : ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), 2008. 48 p.
- Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement : âge, emploi, retraite : perspectives internationales*. 2<sup>e</sup> éd. [remaniée]. Paris : Armand Collin, 2010. 358 p.
- Hale, N. (1990). *The older worker: effective strategies for management and human resource development*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. 175 p.
- Haut conseil de la santé publique (1996). « Santé, travail et âge : résultats de l'enquête Estev 1990 ». *Actualité et dossier en santé publique*, no 15. Juin 1996. [En ligne] : <http://www.hcsp.fr/docspdf/adsp/adsp-15/ad155863.pdf> (page consultée le 23/02/2012).
- Hawthorne, F. (1993). "Rigging the Early-Retirement Game". *Institutional Investor*. (27) 5, 1993, p. 79-86.
- Hébert, G., R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau, G. Vallée (avec la collaboration de Jean Charest et Marcel Simard) (2007). *La convention collective au Québec*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2007. 410 p.
- Herzberg, F., B. Mausner et B. B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons. 157 p.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills : Sage Publications, 1980. 475 p.
- Imbert, J. (2005). *Manager la carrière des seniors. Vers de nouvelles perspectives de GRH*. Paris : INSEP Consulting Éditions, 2005. 163 p.
- Information sur le marché du travail (IMT) (2011). Les chiffres clés de l'emploi au Québec. Edition 2011. [En ligne] : <http://emploi Quebec.net> (page consultée le 13/02/2012).
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) (2010a). « Projections de population à l'horizon 2060 : un tiers de la population âgé de plus de 60 ans ». *INSEE Première*, no 1320. Octobre 2010. [En ligne] : <http://www.insee.fr> (page consultée le 13/02/2012).

- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) (2010b). « Bilan démographique 2009 : deux pacs pour trois mariages ». *INSEE Première*, no 1276. Janvier 2010. [En ligne] : <http://www.insee.fr> (page consultée le 13/02/2012).
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) (2011a). « Bilan démographique 2010 : la population française atteint 65 millions d'habitants ». *INSEE Première*, no 1332. Janvier 2011. [En ligne] : <http://www.insee.fr> (page consultée le 13/02/2012).
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) (2011b). « Projections à l'horizon 2060 : des actifs plus nombreux et plus âgés ». *INSEE Première*, no 1345. Avril 2011. [En ligne] : <http://www.insee.fr> (page consultée le 13/02/2012).
- Institut de Recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) (2007). *Le travail de manutention et le service à la clientèle dans les magasins-entrepôts*. [En ligne] : <http://www.irsst.qc.ca/> (page consultée le 10/02/2012).
- Institut de la statistique du Québec (2010). *Le bilan démographique du Québec*. Edition 2010. Décembre 2011. [En ligne] : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca) (page consultée le 13/02/2012).
- Institut de la statistique du Québec (2011). *Le bilan démographique du Québec*. Edition 2011. Décembre 2010. [En ligne] : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca) (page consultée le 13/02/2012).
- Institut de la statistique du Québec (2012). *La qualité de l'emploi des travailleurs plus âgés au Québec : regard sur l'évolution de la situation des femmes et des hommes*. Février 2012. [En ligne] : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca) (page consultée le 27/02/2012).
- Jolivet, A. (2003). « Partir en retraite plus tôt ou plus tard : quelles implications d'une ouverture des marges de choix individuel ? ». *Revue de l'IRES*. no 43, 2003/3. 21 p.
- Jolivet, A. (2007a). « Augmenter l'emploi des seniors : comment et avec quelles conséquences ? ». *Chronique internationale de l'IRES*. no 109, 2007/11. p. 34-42.
- Jolivet, A. (2007b). « Suède : Un taux d'emploi très élevé à relativiser ». *Chronique internationale de l'IRES*. no 109, 2007/11. p. 91-98.
- Jolivet, A. (2008). « Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors ? », *Retraite et société*. no 54, 2008/2. p. 9-31.
- Jolivet, A., B. Lamotte et C. Massit (2008). *La place des seniors dans les accords d'entreprise*. Rapport final. Grenoble : LEPII, IRES. Novembre 2008. (Appel à projets de recherche 2006 "Gestion des âges, changements technologiques et

travailleurs vieillissants"). [En ligne] : <http://webu2.upmf-grenoble.fr/LEPII/spip/spip.php?article615>

Khozaya, N. (2005). *Le haut taux de syndicalisation du Québec nuit à l'emploi et à l'investissement*. Institut économique de Montréal. [En ligne] : <http://www.iedm.org/node/1751> (page consultée le 13/03/2012).

Kochan T.A., H.C. Katz et R.B. Mckersie (1986). *The transformation of American Industrial Relations*. New-York: Basic Books, 1986. 287 p.

Krohmer, C., C. Naschberger et A. Sobczak (2010). « Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité », *Management & Avenir*. 3 (33), 2010 p. 258-274.

Kreutz, G., P. Vallet, M. Gilles et J.-P. Meyer (2004). « Vieillissement, santé, travail : état des lieux et perspectives de prévention ». *Documents pour le Médecin du Travail*, 1er trimestre 2004. INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité). [En ligne] : <http://www.inrs.fr> (page consultée le 13/02/2012).

Labbé, D. (2003). « Paradoxe de la négociation collective » in *Regards sur la crise du syndicalisme*, sous la direction de D. Labbé et S. Courtois. p. 99-112. Paris : L'Harmattan., 2001.

Labrosse, A. (2011). *La présence syndicale au Québec en 2010*. Direction de l'information sur le travail. Ministère du Travail. Avril 2011. [En ligne] : <http://www.travail.gouv.qc.ca/> (page consultée le 10/02/2012).

Laconde, C. et G. Le Coz (2004). *La gestion des âges dans le secteur bancaire*. Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS). Rapport no 2004 063. Juin 2004. [En ligne] : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr> (page consultée le 13/02/2012).

Lagacé, C. (2003). *La définition sociale du vieillissement et ses impacts sur la conception des interventions appropriées. La question de l'adaptation des milieux de travail*. INRS Culture et Société. Octobre 2003. [En ligne] : <http://www.transpol.org> (page consultée le 13/02/2012).

Lagacé, C. (sous la direction de F. Lesemann) (2003). *Pratiques de gestion et représentations du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*. Étude présentée au Comité sectoriel de la main d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société. Avril 2003 [En ligne] : <http://www.transpol.org> (page consultée le 14/02/2012).

Lagacé, C., Y. Tourville et A. Robin-Brisebois avec la collaboration de S. Crespo (sous la direction de F. Lesemann) (2005). *Vieillesse de la main-d'œuvre, pratiques*

*d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir.* INRS Culture et Société. Septembre 2005. 202 p.

- Latulippe, D., G. Longis et R. Monette (2003). *La transition travail/retraite au Québec : une vision intégrée.* 4e Conférence internationale de recherche en sécurité sociale – « La sécurité sociale dans une société de longue vie ». (Anvers, 5-7 mai 2003). 22 p.
- Laville, A. (1989). « Vieillesse et travail ». *Le Travail humain.* 52(1), 1989.
- Laville, A. (1998). Les travailleurs âgés. *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail.* 4ème éd. Genève. Bureau international du travail.
- Le Louarn, J.-Y. et T. Wils (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain.* Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons, 2001. 264 p.
- Légaré, J., N. Marcil-Gratton, et Y. Carrière (1991). « Vieillir en emploi Un choix inscrit dans l'avenir démographique du Québec » in *Vieillir en emploi*, sous la direction de Rodrigue Blouin et coll. Sainte Foy : Les presses de l'université Laval, 1991.
- Légaré, J. (2004). « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain ». *Gestion*, (29)3. 2004. p. 13-19.
- Lesemann, F. (2003). *Le vieillissement au travail: les pratiques d'entreprises. Perspectives internationales.* Étude présentée au Comité sectoriel de la main d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société. Avril 2003. [En ligne] : <http://www.transpol.org> (page consultée le 23/02/2012).
- Lesemann F. et J. Beausoleil (2004). « Les emplois « post-carrière » aux États-Unis : un bilan des connaissances ». *Retraite et société*, no 42, 2004/2. p. 9-43.
- Lesemann, F. (2006). *Le travail des retraités : le retour en emploi des travailleurs âgés et l'évolution des systèmes de retraite en Amérique du Nord.* Colloque International : État et régulation sociale. (Paris, 11-13 septembre 2006). [En ligne] : <http://www.transpol.org> (page consultée le 14/02/2012).
- Lesemann, F. et M. D'Amours (2006). *Vieillesse au travail, emplois et retraites*, Montréal : Éditions Saint-Martin, 2006. 216 p.
- Lizée, M. (2007). « Incitation à l'allongement de la vie active et retraite progressive, deux outils pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre ». *Chronique internationale de l'IREC.* no 109. 2007/11. p. 127-137.
- Marbach, G. (1968). *Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés : étude pilote et enquête dans huit pays membres.* Paris : Organisation de coopération et de

développement économiques, Direction de la main-d'œuvre et des affaires sociales, Division des affaires sociales, 1968. 79 p.

- Marbot, E. (2001). « Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de 50 ans : définition, mesure et déterminants ». Thèse de Doctorat. ESSEC-IAE d'Aix en Provence.
- Marbot, E. et J.-M. Peretti (2002). « Revaloriser le travail des seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises ». *Revue de gestion des ressources humaines*. no 46. (octobre-novembre-décembre, 2002). p. 76 – 87.
- Marbot, E. et J.-M. Peretti (2004). *Les Seniors dans l'entreprise*. Paris : Village Mondial, 2004. 170 p.
- Marbot, E. (2005a). *Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60 - comment les faire travailler ensemble*. Paris : Éditions d'Organisation, 2005. 251 p.
- Marbot, E. (2005b), *La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale*. Les Notes de benchmarking international. Institut de l'entreprise, 2005. [En ligne] : <http://www.institut-entreprise.fr> (page consultée le 14/02/2012).
- Marquié, J. C., et D. Ansiau. (2008). « Âge et travail : les conditions du développement durable des compétences » in *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*. Sous la direction de G. De Terssac, C. Saint Martin, et C. Thébaud (Eds.). p. 43-59. Toulouse : Éditions Octarès.
- Martel, L., E. Caron-Malenfant, S. Vézina et A. Bélanger (2007). « Projections de la population active au Canada, 2006-2031 ». *L'observateur économique canadien*, juin 2007. Statistique Canada. [En ligne] : <http://www.statcan.gc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Martel, L. (2009). « Vieillesse de la main-d'œuvre du Québec au cours des 25 prochaines années ». Présentation au colloque IRSST - Le vieillissement de la main-d'œuvre et la SST, le 27 octobre 2009. [En ligne] : <http://www.irsst.qc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Maurice, M., F. Sellier, J.-J. Silvestre (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielles en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*. Paris : Presses universitaires de France, 1982. 382 p.
- Maurice, M. (1989). « Méthode comparative et analyse sociétale ». *Sociologie du Travail*. 21(2). p. 175-91.
- Maurice, M., A. Sorge, F. Sellier, H. Nohara et E. Verdier (1998). *L'analyse sociétale revisitée*. Document Séminaire, L.E.S.T. 98/8. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail. [En ligne] : <http://halshs.archives->

[ouvertes.fr/docs/00/08/73/56/PDF/lanalysesocietale.pdf](http://ouvertes.fr/docs/00/08/73/56/PDF/lanalysesocietale.pdf) (page consultée 24/02/2012).

- Maurice, M. (2003). « L'analyse sociétale et la théorie de la régulation conjointe : un débat toujours actuel ? » in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, sous la direction de G. De Terssac. p. 385 – 398. Paris : Éditions La Découverte, 2003.
- McDaniel, S. A. (2003). « Politiques sociales, changements économiques et démographiques et vieillissement de la population canadienne : leurs interactions ». *Cahiers québécois de démographie*. (32)1. Printemps 2003. p. 77-105.
- Metcalf, H. et M. Thompson (1990). *Older Workers: Employers' Attitudes and Practices*. Brighton: Institute of Manpower Studies, 1990. 53 p.
- Miles, M. et A.M. Huberman (1984). *Qualitative data analysis*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984. 626 p.
- Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale (2009). *Le Pacte pour l'emploi Plus : Ensemble vers la relance*. [En ligne] : [www.emploi.quebec.net/pacte-emploi-plus](http://www.emploi.quebec.net/pacte-emploi-plus) (page consultée le 14/02/2012).
- Ministère des Finances (2009). *Le Pacte pour l'emploi*. [En ligne] : <http://www.finances.gouv.qc.ca> (page consultée le 14/02/2012).
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) (2007). *Tendances de l'industrie du commerce de détail*. 2007. [En ligne] : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/commerce> (page consultée le 11/02/2012).
- Ministère du Travail, de l'emploi et de la santé (2009). *Représentativité des syndicats : mode d'emploi*. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/> (page consultée le 12/02/2012).
- Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique (2010). *Les retraites en France : dossier d'information*. Avril 2010. [En ligne] : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr> (page consultée le 12/02/2012).
- Molinié, A.-F. et S. Volkoff (2002). *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*. Lyon : ANACT. Collection Outils et méthodes, 2002. 76 p.
- Moualart, T., B. Fusulier et D.-G Tremblay (2009). *Les fins de carrière à travers le prisme de la transaction sociale : une comparaison Belgique et Québec*. Note de recherche no 2009-3 de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux. [En ligne] : <http://benhur.telug.quebec.ca> (page consultée le 22/02/2012).

- Naggiar, J. (2001). "An Exploration of Retention Practices in the IT Industry". Master thesis. Faculty of administration. Concordia University. Montreal. March 2001.
- Nohara, H. (1999). « L'analyse sociétale des rapports entre les activités féminine et masculine : comparaison France-Japon ». *Revue française de sociologie*. 40(3), (juillet – septembre 1999). p. 531-558.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2005). *Vieillesse et politiques de l'emploi/Ageing and Employment Policies : France*. Publié par : Éditions OCDE. [En ligne] : <http://www.oecd-ilibrary.org> (page consultée le 13/02/2012).
- ORHRI (2005). « La retraite : rapport final ». Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. 6 septembre 2005. [En ligne] : <http://www.portailrh.org> (page consultée le 14/02/2012).
- ORHRI (2006). « Contribution à un REER. Sondage d'opinion auprès des Québécois (Travailleurs) ». CROP-EXPRESS. Janvier 2006. [En ligne] : <http://www.portailrh.org> (page consultée le 19/06/2012).
- ORSEU (2010). Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils. Étude réalisée par l'ORSEU pour le Centre Henri Aigueperse – UNSA Education. Juin 2010. 166 p.
- Parant, A. (2008). « Pénuries de main-d'œuvre en France. Immigration : la fuite en avant ? », *Futuribles* no 343, juillet 2008. p. 101 – 112.
- Pichault, F. et J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*. Paris : Seuil, 2000. 333 p.
- Pla, A. (2009). « Hausse de la fécondité en France en 2008 ». *INSEE France : portrait social*. Edition 2009. [En ligne] : <http://www.insee.fr> (page consultée le 13/02/2012).
- Pozzebon, S. (2004). « Les régimes de retraite sont-ils toujours avantageux? » *Gestion*, 29(3), 2004. p. 30-37.
- Question retraite (2007). *Guide de la planification financière de la retraite - Édition 2007-2008*. [En ligne] : <http://www.questionretraite.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Question retraite (2011). *Guide de la planification financière de la retraite - Édition 2011-2012*. [En ligne] : <http://www.questionretraite.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Raoult, N. et B. Quintreau (dir.) (2005). *La diversité des âges*. Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons, 2005. 349 p.

- Rapoport, B. (2006). « Les intentions de départ à la retraite des salariés du privé âgés de 54 à 59 ans ». Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), *Études et résultats*, no 478. Mars 2006. [En ligne] : <http://www.sante.gouv.fr> (page consultée le 14/02/2012).
- Rouillard, J. (2009). *L'expérience syndicale au Québec : ses rapports à l'État, à la nation et à l'opinion publique*. Montréal : VLB, 2009. 385 p.
- Régie des rentes du Québec (2003). *Adapter le régime aux nouvelles réalités du Québec*. [En ligne] : <http://www.rrq.gouv.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Régie des rentes du Québec (2004). *Évaluation du système québécois de sécurité financière à la retraite par rapport à celui d'autres pays industrialisés*. [En ligne] : <http://www.rrq.gouv.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Régie des rentes du Québec (2006). *Régime de rentes du Québec - Statistique de l'année 2005*. [En ligne] : <http://www.rrq.gouv.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Régie des rentes du Québec (2010). *La transition travail-retraite. Données de 1991 à 2007*. [En ligne] : <http://www.rrq.gouv.qc.ca> (page consultée le 10/02/2012).
- Reguer, D. (dir.) (2007). *Vieillesse et parcours de fins de carrière : contraintes et stratégies*. Ramonville Saint-Agne : Erès, 2007. 238 p.
- Reynaud, J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*. 29(1), 1988. p. 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin, 1997. 348 p.
- Reynaud, J.-D. (2003a). « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe » in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, sous la direction de G. De Terssac. p. 103 – 113. Paris : Éditions La Découverte, 2003.
- Reynaud, J.-D. (2003b). « La négociation, l'accord, le dispositif » in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, sous la direction de G. De Terssac. p. 179 – 190. Paris : Éditions La Découverte, 2003.
- Reynaud, J.-D. (2003c). « Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? ». in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, sous la direction de G. De Terssac. p. 399 – 446. Paris : Éditions La Découverte, 2003.
- Richet-Mastain, L. (2006). « L'évolution démographique de la France depuis dix ans ». *Données sociales : la société française*. INSEE, édition 2006. [En ligne] : <http://www.insee.fr> (page consultée le 13/02/2012).

- Rocher, G. (1972). *Talcott Parsons et la sociologie américaine*. Paris : Presses universitaires de France, 1972. 238 p.
- Rosen, B. et T. Jerdee (1985). *Older employees: new roles for valued resources*. Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1985. 201 p.
- Rosow, J. (1980). *The future of older workers in America : new options for an extended working life*. Scarsdale, N.Y. : Work in America Institute, Inc., 1980. 135 p.
- Saba, T. (1995). « Les aspirations insatisfaites des professionnels syndiqués de 50 ans ou plus : nature et gestion ». Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D). École de relations industrielles. Montréal.
- Sellier, E. (2003). « Le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise ». Les cahiers du CERGOR no 03/02. Avril 2003. [En ligne] : [http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/cahier\\_sellier.pdf](http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/cahier_sellier.pdf) (page consultée le 23/02/2012).
- Statistique Canada (2007). *Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe : Recensement de 2006*. [En ligne] : <http://www.statcan.gc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Statistique Canada (2011). *La population active canadienne : tendances projetées à l'horizon 2031*. [En ligne] : <http://www.statcan.gc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Tanguay, Y. (2004). « La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée », *Effectif*, 7(1) (janvier-février-mars 2004). p. 14-17.
- Taylor, P. et A. Walker (1994). « The Ageing Workforce: Employers' Attitudes towards Older People ». *Work Employment & Society*. 8 (4), 1994. p. 569-591.
- Taylor, P. et A. Walker (1998a). « Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research ». *Human Resource Management Journal*. 8(3). p. 61-76.
- Taylor, P. et A. Walker (1998b). « Employers and older workers: attitudes and employment practices ». *Ageing and Society*. Issue 18, 1998. p. 641-658.
- Teiger, C. et R. Villatte (1983). « Conditions de travail et vieillissement différentiel ». *Travail et emploi*, no 16, 1983. p. 27 – 36.
- Thompson, T. (2000). « Secrets to Keeping Good Employees ». *Business Credit*. 102(1). 68p.

- Tremblay, D.-G. (2003). « Avons-nous besoin de temps ? » *Policy Options Politiques*. Août 2003. [En ligne] : <http://doc.politiquestsociales.net> (page consultée le 13/02/2012).
- Tremblay, D.-G. (dir.) (2007). *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Association d'économie politique. Colloque (2007 : Université du Québec à Montréal). Presses de l'Université du Québec, 2007. 281 p.
- Ulysse, P.-J. (sous la direction de F. Lesemann) (1997). « Le vieillissement des populations : les trente dernières années en perspective : revue de la littérature », INRS - Culture et Société pour la division du vieillissement et des aînés Santé Canada. [En ligne] : <http://publications.gc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Verdier, E. (2000). *Mondialisation et analyse sociétale : l'exemple de l'innovation*. Document de travail - L.E.S.T.- CNRS – UMR 6123 (3-7 juillet 2000). [En ligne] : <http://www.lest.cnrs.fr/> (page consultée le 28/02/2012).
- VIGEO (2009). Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors : bonnes pratiques identifiées dans les 11 entreprises auditées. Juin 2009. [En ligne] : <http://www.vigeo.com> (page consultée le 14/02/2012).
- Volkoff, S., A.-F. Molinié et A. Jolivet (2000). *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*. Paris : La Documentation française, 2000. 126 p.
- Volkoff, S. (2001). « Travailler à tout âge : prévenir et gérer le vieillissement » in *Age et travail : un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites*. Conseil d'Orientation des Retraites (COR). p. 21– 26. Paris : La Documentation française, 2001.
- Volkoff, S. (2002). « La réduction du temps de travail : quels enjeux pour la santé des salariés âgés ? », *PISTES*, 4 (1). Mai 2002. [En ligne] : <http://www.pistes.uqam.ca> (page consultée 14/02/2012).
- Wannell, T. (2007). « Pensions publiques et travail ». *Perspective*. Statistique Canada. Août 2007. [En ligne]: <http://www.statcan.gc.ca> (page consultée le 13/02/2012).
- Warr, P., et J. Pennington (1993). « Views about age discrimination and older workers », in *Age and employment : policies, attitudes and practice*. London : Institute of Personnel Management, 1993. 114 p.
- Whitfield, K. et G. Strauss (1998), *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca : ILR Press, 1998. 330 p.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2009. 219 p.



# **Annexe A : Formulaire de consentement à l'intention des membres de la direction, des représentants syndicaux et des employés**

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de doctorat de Mme Siham Abouaissa, étudiante-chercheuse responsable, dirigée par la professeure Martine D'Amours, du département des relations industrielles à l'Université Laval et par le professeur Christophe Baret de l'université Jean Moulin Lyon III.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

## **Nature de l'étude**

La recherche a pour but de comprendre dans quel contexte et de quelles manières sont nées et se sont mises en place les pratiques de gestion des ressources humaines visant le maintien en emploi des salariés vieillissants (ex : le temps partiel, la retraite progressive, l'aménagement de poste, etc.). C'est une étude comparative entre une entreprise en France et une entreprise au Québec.

## **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue qui portera sur les éléments suivants :

- éléments d'informations générales sur votre carrière au sein de l'entreprise ;
- éléments spécifiques aux pratiques de maintien en emploi mises en place par l'organisation,
- perceptions des pratiques de rétention mise en place.

L'entrevue, de type individuel, se déroulera dans un lieu de votre choix. Elle aura une durée d'environ une heure à une heure et trente minutes et elle sera enregistrée sur audio, avec votre consentement.

Il est important de signaler que l'objectif de cette recherche n'est pas d'évaluer votre travail. Il s'agit plutôt de développer une meilleure compréhension des pratiques de rétention mises en place par l'entreprise.

## **Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, sur votre expérience et votre carrière ainsi que sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont été mises en place pour vous permettre de continuer de travailler dans votre entreprise.

Il n'y a aucun risque connu lié à la participation à cette recherche.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir l'étudiante-chercheuse responsable dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

## **Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants :

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et seule l'étudiante-chercheuse aura accès à la liste des noms et des codes ;
- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués ;
- les matériaux de recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés en lieu sûr sous clé et les données sur ordinateur seront protégées par un mot de passe pendant 5 ans ;
- le matériel et les données contenant une référence à l'identité des participants seront détruits en janvier 2017 pour rendre les données dénominalisées de manière irréversible.
- La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié ou reconnu ;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié par courrier électronique aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse courriel où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

## **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Mme Siham Abouaissa, l'étudiante-chercheuse responsable, au numéro de téléphone suivant : (418) 658-4310 ou à l'adresse courriel suivante : [siham.abouaissa.1@ulaval.ca](mailto:siham.abouaissa.1@ulaval.ca)

## Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

## Signatures

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants. Étude comparative France-Québec ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que l'étudiante-chercheure m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_  
Signature du participant, de la participante

\_\_\_\_\_  
Date

Un court résumé des résultats de la recherche sera envoyé par courrier électronique aux participants qui en feront la demande en indiquant leur adresse courriel. Les résultats ne seront pas disponibles avant le 15 janvier 2012. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer l'étudiante-chercheure responsable de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.

L'adresse à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante :

\_\_\_\_\_

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_  
Signature de l'étudiante-chercheure responsable

\_\_\_\_\_  
Date

## **Plaintes ou critiques**

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Télécopieur : (418) 656-3846

Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

**Copie de \_\_\_\_\_**

# **Annexe B : Guides d'entretien**

## **Guide d'entretien n°1**

### **Membres de la direction**

*Merci d'avoir accepté de participer à cette recherche. J'ai structuré les questions que je vais vous poser en trois parties : dans un premier temps, nous parlerons généralement de votre entreprise pour essayer de comprendre le contexte global. Ensuite je vous inviterais à répondre à des questions plus spécifiques aux pratiques de rétention de main-d'œuvre mises en place dans votre organisation. Enfin, nous parlerons des éventuelles difficultés d'implantation dans la construction de ces pratiques ainsi que de la perception que vous avez de l'utilité de leur implantation et les problèmes ou difficultés que vous avez expérimenté lors du processus de mise en place.*

#### ***I. Informations générales sur l'entreprise***

1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre entreprise ? (activité, secteur, chiffre d'affaires, positionnement sur le marché, concurrence, etc.)
2. Combien de personnes employez-vous ?
3. Quelle est la proportion des employés de 50 ans et plus dans votre pyramide des âges ?
4. Y a-t-il ce que l'on pourrait appeler une gestion des âges dans votre organisation ?

#### ***II. Les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante***

##### II.1. Identification des pratiques mises en place

1. Quels sont les pratiques de rétention de salariés âgés mises en place dans votre entreprise ? Pouvez-vous les identifier et me dire en quoi consiste chacune des pratiques ?
2. Depuis quand ces pratiques existent-elles dans votre entreprise ?
3. Combien de travailleurs sont concernés par ces pratiques ? En quoi les pratiques actuelles diffèrent-elles des pratiques antérieures ?

## II.2. Contexte d'émergence

1. Dans quel contexte ces pratiques ont-elles émergé ? (Accentuation de la compétition ?, pratiques mises en place par le concurrent direct ? Besoin de démarcation ?)
2. Qui en était l'initiateur : l'État ? Les actionnaires ? Les salariés ? Les syndicats ?
3. Pour quelles raisons ces pratiques ont-elles vu le jour ?
4. Quels sont les enjeux liés la mise en place de ces pratiques de rétention ?
5. À quel genre de retour vous attendiez-vous en les mettant en place ?

## II.3. Le processus de mise en place des pratiques de rétention

1. Quels sont les moyens mobilisés pour la mise en place de ces pratiques de rétention ? (Communication ? Réunion d'information avec les salariés et les syndicats ? Description des nouvelles règles ?).
2. Qui sont les différents intervenants sollicités dans cette mise en œuvre ? (Signature d'accords avec les syndicats ? Coordination avec les équipes de travail et les salariés ?).
3. Dans le cadre du processus de mise en place des pratiques de rétention, y a-t-il eu des contraintes quelconques imposées par l'organisation aux travailleurs ?
4. Quel accueil les employés ont-ils fait à ces pratiques ? Ont-elles été facilement acceptées ? Y a-t-il eu des blocages quant à leur implantation ? Par qui et pourquoi ?

## **III. Perception des résultats des pratiques de rétention mises en place**

1. Selon vous, quel a été l'impact de la mise en place des pratiques de maintien en emploi des travailleurs âgés sur l'entreprise ? (En général ? En termes de productivité ? En termes de conditions de travail ?)
2. Quelles sont les perceptions de la direction de l'entreprise quant aux résultats engendrés par ce processus de création et d'application des pratiques de maintien au sein de leur organisation ?
3. Comment ont été perçues les pratiques de rétention mises en place par les employés de 50 ans et plus (et les autres employés) et leurs représentants ? Quel genre de retour avez-vous de la part des employés et des syndicats ?

## Guide d'entretien n°2

### Représentants syndicaux

*Merci d'avoir accepté de participer à cette recherche. J'ai structuré les questions que je vais vous poser en trois parties : dans un premier temps nous parlerons généralement de votre syndicat pour essayer de comprendre le contexte global. Ensuite je vous inviterais à répondre à des questions plus spécifiques aux pratiques de rétention de main-d'œuvre mises en place dans votre organisation. Enfin nous parlerons des éventuelles difficultés d'implantation dans la construction de ces pratiques ainsi que de la perception que vous avez de l'utilité de leur implantation et les problèmes ou difficultés que vous avez expérimenté dans le processus de mise en place*

#### **I. Informations générales sur le syndicat**

1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre syndicat ? (appartenance, nombre de membres, activités et actions menées, etc.)
2. Quelle est la proportion des employés de 50 ans et plus syndiqués ?

#### **II. Les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante**

##### II.1. Identification des pratiques mises en place :

1. Quels sont les pratiques de rétention de salariés âgés mises en place dans votre entreprise ? Pouvez-vous les identifier et me dire en quoi consiste chacune des pratiques ?
2. Quelle est la position du syndicat sur la question du maintien en emploi des salariés vieillissants (position antérieure aux pratiques mises en place? Comment vous vous êtes-vous positionnés face aux nouvelles pratiques ?)

##### II.2. Contexte d'émergence :

1. Dans quel contexte ces pratiques ont-elles émergé ? (Accentuation de la compétition ? Pratiques mises en place par le concurrent direct ? Besoin de démarcation ?)
2. Qui en était l'initiateur : l'État ? Les actionnaires ? Les syndicats ? Les salariés ?
3. A votre avis, pour quelles raisons ces pratiques ont-elles vu le jour ?

4. Quels sont les enjeux liés la mise en place de ces pratiques de rétention ?
5. A quel genre de retour pensez-vous que l'entreprise s'attend en mettant en place des pratiques de rétention des salariés âgés ?

### II.3. Le processus de mise en place des pratiques de rétention :

1. Avez-vous été consulté avant la mise en place de ces pratiques de maintien en emploi ?
2. Quels sont les moyens mobilisés pour la mise en place de ces pratiques de rétention ? (communication ?, réunion d'information avec les salariés et les syndicats ? Description des nouvelles règles ?).
3. Qui sont les différents intervenants sollicités dans cette mise en œuvre ? (Signature d'accords avec les syndicats ? Coordination avec les équipes de travail et les salariés ?).
4. Dans le cadre du processus de mise en place des pratiques de rétention, y a-t- il eu des contraintes quelconques imposées par l'organisation aux travailleurs et au syndicat ?
5. Quel accueil les employés ont-ils fait à ces pratiques ? Ont-elles été facilement acceptées? Y a-t-il eu des blocages quant à leur implantation ? Par qui et pourquoi ?

### **III. Perception relative aux pratiques de rétention**

1. Selon vous, quel est l'impact de la mise en place des pratiques de maintien en emploi des travailleurs âgés sur l'entreprise ? (En général ? En termes de productivité ? En termes de conditions de travail ?)
2. Quel est l'impact de ces pratiques sur les solidarités syndicales, sur les positions du syndicat et sur ses façons de faire ?
3. Quels sont les perceptions du syndicat quant aux résultats engendrés par ce processus de création et d'application des pratiques de maintien au sein de leur organisation ?
4. Comment ont été perçues les pratiques de rétention mises en place par les employés de 50 ans et plus et les autres employés? Quel genre de retour avez-vous eu de leur part ?
5. Ces pratiques ont-elles été facilement acceptées par les employés ? Y a-t-il eu une acceptation entière ou partielle de ces pratiques ? Ou bien les rejettent-ils d'emblée ?
6. Comment les employés vivent-ils ces transformations au quotidien et quels sont leurs principales préoccupations eu égard à ces pratiques ?
7. Y a-t-il des stratégies d'adaptation visant à contrecarrer les règles instaurées ?

## Guide d'entretien n° 3

### Employés de 50 ans et plus

*Merci d'avoir accepté de participer à cette recherche. J'ai structuré les questions que je vais vous poser en trois parties : dans un premier temps, nous parlerons généralement de votre carrière dans l'entreprise pour comprendre votre contexte personnel. Ensuite je vous inviterais à répondre à des questions plus spécifiques aux pratiques de rétention de main-d'œuvre mises en place dans votre organisation. Enfin, nous parlerons des éventuelles difficultés liées à ces pratiques ainsi que la perception que vous avez de l'utilité de leur implantation pour vous et pour l'entreprise.*

#### ***I. Informations générales sur la carrière de l'individu.***

1. Pouvez-vous me parler de votre carrière ? (Avant l'entreprise, dans l'entreprise, évolution, etc.)
2. Comment qualifieriez-vous votre travail dans cette entreprise ? (En termes d'ambiance, qualité et conditions de travail, rapport à la hiérarchie, pénibilité, valorisation, etc.)
3. À quel âge pensiez-vous prendre votre retraite au début de votre carrière ?
4. Pourquoi avez-vous décidé de continuer à travailler ? (Besoins financiers ? Volonté de se maintenir en santé ? Peur de l'ennui après la retraite ? Entourage familial ?)
5. Avez-vous les moyens financiers pour prendre une retraite complète ?

#### ***II. Les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante.***

##### II.1. Identification du type de pratiques :

1. De quels types de pratiques de maintien en emploi bénéficiez-vous ? (Temps partiel ? Cumul emploi-retraite ? Aménagement de postes ?)
2. Êtes-vous satisfaits de votre situation d'emploi ?

##### II.2. Contexte d'émergence :

1. Selon vous, pour quelles raisons ces pratiques de rétention ont-elles vu le jour ?

### II.3. Le processus de mise en place des pratiques de rétention :

1. Comment avez-vous été informé de la mise en place de pratiques pour le maintien en emploi des travailleurs en âge de départ à la retraite ? (Direction ? Syndicats ?)
2. Quelle connaissance aviez-vous des tenants et aboutissants de la mise en place des pratiques de maintien en emploi pour les travailleurs les plus âgés ?
3. Quels ont été les moyens mobilisés pour la mise en place de ces pratiques de rétention ? (Communication ? Réunion d'information avec les salariés et les syndicats ? Description des nouvelles règles ?).
4. Qui sont les différents intervenants sollicités ? (Signature d'accords avec les syndicats ? Coordination avec les équipes de travail et les salariés ?).

### **III. Perception relative aux pratiques de rétention**

1. Pensez-vous que ces pratiques sont un succès ou un échec pour l'entreprise ?
2. Comment vivez-vous cette période de votre carrière (à temps partiel ou en retraite progressive ?) (Comme une contrainte ? Comme une opportunité ?)
3. Quelle évaluation faites-vous des pratiques mises en place par l'entreprise pour vous maintenir en emploi ?
4. Quel impact ont eu les pratiques de rétention sur votre décision de demeurer en emploi ?
5. Quel a été l'impact des pratiques mises en place sur vos conditions de travail ?

## Annexe C : Grille d'observation sur le terrain

### GRILLE D'OBSERVATION

Nom du participant \_\_\_\_\_

Date de la séance d'observation : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Emplacement ou adresse du site : \_\_\_\_\_

Durée de l'observation : \_\_\_\_\_

Moment de la journée :       matin       après-midi       soir

**Nombre de situations observées : compter et inscrire le nombre de situations observées.**

#### Échelle d'évaluation de la fréquence de la situation observée

- Ø      Aucune situation de ce type n'a été observée
- \*      Situation peu ou très peu observée
- \*\*     Situation fréquemment observée
- \*\*\*    Situation très fréquemment observée
- na     Ne s'applique pas

	<b>SITUATIONS A OBSERVER</b>
A	Intégration de l'employé de 50 ans et plus dans l'entreprise.
B	Usage des pratiques de rétention au quotidien (temps réduit, poste aménagé, etc.).
C	Interactions avec les collègues plus jeunes.
D	Interactions avec le supérieur hiérarchique.
E	Interactions avec les délégués syndicaux.
F	Présence de tâches demandant une bonne condition physique.
G	Présence de tâches demandant plus d'interactions avec la clientèle.
	<b>AUTRES SITUATIONS OBSERVÉES :</b>

**NOTES D'OBSERVATION**

<u>A. Intégration de l'employé de 50 ans et plus dans l'entreprise.</u>	
Nombre de situations observées (facultatif)	Fréquence observée
	Ø * ** *** na

Décrire la ou les situations observées :

---

---

---

---

---

---

---

---

Discussion avec les employés de la situation observée :

---

---

---

---

---

---

---

---







## Annexe E : Tableau des thèmes d'analyse

	Québec	France
<i>Catégorie n°1</i>	<i>Caractéristiques du commerce du détail au Québec</i>	<i>n.a.</i>
Thèmes du guide d'entretien	n.a.	n.a.
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Main- d'œuvre vieillissante et secteur du détail</li> <li>○ Valorisation du secteur</li> </ul>	n.a.
<i>Catégorie n°2</i>	<i>Information sur le Groupe RONA</i>	<i>Information sur le Groupe Mr.Bricolage.</i>
Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Historique / fonctionnement de l'entreprise</li> <li>○ Intérêt des clients pour la main-d'œuvre vieillissante</li> <li>○ Stratégie de GRH pour la main-d'œuvre vieillissante</li> <li>○ Volonté du Groupe pour la rétention de la main-d'œuvre vieillissante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Information générale</li> <li>○ Historique</li> <li>○ Vieillessement des effectifs</li> <li>○ Accord relatif à l'emploi des séniors</li> </ul>
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Idées et projets en expérimentation</li> <li>○ Image de l'entreprise</li> <li>○ Contraintes et blocages</li> <li>○ Rapport aux syndicats</li> <li>○ Roulement du personnel</li> </ul>	n.a.
<i>Catégorie n°3</i>	<i>Magasins du Groupe RONA</i>	<i>Magasins du Groupe Mr.Bricolage.</i>
Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisation du travail</li> <li>○ Volonté de rétention des salariés vieillissants dans les magasins</li> <li>○ Stigmatisations et stéréotypes</li> <li>○ Atmosphère dans les magasins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Structure des magasins et organisation du travail</li> <li>○ Volonté de rétention des salariés vieillissants dans les magasins</li> <li>○ Atmosphère dans les magasins</li> <li>○ Intérêt pour la main-d'œuvre vieillissante</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mise à l'écart/ Preretraite</li> </ul>
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestion de l'ancienneté des salariés</li> <li>○ Caractéristiques de la main-d'œuvre vieillissante</li> <li>○ Coût de la main-d'œuvre vieillissante</li> <li>○ Mise à l'écart des salariés vieillissant dans les magasins</li> <li>○ Précarisation de l'emploi</li> <li>○ Problématiques d'autres catégories de travailleurs (temps partiel/cadres)</li> <li>○ Solidarité et collégialité des employés</li> <li>○ Sexisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Statuts des salariés</li> <li>○ Inconvénients de la main-d'œuvre vieillissante</li> <li>○ Manque de personnel</li> <li>○ Recrutement</li> <li>○ Rémunération</li> <li>○ Rôle du directeur du magasin</li> </ul>
<i>Catégorie n°4</i>	<i>Syndicats</i>	<i>Syndicats</i>
Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Information sur les syndicats</li> <li>○ Syndicalisation et implication syndicale</li> <li>○ Position syndicale sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante</li> <li>○ Relations avec le patronat</li> <li>○ Relations intersyndicales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Information sur les syndicats</li> <li>○ Syndicalisation et implication syndicale</li> <li>○ Fonctionnement du syndicat</li> <li>○ Rapport patronat/syndicat</li> <li>○ Rapport salariés/syndicat</li> <li>○ Position syndicale sur la question de la main-d'œuvre vieillissante</li> </ul>
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revendications des salariés</li> <li>○ Propositions à l'employeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rôle de l'Etat</li> <li>○ Rôle du délégué du personnel</li> <li>○ Conception de l'accord relatif à l'emploi des seniors</li> <li>○ Suites de l'accord</li> </ul>
<i>Catégorie n°5</i>	<i>Convention collective</i>	<i>n.a.</i>
Thèmes du guide d'entretien	n.a.	n.a.
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caractéristiques du contexte syndical québécois</li> </ul>	n.a.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formalisme de la convention collective</li> <li>○ Discrimination /Limitation de la convention collective</li> <li>○ Fonctionnement de la convention collective</li> </ul>	
<i>Catégorie n°6</i>	<i>Salariés 50 ans et plus au Québec</i>	<i>Salariés 50 ans et plus en France</i>
Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age souhaité de départ à la retraite</li> <li>○ Carrière dans l'entreprise</li> <li>○ Raisons du maintien en emploi</li> <li>○ Satisfaction/insatisfaction des pratiques de maintien en emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Age souhaité de départ à la retraite</li> <li>○ Carrière dans l'entreprise</li> <li>○ Connaissance de l'accord pour les seniors</li> <li>○ Satisfaction/insatisfaction des pratiques de maintien en emploi</li> <li>○ Volonté de maintien en emploi au-delà de l'âge légal</li> <li>○ Raisons de maintien en emploi</li> </ul>
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Affaiblissement physique lié à l'âge</li> <li>○ Amour du métier</li> <li>○ Salaire / Régime des Rentes du Québec</li> <li>○ Rapport à la retraite</li> <li>○ Rapports à la hiérarchie et aux syndicats</li> <li>○ Reconversion dans d'autres métiers</li> <li>○ Syndicalisation</li> <li>○ Valorisation des employés</li> <li>○ Vulnérabilité des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Affaiblissement physique lié à l'âge</li> <li>○ Age à partir duquel on est « sénior »</li> <li>○ Ambition et amour du métier</li> <li>○ Méconnaissance du système de retraite.</li> <li>○ Méfiance et scepticisme à l'égard de l'accord.</li> <li>○ Motivation et rémunération.</li> <li>○ Polyvalence</li> <li>○ Stéréotypes</li> <li>○ Valorisation de l'expertise</li> <li>○ Volonté de retraite anticipée</li> <li>○ Volonté de laisser la place aux jeunes</li> </ul>
<i>Catégorie n°7</i>	<i>Pratiques de maintien en emploi des 50 ans et plus</i>	<i>Pratiques de maintien en emploi des 50 ans et plus</i>

Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contexte d'émergence des pratiques</li> <li>○ Initiateur des pratiques</li> <li>○ Pratiques informelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objectif des pratiques de maintien en emploi</li> <li>○ Contexte d'émergence</li> <li>○ Pratiques informelles</li> </ul>
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aménagement de poste</li> <li>○ Aménagement horaire</li> <li>○ Choix de carrière / Passage du statut de temps plein à temps partiel</li> <li>○ Compensation salariale</li> <li>○ Congés sans soldes</li> <li>○ Cumul emploi-retraite / impôts</li> <li>○ Formation</li> <li>○ Mise en place des pratiques</li> <li>○ Parrainage/ Transmission de savoir</li> <li>○ Poste de conseiller/expert</li> <li>○ Retraite progressive</li> <li>○ Statut de « préretraité »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mesures de l'accord relatif à l'emploi des séniors</li> <li>○ Aménagement de poste</li> <li>○ Aménagement horaire</li> <li>○ Bilan des compétences</li> <li>○ Entretien de seconde partie de carrière</li> <li>○ Formation</li> <li>○ Projet professionnel</li> <li>○ Parrainage /Transfert d'expertise</li> <li>○ VAE</li> </ul>
<i>Catégorie n°8</i>	<i>Pratiques de recrutement des 50 ans et plus.</i>	n.a.
Thèmes du guide d'entretien	n.a.	n.a.
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avantages proposés au recrutement</li> <li>○ Difficulté de rétention des nouvelles recrues</li> <li>○ Façons de recruter/ mieux recruter</li> <li>○ Mise à pied / Licenciement</li> <li>○ Profil des nouvelles recrues</li> <li>○ Raisons du recours au recrutement</li> </ul> Réactions des salariés sur le recrutement	n.a.
<i>Catégorie n°9</i>	<i>Mise en place des pratiques</i>	<i>Mise en place de l'accord</i>

Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concertation avec les directeurs des magasins</li> <li>○ Concertation avec les salariés</li> <li>○ Concertation avec les syndicats</li> <li>○ Information des acteurs impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Concertation avec les directeurs des magasins</li> <li>○ Concertation avec les salariés</li> <li>○ Concertation avec les syndicats</li> <li>○ Information des acteurs impliqués</li> </ul>
Thèmes émergents	n.a.	n.a.
<i>Catégorie n°10</i>	<i>Pénibilité au travail</i>	<i>Pénibilité au travail</i>
Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Port de charges lourdes</li> <li>○ Santé et sécurité au travail</li> <li>○ Posture de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Port de charges lourdes</li> <li>○ Santé et sécurité au travail</li> <li>○ Posture de travail</li> </ul>
Thèmes émergents	○ Conditions extrêmes.	○ Entraide des salariés.
<i>Catégorie n°11</i>	<i>Relations intergénérationnelles</i>	<i>Relations intergénérationnelles</i>
Thèmes du guide d'entretien	n.a.	n.a.
Thèmes émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bonnes relations</li> <li>○ Petites tensions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bonnes relations</li> <li>○ Tensions</li> <li>○ Solidarité jeunes/aînés</li> </ul>
<i>Catégorie n°12</i>	<i>Perceptions des pratiques de maintien en emploi</i>	<i>Perceptions des pratiques de maintien en emploi</i>
Thèmes du guide d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perception du Groupe RONA</li> <li>○ Perception des salariés</li> <li>○ Perception des syndicats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perception du Groupe Mr.Bricolage.</li> <li>○ Perception des salariés</li> <li>○ Perception des syndicats</li> </ul>
Thèmes émergents	n.a.	n.a.
<i>Catégorie n°13</i>	<i>Impact des pratiques de maintien en emploi</i>	<i>Impact des pratiques de maintien en emploi</i>
Thèmes du guide	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retour attendu par le Groupe RONA</li> <li>○ Impact sur le maintien en emploi des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retour attendu par le Groupe Mr.Bricolage</li> </ul>

d'entretien	<p>salariés de 50 ans et plus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impact sur les conditions de travail des 50 ans et plus</li> <li>○ Impact sur l'entreprise en général et sa productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impact sur le maintien en emploi des salariés de 50 ans et plus</li> <li>○ Impact sur les conditions de travail des 50 ans et plus</li> <li>○ Impact sur l'entreprise en général et sa productivité</li> </ul>
Thèmes émergents	n.a.	n.a.
<i>Catégorie n°14</i>	<i>n.a.</i>	<i>Réforme du système de retraite 2010</i>
Thèmes du guide d'entretien	n.a.	n.a.
Thèmes émergents	n.a.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inégalité du système</li> <li>○ Mentalité française</li> <li>○ Perception de la réforme</li> </ul>

## Annexe F : Tableau croisé des propos des acteurs et des thèmes d'analyse (extrait)

	Catégorie	Code	Texte	Codeur	Date	Mots	% Mots	Commentaire	Variable
	<b>Magasin A, Salarié 1</b>								
	Pénibilité	Port de charges	Ah non pas à l'accueil, non non. Le seul truc qui me gêne à l'accueil c'est au niveau de ma main droite... quand je travaille beaucoup à l'informatique, des problèmes de saisi, je perds la sensibilité des bouts des doigts et il y en a qui sont engourdis. Donc, ce qui fait que je ne sens pas toujours les touches.	Admin	40739	64	0,015		DOCUMENT
	<b>Magasin A, Salarié 4</b>								
	Pénibilité	Port de charges	Dans le monde du bricolage, que ça soit dans notre magasin ou d'autres, vous penserez à moi, vous verrez que les tapis ne sont pas roulants. Et pourtant il y a des produits qui sont lourds, il faut pas oublier qu'on vend tout pour construire une maison entre guillemets. Donc voilà, même s'il y a les gros œuvres qui sont d'un côté mais... il y a aussi de la marchandise lourde. Donc la caissière bouge. C'est plus lourd que 10 kilos de patates. Même les 10 kilos dans les magasins autre, on enlève juste un code barre et on le donne. Quand on parle de réflexion, il y en aurait pour plus d'une semaine, juste à réfléchir mais il faut commencer du début et à chaque fois imaginer qu'il y a un sénior qui est à ce poste là. Et ça, cette réflexion, n'est pas faite ici. Voilà.	Admin	40739	156	0,017		DOCUMENT
	Pénibilité	Entraide	Mais au quotidien, comme chez nous l'équilibre il est à peu près fait, chaque personne chez nous qui est sénior, à côté de lui il y a une personne entre 25 et 35 ans	Admin	40739	46	0,005		DOCUMENT
	<b>Représentant du Groupe</b>								
	Pénibilité	Entraide	Ben c'est lui qui le fait ! C'est un autre qui le fait. Mais on a eu déjà ce genre de problèmes à gérer... c'est un cas problématique. Il y a un inspecteur du travail qui m'a interdit un licenciement un jour en me disant, c'est pas grave c'est ses collègues qui le feront. Et là, vous avez un gros moment de solitude parce que vous ne savez pas quoi répondre.	Admin	40744	160	0,015		DOCUMENT

