LES MINISTRES FÉDÉRAL/PROVINCIAUX/TERRITORIAUX RESPONSABLES DES AÎNÉS

Travailleurs âgés : Étude et élimination des préjugés

Travailleurs âgés : Étude et élimination des préjugés

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, MP3, audio sur DC, fichiers de texte sur DC, DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2021

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

Nº de cat. : Em12-70/2021F-PDF
ISBN : 978-0-660-36485-8

EDSC

Nº de cat. : SSD-239-05-21F

Gouvernements participants

Gouvernement de l'Ontario
Gouvernement du Québec*
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse
Gouvernement du Nouveau-Brunswick
Gouvernement du Manitoba
Gouvernement de la Colombie-Britannique
Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard
Gouvernement de la Saskatchewan
Gouvernement de l'Alberta
Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador
Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
Gouvernement du Yukon
Gouvernement du Nunavut
Gouvernement du Canada

Remerciements

* Le gouvernement du Québec apporte au Forum des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés un savoir-faire, des renseignements et des pratiques exemplaires. Cependant, il n'adhère ni ne participe aux démarches FPT intégrées dans le dossier des aînés. Il entend assumer pleinement ses responsabilités à l'égard des aînés au Québec.

Rapport préparé par Pamela Fancey, Lucy Knight, Janice Keefe et Safura Syed du Nova Scotia Centre on Aging, à l'Université Mount Saint Vincent, pour le compte du Forum des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés. Il se peut que les opinions exprimées ici ne s'alignent pas sur la position officielle d'un des gouvernements participants.

1. Table des matières

Gouvernements participants ii

Remerciements ii

2. Synthèse 4

3. Pourquoi est-ce important d'éliminer les préjugés à l'égard des travailleurs âgés? .. 7
   3.1 Introduction 7
   3.2 La société et la population active 8

4. Les mesures prises pour étudier les préjugés à l'égard des travailleurs âgés 10
   4.1 Méthode 10
   4.2 Qui est travailleur âgé? 11

5. Préjugés à l'égard des personnes âgées 12
   5.1 Aperçu 12
   5.2 Préjugés répandus 14
   5.3 Points de vue et incertitudes quant aux préjugés à l'égard des travailleurs âgés 26

6. Mesures potentielles d'élimination des préjugés à l'égard des travailleurs âgés 31
   6.1 Aperçu 31
   6.2 Travailleurs âgés 32
   6.3 Organismes et employeurs 33
   6.4 Population en général 37

7. Conclusions sur les préjugés à l'égard des travailleurs âgés 38

8. Bibliographie 40

Annexe A – Méthode 48

Annexe B – Quelques préjugés défavorables, éléments d'information accessibles et mesures potentielles 51

Annexe C – Exemples d'initiatives prometteuses 49

2. Synthèse

Contexte

Depuis quelques années, la population active du Canada compte de plus en plus de travailleurs âgés. Tous les ordres de gouvernement favorisent la participation des travailleurs âgés dont les effets sont positifs sur notre économie et la société en général. Pourtant, les convictions et conceptions négatives dont ils font l'objet, lesquelles prennent la forme de préjugés, perdurent et risquent de nuire à leur participation à la vie active. Ces préjugés peuvent se traduire par la discrimination à l'égard des travailleurs âgés, depuis leur embauche jusqu'à leur sortie de la main-d'œuvre, et miner l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes.

En 2019, le Forum des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés a commandé un examen des publications en vue d'étudier les connaissances actuelles sur les convictions et conceptions à l'égard des travailleurs âgés et de mettre au jour des initiatives pour éliminer les préjugés. L'examen a porté sur près de 60 articles issus de publications spécialisées et parallèles et qui sont parus de 2009 à 2019 en français et en anglais. Il ressort de cet examen qu'il existe diverses définitions du concept de travailleur âgé, ainsi qu'une panoplie de méthodes pour jauger les concepts qui alimentent les préjugés. Les articles examinés sont de portée internationale et recoupent un ensemble d'entreprises et de groupes professionnels.

Les éléments d'information recueillis donnent un aperçu des préjugés répandus au sujet des travailleurs âgés, des personnes imprégnées de tels préjugés et des facteurs qui perpétuent ces préjugés. Le travail, consécutif et complémentaire aux initiatives du Forum à propos de la participation à la vie active des travailleurs âgés et de l'âgisme[1] [2], permettra d'éclairer les débats sur les politiques et la mise au point des programmes. Il convient de souligner que les renseignements compilés aux fins du présent rapport ont été obtenus avant la pandémie de COVID-19 au Canada. L'incidence potentielle des préjugés défavorables sur la participation à la population active des travailleurs âgés en cette période particulière n'a pas été prise en compte.

---

[1] Les conséquences sociales et économiques de l'âgisme, dont celles liées à l'emploi et à la main-d'œuvre, sont approfondies dans le rapport *Examen des répercussions sociales et économiques de l'âgisme* (2020).

[2] L'âgisme s'entend du fait d'avoir des préjugés ou un comportement discriminatoire envers une personne en raison de son âge [OMS (2018)].

Étude des préjugés

Les préjugés liés à l'âge en milieu de travail sont complexes. Un cadre permet de schématiser et d'interpréter les préjugés selon trois niveaux distincts : individuel, organisationnel et sociétal. Les préjugés individuels relatifs à la compétence des travailleurs âgés, à leur faculté d'adaptation (essentiellement en lien avec la technologie et l'apprentissage) et à leur convivialité (au sens de la sincérité, de la bienveillance ou de la confiance dont ils sont dignes) sont les plus répandus. La compétence permet de décrire diverses caractéristiques, notamment la capacité, l'habileté et l'intelligence. Compte tenu de la panoplie des définitions (y compris ce qui s'entend du concept de « compétence »), de l'absence de définitions ou de leur recoupement avec d'autres caractéristiques, dénouer les préjugés se révèle compliqué.

La perception dont font l'objet les travailleurs âgés est souvent composée de préjugés favorables et défavorables. À titre d'exemple, ils seraient « conviviaux » mais réfractaires au changement et leur faculté d'adaptation serait déficiente. Les préjugés au niveau individuel englobent également des présomptions sur la santé des travailleurs âgés et leur conciliation travail-vie personnelle. Les préjugés au niveau organisationnel portent à croire que l'emploi et la formation des travailleurs âgés coûtent cher et que ces derniers sont inaptes à l'avancement. Dans la société, il existe des présomptions généralisées selon lesquelles le nombre accru de travailleurs âgés et le report de leur départ à la retraite restreindront l'intégration des jeunes travailleurs à la main-d'œuvre. Les normes liées à l'âge de la retraite risquent également d'alimenter la perception selon laquelle les adultes d'un certain âge doivent quitter la population active.

Les points de vue les plus fréquemment étudiés dans la recherche sur les préjugés sont ceux des employeurs-gestionnaires et des travailleurs (pas forcément âgés). Les gestionnaires de l'ensemble des secteurs et entreprises entretiennent, à propos des travailleurs âgés, des préjugés qui risquent d'aggraver la discrimination; cela dit, l'âge des gestionnaires peut comporter un effet de propagation. Étant donné la participation au travail de diverses générations, cette dynamique est digne d'intérêt. Les travailleurs âgés qui perçoivent des préjugés à leur égard risquent de les intérioriser et de concevoir négativement le travail, ce qui pourrait nuire à leur participation à la vie active et à leur santé mentale. Si les éléments d'information qui traitent des préjugés à l'égard des travailleurs âgés selon le genre sont restreints, la *perception* de préjugés envers soi diffère entre les hommes et les femmes. En effet, ces dernières perçoivent être victimes de préjugés plus souvent que les hommes. D'après les éléments d'information, il est possible que certaines entreprises, nommément dans la finance, les assurances, le commerce de détail et les technologies de l'information, entretiennent davantage de préjugés défavorables liés à l'âge.

La recherche sur les préjugés est menée essentiellement pour déceler si des préjugés à l'égard des travailleurs âgés sont entretenus. On ne cherche pas tellement à savoir si de tels préjugés sont enracinés dans la réalité. Toutefois, la plupart des préjugés défavorables semblent attribuer à tous les travailleurs âgés des caractéristiques propres à une minorité de personnes âgées qui ont des problèmes de santé et cognitifs, et à des opinions âgistes en général. Celles-ci ne correspondent pas à la réalité des Canadiens âgés qui font actuellement partie de la population active.

Élimination des préjugés

Bien qu'il existe des initiatives visant à accroître la participation des personnes âgées à la vie active, celles ayant précisément pour objet d'éliminer les préjugés à l'égard des travailleurs âgés sont rares, voire inexistantes. Dans la recherche, il est recommandé de mettre en évidence les caractéristiques positives des personnes âgées, de cibler certaines pratiques entre le début et la fin de l'affectation pour éliminer la discrimination au travail et de recourir à des initiatives de conscientisation pour infirmer les préjugés.

On voit apparaître des ressources comme des trousses d'outils et des guides à l'intention des employeurs, qui sont propices aux milieux de travail amis des aînés de même qu'au recrutement et au maintien en poste des travailleurs âgés. Les initiatives déployées par les employeurs doivent prévoir l'établissement de rapports positifs entre les générations et d'une culture d'inclusion. La conscientisation des personnes âgées, des employeurs, des employés et du grand public est nécessaire. Voici les messages clés à inclure : remettre en question les principes des normes quant à l'âge de la retraite; reconnaître l'utilité des personnes âgées et leur apport à l'économie et à la société; examiner les répercussions des préjugés défavorables sur la santé; et reconnaître la diversité et l'expérience des cohortes de personnes âgées d'aujourd'hui.

Conclusions

Les préjugés liés à l'âge en milieu de travail sont complexes et peuvent être favorables ou défavorables. Certaines recherches indiquent que des facteurs tels que l'âge, la situation d'emploi et les normes sociétales alimentent les préjugés, mais il n'y a pas de données empiriques à propos du Canada pour corroborer ces présomptions.

L'essentiel des données sur les préjugés provient d'études datant de 10 à 20 ans : la prudence est donc de mise lorsqu'il s'agit de s'appuyer de ces sources, notamment en ce qui touche les préjugés et les éléments d'information sur les travailleurs âgés et la technologie. Le point de vue des employeurs-gestionnaires et des travailleurs âgés est généralement relaté, et certains éléments d'information donnent à penser que plus les gens vieillissent, moins ils entretiennent de préjugés défavorables liés à l'âge.

Il est nécessaire d'intensifier les enquêtes sur l'interpénétration des préjugés liés à l'âge avec d'autres préjugés, comme ceux liés à l'ascendance raciale et au genre. Les données sur la façon dont l'identité (y compris le genre), la diversité et le milieu de vie propagent les perceptions défavorables des personnes âgées permettraient d'appuyer les initiatives de lutte contre l'âgisme. Il vaut également la peine de tenir compte du marché du travail en pleine évolution et de ce qu'il peut en retourner dans l'interprétation des préjugés à l'égard des travailleurs âgés.

3. Pourquoi est-ce important d'éliminer les préjugés à l'égard des travailleurs âgés?

3.1 Introduction

Depuis une vingtaine d'années, les travailleurs âgés forment un segment croissant de la population active au Canada. Tous les ordres de gouvernement sont favorables à l'inclusion de ces travailleurs et reconnaissent leur apport économique et social considérable. Toutefois, il se peut que les opinions âgistes généralisées soient à la source des convictions et conceptions négatives qui perdurent à l'égard des travailleurs âgés et de leur rôle au sein de la main-d'œuvre. Dans le cadre du Forum des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables des aînés, on a discerné que l'âgisme fait obstacle à la participation des travailleurs âgés à la vie active [Ministres FPT responsables des aînés (2018)]. Ailleurs dans le monde, il est reconnu que les conceptions et comportements âgistes entravent les personnes âgées qui prolongent leur participation au marché du travail [OCDE (2019)]. L'un des moyens par lesquels l'âgisme peut être véhiculé, ce sont les préjugés, lesquels peuvent se traduire par la discrimination contre les travailleurs âgés. L'examen des conceptions et des préjugés dont font l'objet les travailleurs âgés compte parmi les priorités du Forum.

La recherche publiée au cours de la dernière décennie traite des convictions, des mythes, des normes, des conceptions et des présomptions qui peuvent se traduire par des préjugés dans les opinions au sujet des travailleurs âgés et de leur personnalité caractéristique, de leurs préférences et capacités, ou de leur participation à la main-d'œuvre qui serait compliquée par les difficultés liées à l'âge (comme les questions de santé). Certains partent du principe que l'emploi des travailleurs âgés coûte plus cher ou que leur participation au marché du travail occasionne une diminution du nombre d'emplois offerts aux jeunes travailleurs.

À la partie 3 du présent rapport, il est question de l'âgisme chez la population active afin d'examiner les préjugés entretenus par les employeurs, les travailleurs âgés, les personnes âgées et la population en général à l'égard des travailleurs âgés. La partie 4 présente la stratégie de recherche des publications en résumé et l'analyse des

recherches pertinentes sur les préjugés à l'égard des travailleurs âgés (la description et les paramètres de la recherche figurent à l'annexe A). La partie 5 permet, à partir de la terminologie et des définitions de la recherche, de déceler, de concevoir et d'interpréter les préjugés répandus (les préjugés sélectionnés, les éléments d'information accessibles et les mesures potentielles figurent à l'annexe B), de même que les aperçus et les lacunes dans les connaissances. La partie 6 traite des moyens par lesquels éliminer les préjugés à l'aide d'interventions, de stratégies et d'initiatives potentielles destinées à certains groupes du secteur public ou privé (p. ex., les travailleurs âgés, les organismes et employeurs, et la population en général). Malgré la tenue d'activités générales de sensibilisation, il semble y avoir peu de mesures visant à éliminer concrètement les préjugés âgistes. Des exemples d'initiatives prometteuses et les liens vers celles-ci figurent à l'annexe C.

Il convient de souligner que les renseignements compilés aux fins du présent rapport ont été obtenus avant la pandémie de COVID-19 au Canada. L'incidence potentielle des préjugés défavorables sur la participation à la population active des travailleurs âgés en cette période particulière n'a pas été prise en compte.

3.2 La société et la population active

L'âgisme s'entend du fait d'avoir des préjugés ou un comportement discriminatoire envers une personne en raison de son âge [OMS (2018)]. Bien que tous les groupes d'âge puissent entretenir des perceptions défavorables liées à l'âge, l'âgisme (qui touche les personnes âgées) est décrit comme étant le « type de préjugé social le plus toléré » [traduction libre de Revera Inc. et IFA (2012), p. 2]. L'âgisme est ancré dans la perception globale de l'âge et du vieillissement. Des éléments d'information semblent indiquer qu'à l'échelle des cultures et des continents, les jeunes adultes (ceux chez qui les conceptions âgistes sont le plus souvent décelées) entretiennent des perceptions étonnamment semblables du vieillissement, au cours duquel les personnes gagneraient en sagesse, mais verraient leur « capacité d'exécuter des tâches quotidiennes » [traduction libre de Löckenhoff et coll. (2009), p. 12] diminuer. La recherche sur l'âgisme chez la population active s'intensifie au fur et à mesure que vieillit la main-d'œuvre dans les pays développés [Nelson (2016)]. L'âgisme est répertorié parmi les cinq défis[3] auxquels font face les personnes âgées au Canada dans la population active [Ministres FPT responsables des aînés (2018)].

[3] Les autres défis sont les suivants : « le manque de scolarité et d'accès à de la formation; la difficulté à trouver et à postuler des emplois; les problèmes de santé, la conciliation travail-vie personnelle et le manque de mesures d'adaptation en milieu de travail; et les facteurs de dissuasion ou l'absence d'incitatifs à travailler dans le système de revenu de retraite » [Ministres FPT responsables des aînés (2018), p. 1].

L'âgisme peut prendre la forme d'un préjugé lié à l'âge : « une représentation simpliste et généralisatrice à outrance d'un groupe d'âge, souvent erronée, déphasée et figée » [traduction libre de Dordoni et Argentero (2015) qui citent Schulz et coll. (2006), p. 43]. Lorsque les préjugés servent à se faire rapidement une opinion sur autrui [Ng et Feldman (2012)], ils découlent de la « culture sociétale » et de notre vécu auprès des « membres de groupes visés par les préjugés » [traduction libre de Marcus et coll. (2016), p. 990]. Il se peut que les préjugés ancrés à l'égard des travailleurs âgés [van Dalen et coll. (2010)] soient attribuables à des « conceptions implicites… que nourrirait un particulier tout au long de sa vie » [traduction libre de Malinen et Johnston (2013), p. 459]. Les conceptions paternalistes se reflètent souvent dans les préjugés à l'égard des personnes âgées, comme quoi ces dernières seraient « conviviales, aimables, sincères et heureuses », mais à peine compétentes [traduction libre de Marcus et Fritzsche (2016), p. 222]. Puisque la société perçoit défavorablement l'âge et le vieillissement [Revera Inc. et IFA (2012)], il est possible que les conceptions négatives dont font l'objet les travailleurs âgés logent dans une vaste perspective où vieillissement est synonyme de déclin.

Les préjugés à l'égard des travailleurs âgés risquent d'exacerber la discrimination fondée sur l'âge à chacun des stades de l'emploi, allant de leur recrutement jusqu'à leur sortie de la main-d'œuvre [Solem (2016)]. Les préjugés liés à l'âge comporteront peut-être des conséquences néfastes aux travailleurs âgés qui tentent de s'intégrer (ou se réintégrer) à la population active [Gahan et coll. (2017); Nova Scotia Centre on Aging (2018)]. Lorsqu'il est question de la discrimination à l'égard des travailleurs âgés, il peut s'agir de les ignorer dans le processus d'embauche, de formation ou d'avancement ou de les inciter à prendre prématurément leur retraite. Les éléments d'information montrent que les travailleurs âgés qui perçoivent ou subissent de la discrimination fondée sur l'âge ou des préjugés défavorables risquent de se dévouer dans une moindre mesure au travail [James et coll. (2013)] et de douter de leur potentiel en matière de leadership [Tresh et coll. (2019)]. De telles perceptions défavorables influent sur le maintien en poste ou non des travailleurs âgés [von Hippel et coll. (2013)].

Les préjugés découlent de généralisations radicales qui font fi de la diversité actuelle, tant chez la population active que la population âgée en plein essor.

Bien entendu, les préjugés défavorables à l'égard des travailleurs âgés ne s'avèrent pas forcément. À titre d'exemple, il se peut que les présomptions quant au déclin cognitif des travailleurs âgés soient ancrées dans des études où les participants ne sont

pas représentatifs de la population active âgée [Ng et Feldman (2012)]. De même, il est possible que les préjugés quant aux difficultés qu'éprouveraient les travailleurs âgés à s'adapter à la technologie ne correspondent pas à la réalité des 50-65 ans : ces derniers sont habituellement bien au fait de la technologie en milieu de travail [Poulston et Jenkins (2013)] après avoir passé des années à s'en servir et à s'y adapter. Les préjugés découlent de généralisations radicales qui font fi de la diversité chez la population active actuelle et la population âgée.

Il convient de souligner que les jeunes travailleurs risquent également de subir des préjugés défavorables liés à l'âge. Dans de nombreuses études examinées ici, les caractéristiques ou préjugés ayant trait aux travailleurs, jeunes et âgés, sont mis en comparaison. Fait étonnant, une vaste étude réalisée en Allemagne porte à croire que les jeunes travailleurs sont dans les faits plus réticents face au changement [Kunze et coll. (2013)], alors que le préjugé à cet égard est habituellement lié aux travailleurs âgés.

4. Les mesures prises pour étudier les préjugés à l'égard des travailleurs âgés

4.1 Méthode

Nous avons discerné les publications parues en français et en anglais de janvier 2009 à octobre 2019 au moyen de recherches dans des bases de données (p. ex., Academic Search Premier, Business Source Premier), de recherches Web ciblées (p. ex., Google Scholar, sources gouvernementales, organismes), d'examens de bibliographies et d'autres sources. Les recherches ont mené à plus de 120 publications pertinentes. D'autres recherches ont eu lieu pour éclaircir le contexte et la conceptualisation des préjugés de même que discerner les initiatives. Le corpus principal consiste en des articles qui, selon leurs résumés, prêtent la plus grande attention aux préjugés, aux conceptions, aux perceptions ou aux représentations défavorables des travailleurs âgés; nous les avons examinés au complet puis annotés (n = 57).

L'échantillon de 57 articles, de portée essentiellement internationale, se compose surtout d'études techniques et empiriques parues dans des revues à comité de lecture. Ces études proviennent le plus fréquemment d'Europe et, s'il existe des recherches réalisées en Amérique du Nord, les éléments d'information du Canada sont très restreints. Elles mettent en lumière un éventail d'horizons culturels, ce qui peut potentiellement influer sur les constatations qui en découlent concernant les attitudes à l'égard du vieillissement. Les points de vue des employeurs et des employés sont les plus exposés. Les études portent sur les travailleurs et employeurs de diverses

entreprises, parfois sur des groupes professionnels (p. ex., les chauffeurs de taxi), des classes sociales établies (p. ex., les cols bleus, les cols blancs) ou des niveaux de pouvoir (p. ex., les titulaires d'un pouvoir d'embauche ou décisionnel). Plusieurs études qualifient leur échantillon d'agrégat d'entreprises et de secteurs ou omettent cette précision. Dans l'échantillon, il n'y a presque pas d'études sur les travailleurs âgés qui ont pris récemment leur retraite. La taille de l'échantillon d'une étude à l'autre varie, allant de près d'une centaine à plus d'un millier de participants.

La description complète de la méthodologie figure à l'annexe A.

4.2 Qui est travailleur âgé?

Dans la présente recherche, il est question des préjugés à l'égard des travailleurs âgés. À partir du corpus actuel, le travailleur âgé s'entend du particulier qui souhaite demeurer dans la population active, qui veut s'intégrer ou se réintégrer à la main-d'œuvre, qui a peut-être quitté récemment la population active (en raison d'une retraite anticipée, d'une restructuration, d'une incapacité à trouver du travail, etc.) et qui est qualifié d'« âgé » dans les publications.

L'âge du travailleur considéré comme âgé varie d'un pays à l'autre. Au Canada, le travailleur âgé tel qu'il est défini a 55 ans ou plus [Ministres FPT responsables des aînés (2019)]. Toutefois, dans la définition de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le travailleur âgé a 50 ans et plus [OCDE (2006)], ce qui est courant dans les définitions des publications de l'étranger.

Certaines recherches désignent les travailleurs âgés comme étant des personnes âgées de 40 ans ou plus, alors que d'autres les désignent comme étant des personnes âgées de 50 ans ou plus. Divers facteurs peuvent influer sur les définitions, comme l'âge obligatoire de la retraite ou les dispositions législatives contre l'âgisme au sein d'un pays [Dordoni et Argentero (2015)]. Dans d'autres définitions, la tranche d'âge de la main-d'œuvre active [de 16 à 65 ans, selon l'Organisation internationale du travail (2005)] est prise en compte pour justifier l'à-propos d'établir à 40 ans la démarcation distincte entre jeunes travailleurs et travailleurs âgés, précisant qu'à cet âge, une transition s'opère habituellement dans la vie professionnelle [Ng et Feldman (2008)]. De plus, l'âge fait l'objet de différentes conceptions d'une discipline universitaire à l'autre [Ilmarinen (2001); Ng et Feldman (2008)]. Voilà pourquoi il est périlleux de recourir à la variable de l'âge : on risque de faire abstraction de constatations pertinentes dans des études où le travailleur âgé est défini en fonction d'une tranche d'âge inférieure (ou n'est pas défini du tout).

Outre les variations dans les définitions, la caractérisation des travailleurs âgés selon l'âge réel risque de perpétuer les conceptions âgistes et la discrimination fondée sur

l'âge qui sévissent dans les organismes [Sterns et Miklos (1995)]. Peut-être faudra-t-il réexaminer les définitions de l'âge, alors que les travailleurs âgés occupent en nombre croissant un emploi au-delà de l'âge habituel du départ à la retraite et que les jeunes adultes prolongent leurs études et repoussent peut-être l'amorce de leur parcours professionnel. D'autres chercheurs recommandent aux organismes de mettre fin à la particularisation des travailleurs âgés et d'adopter des pratiques qui favorisent l'intégration au travail des employés, quel que soit leur âge [Desmette et Gaillard (2008); Fiore et coll. (2012)].

5. Préjugés à l'égard des personnes âgées

5.1 Aperçu

Les préjugés liés à l'âge en milieu de travail sont complexes. Ils sont fréquemment pluridimensionnels – ils peuvent être favorables ou défavorables [Bal et coll. (2011)] – et mettent en opposition les opinions au sujet des jeunes travailleurs et des travailleurs âgés. À titre d'exemple, les travailleurs âgés sont souvent perçus comme conviviaux (c'est-à-dire sincères, bienveillants et dignes de confiance), mais d'une compétence moindre (c'est-à-dire d'une capacité, d'une habileté et d'une intelligence inférieures) [Krings et coll. (2011)]. Toutefois, les chercheurs n'utilisent pas des définitions et des instruments de mesure qui sont compatibles avec la terminologie du secteur de la recherche sur le marché du travail, ce qui complique l'interprétation et la comparabilité des données disponibles.

Les préjugés liés à l'âge en milieu de travail sont complexes et peuvent être favorables ou défavorables.

Certains auteurs prennent conscience et font l'étude des représentations favorables des travailleurs âgés. Dans un examen exploratoire de 43 articles de recherche sur l'âgisme parus de 2006 à 2015, l'auteur Harris et ses collègues (2017) relèvent que la fiabilité et le dévouement ou la loyauté forment les préjugés favorables les plus répandus à l'égard des travailleurs âgés. Ils ont également constaté, d'après les perceptions entretenues par les employés (tous âges confondus), les gestionnaires et le personnel des ressources humaines, que les travailleurs âgés seraient conviviaux, chevronnés et bien informés, qu'ils posséderaient une rigoureuse éthique professionnelle et qu'ils seraient plus habiles sur les plans social et interpersonnel que les jeunes travailleurs.

Les gestionnaires âgés sont enclins à percevoir favorablement les travailleurs âgés.

Les représentations favorables des travailleurs âgés sont plus fréquentes chez les gestionnaires qui sont eux-mêmes âgés [van Dalen et Henkens (2017)]. Il ressort d'une étude réalisée en 2017 auprès de 905 gestionnaires une corrélation entre la volonté des gestionnaires de continuer à travailler après 66 ans et leur perception des travailleurs âgés [Nilsson (2018)]. D'une part, ceux qui n'entrevoyaient pas leur départ à la retraite étaient davantage attachés à l'idée de maintenir en poste les travailleurs âgés et entretenaient une conception positive de la vigilance des travailleurs âgés, de leurs habiletés utiles et de l'expérience qu'ils avaient acquise en milieu de travail, notamment au moyen du mentorat. D'autre part, ceux qui avaient l'intention de prendre leur retraite à 66 ans avaient une opinion davantage imprégnée de préjugés défavorables à l'égard des travailleurs âgés. Une fois les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs mis en comparaison, les gestionnaires âgés en Europe sont enclins à tenir les travailleurs âgés en plus haute estime que les jeunes travailleurs [van Dalen et coll. (2009)].

La discrimination à l'égard des travailleurs âgés existe dans plusieurs pays [James et coll. (2013); O'Loughlin et coll. (2017)]. Au Canada, les répondants à un sondage ont indiqué que les employeurs étaient une source de discrimination fondée sur l'âge [Revera Inc. et IFA (2012)] aux stades de la sélection des travailleurs, de leur embauche, de leur emploi ou de leur sortie de la main-d'œuvre. Malheureusement, les motifs de cette discrimination ne sont pas systématiquement examinés. Il ressort de groupes de réflexion composés de travailleurs âgés en Nouvelle-Écosse que les personnes âgées à la recherche d'un emploi perçoivent des pratiques discriminatoires pendant la sélection des candidats et, dans certains cas, subissent des comportements discriminatoires (comme le fait de devoir préciser leur âge en entrevue) [Nova Scotia Centre on Aging (2018)].

Au moins deux études empiriques faisant appel à des candidats fictifs à un poste [Abrams et coll. (2016); Krings et coll. (2011)] vont dans le sens de l'assertion selon laquelle les personnes âgées à la recherche d'un emploi sont perçues plus défavorablement que les jeunes candidats. Les participants à ces études étaient composés de collégiens et de travailleurs de divers âges, mais leurs résultats témoignent d'un parti pris intrinsèque lié à l'âge qui risque de nuire aux personnes âgées qui tentent de s'intégrer ou de se réintégrer à la main-d'œuvre. Une conclusion semblable est tirée d'un sondage mené auprès de 102 membres du personnel des ressources humaines aux États-Unis qui, devant la probabilité d'embaucher l'un de trois candidats ayant un âge différent, avaient moins tendance à vouloir retenir les services du candidat le plus âgé [Fasbender et Wang (2017)].

La discrimination fondée sur l'âge dans la population active est à la fois implicite et explicite. Un rapport de l'Australie montre en quoi la discrimination peut se dissimuler derrière des euphémismes. À partir de comptes réels présentés à l'organisme National Seniors Australia, l'étude met en relief des commentaires tels que « Nous doutions de votre capacité d'intégration à l'équipe » et « Nous sommes à la recherche d'une personne très dynamique » [traduction libre de Australia Health and Ageing (2011), p. 13]. Une petite étude qualitative réalisée au Royaume-Uni donne un exemple clair de discrimination fondée sur l'âge : une femme au chômage (51 ans) à qui on a refusé un emploi et qui a demandé de la rétroaction a reçu la réponse suivante : *« À vrai dire, votre entrevue s'est très bien déroulée, mais nous étions à la recherche d'une jeune personne »* [traduction libre de Moore (2009), p. 660]. Fait frappant, il ressort des données d'une étude menée en Pologne que lorsque des gestionnaires devaient fixer l'âge maximal de préférence des candidats à convoquer en entrevue, celui-ci s'établissait en moyenne à 45 ans [Turek et Henkens (2019)]. Cet exemple montre que la discrimination fondée sur l'âge perdure même dans des pays comme la Pologne, où elle est interdite par la loi nationale sur l'emploi [agediscrimination.info (s.d.)].

La discrimination fondée sur l'âge dans la population active est à la fois implicite et explicite.

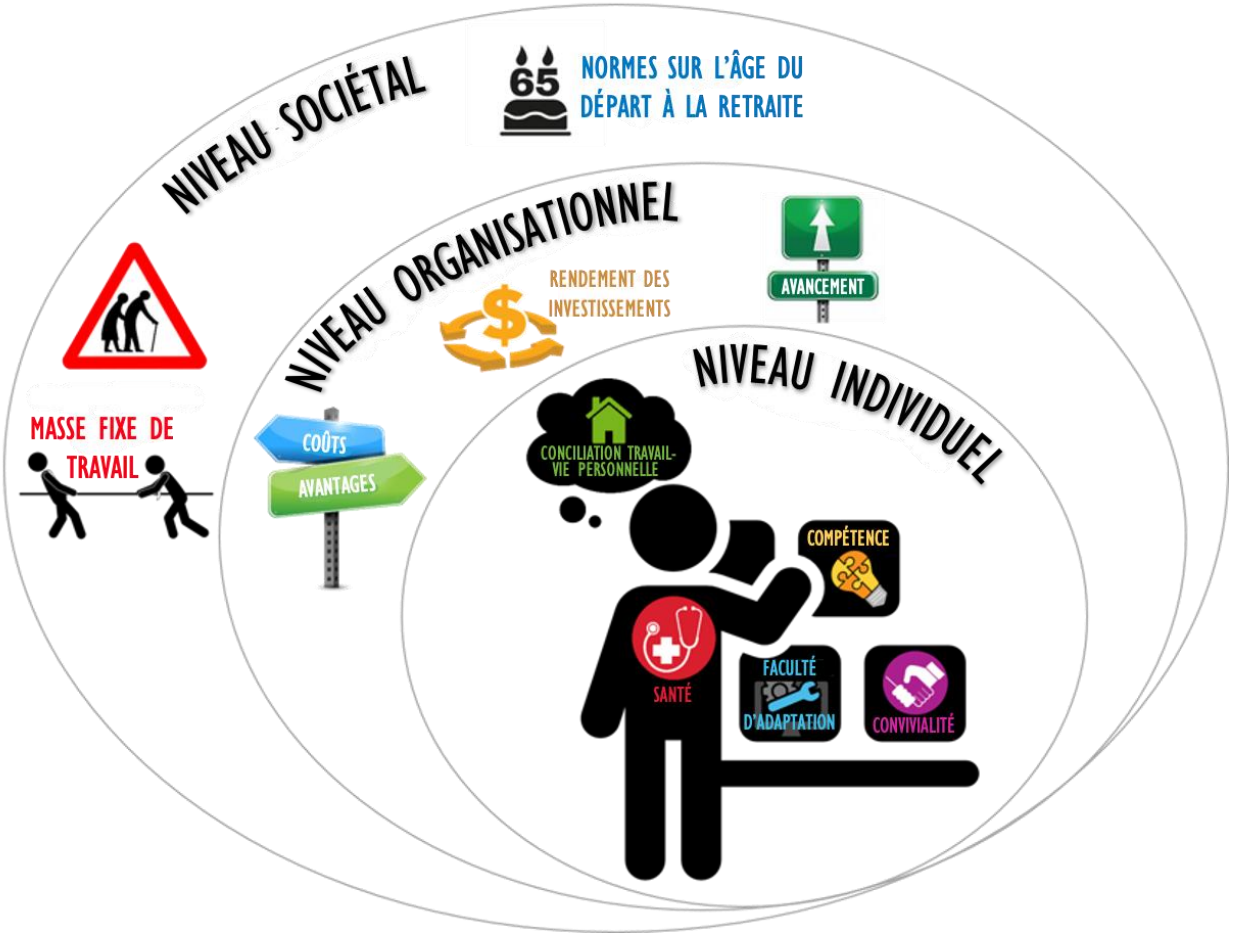
Des études révèlent qu'il y a des préjugés et conceptions défavorables en particulier qui exacerbent globalement les comportements discriminatoires et l'âgisme. Certains chercheurs avancent que les milieux de travail peuvent permettre de combattre les préjugés défavorables par la mise en relief de préjugés favorables à l'égard des travailleurs âgés [von Hippel et coll. (2013)]. En fait, il ressort d'une étude que les travailleurs âgés cherchent davantage à apprendre et à se perfectionner s'ils sont exposés à des préjugés favorables sur leur motivation et leur capacité de travailler, d'apprendre et de se perfectionner [Gaillard et Desmette (2010)]. Toutefois, cette constatation découle d'une étude restreinte à propos de cols blancs d'un seul pays et n'est peut-être pas représentative des autres groupes d'employés.

5.2 Préjugés répandus

Un cadre en trois parties – composé des niveaux individuel, organisationnel et sociétal – permet d'envisager et d'interpréter les préjugés à l'égard des travailleurs âgés (consulter le graphique 1). Le niveau individuel s'appuie sur des recherches qui discernent trois thèmes en fonction desquels sont notamment répandus les préjugés à l'égard des travailleurs âgés : la compétence, la faculté d'adaptation et la convivialité [Marcus et coll. (2016)]. D'après des publications supplémentaires, les préjugés sur la santé et la conciliation travail-vie personnelle des travailleurs âgés s'ajoutent également au niveau individuel. Les préjugés du niveau individuel relatifs à ces thèmes risquent

d'exacerber les préjugés sur la productivité et le rendement des travailleurs âgés. À titre d'exemple, dans une étude réalisée aux Pays-Bas auprès d'employeurs et d'employés, ces derniers ont affirmé que la productivité des travailleurs âgés était inférieure à celle des jeunes travailleurs [van Dalen et coll. (2010)]. Toutefois, la définition des auteurs était composée de 11 caractéristiques et habiletés différentes (y compris la capacité mentale et la volonté d'apprendre), dont un grand nombre peuvent être considérées comme des dimensions des thèmes propres au niveau individuel des préjugés dans le graphique 1. Le niveau organisationnel se rapporte aux préjugés sur l'utilité des travailleurs âgés, leur coût et leur valeur aux yeux des organismes. Le niveau sociétal touche les préjugés liés aux tendances et aux aspects de la population active, ainsi qu'à la norme selon laquelle les personnes âgées devraient sortir de la main-d'œuvre à 65 ans.

Graphique 1 : Préjugés liés à l'âge : niveaux répandus



Un grand nombre de ces préjugés sont liés entre eux et se situent à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, les gestionnaires persuadés de la compétence moindre des travailleurs âgés en ce qui a trait à l'innovation et aux capacités cognitives (niveau individuel) en viendront peut-être à concevoir que ces derniers sont inaptes à l'avancement (niveau organisationnel) [Guillen et Kunze (2019)]. Dans un autre cas, le déclin cognitif peut s'appliquer à la fois aux thèmes des préjugés en lien avec la compétence et la santé. Le cadre se révèle un outil structurant utile en vue de surmonter les difficultés liées à la définition et au groupement des préjugés.

5.2.1.1 Au niveau individuel

La compétence

Dans de nombreuses études, la compétence compte parmi les préjugés défavorables répandus à l'égard des travailleurs âgés. Il ressort des éléments d'information que ce sont les jeunes adultes [Krings et coll. (2011)], les professionnels des ressources humaines [*Ibid.* (2011)] et d'autres travailleurs [Shiu et coll. (2015); travailleurs ayant en moyenne 35 ans], y compris les jeunes travailleurs [Kadefors et Hanse (2012)], qui entretiennent les préjugés selon lesquels la compétence des travailleurs âgés est inférieure à celle des jeunes travailleurs. De multiples définitions de « compétence » sont utilisées dans les publications, y compris la capacité, l'habileté et l'intelligence [Krings et coll. (2011)]. Elle est souvent examinée de concert avec la « convivialité », car il s'agit des deux dimensions fondamentales des théories de contenu sur le jugement social et les préjugés auxquelles ont recours certains chercheurs [Krings et coll. (2011); Marcus et coll. (2016)]. Il se peut que les perceptions des habiletés ou attributs propres à la productivité sous-tendent certains préjugés quant à la compétence. Dans les publications, les auteurs ont conceptualisé les habiletés nécessitant une « capacité physique et mentale » [traduction libre de Karapinska et coll. (2013), p. 890] à titre de repères de la productivité. Dans une étude, ces habiletés de production consistent en « la résistance au stress, la créativité, la souplesse, l'endurance physique, les nouvelles habiletés technologiques et la volonté de suivre une formation » [traduction libre de van Dalen et Henkens (2017), p. 9]. Les préjugés quant à la compétence sont difficiles à

Les études mettent en lien compétence avec capacité mentale, productivité, mémoire et fonctions d'exécution.

démêler en raison des diverses définitions utilisées dans les études et du recoupement fréquent des préjugés.

Certaines études se penchent sur les conséquences éventuelles des préjugés quant à la compétence. Être perçu comme ayant une compétence inférieure a des répercussions sur le postulant âgé qui livre concurrence aux jeunes postulants, même lorsque ce postulant âgé est parallèlement perçu comme convivial [Krings et coll. (2011); Shiu et coll. (2015)]. La capacité d'innovation du travailleur âgé (dans la mise en œuvre d'une idée) intervient dans les perceptions qu'entretiennent les gestionnaires de projet quant à la compétence des travailleurs âgés [Guillen et Kunze, (2019)]. Il ressort d'une étude menée dans plusieurs pays d'Europe que les travailleurs âgés se disent davantage satisfaits de leur emploi s'ils habitent un pays où les travailleurs âgés sont considérés comme compétents [Shiu et coll. (2015)].

Les présomptions relatives à la capacité mentale et à l'intelligence des travailleurs âgés risquent d'influer sur les perceptions quant à la compétence. La capacité mentale est perçue comme une facette de la productivité dans certaines recherches [Lamont et coll. (2015); van Dalen et coll. (2010)]. Dans une étude empirique où la productivité au travail des 35 ans et moins est comparée à celle des 55 ans et plus, les auteurs ont constaté que la capacité mentale des travailleurs âgés était jugée inférieure par comparaison [van Dalen et coll. (2010)]. Au sein des recherches, une certaine part de vérité peut être attribuée à ce préjugé. Dans un examen des publications, il est constaté que les travailleurs âgés « peuvent éprouver des difficultés accrues à réaliser des tâches complexes qui nécessitent des fonctions d'exécution d'un niveau élevé » et que « leurs facultés de reconnaissance et de mémorisation sont inférieures » à celles des jeunes travailleurs, de sorte que les employeurs doutent davantage de ce que les travailleurs âgés mémorisent [traduction libre de Ng et Feldman (2008), p. 395]. La perception selon laquelle les capacités des personnes âgées régressent avec l'âge est analysée dans une étude à titre d'important facteur déterminant des perceptions défavorables quant à la capacité de perfectionnement des travailleurs âgés [Fiore et coll. (2012)].

Dans un examen de la recherche publiée avant 2009, les auteurs en viennent à la conclusion que les travailleurs âgés sont perçus comme étant moins intelligents que les jeunes travailleurs [Ng et Feldman (2008)]. Toutefois, dans l'analyse des préjugés sur les compétences, il est souligné que l'âge n'a rien à voir avec la curiosité ni la volonté d'apprendre [Appelbaum et coll. (2016)]. Un examen des études porte à croire que la clairvoyance et le savoir-faire des travailleurs âgés peuvent contrebalancer une éventuelle baisse de rendement cognitif, si bien que le rendement au travail n'en souffre pas [Ng et Feldman (2008)]. Cependant, d'autres recherches donnent à penser que les adultes âgés peuvent en fait accuser un rendement inférieur parce qu'ils sont au fait

des préjugés défavorables à propos de leur rendement cognitif et qu'ils craignent de les confirmer [Lamont et coll. (2015)].

La faculté d'adaptation ou la réticence face au changement

Le préjugé comme quoi les travailleurs âgés auraient une faculté d'adaptation déficiente est répandu, peut-être parce qu'il est ancré dans des convictions sociétales selon lesquelles il serait « plus difficile de donner une formation aux travailleurs âgés, qui accusent une faculté d'adaptation et une souplesse inférieures et se montrent davantage réticents face au changement » [traduction libre de Posthuma et Campion (2009), p. 162]. À titre d'exemple, 55 % des participants (de 18 ans et plus, qui n'occupent pas forcément un emploi) à une vaste étude menée en Australie étaient d'avis que les travailleurs de 55 ans et plus « ont une moins grande propension à s'adapter facilement au changement » [traduction libre de O'Loughlin et coll. (2017), p. 99]. Il ressort d'une autre étude réalisée en Australie, à laquelle prenaient part des recruteurs du personnel infirmier, que ces derniers avaient tendance à attribuer la faculté d'adaptation aux jeunes infirmières (moins de 40 ans) plutôt qu'aux infirmières âgées (de 55 à 70 ans) [Gringart et coll. (2012)].

Des études montrent que les préjugés défavorables quant à la réticence face au changement et au défaut d'adaptation sont répandus, notamment en ce qui concerne la technologie.

Des études effectuées en Europe et en Nouvelle-Zélande permettent de confirmer les préjugés défavorables qu'entretiennent les employeurs sur la capacité et la volonté d'adaptation au changement des travailleurs âgés, y compris en ce qui touche la technologie et la formation [Poulston et Jenkins (2013); van Dalen et Henkens (2017); van Dalen et coll. (2009)]. À titre d'exemple, des gérants d'hôtels en Nouvelle-Zélande considéraient que les employés âgés de 50 ans et plus apprenaient lentement, y compris au sujet de la technologie, et qui ne s'intéressaient ni à la formation ni à la technologie [Poulston et Jenkins (2013)]. L'étude met en évidence un important obstacle à l'emploi qui découle du préjugé selon lequel les travailleurs âgés ne s'intéresseraient pas à la technologie, alors que les travailleurs âgés sont à l'heure actuelle bien au fait globalement de la technologie en milieu de travail. Une étude menée à Hong Kong auprès d'employeurs et de travailleurs âgés de diverses entreprises (essentiellement des secteurs des services commerciaux et du commerce) permet également de confirmer les préjugés défavorables qu'entretiennent les employeurs à l'égard des travailleurs âgés en ce qui touche leur faculté d'adaptation à la technologie. Les auteurs en viennent à la conclusion que les employeurs entretenaient la plupart du temps des préjugés à l'égard des travailleurs âgés, comme

quoi ces derniers avaient « peine à assumer un nouvel emploi » et que « leur apprentissage était lent » [traduction libre de Cheung et coll. (2011), p. 127].

Dans une étude comparative réalisée en 2005 à partir de données recueillies en Europe, à peu près 40 % (au Royaume-Uni) à 60 % (en Grèce) des employeurs estimaient que « l'enthousiasme envers les nouvelles technologies s'émousserait » au fur et à mesure que l'âge moyen de leurs employés allait augmenter [traduction libre de van Dalen et coll. (2009), p. 20]. Il ressort de cette étude que les « nouvelles habiletés technologiques » étaient la caractéristique la moins bien cotée parmi celles que les employeurs ont attribuées aux travailleurs âgés [traduction libre de van Dalen et coll. (2009), p. 21]. Tant à titre d'habileté que de caractéristique des travailleurs âgés, la « volonté de suivre une formation » a fait l'objet d'une faible cote de la part de gestionnaires aux Pays-Bas [traduction libre de van Dalen et Henkens (2017), p. 12].

Il ressort d'une étude menée en Slovénie à propos des perceptions à l'égard des employés que les travailleurs âgés (de 50 à 65 ans) reconnaissent qu'ils font l'objet de préjugés, comme quoi leur faculté d'adaptation serait inférieure et leur réticence au changement, supérieure à celles des jeunes travailleurs de 18 à 49 ans [Rožman et coll. (2016)]. D'après une étude à propos des sociétés pharmaceutiques aux États-Unis, plus le répondant est âgé, moins il perçoit défavorablement les capacités d'innovation et de changement des travailleurs âgés (mesurées par la créativité, la souplesse, la motivation, la volonté d'apprendre et l'innovation) [McNamara et coll. (2016)].

Les travailleurs âgés sont-ils vraiment réticents face au changement? Les résultats varient. D'après une étude faite en Allemagne auprès de 3 000 travailleurs de divers secteurs (principalement celui des services, l'âge moyen des participants s'établissant à 39 ans), les jeunes travailleurs sont en réalité les plus réticents face au changement [Kunze et coll. (2013)].

Les résultats varient en ce qui concerne la réticence des travailleurs âgés face au changement.

Les préjugés au sujet de la motivation sont liés aux perceptions de la faculté d'adaptation des personnes âgées. Il ressort d'un examen de 318 études que « le seul préjugé compatible avec les données empiriques, c'est que les travailleurs âgés sont moins disposés à participer à des activités de formation et de perfectionnement professionnel » [traduction libre de Ng et Feldman (2012), p. 821]. Les auteurs soulignent que ce préjugé découle de présomptions comme quoi les adultes âgés seraient à la veille de prendre leur retraite, moins axés sur les réalisations professionnelles, « moins outillés pour assimiler de la nouvelle matière » et « des élèves difficiles » [*Ibid.* (2012), p. 830]. Les auteurs en viennent à la conclusion que l'âge est en corrélation faible et négative avec les motivations relatives au

perfectionnement professionnel et à l'apprentissage [*Ibid.* (2012)]. La prudence est cependant de mise dans l'interprétation de telles constatations pour ne pas perpétuer le préjugé à l'égard des travailleurs âgés quant à la formation et au perfectionnement, puisqu'ils ne forment pas un groupe homogène [Finkelstein et coll. (2015)].

Une étude réalisée en Allemagne auprès d'employés de 50 à 64 ans qui travaillent à différents niveaux de l'approvisionnement de l'industrie automobile, de l'industrie électrique, de l'assurance, des services de TI, du commerce et de la gestion des déchets permet d'infirmer le préjugé sur l'absence de motivation des travailleurs âgés [Rabl (2010)]. Les résultats de cette étude révèlent que ces participants ont manifesté leur motivation à atteindre (mesurée par leurs réponses aux questions sur leur espoir de réussir et leur crainte d'échouer). Toutefois, l'auteur a discerné des éléments d'information quant à la crainte d'échouer des employés lorsque les gestionnaires exercent une discrimination fondée sur l'âge. L'auteur en analyse les retombées éventuelles, comme quoi les travailleurs âgés qui se heurtent à la discrimination risquent de montrer une absence de motivation pendant que le préjugé se concrétise [Rabl (2010)].

La convivialité

Le concept de « convivialité » est souvent parallèle à celui de compétence dans la recherche sur les préjugés à l'égard des travailleurs âgés [Krings et coll. (2011); Marcus et coll. (2016)]. La convivialité se définit de diverses façons : être « sincère, bienveillant et digne de confiance » [Krings et coll. (2011), p. 188], « tolérant » [Iweins et coll. (2013)] et « être chaleureux, avoir une personnalité chaleureuse, être aimable…[et] amical » [Tresh et coll. (2019), p. 5]. D'autres études portent sur la fiabilité, la loyauté ou le dévouement envers une organisation, les habiletés sociales et les habiletés en gestion [Karpinska et coll. (2013); van Dalen et Henkens (2017)]. Les descripteurs « stable » et « sûr » apparaissent également de façon interchangeable avec « fiable » dans les publications. On estime que cet ensemble de concepts variés fait habituellement partie des habiletés interpersonnelles, des qualités personnelles ou des caractéristiques comportementales.

Les recherches qui traitent des préjugés à ce chapitre sont axées sur les perceptions entretenues par les employeurs et les gestionnaires. Les gestionnaires et les employeurs perçoivent souvent les travailleurs âgés comme étant plus fiables [Bal et coll. (2011); Karpinska et coll. (2013); van Dalen et Henkens (2017)], plus sûrs [Posthuma et Campion (2009)][4] de même que plus dévoués et loyaux que les jeunes

[4] D'après un examen des publications, les auteurs définissent le concept de « sûreté » comme suit : « plus stable, honnête, digne de confiance, loyal et dévoué à l'emploi et […] moins susceptible de démissionner ou de s'absenter du travail ». p. 170

travailleurs [Karpinska et coll. (2013); Posthuma et Campion (2009); van Dalen et coll. (2009); van Dalen et coll. (2010); van Dalen et Henkens (2017)]. Il ressort d'une étude menée dans plusieurs pays d'Europe à propos des perceptions entretenues par les employeurs que la fiabilité est la caractéristique des travailleurs âgés la mieux cotée [van Dalen et coll. (2009)]. Les gestionnaires ont indiqué que le dévouement, la fiabilité et les habiletés sociales sont des avantages qu'apportent les travailleurs âgés [van Dalen et Henkens (2017)]. Dans plusieurs études menées en Europe, le dévouement et la loyauté ont servi à mesurer la productivité [van Dalen et coll. (2010)]. Les constatations ont révélé que les gestionnaires perçoivent les travailleurs âgés comme étant plus loyaux et dévoués, et que de telles perceptions peuvent se manifester au moment de l'embauche.

La santé

Il ressort d'un examen de la recherche que les préjugés quant à la piètre santé des travailleurs âgés sont répandus [Ng et Feldman (2012)]. Comme le révèle une étude, la représentation de travailleurs âgés en régression physique (qui n'auraient pris soin ni de leur santé ni de leur condition physique) est également répandue [Collien et coll. (2016)]. Dans les publications sur les stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés, la santé est perçue à la fois sous l'angle physique et mental, en corrélation avec la recherche qui considère la cognition comme un élément de compétence. Certains employeurs entretiennent des perceptions selon lesquelles les travailleurs âgés (50 ans et plus) manqueraient d'endurance physique, ce qui nuirait à la productivité et au rendement au travail [van Dalen et Henkens (2017)]. Lorsqu'ils sont à la recherche d'un emploi, les travailleurs âgés tentent souvent de « se montrer dynamiques » afin de contrer les préjugés qui découlent de représentations de « personnes âgées inactives dont la santé s'est détériorée » [traduction libre de Berger (2009), p. 329]. D'après une étude menée aux Pays-Bas, les postulants « qui semblent avoir davantage de vitalité ont davantage de chances d'obtenir un emploi » [traduction libre de Karpinska et coll. (2013), p. 901], ce qui donne à penser que les perceptions entretenues par les employeurs quant à la vitalité des travailleurs âgés interviennent ici.

Le préjugé selon lequel la santé des travailleurs âgés est moins bonne que celle des jeunes travailleurs n'est pas confirmé par les recherches : c'est donc dire que les ennuis de santé psychologiques et physiques ne sont pas plus répandus chez les travailleurs âgés [Ng et Feldman (2012)]. Toutefois, une impression de menace peut découler des

Souscrire à des préjugés défavorables risque de nuire à la santé mentale des travailleurs âgés.

préjugés défavorables qui entourent le vieillissement de la main-d'œuvre[5], ce qui nuit ensuite à la santé mentale [von Hippel et coll. (2013)]. Fait singulier, une étude menée en Allemagne, pays qui s'est mis à promouvoir largement le potentiel des travailleurs âgés, semble indiquer que certains gestionnaires acquis à l'idée d'appuyer le concept de retraite anticipée pourraient, pour ce faire, véhiculer des préjugés sur la régression mentale et physique [Collien et coll. (2016)].

La conciliation travail-vie personnelle

L'idée selon laquelle les travailleurs âgés seraient « moins en mesure de concilier travail et vie personnelle » constitue un préjugé répandu [traduction libre de Ng et Feldman (2012), p. 821]. Ce préjugé se fonde sur la présomption selon laquelle les travailleurs âgés prêtent davantage attention à leur famille, à leur quartier et à leurs loisirs que les jeunes travailleurs, de sorte qu'ils ont moins de temps et d'énergie à consacrer au travail. Si certains éléments d'information semblent indiquer que les personnes âgées se consacrent davantage à leur famille qu'à leur travail comparativement aux jeunes travailleurs, une analyse réalisée en 2012 permet de conclure que la faculté de conciliation des travailleurs âgés n'est pas inférieure à celle des jeunes travailleurs. Toutefois, il ressort d'une récente étude menée aux Pays-Bas auprès de travailleurs de supermarchés que les 50-67 ans étaient plus susceptibles d'avoir peine à concilier travail et vie personnelle que leurs homologues de moins de 30 ans. Les auteurs avancent que cet état de choses s'explique peut-être par la propension des travailleurs âgés à privilégier des objectifs à l'extérieur de leur travail [Peters et coll. (2019)].

Fait à souligner, la recherche susmentionnée ne fait nullement mention des responsabilités de proche aidant qui peuvent compliquer cette conciliation. Peut-être est-ce attribuable à ceux qui, investis de responsabilités considérables en tant que proches aidants, ne sont pas en mesure de maintenir leur participation à la vie active. Quoi qu'il en soit, le tandem travail – prestation de soins est monnaie courante au Canada (où 60 % des proches aidants, tous âges confondus, occupent un emploi), et la plupart des aidants ont entre 45 et 64 ans [Sinha (2013)]. Les recherches démontrent que cette cohorte de travailleurs pourrait bénéficier d'un soutien au moyen de politiques favorables aux proches aidants en milieu de travail.

[5] « La menace du préjugé défavorable est la menace psychosociale de devoir se conformer ou d'en être réduit à un préjugé défavorable en raison de son appartenance à un groupe donné. » (von Hippel et coll., 2013, p. 17)

5.2.1.2 Au niveau organisationnel

Coût et rendement des investissements

L'un des préjugés répandus à l'égard des travailleurs âgés, c'est qu'ils coûtent cher aux organismes parce qu'ils ont fréquemment recours à leurs avantages sociaux, que leurs salaires sont élevés et qu'ils sont sur le point de prendre leur retraite [Posthuma et Campion (2009)]. Un examen des publications a révélé que les gestionnaires se préoccupent du coût des soins de santé liés à l'emploi de travailleurs âgés [Appelbaum et coll. (2016)]. Les participants aux groupes de réflexion sur les travailleurs âgés en Nouvelle-Écosse ont relevé cette préoccupation, car ils constatent qu'aux yeux des employeurs, ces travailleurs coûtent cher en prestations pour soins médicaux et dentaires [Nova Scotia Centre on Aging (2018)]. Selon les chercheurs d'emploi, une présomption connexe se rapporte à la réticence des employeurs à donner aux travailleurs âgés de la formation à cause de la perception quant au faible rendement de l'investissement [Berger (2009)]. Toutefois, dans un contexte où de plus en plus d'adultes repoussent leur départ à la retraite, l'organisme qui consacre des fonds à la formation de travailleurs dans la cinquantaine a des chances d'en tirer parti [Poulston et Jenkins (2013)]. De plus, privilégier l'embauche de retraités de fraîche date ayant une expérience ou des habiletés pertinentes comparativement à celles de nouveaux travailleurs qui nécessitent une formation peut se traduire par des économies considérables [Karpinska et coll. (2013)]. Qui plus est, il semble ressortir d'un examen [Posthuma et Campion (2009)] que les retombées de l'investissement en formation ont tendance à procurer aux organismes des avantages à court terme. Dans les articles examinés aux fins du présent rapport, il n'y avait aucun élément d'information comme quoi les employeurs entretenaient des préjugés liés aux besoins d'accommodements des travailleurs âgés pour cause de préoccupations de santé, aux coûts qu'entraîne la satisfaction de ce besoin éventuel, ou aux deux.

Il existe une perception selon laquelle les travailleurs âgés coûtent cher aux employeurs parce qu'ils ont fortement recours aux prestations pour soins de santé, aux traitements et aux dépenses de formation.

Aptitude à l'avancement

Dans certaines études, on a cherché à savoir si les travailleurs âgés sont considérés ou non comme aptes à l'avancement. Les données d'une enquête nationale menée en Australie ont révélé que les préjugés relatifs à la faculté d'adaptation et à la productivité des travailleurs âgés exacerbent les perceptions selon lesquelles les travailleurs de 55 ans et plus « auraient une plus forte propension à être excédentaires [et] une plus

faible propension à obtenir de l'avancement » que les jeunes travailleurs [traduction libre de O'Loughlin et coll. (2017), p. 99]. Il appert que des personnes, tous âges confondus, de sexe masculin ou féminin, entretiennent une telle perception. Une vaste étude réalisée aux États-Unis auprès d'employés du commerce de détail a permis d'examiner la perception selon laquelle les travailleurs âgés auraient une plus faible propension à obtenir de l'avancement; les employés qui entretenaient cette perception avaient moins tendance à s'investir au travail [James et coll. (2013)].

5.2.1.3 Au niveau sociétal

Une masse fixe de travail

Au niveau sociétal, le préjugé relatif à une « masse fixe de travail » porte à croire que les jeunes travailleurs sont privés d'offres d'emploi lorsqu'un nombre croissant de personnes âgées s'investissent dans le travail et repoussent leur départ à la retraite. Les participants au Forum des ministres FPT responsables des aînés estiment qu'il s'agit là d'un sophisme : en réalité, le nombre d'emplois dans une économie varie sans être fixe [Ministres FPT responsables des aînés (2018)]. Des chercheurs du Stanford Institute for Economic Policy se sont penchés sur l'assertion selon laquelle le report du départ à la retraite entraînerait une augmentation du chômage chez les jeunes travailleurs aux États-Unis [Munnell et Wu (2013)]. À partir des données du recensement des 20-64 ans recueillies entre 1977 et 2011, ils n'ont discerné **aucun** élément d'information allant de pair avec l'assertion comme quoi la présence de travailleurs âgés amoindrit les offres d'emploi ou les traitements auxquels ont accès les jeunes travailleurs, même après la prise en compte du genre et du niveau de scolarité.

La participation accrue des travailleurs âgés à la vie active n'occasionne pas une baisse des offres d'emploi aux jeunes travailleurs.

Normes sur l'âge du départ à la retraite

La norme sur l'âge du départ à la retraite s'entend de l'attente selon laquelle les travailleurs âgés devraient prendre leur retraite dès qu'ils atteignent un certain âge (ou entrent dans une certaine tranche d'âge) [Mulders et coll. (2017)]. Cette norme ne constitue pas un préjugé, mais elle s'y apparente parce qu'elle est liée à une perception ou à une conviction qui risque d'influer sur le comportement. À titre d'exemple, aux yeux de nombreux Canadiens, le fait d'avoir 65 ans correspond à l'âge normatif du départ à la retraite, puisqu'il s'agit de l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite publiques, telles que la Sécurité de la vieillesse. Les recherches révèlent que les gestionnaires, les travailleurs âgés et la population en général souscrivent aux normes sur l'âge du départ

à la retraite. Selon les données recueillies dans le cadre de l'Enquête sociale européenne de 2006, la plupart des Européens de plus de 50 ans cautionnent les normes sur l'âge du départ anticipé à la retraite [Radl (2012)]. Les résultats ont différé selon le sexe : les répondants cautionnaient l'idée comme quoi l'âge idéal moyen du départ à la retraite chez les hommes se fixait à 61 ans et quatre mois, mais que cet âge chez les femmes était inférieur de deux ans et demi à celui des hommes. À la question de savoir à quel âge maximal les hommes et les femmes devaient « cesser de travailler » [traduction libre, *Ibid.*, p. 762], les réponses s'établissaient en moyenne à 64,5 ans et à 60 ans, respectivement. Toutefois, les femmes favorisaient le départ tardif à la retraite davantage que les hommes [*Ibid.* (2012)].

En ce qui concerne la classe sociale, l'auteur Radl (2012) a constaté que les répondants qui faisaient partie de la classe ouvrière cautionnaient avec plus d'empressement le départ anticipé à la retraite que ceux qui faisaient partie de la classe du secteur des services et des travailleurs autonomes. Chez ces derniers, les normes tardives sur l'âge du départ à la retraite s'expliquent peut-être par le « degré accru d'autonomie au travail » ainsi que le « manque d'accès aux régimes publics de préretraite » [traduction libre de Radl (2012), p. 767]. Des groupes de réflexion composés de postulants âgés de la Nouvelle-Écosse apportent un éclairage quant aux normes sur l'âge au Canada : bon nombre d'entre eux font remarquer que les employeurs maintiennent cette norme à 65 ans. Or, les employeurs sondés dans le cadre de cette recherche ont affirmé ne pas souscrire à l'idée d'un âge type de départ à la retraite [Nova Scotia Centre on Aging (2018)].

Il se peut que les convictions qu'entretiennent les gestionnaires sur le moment du départ à la retraite touchent l'emploi des travailleurs âgés. Il ressort de la recherche sur les pratiques de recrutement et de maintien en poste dans six pays d'Europe que les organismes où les gestionnaires cautionnent des normes sur le départ à la retraite à un âge avancé ont davantage tendance à appuyer la réembauche des travailleurs partis à la retraite et leur maintien en poste au-delà de l'âge traditionnel du départ à la retraite [Mulders et coll. (2017)]. L'auteur Nilsson (2018) a constaté que les gestionnaires ayant l'intention de mettre fin à leur carrière à l'âge officiel du départ à la retraite étaient plus susceptibles de croire que les employés devaient également partir à la retraite à cet âge-là.

Selon un préjugé possiblement ancré dans les normes sur l'âge du départ à la retraite, « les travailleurs âgés prennent rapidement leur retraite » [Ministres FPT responsables des aînés (2012a), p. 3]; or, des données récentes montrent que de nombreuses personnes âgées prolongent leur vie professionnelle. Les données du dernier recensement révèlent qu'un Canadien de 65 ans et plus sur cinq travaille [Statistique Canada (2017)]. Les recherches sur les tendances quant à la participation à la vie active et à la retraite semblent indiquer que les Canadiens qui travaillent après 65 ans le font parce qu'ils ont besoin et envie de conserver leur emploi [Bélanger et coll. (2016)]. Au Canada, les modifications apportées aux politiques publiques (c.-à-d. l'élimination de la retraite obligatoire, les changements à l'admissibilité à la pension) donnent l'occasion de réévaluer la norme sur l'âge du départ à la retraite à 65 ans, mais elles sont relativement récentes. Les recherches sur leurs retombées, les tendances quant à la retraite différée et le préjugé comme quoi les travailleurs âgés prennent rapidement leur retraite sont restreintes.

Les personnes âgées prolongent leur vie professionnelle, à contre-courant des normes qui perdurent sur l'âge du départ à la retraite.

5.3 Points de vue et incertitudes quant aux préjugés à l'égard des travailleurs âgés

5.3.1.1 Perceptions des travailleurs âgés

Un vaste corpus de recherches se penche sur les propres perceptions des travailleurs âgés quant aux préjugés dont ils font l'objet. Elles permettent de confirmer le vécu des travailleurs âgés en ce qui touche les préjugés liés à l'âge en milieu de travail [Rožman et coll. (2016)] et de montrer que les facteurs tels que le contact intergénérationnel, les différences particulières comme l'âge [Finklestein et coll. (2015)], avoir un jeune gestionnaire, faire partie d'un groupe de travail composé de jeunes et exercer un travail manuel [Kulik et coll. (2016)] peuvent influer sur la perception du travailleur âgé comme quoi il fait l'objet de préjugés.

Le genre des travailleurs âgés peut également constituer un facteur. Il ressort d'une étude menée en Italie auprès de plus de 2 000 employés d'une société ferroviaire nationale que les femmes avaient davantage tendance que les hommes à percevoir les préjugés défavorables liés à l'âge que d'autres personnes entretenaient à leur égard [Manzi et coll. (2018)]. La situation d'emploi de la personne ou le niveau de son poste au sein de l'organisme risque également d'exacerber cet état de choses. Des recherches réalisées en Australie et aux États-Unis montrent que les travailleurs âgés ayant beaucoup d'ancienneté professionnelle ont peut-être moins tendance à se

percevoir comme victimes de préjugés défavorables liés à l'âge [von Hippel et coll. (2013)]. L'étude faite en Italie sur les employés d'une société ferroviaire nationale s'est également penchée sur la situation d'emploi (les participants ont déclaré être superviseurs, commis ou travailleurs manuels) comme facteur éventuel de la perception de subir des préjugés, mais n'a discerné aucun élément d'information à ce chapitre; il faut cependant souligner que certaines limites ont été décelées quant à l'échantillon étudié.

Chez les travailleurs âgés, la perception de faire l'objet de préjugés défavorables occasionne des conséquences négatives. Aux Pays-Bas, les préposés sur le plancher d'un supermarché qui percevaient des préjugés liés à l'âge en milieu de travail jugeaient défavorablement leur propre capacité d'insertion professionnelle [Peters et coll. (2019)]. Au Portugal, les cols bleus du secteur de la fabrication qui percevaient les préjugés défavorables entretenus par leurs jeunes collègues « en venaient à concevoir négativement leur travail » [traduction libre d'Oliveira et Cardoso (2018), p. 199]. Des éléments d'information permettent également de mettre en corrélation les perceptions et le rendement chez les personnes âgées. Il ressort d'une étude menée au Royaume-Uni que le rendement des personnes âgées risque d'être inférieur si ces dernières sont comparées à de jeunes personnes lorsque vient le temps d'exécuter une tâche dans laquelle il y a souvent des préjugés défavorables à leur endroit. L'étude fait état d'une régression du rendement cognitif des personnes âgées dans l'exécution d'une tâche (relative aux mathématiques et à la cognition) lorsqu'elles redoutaient les comparaisons défavorables avec de jeunes adultes [Swift et coll. (2013)]. Cette constatation semble compatible avec les conclusions d'autres recherches, selon lesquelles le rendement des personnes âgées régresse lorsqu'elles craignent de confirmer des préjugés défavorables liés à l'âge [Lamont et coll. (2015)].

Une étude menée au Royaume-Uni a permis d'éclairer en quoi l'intégration d'un préjugé et ses conséquences potentielles peuvent différer entre les genres. Dans l'examen du potentiel autoévalué de leadership parmi l'effectif, tous âges et genres confondus, les auteurs ont décelé des différences quant aux effets des préjugés âgistes intériorisés : chez les hommes (mais pas les femmes), ce sont ceux qui entretenaient le préjugé lié à la convivialité supérieure des travailleurs âgés qui estimaient avoir un potentiel de leadership moindre, tandis que chez les femmes (mais pas les hommes), ce sont celles qui entretenaient le préjugé lié à la compétence inférieure des travailleurs âgés qui estimaient avoir un potentiel de leadership moindre [Tresh et coll. (2019)]. L'exposition à des préjugés favorables liés à l'âge peut atténuer les

L'exposition à des préjugés favorables liés à l'âge peut atténuer les conséquences négatives de l'intériorisation de préjugés défavorables liés à l'âge.

conséquences de l'intériorisation de préjugés défavorables liés à l'âge. Il ressort d'une autre étude que l'exposition de cols blancs à des préjugés favorables liés à l'âge (motivation, capacité de travailler, d'apprendre et de se perfectionner) influe sur leurs intentions quant au départ à la retraite. Ils étaient « moins enclins à prendre prématurément leur retraite » et cherchaient « davantage à apprendre et à se perfectionner » [traduction libre de Gaillard et Desmette (2010), p. 86]. La diversité de l'effectif, des cultures en milieu de travail et des rôles peut se révéler substantielle dans la conception d'interventions qui tiennent compte des perceptions des travailleurs âgés quant aux préjugés et à leurs retombées.

5.3.1.2 L'âge et le genre

L'« âgisme genré » renvoie à l'interpénétration de l'âgisme et du sexisme [Taylor et coll. (2013)], ce qui peut signifier que les travailleuses âgées sont plus vulnérables aux préjugés âgistes que les travailleurs âgés. Dans leur enquête sur ceux qui entretiennent des préjugés genrés à l'égard des travailleurs âgés, les auteurs Turek et Henkens (2019) ont constaté que les employeurs ayant des préférences quant au genre des postulants étaient plus susceptibles d'avoir des préférences discriminatoires quant à l'âge. Toutefois, dans une étude réalisée aux Pays-Bas sur les décisions des gestionnaires relativement à l'emploi des retraités de fraîche date, on n'a discerné aucun élément d'information comme quoi le genre influe sur la prise de décisions des participants lorsque ces derniers se trouvaient devant un postulant à la retraite fictif [Karpinska et coll. (2013)]. Globalement, dans une étude réalisée en Australie qui a fait intervenir des participants issus de la population adulte générale, on a déterminé que le genre n'influait pas sur la question de savoir si la personne entretenait des préjugés défavorables à l'égard des travailleurs âgés [O'Loughlin et coll. (2017)].

Il existe bel et bien des éléments d'information qui mettent en corrélation la discrimination fondée sur l'âge et genrée avec un préjugé particulier : les femmes âgées au service de gestionnaires européens qui souscrivaient à l'énoncé selon lequel « les travailleurs âgés monnayent leur temps d'ici leur départ à leur retraite » avaient moins tendance à recevoir une formation en milieu de travail que leurs homologues de sexe masculin [traduction libre de Lössbroek et Radl (2019), p. 2177]. Voilà une constatation significative, compte tenu de la vaste taille de l'échantillon et de la panoplie des secteurs ou entreprises à l'étude. Toutefois, selon ce qui est relevé au point 3.3.1, la perception diffère entre les hommes et les femmes qui estiment faire l'objet de préjugés.

Les éléments d'information qui mettent en corrélation les préjugés à l'endroit des travailleurs âgés et le genre sont restreints, tant en ce qui concerne le genre des personnes imprégnées de préjugés que celui des membres du personnel. Il ne faut pas en déduire que les préjugés défavorables à l'endroit des personnes âgées soient les mêmes, quel que soit le genre, ni que leurs retombées soient identiques; c'est plutôt que la recherche dans ce domaine porte vraisemblablement sur l'âgisme au niveau global.

Les conséquences de l'intériorisation des préjugés défavorables diffèrent entre les femmes âgées et les hommes âgés.

5.3.1.3 Lacunes dans les connaissances

Bien que le corpus sur les préjugés comporte des études publiées au cours des dix dernières années, les échantillons sur lesquels bon nombre de ces études se basent peuvent dater de dix à vingt ans. La prudence est de mise dans le recours à de telles sources, étant donné le caractère dynamique du marché du travail et les récentes hausses du nombre de personnes âgées qui participent à la vie active. Cette facette revêt une importance particulière lorsque vient le temps de prendre en compte les préjugés de même que les éléments d'information sur les travailleurs âgés et la technologie. Les travailleurs actuellement âgés ont vécu les changements technologiques considérables qui ont touché la main-d'œuvre, de sorte que les études faites à partir de données d'il y a 15 ans ou plus ne reflètent pas la réalité des travailleurs actuels.

Les études accessibles portent pour la plupart sur des pays d'Europe. L'une des lacunes perceptibles dans les connaissances se rapporte à l'absence d'études empiriques canadiennes qui satisfont aux critères d'examen. Faute d'éléments d'information et de données sur l'identité, la diversité et le milieu de vie au Canada, il est difficile de tirer des conclusions sur la pertinence au contexte canadien. Les éléments d'information ne montrent pas non plus en quoi les préjugés entretenus peuvent varier d'une région à l'autre du pays.

Les lacunes dans les connaissances relatives à l'identité (p. ex., le genre, la capacité et l'ascendance raciale), à la diversité (p. ex., les nouveaux immigrants, les communautés autochtones et les personnes allosexuelles) et au milieu de vie (rural, urbain et dans les réserves), ainsi que les recoupements entre ces facteurs et l'âge, sont flagrants dans les publications. Il faudra effectuer d'autres recherches pour examiner comment les préjugés liés à l'âge interagissent avec d'autres préjugés relatifs à l'identité et à la diversité, comme l'âge et l'ascendance raciale. Il est avéré que l'appartenance de la

personne âgée à un groupe racialisé risque d'exacerber sa vulnérabilité à la discrimination au sein de la main-d'œuvre. À titre d'exemple, il ressort d'une étude faite en Grande-Bretagne que les postulants âgés de race noire ont été convoqués en entrevue moins fréquemment que leurs homologues de race blanche, et que ces deux groupes de postulants ont été convoqués en entrevue nettement moins souvent que les jeunes postulants [Drydakis et coll. (2018)]. Il serait instructif, entre autres, d'en savoir plus sur la façon dont les personnes âgées issues de groupes minoritaires se heurtent aux préjugés liés à l'âge au sein de la population active, dans l'optique de guider les initiatives ciblées.

Dans un grand nombre d'études empiriques d'envergure, les participants sont issus d'une panoplie de secteurs, d'entreprises ou de classifications des postes, de sorte qu'il est difficile de tirer des conclusions permettant de repérer avec exactitude les préjugés. Lorsque les études ont fait appel à des échantillons provenant de classifications des postes et de secteurs déterminés, les auteurs n'ont pas analysé le rapport entre le contexte de l'emploi et les préjugés. Il ressort d'une étude portant sur les agents de voyage que les employeurs potentiels percevaient les postulants âgés comme étant

L'interprétation des préjugés selon des facteurs contextuels comme l'identité, la diversité et le milieu de vie fait défaut.

peu qualifiés mais très conviviaux, mais on ne saurait en déduire qu'un tel phénomène est tout à fait particulier à ce domaine [Krings et coll. (2011)].

Dans un rare article où sont présentés des exemples sectoriels, il est affirmé que « les préjugés liés à l'âge sont particulièrement tenaces au sein de certaines entreprises, nommément dans la finance, les assurances, le commerce de détail et les technologies de l'information » [traduction libre de Posthuma et Campion (2009) p. 165]. Or, cet examen porte sur des études parues dans les années 1970 et risque de ne pas être approprié à la population active actuelle. D'après les conclusions d'une étude effectuée en Norvège sur l'âgisme dans la vie professionnelle ayant trait à toutes les tranches d'âge, les aînés sont mieux perçus dans le secteur public que le secteur privé. Voici ce qui ressort d'une étude menée en Pologne auprès d'employeurs examinant les aptitudes exigées des personnes dans la cinquantaine et la probabilité qu'elles soient recrutées : « les possibilités d'embauche des postulants âgés sont particulièrement restreintes si les postes exigent des aptitudes informatiques, physiques, sociales, créatives et de formation » [traduction libre de Turek et Henkens (2019), p. 1]. Il ressort de cette même étude que les travailleurs âgés sont bien accueillis dans les domaines de la santé, de la culture et de l'administration publique, mais mal accueillis dans les

métiers et les services. La recherche prête une attention restreinte aux facteurs liés à l'emploi, comme l'emploi à temps partiel, et il n'existe pas de recherches qui portent précisément sur les préjugés à l'égard des entrepreneurs ou contractuels âgés.

Il est possible que les lacunes dans les connaissances sur l'âgisme en milieu de travail soient encore plus flagrantes. Nous savons qu'il existe des préjugés âgistes, mais peu de données empiriques permettent d'en cerner l'origine et de déterminer comment ces préjugés se traduisent par des pratiques discriminatoires. Notre conception de stratégies performantes s'en trouve restreinte. En outre, contrairement à l'enquête correspondante à propos des genres et de l'ascendance raciale en milieu de travail, nous accusons du retard dans notre interprétation des préjugés âgistes [Gahan et coll. (2017)].

6. Mesures potentielles d'élimination des préjugés à l'égard des travailleurs âgés

6.1 Aperçu

Bien que des appels soient lancés à répétition pour obtenir des éléments d'information à propos d'orientations et d'initiatives prometteuses [Gahan et coll. (2017); Ng et Feldman (2012)], les données sur les initiatives d'élimination des préjugés à l'égard des travailleurs âgés demeurent infimes.[6] Les recommandations ou les suggestions consistent habituellement en des énoncés généraux sur la façon de lutter contre la discrimination en milieu de travail et qui préconisent des initiatives de conscientisation destinées aux gestionnaires chargés de l'embauche et aux travailleurs âgés mêmes. Si certains gouvernements (comme celui de l'Alberta ou de la Nouvelle-Écosse) instaurent des plans d'action pour favoriser une hausse de la participation des travailleurs âgés à la main-d'œuvre, leur méthode ne semble toutefois pas cibler un préjugé en particulier. L'Organisation mondiale de la Santé appelle de ses vœux des mesures à l'échelle systémique, comme l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite et la mise en œuvre de lois contre la discrimination.

Une initiative digne de mention vise l'aménagement de « milieux de travail amis des aînés » qui favorisent la participation des personnes âgées à la vie active, ce que les convictions âgistes entravent peut-être [Appannah et Biggs (2015)]. À l'exemple de l'initiative des collectivités amies des aînés, dans les milieux de travail qui souhaitent

[6] Autrement dit, plusieurs articles font état d'analyses d'initiatives visant à prolonger la durée d'emploi des travailleurs âgés par la modification des politiques sur l'emploi et la santé, les accommodements en milieu de travail, les prestations bonifiées, les protections des travailleurs, etc., mais ils ne ciblent pas de préjugés en particulier.

devenir amis des aînés, on s'objecte aux conceptions et aux convictions à propos des travailleurs âgés puis on instaure des pratiques propices à l'épanouissement d'une culture inclusive où le rendement n'est pas rattaché à l'âge [*Ibid.* (2015)]. Bien que l'Organisation mondiale de la Santé n'ait pas établi de critères qui définissent le milieu de travail ami des aînés, les initiatives qui promeuvent ce concept prennent habituellement en considération les pratiques de recrutement et d'embauche en milieu de travail et les moyens par lesquels les employeurs peuvent être attentifs aux besoins des travailleurs âgés. À titre d'exemple, le document *Milieux de travail amis des aînés : Promouvoir la participation des travailleurs âgés* présente des conseils sur les moyens par lesquels recruter et soutenir les travailleurs âgés [Ministres FPT responsables des aînés (2012a)]. Au Royaume-Uni, on a conçu des lignes directrices et une trousse d'outils décrivant des mesures concrètes pour permettre aux employeurs d'aménager des milieux de travail amis des aînés [Centre for Aging Better (2018)]. Aux États-Unis, le *Certified Age Friendly Employer Program* est une initiative ayant pour objet de répertorier les organismes qui se dévouent dans l'adoption de normes de pratiques exemplaires favorisant l'embauche et l'emploi des 50 ans et plus (consulter l'Initiative nº 2 à l'Annexe C). L'attestation qui s'y rapporte informe les personnes âgées que l'employeur est acquis à l'idée d'un milieu de travail sans discrimination ni parti pris ayant trait à l'âge. Au total, près de 100 employeurs l'ont obtenue.

Certaines publications proposent également, dans les milieux de travail amis des aînés, d'inclure tout le monde, peu importe l'âge, et présentent des stratégies permettant d'accorder de l'importance à un effectif diversifié et de gérer globalement la diversité de l'âge en milieu de travail. L'attention prêtée à l'« inclusivité » au-delà de l'âge est présentée dans les publications comme une stratégie visant à éradiquer la ségrégation liée à l'âge de même qu'à combler le fossé entre les générations en milieu de travail.

Voici une synthèse des initiatives en cours et des autres suggestions formulées pour atténuer les préjugés à l'égard des travailleurs âgés et les comportements discriminatoires qui en découlent.

6.2 Travailleurs âgés

Les personnes âgées peuvent elles-mêmes s'imprégner de préjugés, lesquels risquent de nuire à leur bien-être en ce qui touche leur participation à la vie active ainsi que leur santé. Plusieurs articles évoquent l'importance d'initiatives destinées aux personnes âgées pour accroître leurs aspirations en matière d'apprentissage et de travail ainsi que valoriser le rôle utile qu'elles jouent et leur amour-propre. Comme il a été mentionné, les campagnes de conscientisation qui mettent en valeur des données et des représentations favorables aux travailleurs âgés et qui prennent fait et cause pour les travailleurs âgés qui réussissent sont importantes aux yeux des personnes âgées. Il

peut s'agir, à titre d'exemples, de particuliers qui jouent un rôle de chef de file ou relèvent de nouveaux défis. La diffusion de tels messages positifs en milieu de travail et dans les lieux publics peut permettre d'infirmer les préjugés.

Des campagnes de conscientisation devraient être menées par des organismes non gouvernementaux et par le gouvernement afin de souligner les effets néfastes de l'imprégnation des préjugés, afin de soutenir les personnes âgées dans leur résistance face aux convictions âgistes.

La suggestion d'offrir aux personnes âgées des possibilités de perfectionnement professionnel en vue de maintenir la validité de leurs ensembles de compétences est fréquemment formulée [Abrams et coll. (2016); Berger (2009); Fiore et coll. (2012)], notamment en raison des changements en milieu de travail apportés par l'économie fondée sur le savoir et la technologie en perpétuelle transformation. Ces possibilités peuvent être prises en charge en milieu de travail à l'intention des employés actuels ou des particuliers qui tentent de s'intégrer ou de se réintégrer à la population active par l'intermédiaire de centres d'emploi ou d'organismes communautaires. Il est également recommandé d'offrir aux travailleurs des possibilités de perfectionnement professionnel à propos des milieux de travail multigénérationnels, afin de concevoir les facteurs, dont les systèmes respectifs de valeurs, qui peuvent intervenir dans la façon de travailler.

Une autre proposition visant à mettre les personnes âgées en bonne position à titre de postulants consiste à leur offrir des possibilités d'apprentissage sur la conception du curriculum vitæ, de façon à minimiser le risque de parti pris dans la présélection et à améliorer la concordance des habiletés avec les compétences requises dans le cadre du poste.

6.3 Organismes et employeurs

Parmi les initiatives destinées aux organismes et aux employeurs, il y a des activités de conscientisation ainsi que des mesures d'aide telles que des outils et des guides à l'appui des pratiques de recrutement et d'embauche et des examens des politiques en matière de ressources humaines. À titre d'exemple, WorkBC a mis au point une ressource qui procure aux employeurs de précieux éclaircissements sur le recrutement et le maintien en poste de travailleurs âgés [WorkBC (2008)]. Outre l'attention qu'elle prête aux pratiques d'embauche et de recrutement, cette ressource donne des renseignements sur les idées fausses répandues (les préjugés) à propos des travailleurs âgés (consulter l'Initiative n° 3 de l'Annexe C). Il existe également des propositions en vue d'instaurer une culture de travail propice l'inclusivité; par exemple, le document *Milieux de travail amis des aînés : Promouvoir la participation des*

travailleurs âgés, lequel permet d'intensifier la conscientisation des employeurs [Ministres FPT responsables des aînés (2012a)] et le document *Milieux de travail amis des aînés : Outil d'auto-évaluation pour les employeurs*, lequel peut se révéler utile [Ministres FPT responsables des aînés (2012b)].

Initiatives de conscientisation

Dans les publications, on insiste sur l'importance d'une conscientisation relative au rôle utile des travailleurs âgés. De telles recommandations ne se rapportent habituellement pas à des préjugés en particulier, mais cette mesure est proposée pour réfuter les convictions négatives qu'entretiennent fréquemment les employeurs à l'égard des travailleurs âgés, notamment en ce qui touche la compétence et la réticence face au changement, comme nous l'avons constaté à la rubrique 3.2.1. À titre d'exemple, l'étude selon laquelle les jeunes travailleurs sont plus réfractaires au changement que les travailleurs âgés laisse entendre que ces éléments d'information pourront servir dans le cadre des séminaires de conscientisation des cadres supérieurs [Kunze et coll. (2013)]. Pour éliminer le préjugé relatif à la compétence, il est proposé de fournir aux responsables de l'embauche des éléments d'information contraires à ce préjugé, étant donné la mesure dans laquelle il est répandu dans les pratiques d'embauche [Krings et coll. (2011)]. Les exemples de conscientisation font état de plusieurs méthodes différentes de communication; toutefois, les éléments d'information sur leurs retombées demeurent restreints.

Plusieurs méthodes de conscientisation figurent dans une ressource de mise en pratique que l'OCDE a conçue pour promouvoir un prolongement de la vie active [OCDE (s.d.)]. En Autriche, on a lancé une campagne de conscientisation axée sur des témoignages de cas de réussite chez les 50 ans et plus. En Belgique, on a lancé une campagne intitulée « Il n'y a pas d'âge au talent », dans le cadre de laquelle se déroulent des activités de motivation organisées par des chômeurs de 55 ans et plus à l'intention des pairs et des employeurs. Au Danemark, le ministère responsable de l'emploi a instauré un site Web spécial qui souligne les pratiques exemplaires ou les plus novatrices pour promouvoir les travailleurs âgés. Les ressources comprennent des outils en appui aux politiques de perfectionnement des personnes âgées et aux évaluations des travailleurs âgés.

Des éléments d'information sur les préjugés entretenus à l'égard des travailleurs âgés figurent à l'Annexe B. Pour contrer ces préjugés défavorables, on peut communiquer efficacement à la population en général des messages fondés sur des éléments d'information. De plus, de telles campagnes peuvent être conçues de manière à représenter avec justesse les travailleurs âgés actuels et à venir, qui sont

vraisemblablement différents des travailleurs sur lesquels repose la recherche actuelle à propos des préjugés. Au moyen des campagnes de conscientisation, on peut contrer les préjugés liés à la compétence, à la faculté d'adaptation et à la réticence face au changement. À titre d'exemple, faire connaître les baby-boomers en tant que génération qui a souscrit au changement technologique tout au long de sa vie [Huyler et Ciocca (2016)] permettrait de rehausser la compréhension à leur endroit. De même, faire connaître les connaissances scientifiques sur la neuroplasticité et le vieillissement du cerveau par rapport aux travailleurs âgés pourrait contribuer à contrer les convictions entretenues actuellement à propos de la faculté d'adaptation et de la capacité d'apprentissage. En outre, les messages qui traitent de la croissance de l'espérance de vie et des normes actuelles sur l'âge du départ à la retraite qui ne rendent pas service aux personnes âgées sur les plans social et économique permettront d'infirmer les opinions fréquemment entretenues à propos de la sortie de la vie active. En milieu de travail, il convient de procéder à la diffusion stratégique et répandue (p. ex., salle à manger, toilettes, documents de promotion) de représentations inclusives de travailleurs, tous âges confondus. Cette stratégie peut raffermir le message véhiculé par les représentations et améliorer le sentiment d'acceptation et d'appartenance sur le plan organisationnel.

Pratique des ressources humaines

Les propositions axées sur les pratiques organisationnelles de recrutement, d'embauche et de promotion sont névralgiques parce que les particuliers qui observent celles-ci sont en grande partie responsables du climat de travail ainsi que de l'arrivée et du départ des employés. De telles politiques et pratiques risquent, sciemment ou non, d'occasionner de la discrimination à l'égard des employés âgés.

L'affichage des postes forme un domaine auquel il faut prêter attention. Les employeurs doivent éviter de recourir à un vocabulaire ou des formulations qui exacerbent les partis pris ou l'exclusion dans les offres d'emploi, et d'utiliser des termes comme « dynamique », « mature » et « très chevronné », ou de faire allusion au nombre d'années d'expérience, etc. [Smeaton et Parry (2018), p. 78]. Afin d'atténuer l'« âge » comme facteur d'embauche dans le recrutement, il y a lieu de procéder à une analyse des emplois en vue d'interpréter les tâches et les compétences requises pour réussir, puis de recourir à l'information sur les « compétences » dans les processus de recrutement, d'entrevue et d'évaluation [Posthuma et Campion (2009)]. L'utilisation de processus de demande en ligne dotés de fonctions de présélection peut contribuer à l'évaluation des demandes sans parti pris.

Dans les organismes où les préjugés défavorables sont très répandus – comme ceux des secteurs de la finance, des assurances et des technologies de l'information – on peut redoubler d'efforts pour tenir compte des travailleurs âgés dans le processus de recrutement. À titre d'exemple, « les annonces de recrutement peuvent mettre en vedette les travailleurs âgés à l'ordinateur, au gymnase de l'entreprise, etc. » [traduction libre de Posthuma et Campion (2009), p. 182].

Dans les initiatives visant à contrer la conviction selon laquelle les travailleurs âgés ne s'intéressent ni à la formation ni au perfectionnement, il faut voir à ce que les activités de formation fassent appel à des stratégies pédagogiques en phase avec les principes d'apprentissage des adultes, comme la participation active, la modélisation, des exemples de cas pratiques et l'apprentissage selon un rythme personnel [Appannah et Biggs (2015); Posthuma et Campion (2009)].

En Norvège, dans le cadre d'une initiative adoptée afin de motiver les personnes âgées à prolonger leur carrière, il y avait des « dialogues d'étape » entre les gestionnaires et les employés de 55 à 60 ans. Ces conversations à dessein, qui portent sur la motivation et la compétence, permettent de discerner des mesures à ce chapitre. Les gestionnaires reçoivent une formation sur le concept de dialogue avant de prendre part à ces conversations [OCDE (2013)].

Au Royaume-Uni, bon nombre des propositions susmentionnées font partie d'une ressource interactive en ligne destinée aux gestionnaires [Age Action Alliance (s.d.)]. La trousse en question englobe certains aspects et renseignements concrets en vue du recrutement et du maintien en poste des personnes âgées, notamment une partie dont le contenu permet de rectifier de nombreuses idées fausses et répandues au sujet des travailleurs âgés (consulter l'Initiative n° 4 de l'Annexe C).

<u>Favoriser des milieux de travail inclusifs</u>

Plusieurs initiatives peuvent jouer en faveur d'un milieu de travail entièrement inclusif, malgré les facteurs qui risquent de semer la division chez les employés et de créer un fossé entre eux (p. ex., l'âge, le genre et l'ascendance raciale). À titre d'exemple, les employeurs pourraient se consacrer principalement à un modèle de milieu de travail fondé sur les forces, en fonction duquel des affectations en équipe permettraient aux particuliers, tous âges confondus, de tirer parti des forces de chacun. Voici d'autres propositions à l'appui de l'inclusivité :

- Adopter, dans les processus décisionnels d'entrevue et d'embauche, des processus qui tiennent compte de la diversité (p. ex., l'âge, le genre, l'ascendance raciale) [Iweins et coll. (2012)].
- Tenir compte de l'âge dans les stratégies de diversité [Berger (2009)].
- Faire l'analyse et suivre l'évolution, à intervalles réguliers, des conceptions et comportements à l'égard des travailleurs âgés et de la diversité dans son ensemble (p. ex., le sexe, l'âge, l'ascendance raciale).
- Assouplir les pratiques et stratégies en ressources humaines, en phase avec les besoins et les valeurs des employés, toutes générations confondues [Becton et coll. (2014)].
- Nommer des champions comme un gestionnaire ou un comité en particulier dont le travail consiste à promouvoir et à célébrer la diversité en milieu de travail (p. ex., l'âge, le genre, l'ascendance raciale) et favoriser les possibilités de s'y investir [Smeaton et Parry (2018)].
- Préparer les futurs gestionnaires à travailler avec des employés âgés, attirer l'attention sur la variation au sein des groupes d'âge plutôt qu'entre eux et souligner le fait que des variables telles que les habiletés des employés sont plus importantes que l'âge pour prédire le rendement au travail [Posthuma et Campion (2009)].
- Créer des occasions positives de prise de contact entre les générations (p. ex., mentorat, jumelage intergénérationnel), ce qui se révèle efficace pour contrer les a priori, la formation de cliques et la vulnérabilité des travailleurs âgés à la menace que constituent les préjugés [Bayl-Smith et Griffin (2014); Cadieux et coll. (2019)].

De plus, à partir des travaux récents visant à réduire les partis pris sexistes en milieu de travail, il vaut la peine de prendre en compte le modèle des « petites victoires » afin d'en arriver à un changement organisationnel viable. Sa méthode en cinq étapes a pour objet de guider les organismes dans le processus de discernement des partis pris, de mise au point des solutions, d'intervention à l'aide de mesures concrètes et d'évaluation des victoires (consulter l'Initiative nº 5 à l'Annexe C). Le modèle repose sur la prémisse des petites victoires qui peuvent susciter progressivement l'adhésion des gens, ce qui jette ensuite les bases d'une vaste transformation organisationnelle [Correll (2017)].

6.4 Population en général

Les initiatives visant à conscientiser la population à l'utilité et à l'importance des travailleurs âgés sont habituellement intégrées aux campagnes en faveur de la population vieillissante et des personnes âgées en général, ou aux initiatives au moyen de stratégies élargies contre l'âgisme (p. ex., en Alberta, en Nouvelle-Écosse, en

Colombie-Britannique). Une campagne lancée par l'Initiative nationale pour le soin des personnes âgées s'attaque précisément à l'âgisme en milieu de travail au moyen de conseils et d'outils (consulter l'Initiative nº 6 à l'Annexe C). Leurs documents comportent des descriptions d'attributs positifs propres aux travailleurs âgés (pour réfuter les préjugés défavorables qui sont entretenus) et des exemples de comportements âgistes implicites en milieu de travail (p. ex., faire abstraction de l'apport au travail, être rabroué par les patrons). On fait mention d'une campagne de conscientisation du public au sujet des travailleurs âgés dans le cadre de l'initiative amie des aînés de la Ville de Boston [Ville de Boston (2017)].

Dans les initiatives de conscientisation du public, il convient de s'inspirer des documents de l'initiative ReFraming Aging [Frameworks Institute (2017)] et de s'appuyer sur divers médias (p. ex., la presse écrite, la presse électronique, les médias sociaux). Parmi les messages importants à communiquer, mentionnons : les problèmes que posent les normes sur l'âge du départ à la retraite; l'apport à l'économie et à la société qui découle de la participation des travailleurs âgés à la vie active; les éléments d'information qui permettent d'infirmer les préjugés sur l'âge, l'incapacité et les retombées sur les coûts (ou la promotion d'une argumentation à ce sujet auprès des employeurs), et l'hétérogénéité de la population âgée.

MATIÈRE À APPROFONDISSEMENT

Les travailleurs âgés s'investissent de plus en plus dans le travail à temps partiel pendant une partie de l'année. De plus, l'emploi atypique (p. ex. le travail à contrat) est de plus en plus répandu chez tous les travailleurs. Il importe de savoir interpréter les préjugés dans un marché du travail évolutif et dynamique.

On peut trouver actuellement dans les milieux de travail des employés issus de cinq générations. Pour interpréter dans leur intégralité les préjugés qui agissent dans les milieux de travail où plusieurs générations se côtoient, il faut examiner les perceptions que ces dernières entretiennent et discernent.

Les travailleurs âgés forment une population diversifiée. Il n'existe pas de « type unique » de travailleurs âgés.

7. Conclusions sur les préjugés à l'égard des travailleurs âgés

Les publications actuelles à propos des préjugés fréquemment entretenus à l'égard des travailleurs âgés donnent un aperçu des personnes qui en sont imprégnées et des facteurs qui les perpétuent. Elles montrent que les préjugés défavorables quant à la compétence et à la faculté d'adaptation des travailleurs âgés sont répandus. Ces préjugés défavorables risquent à leur tour d'exacerber les perceptions selon lesquelles les travailleurs âgés seraient improductifs et que leur rendement serait médiocre. À l'inverse, des préjugés favorables en lien avec les qualités personnelles des travailleurs

âgés, comme la convivialité, sont également constatés. Certains éléments d'information semblent indiquer que plus les employeurs ou gestionnaires et travailleurs vieillissent, moins ils entretiennent de préjugés négatifs liés à l'âge. Toutefois, il est difficile de tirer des conclusions étant donné les diverses façons par lesquelles les préjugés sont définis et mesurés. Quelques recherches publiées au cours des 10 dernières années ont traité des préjugés liés à l'âge en ce qui touche la santé, mais rares sont les études qui ont trait aux préjugés relatifs à la conciliation travail-vie personnelle et aux coûts organisationnels et de main-d'œuvre liés à l'emploi des travailleurs âgés. De nombreuses recherches sont fondées sur les perceptions des jeunes travailleurs à l'égard des travailleurs âgés, lesquelles risquent de perpétuer les conflits entre les générations et d'empêcher l'inclusivité en milieu de travail.

La recherche atteste l'existence des préjugés, mais leurs facteurs de causalité sont peu examinés, sauf peut-être les opinions âgistes générales à propos du vieillissement et des personnes âgées dans la société. D'autres recherches sur les facteurs de propagation de certains préjugés pourraient permettre de discerner les secteurs de travail et les entreprises où les travailleurs âgés se heurtent le plus aux conséquences négatives. Parmi les autres lacunes, il y a le manque de publications du Canada de même que le défaut de prise en compte de l'identité, de la diversité et du milieu de vie. Les rouages que sont les politiques souples en milieu de travail et les initiatives de l'État pour éliminer les obstacles structurels à la prolongation de la vie professionnelle jouent un rôle important dans la promotion de la participation des travailleurs âgés à la vie active, mais ils ne permettent pas d'éliminer les préjugés.

Les préjugés défavorables se sont traduits par des pratiques discriminatoires dans les processus de présélection, d'embauche et d'évaluation du rendement, ce qui a exacerbé la marginalisation des travailleurs âgés ou leur exclusion de la population active. Une corrélation est également établie entre, d'une part, ces préjugés défavorables et, d'autre part, le fait que les travailleurs âgés disent avoir une estime d'eux-mêmes en régression et sortir précocement de leur milieu de travail. Compte tenu de l'attention croissante prêtée à l'importance de leur participation à la vie active, des initiatives sont nécessaires en vue d'aménager des milieux où les personnes âgées seront bien accueillies, acceptées et appuyées. Parmi les interventions potentielles en vue d'éliminer les préjugés, il y a la promotion de milieux de travail amis des aînés, des initiatives générales et ciblées de conscientisation de même que l'analyse critique des pratiques en milieu de travail pour permettre d'éradiquer les conceptions et comportements âgistes à l'égard des travailleurs âgés. Il y a lieu d'envisager ces interventions potentielles dans le contexte d'un marché du travail évolutif et dynamique et, ce faisant, de tenir compte de la diversité de la population âgée.

Dans la présente recherche, il est question des préjugés qui témoignent de l'âgisme, un obstacle notoire à la participation des travailleurs âgés à la vie active. Toutefois, d'autres facteurs risquent également de faire obstacle à la participation continue des Canadiens âgés à la vie active. Étant donné le caractère évolutif et dynamique du marché du travail, il faut intensifier les recherches menées dans le contexte canadien à propos de l'effet des tendances et facteurs actuels et naissants sur la participation des personnes âgées à la vie active.

8. Bibliographie

Abrams, D., Swift, H. et L. Drury (2016). « Old and unemployable? How age-based stereotypes affect willingness to hire job candidates », dans *Journal of Social Issues,* vol. 72 nº 1, p. 105-121. https://doi.org/10.1111/josi.12158

Age Action Alliance (s.d.). *Employer Toolkit: Guidance for managers of older workers*. http://ageactionalliance.org/employer-toolkit/

Agediscrimination.info (s.d.). Pologne. http://www.agediscrimination.info/international-age-discrimination/poland

Appannah, A. et S. Biggs (2015). « Age-friendly organizations: The role of organizational culture and the participation of older workers », dans *Journal of Social Work Practice,* vol. 29 nº 1, p. 37-51. https://doi.org/10.1080/02650533.2014.993943

Appelbaum, S., Wenger, R., Buitrago, C. et R. Kaur (2016). « The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one) », dans *Industrial and Commercial Training,* vol. 48 nº 4, p. 181-188. https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0015

Australia Health and Ageing (2011). *The elephant in the room: Age discrimination in employment*. National Seniors Australia, Productive Ageing Centre. https://nationalseniors.com.au/research/discrimination/the-elephant-in-the-room-age-discrimination-in-employment

Bal, A., Reiss, A., Rudoph, C. et B. Baltes (2011). « Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis », dans *The Journals of Gerontology, Series B, Psychological Sciences and Social Sciences,* vol. 66 nº 6, p. 687-698. https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056

Bayl-Smith, P. et B. Griffin (2014). « Age discrimination in the workplace: Identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age », dans *Journal of Applied Social Psychology,* vol. 44 nº 9, p. 588-599. https://doi.org/10.1111/jasp.12251

Becton, J. et L. Jones-Farmer (2014). « Generational differences in workplace behavior », dans *Journal of Applied Social Psychology,* vol. 44 nº 3, p. 175-189. https://doi.org/10.1111/jasp.12208

Bélanger, A., Carrière, Y., et P. Sabourin (2016). « Understanding employment participation of older workers: The Canadian perspective », dans *Analyse de politiques,* vol. 42 nº 1, p. 1-16. https://doi.org/10.3138/cpp.2015-042

Berger, E. (2009). « Managing age discrimination: an examination of the techniques used when seeking employment », dans *The Gerontologist,* vol. 49 nº 3, p. 317-332. https://doi.org/10.1093/geront/gnp031

Cadieux, J., Chasteen, A. et D. Packer (2019). « Intergenerational contact predicts attitudes toward older adults through inclusion of the outgroup in the self », dans *Journals of Gerontology: Psychological Sciences.* vol. 74 nº 4, p. 575-584. https://doi.org/10.1093/geronb/gbx176

Centre for Ageing Better (2018). Becoming an age-friendly employer. https://www.ageing-better.org.uk/publications/becoming-age-friendly-employer

Cheung, C., Kam, P. et R. Ngan (2011). « Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers », dans *International Social Work,* vol. 54 nº 1, p. 118-136. https://doi.org/10.1177/0020872810372368

Collien, I., Sieben, B. et M. Muller-Camen (2016). « Age work in organizations: Maintaining and disrupting institutionalized understandings of higher age », dans *British Journal of Management,* vol. 27 nº 4, p. 778-795. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12198

Conseil national des aînés. (2011). *Consultations sur la participation au marché du travail des aînés et des personnes approchant de l'âge de la retraite et sur les relations intergénérationnelles,* Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/conseil-national-aines/programmes/publications-rapports/2011/marche-du-travail.html

Correll, S. (2017). « Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change », dans *Gender & Society,* vol. 13 nº 6, p. 725-750. https://doi.org/10.1177/0891243217738518

Desmette, D. et M. Gaillard (2008). « When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work », dans *Career Development International,* vol. 13 nº 2, p. 168-185. https://doi.org/10.1108/13620430810860567

Dordoni, P. et P. Argentero (2015). « When age stereotypes are employment barriers: A conceptual analysis and a literature review on older worker stereotypes », dans *Ageing International,* vol. 40 nº 4, p. 393-412. https://doi.org/10.1007/s12126-015-9222-6

Drydakis, N., MacDonald, P., Chiotis, V. et L. Somers (2018). « Age discrimination in the UK labour market: Does race moderate ageism? An experimental investigation », dans *Applied Economics Letters*, vol. 25 nº 1, p. 1-8. https://doi.org/10.1080/13504851.2017.1290763

Fasbender, U. et M. Wang (2017). « Negative attitudes toward older workers and hiring decisions: Testing the moderating role of decision makers' core self evaluations », dans *Frontiers in Psychology,* nº 7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057

Finkelstein, L., King, E. et E. Voyles (2015). « Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: A meta view of age stereotypes at work », dans *Work, Aging and Retirement,* vol. 9 nº 1, p. 26-40. https://doi.org/10.1093/workar/wau002

Fiore, F., Borella, E. et R. De Beni (2012). « How old are older workers? From age stereotypes to successful intergenerational relationships », dans *Life Span and Disability,* vol. 15 nº 2 p. 35-53. https://psycnet.apa.org/record/2013-26509-003

Frameworks Institute (2017). *Finding the frame: An empirical approach to reframing aging and ageism.* https://www.frameworksinstitute.org/

Gahan, P., Harbridge, R., Healy, J. et R. Williams (2017). « The ageing workforce: Policy dilemmas and choices », dans *Australian Journal of Public Administration,* vol. 76 nº 4, p. 511-523. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12232

Gaillard, M. et D. Desmette (2010). « (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop », dans *Basic and Applied Social Psychology,* vol. 32 nº 1, p. 86-98. https://doi.org/10.1080/01973530903435763

Gringart, R., Jones, B., Helmes, R., Jansz, J., Monterosso, L., et M. Edwards (2012). « Negative stereotyping of older nurses despite contact and mere exposure: The case of nursing recruiters in Western Australia », dans *Journal of Aging & Social Policy,* vol. 24 nº 4, p. 400-416. https://doi.org/10.1080/08959420.2012.735170

Guillen, L. et F. Kunze (2019). « When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer », dans *Human Resources Management,* vol. 58 nº 3, p. 301-316. https://doi.org/10.1002/hrm.21953

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J. et D. Rudman (2017). « Ageism and the older worker: A scoping review », dans *The Gerontologist,* vol. 58 nº 2, p. 1-14. https://doi.org/10.1093/geront/gnw194

Huyler, D. et D. Ciocca (2016). « Baby boomers: The use of technology to support learning », dans *Education Commons*, p. 96-103. https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1542 & context=sferc

Ilmarinen, J. (2001). « Aging workers », dans *Occupational & Environmental Medicine*, vol. 58 nº 8, p. 546-552. https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546

Initiative nationale pour le soin des personnes âgées (s.d.). *Anti-ageism in the workplace campaign*. www.nicenet.ca

Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V. et F. Stinglhamber (2013). « Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective », *European Journal of Work and Organizational Psychology,* vol. 22 nº 3, p. 331-346. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656

James, J., McKechnie, S., Swanberg, J. et E. Besen (2013). « Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination », dans *Journal of Managerial Psychology,* vol. 28 nºs 7-8, p. 907-927. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0179

Kadefors, R. et J. Hanse (2012). « Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life », dans *Nordic Journal of Working Life Studies,* vol. 2 nº 3, p. 29-47. https://doi.org/10.19154/njwls.v2i3.2362

Karpinska, K., Henkens, K. et J. Schippers (2013). « Retention of older workers: Impact of managers' age norms and stereotypes », dans *European Sociological Review,* vol. 29 nº 6, p. 1323-1335. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0223

Krings, F., Sczesny, S. et A. Kluge (2011). « Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth », dans *British Journal of Management,* vol. 22 nº 2, p. 187-201. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00721.x

Kulik, C., Perera, S. et C. Cregan (2016). « Engage me: The mature-age worker and stereotype threat », dans *Academy of Management Journal,* vol. 59 nº 6, p. 2132-2156. http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.0564

Kunze, F., Boehm, S. et H. Bruch (2013). « Age, resistance to change, and job performance », dans *Journal of Managerial Psychology,* vol. 28 nºs 7-8, p. 741-760. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194

Lamont, R., H. Swift et D. Abrams (2015). « A review and meta-analysis of age-based stereotype threat: Negative stereotypes, not facts, do the damage », dans *Psychology and Aging,* vol. 30 nº 1, p. 180-193. http://dx.doi.org/10.1037/a0038586

Löckenhoff, C., Fruyt, F., Terracciano, A., McCrae, R., De Bolle, M., Costa, P., Aguilar-Vafaie, M., Ahn, C., Ahn, H., Alcalay, L., Allik, J., Avdeyeva, T., Benet-Martinez, V., Blatn , M., Bratko, D., Brunner-Sciarra, M., Cain, T., Crawford, M. [...] et M. Yik (2009). « Perceptions of aging across 26 cultures and their culture-level associates », dans *Psychology and Aging,* vol. 24 nº 4, p. 941-954. https://doi.org/10.1037/a0016901

Lössbroek, J., et J. Radl (2019). « Teaching older workers new tricks: Workplace practices and gender training differences in nine European countries », dans *Ageing & Society,* vol. 39 nº 10, p. 2170-2193. https://doi.org/10.1017/S0144686X1800079X

Malinen, S. et L. Johnston (2013). « Workplace ageism: Discovering hidden bias », dans *Experimental Aging Research,* vol. 39 nº 4, p. 445-465. https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808111

Manzi, C., Paderi, F., Benet-MartÍnez, V. et S. Coen (2018). « Age-based stereotype threat and negative outcomes in the workplace: Exploring the role of identity integration », dans *European Journal of Social Psychology,* vol. 49 nº 4, p. 705-716. https://doi.org/10.1002/ejsp.2533

Marcus, J. et B. Fritzsche (2016). « The cultural anchors of age discrimination in the workplace: A multilevel framework », dans *Work, Aging and Retirement,* vol. 2 nº 2, p. 217-229. https://doi.org/10.1093/workar/waw007

Marcus, J., Fritzsche, B., Le, H. et M. Reeves (2016). « Validation of the work-related age-based stereotypes (WAS) scale », dans *Journal of Managerial Psychology,* vol. 31 nº 5, p. 989-1004. https://doi.org/10.1108/JMP-11-2014-0320

McNamara, T., Pitt-Catsouphes, M., Sarkisian, N., Besen, E. et M. Kidahashi (2016). « Age bias in the workplace: Cultural stereotypes and in-group favoritism », dans *The International Journal of Aging and Human Development,* vol. 83 nº 2, p. 156-183. https://doi.org/10.1177/0091415016648708

Ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés (2012a). *Milieux de travail amis des aînés : Promouvoir la participation des travailleurs âgés,* Emploi et Développement social Canada.

Ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés (2012b). *Milieux de travail amis des aînés : Outil d'auto-évaluation pour les employeurs,* Emploi et Développement social Canada.

Ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés (2018). *Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail – Initiatives prometteuses,* Emploi et Développement social Canada.

Ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables des aînés (2019). *Comprendre l'incidence des politiques et programmes publics sur les décisions des travailleurs âgés relatives au marché du travail,* Emploi et Développement social Canada.

Moore, S. (2009). « 'No matter what I did I would still end up on the same position': Age as a factor defining older women's experience of labour market participation », dans *Work, Employment and Society,* vol. 23 nº 4, p. 655-671. https://doi.org/10.1177/0950017009344871

Mulders, J., Henkens, K. et J. Schippers (2017). « European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers », dans *The Gerontologist,* vol. 57 nº 5, p. 857-866. https://doi.org/10.1093/geront/gnw076

Munnell, A., et A. Wu (2013). *Do older workers squeeze out younger workers?* Stanford Institute for Economic Policy Research, SIEPR Discussion Paper No.*13*-011. https://siepr.stanford.edu/sites/default/files/publications/Do.older_.workers.squeeze.out_.younger.workers_2.pdf

Ng, T. et D. Feldman (2008). « The relationship of age to ten dimensions of job performance », dans *Journal of Applied Psychology,* vol. 93 nº 2, p. 392-423. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392

Ng, T. et D. Feldman (2012). « Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data », dans *Personnel Psychology,* vol. 65 nº 4, p. 821-858. https://doi.org/10.1111/peps.12003

Nelson, T. (2016). « The age of ageism », dans *Journal of Social Issues,* vol. 72 nº 1, p. 191-198. https://doi.org/10.1111/josi.12162

Nilsson, K. (2018). « Managers' attitudes to their older employees: A cross-sectional study », dans *Work,* vol. 59 nº 1, p. 49-58. https://doi.org/10.3233/WOR-172663

Nova Scotia Centre on Aging (2018). *Older worker employment and labour force participation – Phase 2. Final Report,* document préparé pour le ministère des Aînés de la Nouvelle-Écosse, le 15 novembre 2018, Université Mount Saint Vincent

OCDE (2006). *Vivre et travailler plus longtemps. Vieillissement et politiques de l'emploi.* https://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/vivre-et-travailler-plus-longtemps_9789264035898-fr

OCDE (2013) *Ageing and Employment Policies: Norway 2013 Working Better with Age* http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm (document en anglais seulement)

OCDE (2019). *Working Better with Age, Ageing and Employment Policies*. https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en (document en anglais seulement)

OCDE (s.d.). *Key Policies to Promote Longer Working Lives in EU Members Policy toolkit of good practices*. http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm (document en anglais seulement)

O'Loughlin, K., Kendig, H., Hussain, R. et L. Cannon (2017). « Age discrimination in the workplace: The more things change… », dans *Australian Journal on Ageing,* vol. 36 nº 2, p. 98-101. https://doi.org/10.1111/ajag.12429

Oliveira, E. et C. Cardoso (2018). « Stereotype threat and older worker's attitudes: A mediation model », dans *Personnel Review,* vol. 47 nº 1, p. 187-205. https://doi.org/10.1108/PR- 11-2016-0306

Organisation mondiale de la Santé (OMS) (2018). *A global campaign to combat ageism*. https://www.who.int/bulletin/volumes/96/4/17-202424.pdf (document en anglais seulement)

Peters, P., Van der Heijden, B., Spurk, D., De Vos, A. et R. Klaassen (2019). « Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of age-based (meta) stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers », dans *Frontiers in Psychology,* vol. 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249

Posthuma, R. et A. M. Campion (2009). « Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions », dans *Journal of Management*, vol. 35 nº 1, p. 158-188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617

Poulston, J. et A. Jenkins (2013). « The persistent paradigm: Older worker stereotypes in the New Zealand hotel industry », dans *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism,* vol. 12 nº 1, p. 1-25. https://doi.org/10.1080/15332845.2013.723252

Rabl, T. (2010). « Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees », dans *Personnel Review,* vol. 39 nº 4, p. 448-467. https://doi.org/10.1108/00483481011045416

Radl, J. (2012). « Too old to work, or too young to retire? The pervasiveness of age norms in Western Europe », dans *Work, Employment and Society,* vol. 26 nº 5, p. 755-771. https://doi.org/10.1177/0950017012451644

Revera Inc., & la Fédération internationale du vieillissement (FIV) (2012). *Revera Report on Ageism*. https://www.bccrns.ca/WebLibrary/General/Resources/Documents/Public20130425112436.pdf (document en anglais seulement)

Rožman, M., Treven, S. et V. Čančer (2016). « Stereotypes of older employees compared to younger employees in Slovenian companies », dans *Management: Journal Of Contemporary Management Issues,* vol. 21 nº 2, p. 165-179. https://www.semanticscholar.org/paper/Stereotypes-of-older-employees-compared-to-younger-Rozman-Treven/f197f28289fc9ffa7e820d4571b5eac9930cb1c3

Shiu, E., Hassan, L. et S. Parry (2015). « The moderating effects of national age stereotypes on the relationships between job satisfaction and its determinants: A study of older workers across 26 countries », dans *British Journal of Management,* vol. 26 nº 2, p. 255-272. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12091

Sinha, M. (2013). *Portrait des aidants familiaux, 2012* Document nº 89-652-X au catalogue de Statistique Canada – nº 001. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-652-x/89-652-x2013001-fra.pdf

Smeaton, D. et J. Parry (2018). *Becoming an age-friendly employer: Evidence report.* Centre for Ageing Better. https://www.ageing-better.org.uk/sites/default/files/2018-09/Being-age-friendly-employer-evidence-report.pdf

Solem, E. (2016). « Ageism and age discrimination in working life », dans *Nordic Psychology,* vol. 68 nº 3, p. 160-175. https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1095650

Statistique Canada (2017). *Recensement en bref. Les personnes âgées au travail au Canada*. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016027/98-200-x2016027-fra.cfm

Sterns, H., et S. Miklos (1995). « The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues », dans *Journal of Vocational Behavior,* vol. 47 nº 3, p. 248-268. https://doi.org.10.1006/jvbe.1995.0003

Swift, H., Abrams, D. et S. Marques (2013). « Threat or boost? Social comparison affects older people's performance differently depending on task domain », dans *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences,* vol. 68 nº 1, p. 23-30. https://doi.org/10.1093/geronb/gbs044

Taylor, P., McLoughlin, C., Meyer, D. et E. Brooke (2013). « Everyday discrimination in the workplace, job satisfaction and psychological wellbeing: Age differences and moderating variables », dans *Ageing & Society,* vol. 33 nº 7, p. 1105-1138. https://doi.org/10.1017/S0144686X12000438

Tresh, F., Steeden, B., Randsley de Moura, G., Leite, A., Swift, H. et A. Player (2019). « Endorsing and reinforcing gender and age stereotypes: The negative effect on self-rated leadership potential for women and older workers », dans *Frontiers in Psychology,* vol. 10 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00688

Turek, K. et K. Henkens (2020). « How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: The indirect role of age stereotypes », dans *Work, Employment and Society,* vol. 34 nº 4, p. 550-570. https://doi.org/10.1177/0950017019847943

van Dalen, H. et K. Henkens (2017). *Do stereotypes about older workers change? Evidence from a panel study among employers,* Center Research Paper, nº 2017-028. Université Tilburg. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3005980

van Dalen, H., Henkens, K. et J. Schippers (2009). « Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and ageism », dans *Journal of European Social Policy,* vol. 19 nº 1, p. 47-60. https://doi.org/10.1177/0958928708098523

van Dalen, H., Henkens, K. et J. Schippers (2010). « Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees », dans *Population and Development Review,* vol. 36 nº 2, p. 309-330. https://www.jstor.org/stable/25699062?seq=1#metadata_info_tab_contents

Ville de Boston (2017). *Age-friendly Boston action plan 2017*. https://www.boston.gov/sites/default/files/embed/f/full_report_0.pdf

von Hippel, C., Kalokerinos, E. et J. Henry (2013). « Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions », dans *Psychology and Aging,* vol. 28 nº 1, p. 17-27. https://doi.org/10.1037/a0029825

WorkBC (2008). *The WorkBC employer's tool kit: A resource for British Columbia businesses. Booklet 2 It's about ability - How to attract, retain and engage mature workers.* http://www.northislandresource.ca/media/It's%20About%20Ability%20-%20How%20to%20Attract,%20Retain%20and%20Engage%20Mature%20Workers.pdf

Annexe A – Méthode

Recherche et sélection des publications

Le processus d'examen des publications a fait intervenir la recension des publications à comité de lecture et parallèles du Canada et des autres gouvernements à propos des préjugés et des conceptions à l'égard des travailleurs âgés, conformément aux critères suivants :

- accessibles en texte intégral;
- publiées en français ou en anglais;
- publiées entre janvier 2009 et octobre 2019.

Bases de données employées :

Academic Search Premier; Business Search Premier; Google Scholar; Google

Mots clés employés :

Dans les recherches (menées en français et en anglais), les mots clés suivants ont servi : "*ageism *workplace / age discrimination *workplace / stereotypes *older workers / ageism *employment *stereotypes / age discrimination *ageism in employment / myths *stereotypes * older workers / ageism *workplace strategies / age friendly workplace / ageism * workplace *myths/ ageism *work *employment / stereotype of age in workplace / stereotype of older adults in workplace / ageism *workplace initiatives / age bias *stereotypes in workplace / age bias *stereotypes in workplace / ageism *retirement / âgisme au travail / âgisme au travail *stereotype / stereotype *age discrimination in hiring / older workers *stereotypes *discrimination / age stereotypes in workplace / ageism *stereotype *unemployment / ageing workforce *discrimination / older workers *immigrants *ageism in workplace / older women *ageism in workplace / *intergenerational workspaces *stereotypes *older workers / ageism *entrepreneurship / senior entrepreneurship *age discrimination*

Aux résultats des recherches se sont ajoutées d'autres publications à partir des sources suivantes :

- les recherches antérieures menées par l'équipe de recherche;
- les bibliographies des articles récupérés;
- la documentation fournie à l'équipe de recherche;
- les recherches ciblées de concepts (p. ex., milieux de travail multigénérationnels, initiatives) grâce auxquelles on pouvait étoffer le contexte ou faciliter l'interprétation des publications.

En outre, des recherches ciblées ont été faites dans Google pour recenser les initiatives pertinentes à partir du Tableau 1 : Parties prenantes.

Tableau 1 : Parties prenantes

Organismes des parties prenantes – recherche des initiatives dans les sites Web	
AARP	Conseillers en ressources humaines agréés
Conseil économique des provinces de l'Atlantique	Conference Board du Canada
Institut Broadbent	Le Conseil des Canadiens
Conseil canadien des affaires	Institut Fraser
Atlantic Institute for Market Studies	Human Resources Professional Association
Centre canadien de politiques alternatives	Institut de recherche en politiques publiques.
CARP	Conseil national des aînés
Institut C.D. Howe	Forum des politiques publiques
Organisation mondiale de la Santé	Organisation de coopération et de développement économiques

Les publications comprises dans l'examen portent sur les points de vue des travailleurs âgés, des jeunes travailleurs, des gestionnaires et des employeurs issus de différents secteurs professionnels. Les publications sur les personnes âgées qui font, ou ont fait récemment, partie de la population active globalement (c.-à-d. sans emploi, sous-employées, retraitées, etc.) sont également comprises.

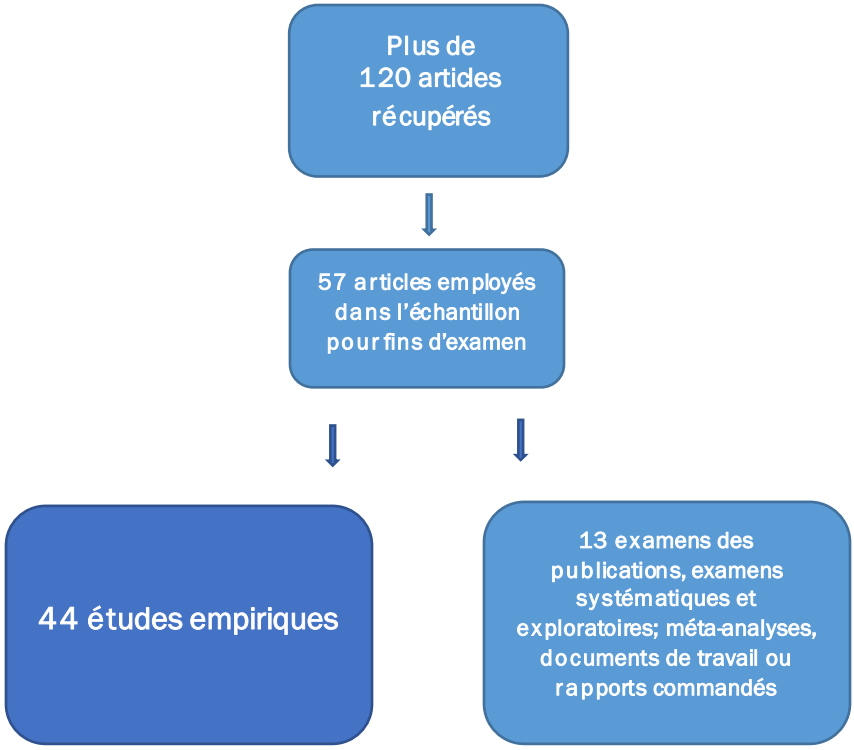
Le titre et les résumés des premières publications sélectionnées ont fait l'objet d'un examen par l'équipe en vue de prêter attention aux préjugés à l'égard des travailleurs âgés. Les éléments d'information puisés dans les articles retenus, comme la méthode de recherche, le gouvernement, le type d'article, la question, l'objet et l'hypothèse de la recherche, l'échantillon ou la description de l'étude, le type d'entreprise, de secteur ou de profession, le stade (recherche d'emploi, embauche, emploi, retraite, réembauche postérieure à la retraite), la définition de travailleur âgé, la conception ou le préjugé à l'examen, les constatations, les éléments d'information contraires, les initiatives, les recommandations et les répercussions ont fait l'objet d'une compilation dans un document en format Excel de Microsoft afin que les membres de l'équipe puissent en faire l'examen.

Ce processus s'est traduit par une liste de plus de 120 articles à prendre en compte. On a procédé au dépouillement des articles pour écarter les publications qui ne satisfaisaient pas aux critères d'inclusion. Ce processus s'est traduit par la sélection de 57 articles utilisés à titre d'échantillon. Les articles en question se sont révélés directement pertinents afin de discerner ou d'interpréter les préjugés et les travailleurs âgés (consulter le graphique 2). Les articles à l'extérieur du champ d'observation, qui

ne se penchaient pas sur des préjugés en particulier et ceux qui portaient de façon globale sur l'âgisme, la discrimination ou les initiatives n'ont pas fait partie de l'échantillon aux fins d'analyse; toutefois, un grand nombre de ces articles ont contribué au contexte ou à l'interprétation des principales constatations.

L'échantillon consiste en un rapport commandé et deux documents de travail, auxquels s'ajoutent 10 examens des publications, des examens de la portée ou systématiques, ou des méta-analyses (articles combinant les résultats de plusieurs études), dont une source parue en 2008 et qui fait partie de l'échantillon parce qu'elle est fréquemment évoquée dans les publications. Les participants aux études empiriques appartiennent à diverses tranches d'âge et, dans certains cas, il s'agit d'élèves de niveau postsecondaire ou des membres de la population en général. Toutefois, la plupart des études portent sur les perceptions entretenues par les employés ou les employeurs (à savoir notamment des professionnels des ressources humaines, des gestionnaires recruteurs ou d'autres qui assument un pouvoir d'embauche ou un rôle de supervision) au sujet des travailleurs âgés; les employés et employeurs font partie simultanément de nombreuses études. En ce qui concerne presque toutes les études, leur échantillon se chiffre à plus de 100 participants, voire plus de 1 000 participants pour environ une douzaine d'études. Parmi celles-ci, il y a quelques études menées dans plusieurs pays à la fois et une vaste étude sur les travailleurs du commerce de détail aux États-Unis.

Graphique 2 : Description de l'échantillon



Annexe B – Quelques préjugés défavorables, éléments d'information accessibles et mesures potentielles

Il existe des préjugés favorables et défavorables au sujet des travailleurs âgés. Les éléments d'information en vue de confirmer ou d'infirmer les préjugés discernés dans la recherche de publications ne sont pas tous accessibles. Le tableau ci-après répertorie quelques préjugés défavorables pour lesquels des éléments d'information qui confirment ou infirment leur fondement sont trouvés. (Prenez note qu'il ne s'agit pas ici des éléments d'information qui attestent l'existence du préjugé). Les préjugés se rapportent essentiellement à une mise en contraste entre travailleurs âgés et jeunes travailleurs (p. ex., les travailleurs âgés sont moins motivés que les jeunes travailleurs). La colonne la plus à droite présente des mesures proposées pour éliminer le préjugé.

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
Les travailleurs âgés ont une capacité mentale amoindrie	Individuel	Les travailleurs âgés « peuvent éprouver des difficultés accrues à réaliser des tâches complexes qui nécessitent des fonctions d'exécution d'un niveau élevé » et il se peut que « leurs facultés de reconnaissance et de mémorisation soient inférieures ». *[Ng et Feldman (2008) - méta-analyse]*	Faire connaître les éléments d'information sur la mémoire et le vieillissement normal de même que les nouveaux éléments d'information issus de la neuroscience.

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
		Le rendement s'améliore souvent avec l'âge et si des diminutions sont constatées, elles ont tendance à être minimes. *[Posthuma et Campion (2009) – examen des publications]* La menace que constitue le préjugé lié à l'âge a pour effet d'amoindrir le rendement cognitif et de la mémorisation. *[Lamont et coll. (2015) – méta-analyse de 32 articles faisant appel des schémas expérimentaux dans des cadres contrôlés]*	
Leur intelligence est inférieure	Individuel	L'âge n'a aucun rapport avec la curiosité ou la volonté d'apprendre. *[Appelbaum (2016) – examen des publications]* Des éléments d'information récents semblent indiquer que les travailleurs âgés peuvent recourir à des stratégies compensatoires afin de contrer les baisses du rendement cognitif, si bien que leur rendement au travail ne s'en ressent pas.	Mettre de l'avant des représentations de personnes âgées qui participent à diverses activités (p. ex., sportives, artistiques, de loisirs), dresser le profil de personnes âgées qui assument de nouvelles initiatives. Faire connaître l'utilité de l'apprentissage continu.

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
		[Krings, Sczesny et Kluge (2011) – recherche empirique]	
Ils sont réticents face au changement	Individuel	Il ressort de cette étude que les jeunes travailleurs sont plus réfractaires au changement que les travailleurs âgés. *[Kunze, Boehm et Bruch (2013) – enquête menée en Allemagne auprès d'environ 3 000 employés dans diverses catégories d'emploi et entreprises (essentiellement en lien avec les services)]*	Faire connaître des éléments d'information qui montrent que les baby-boomers ont pris part et souscrit au changement tout au long de leur vie, et qu'ils ont été souvent les catalyseurs de changements sociétaux.
Ils sont moins disposés à participer à la formation et au perfectionnement professionnel	Individuel	Selon les conclusions d'un examen des données de 318 études publiées, ce préjugé est le seul qui soit en phase avec les données empiriques. Les auteurs incitent toutefois à la prudence, car les travailleurs âgés ne forment pas un groupe homogène. *[Ng et Feldman (2012) - méta-analyse]*	Mettre de l'avant des représentations d'aînés qui s'investissent dans des activités propres aux séances d'apprentissage. Dresser le profil de personnes âgées à la tête d'un groupe composé d'autres employés. Faire connaître les statistiques sur les travailleurs âgés qui travaillent au-delà des normes sur l'âge du départ à la retraite et dresser le profil des personnes âgées qui envisagent de se

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
			recycler ou sont à la recherche de nouvelles offres d'emploi. Cibler les entreprises et les secteurs où le changement est constant (p. ex., technologies de l'information, finance, affaires).
Leur motivation est moindre	Individuel	Des éléments d'information issus de données anciennes révèlent que l'âge est seulement en faible corrélation négative avec la motivation à l'égard du perfectionnement professionnel ou de l'apprentissage. *[Ng et Feldman (2012) - méta-analyse]* Quoi qu'il en soit, il ressort d'une étude réalisée en Allemagne auprès de travailleurs de 50 à 64 ans que ces derniers étaient motivés à réussir leur vie professionnelle. Ces travailleurs étaient au service de divers organismes à divers niveaux. *[Rabl (2010) – recherche empirique]*	Voir la case ci-dessus

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
Leur santé est en régression	Individuel	Les éléments d'information révèlent que ni les troubles psychologiques ni les affections physiques quotidiennes ne sévissent davantage chez les travailleurs âgés. *[Ng et Feldman (2012) - méta-analyse]*	Faire connaître des éléments d'information sur la santé et le vieillissement normal. Dresser le profil des baby-boomers, les travailleurs âgés d'aujourd'hui et de demain, dont la santé et la richesse diffèrent de celles des générations précédentes.
Ils sont moins en mesure de concilier travail et vie personnelle	Individuel	Des éléments d'information tirés d'études menées il y a plus de 10 ans montrent que les travailleurs âgés sont tout aussi capables de concilier le travail et la vie personnelle que les jeunes travailleurs. Il se peut que les travailleurs âgés préfèrent consacrer du temps à leur famille, mais parce que leur emploi du temps comporte moins de contraintes concomitantes, la conciliation travail-vie personnelle ne pose pas problème dans leur cas. *[Ng et Feldman (2012) - méta-analyse]* Aux Pays-Bas, dans un supermarché, les employés de moins de 30 ans ont relaté	Mettre de l'avant les cas de travailleurs âgés qui assument des responsabilités familiales, comme un rôle de proche aidant auprès d'un proche âgé; faute de soutien, la conciliation travail-vie personnelle risque de s'en ressentir. Pareille situation s'apparente à celle des jeunes travailleurs qui peuvent devoir assumer des responsabilités à l'égard d'enfants. Offrir aux employés des séances de perfectionnement professionnel sur la conciliation travail-vie personnelle.

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
		avoir davantage peine à concilier travail et vie personnelle que ceux de 50 à 67 ans. *[Peters et coll. (2019) – recherche empirique, petite étude comportant 98 participants]*	
Ils coûtent cher	Organisationnel	L'embauche de retraités de fraîche date qui possèdent une expérience ou des compétences pertinentes coûte nettement moins cher que l'embauche de retraités qui n'en possèdent pas. *[Karpinska, Henkens et Schippers (2013) – enquête auprès de plus de 200 gestionnaires, divers secteurs, Pays-Bas]* Les écarts salariaux supérieurs relatifs aux employés à long terme peuvent être contrebalancés par des taux inférieurs d'absentéisme. *[Posthuma et Campion (2009) – examen des publications]*	Obtenir des éléments d'information sur le coût des employés selon l'âge et la durée de la période d'emploi, la comptabilisation du salaire en lien avec des postes comparables, le recours aux prestations de santé et l'absentéisme (fréquence, durée). Mettre de l'avant le rôle que jouent les travailleurs âgés dans le mentorat auprès des jeunes travailleurs afin de montrer les avantages que peuvent présenter les travailleurs âgés à long terme.
Il ne vaut pas la peine de leur	Organisationnel	Les retombées de l'investissement en formation ont tendance à procurer aux organismes des avantages à court terme.	Mettre en valeur les avantages qu'apportent à l'employeur les employés qui possèdent des

Préjugé	Niveau	Éléments d'information sur le préjugé (avec source)	Mesure proposée pour éliminer le préjugé
donner une formation		*[Posthuma et Campion (2009) – examen des publications]*	compétences et une formation, quel que soit leur âge. Faire connaître les statistiques sur les travailleurs âgés qui travaillent au-delà des normes sur l'âge du départ à la retraite.
Ils volent les emplois des autres travailleurs	Sociétal	Le nombre d'emplois dans l'économie est stable. Une étude menée aux États-Unis sur des données recueillies de 1977 à 2011 n'a pas permis de trouver d'éléments d'information à l'appui d'assertions selon lesquelles le report du départ à la retraite se traduirait par une diminution du nombre d'emplois chez les jeunes adultes. *[Ministres FPT responsables des aînés (2018) – rapport];* *[Munnell et Wu (2013) – document de travail]*	Obtenir des éléments d'information sur le marché du travail au Canada, tout particulièrement en ce qui concerne les entreprises et la géographie. Mettre de l'avant des représentations de milieux de travail multigénérationnels.

Annexe C – Exemples d'initiatives prometteuses

Initiative nº 1 – Guide : Devenir un employeur ami des aînés (Royaume-Uni) [*traduction libre*] – *Disponible en anglais seulement*
www.ageing-better.org.uk

How to be an age-friendly employer

Five actions to be an age-friendly employer

1 Be flexible about flexible working

2 Hire age positively

3 Ensure everyone has the health support they need

4 Encourage career development at all ages

5 Create an age-positive culture

Initiative nº 2 – Programme d'attestation des employeurs amis des aînés (États-Unis) [*traduction libre*] – *Disponible en anglais seulement*
http://www.retirementjobs.com/

RetirementJobs.com
JOBS FOR PEOPLE OVER 50

Login
Create Account
Employers: Post Jobs

home | job search | reviews | premium | career advice | about us

Certified Age Friendly Employer Program

CERTIFIED AGE FRIENDLY EMPLOYER (CAFE)™ PROGRAM

The Age Friendly Foundation's ("The Foundation") *Certified Age Friendly Employer (CAFE)*™ program is an initiative to identify those organizations that are committed to being the best places to work for employees at or above age 50. A list of employers that have earned The Foundation's *Certified Age Friendly Employer*™ designation is available at this page: https://www.agefriendlyfoundation.org/success-stories.

ABOUT THE PROGRAM

This special designation means The Age Friendly Foundation has determined—following a confidential, comprehensive in-depth analysis based on interviews with authorized employer representatives—that the employer meets The Foundation's Age Friendly Certification Standards. Meeting these Certification Standards specifically includes the employer showing a commitment to employ individuals over age 50 and to internally investigate employee complaints regarding age discrimination. *Certified Age Friendly Employers* pay a fee for triennial reviews & monitoring and for support of The Age Friendly Foundation's extensive advocacy outreach on behalf of job seekers over age 50. *Certification* does not mean that the business's products or services have been evaluated or endorsed as age friendly by The Foundation. Businesses are under no obligation to seek *Certification*, and some businesses are not certified because they have not sought certification. Similarly, not all organizations that apply for certification, earn it, however, in these cases, The Age Friendly Foundation will identify key weaknesses in the employer's program so that they may improve those deficiencies and reapply at a future time.

CERTIFICATION PURPOSE

The purpose of the *Age Friendly Employer Certification* program is to assist age 50+ job seekers by identifying those employers committed to objectively considering them for appropriate employment, free of age bias or discrimination which is one of their major concerns. *Certified Age Friendly Employers* want age 50+ candidates to know they are valued for their knowledge, maturity, reliability and productivity.

our company

- Our Story
- About Us
- FAQs
- Contact Us
- Products and Services
- Management Team
- Board of Directors
- Advisory Board
- Press Releases
- In The News
- Speaking Engagements
- Find us on Facebook
- Follow us on Twitter

Member of International Association of Employment Web Sites

CERTIFICATION STANDARDS

The Age Friendly Foundation's research and evaluation of the recruiting, employment and human resources policies, practices and programs of recognized Age Friendly employers yields a model of proven best practice standards. This model is the basis of the *Certification* evaluation program. The twelve categories of best practices standards are:

1. General Commitment and Workforce Policies
2. Organization Culture and Employee Relations
3. Workforce Planning and Composition
4. Employee Retention
5. Candidate Recruiting
6. Management Style and Practices
7. Training and Development
8. Job Content and Process Accommodations
9. Work Schedules, Arrangements and Time Off
10. Compensation Programs
11. Healthcare Benefits
12. Savings and Retirement Benefits

Within each standard category are several established prominent best practice policies, practices and programs that comprise the framework of the The Age Friendly Foundation's *Certification* evaluation process.

RECOGNITION

The certification granted by The Foundation is that of *Certified Age Friendly Employer*. This designation is issued following successful completion of the *Certification* evaluation by Foundation staff. Certified employers are listed on the RetirementJobs.com website, other authorized sites and in publicity material. The *Certification* seal is inserted on *Certified Age Friendly Employer* profiles and individual job postings. Further, the certified employers are encouraged to place the seal on their own career sites, on postings at other online sites, and in appropriate marketing collateral.

ELIGIBILITY

Any employer is eligible to apply to become a *Certified Age Friendly Employer*.

Initiative n° 3 – Livret de WorkBC sur les façons de faire participer les travailleurs d'expérience (extrait) [*traduction libre*] – *Disponible en anglais seulement*
https://www.workbc.ca/Resources-for/Mature-Workers.aspx

Mature Worker Misconceptions

Making a strategic decision to better engage and recruit mature workers may be new to your business.

Common misconceptions about mature workers include:

Older workers have difficulty learning new skills, particularly with respect to technology. Many experienced workers are eager to learn new skills, but are often overlooked for professional development opportunities as a result of outdated assumptions about willingness to learn new skills. Discussing and offering new training opportunities is vital to creating an environment where learning can comfortably occur.

Older employees will not work for many years. Research suggests that mature workers sustain the highest job tenure overall. Their traditional values of dedication and service translates into loyalty for your company.

Older workers have more health problems that will cause them to miss work. Employees aged 50+ do not sustain more injuries or absences than their younger counterparts. Many mature workers remain employed because of the psychological and social benefits a workplace community provides. This positive correlation between work and health has been well-documented and indicates that people who stay engaged in work (either paid or unpaid) tend to remain in better health and live longer – in all age groups.

It is awkward for young employees to manage older workers. A multigenerational workforce provides an excellent opportunity for mutually beneficial relationships. A commitment to ongoing and open communication creates an environment where respect and understanding can thrive.

All mature workers want to work part time. Mature workers are often interested in flexible work options. Providing flexibility to your employees will help distinguish you as an employer of choice, not only for mature workers, but to other potential labour pools such as immigrants, First Nations, young people and people with disabilities.

"Seniors are phenomenal employees. Some people say that mature workers don't like change but in my opinion that's absolutely not the case. When you teach them something they pick it up quickly and then they can run with it. You don't have to be standing over them constantly."

Lori Keetch, Editor/Owner, Senior Connector

Initiative nº 4 – Trousse d'outils de l'employeur : Guide des gestionnaires de travailleurs âgés (Royaume-Uni) [*traduction libre*] – *Disponible en anglais seulement*
http://ageactionalliance.org/

Age Action Alliance

Home | About Us | Themes | Toolkit | Resources | Regional Networks | Gallery | News | Blog | Join Us | Contact Us

Employer Toolkit: Guidance for Managers of Older Workers

- 1. Toolkit Action Plan
- 2. The Business Case for Older Workers
- 3. Understand your Business
- 4. Designing Work for Older Workers – Successful Retention of Over 50s
- 5. Health and Safety / Wellbeing at work
- 6. Recruitment
- 7. Retraining/ Redeployment
- 8. Learning and Development
- 9. Flexible Working
- 10. Phased Retirement
- 11. Mythbusting
- 12. Legal Requirements
- 13. Developing a Strategy for Older Workers
- 14. Knowledge Transfer
- 15. Performance Management

11. Mythbusting

Myth	Reality
Only younger employees are keen to develop their skills or learn new ones.	Many older workers are just as keen to develop their skills as their younger colleagues. However, it is possible that they are not asked to attend training as often as their younger colleagues. Older workers will also have more experience learning and developing within a work environment, making them well suited to benefit from any future training opportunities.
Older workers are set in their ways and inflexible.	This is an outdated assumption, and many older workers will have experienced considerable change throughout their working and personal life, improving their resilience and adaptability.
Older workers are just waiting to retire. They are inefficient and unproductive.	The ability of someone to do their job is rarely age-dependent; there is no need to assume that an older worker is less effective or less motivated than a younger colleague. In fact, many older employees may have grown and developed in the workplace as a result of training and experience. An efficient and productive mixed-age workforce makes sense for many organisations.
Older workers will always miss too much work due to illness/ disability.	Even though some older people (like every age group in the working population), have a long term disability or illness, many can continue in work with effective management. Whether this requires small physical adjustments or flexible working arrangements, actively managing those who do have health concerns or a disability can ensure lower staff turnover and fewer sick days.
Older workers do not understand new technologies.	Equally there may be aspects of work which younger people are less comfortable with, i.e. legacy IT systems. What is important is that where either case is true, appropriate measures are taken to train staff and identify and address gaps in skills and knowledge
Older workers are weak and cannot do manual jobs.	For most people, age and strength are not inherently connected until a point much later in life than they would typically consider working. Rather than age, exercise, nutrition, and other lifestyle factors are bigger influences than age on of the relative strength required in the workplace. If strength or stamina does become an issue, an employer must consider how accommodations or retraining within the workplace can support staff.
Older workers cost more than younger ones.	If this results from a merit-based allocation of pay, than it is often justified, as the older worker may bring more experience to a job which demands more responsibility. However, if differing salaries are not as a result of merit, but solely because of age, than a case could be made for age discrimination.

Initiative nº 5 – Modèle des « petites victoires » en faveur du changement organisationnel - – *Disponible en anglais seulement*

Correll, S. (2017). « Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change », dans *Gender & Society,* vol. 13 nº 6, p. 725-750.

Initiative nº 6 – Contre l'âgisme en milieu de travail (Canada) [*traduction libre*] – *Disponible en anglais seulement*
www.nicenet.ca

Anti-Ageism in the Workplace

Ageism is the most socially accepted, normalized and tolerated form of discrimination today. It is the stereotyping and discrimination against individuals or groups based on their age. Ageism, like racism and sexism stems, from the assumption that all people of a group (i.e. older people) are the same. Within the workplace, older adults are less likely to be hired, receive training and experience more discrimination than their younger colleagues.

Five ways **you** can combat ageism in the workplace:

1. Take the World Health Organization's (WHO) Ageist Attitudes quiz
2. Use these tips to look out for signs of age discrimination at work
3. Start a conversation about ageism by sharing our "Aging Cream" ageism awareness video or downloading the campaign posters
4. Talk to your HR department about your organization's people policies and practices
5. Take the NICE Relating to Older People Evaluation

Ageism Against Older Employees in the Workplace –

10 Signs of age discrimination at work:

1. Hearing age-related comments or insults
2. Seeing a pattern of hiring only younger employees
3. Being turned down for a promotion due to age
4. Being overlooked for challenging work assignments
5. Becoming isolated or left out
6. Being encouraged or forced to retire
7. Experiencing layoffs
8. Having your position eliminated
9. Receiving a performance improvement plan
10. Facing unfair discipline

A survey of harassment of older adults in the workplace in the United States (Blackstone 2013) showed the following percentage of people experienced:

- Having their work contributions ignored – 25.1 per cent
- Being left out of decisions that affect their work – 23.0 per cent
- Being talked down to by co-workers – 20.8 per cent
- Being talked down to by bosses – 20.2 per cent
- Verbal exchanges characterized by yelling and swearing – 13.1 per cent
- Comments or behaviours that demean their age – 12.6 per cent
- Offensive age-related jokes – 9.8 per cent

The concept of retirement is an ageist notion that at a certain age all individuals should be ready to leave the workforce. Whereas, in 2015 Statistics Canada highlighted that one in five (or 1.1 million) Canadians 65 years and older reported working, the highest recorded since 1981.

Creating a More Age-Inclusive Workplace

No matter what your role is at your workplace, you can ask about or volunteer to take an active role in helping to reduce ageism in any of the following areas:

Establish Policies

Similar to harassment and workplace bullying policies, employers should clearly define acts of age discrimination and outline follow-up for management to address these instances. All employees should be aware of these policies.

Rethink Interview Processes

Inappropriate interview questions such as: asking a candidate their age, when they plan to marry, or when they hope to retire should not be part of interview questions.

Review Existing Policies & Procedures

Indirect age discrimination can also occur in the workplace. Examining any areas where there may be biases, such as in recruitment practices, sick leave policies, or training processes can help to avoid any ageist policies or practices.

Encourage Intergenerational Work

Employees can benefit from supporting and learning from one another across experiences, skills, and ages. Set up intergenerational teams or mentoring processes to support these interactions.

Highlighting the positive attributes of older workers:

1. Large client networks
2. Large professional networks
3. High skill levels
4. Low turnover rate
5. Strong work ethic
6. Reliable
7. Loyal

Read 10 Advantages of Retaining and Hiring Older Workers: Lessons from NYC Small Businesses.