



**COMITÉ  
CONSULTATIF**

## **REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ÂGISME**

*Les réalités de l'âgisme concernant les  
travailleurs et travailleuses plus âgés, ses  
effets et les moyens pour les contrer*

COMITÉ CONSULTATIF POUR LES  
TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES  
DE 45 ANS ET PLUS

Présenté à la Commission  
des partenaires du marché du travail

AVRIL 2018

*Recherche réalisée par  
Marie-Noëlle Ducharme  
pour le Comité Consultatif 45+*

*Avec le soutien financier de la  
Commission des partenaires du marché du travail*

Commission  
des partenaires  
du marché du travail  
Québec 



Actif depuis 1996, le Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus (Comité consultatif 45+) fait partie du réseau des partenaires du marché du travail (CPMT).

Le Comité consultatif 45+ est composé de représentantes et représentants des centrales syndicales, d'associations d'employeurs, d'organismes en employabilité, de comités sectoriels de main d'œuvre (CSMO), de même que d'un représentant de la CPMT.

Le comité a le mandat de :

- Travailler à cerner les différentes problématiques des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus en emploi et en recherche d'emploi ;
- Promouvoir et appuyer l'intégration et la réintégration de la clientèle 45 ans et plus sur le marché du travail, son maintien en emploi, ainsi que le développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat ;
- Définir la problématique du groupe cible qu'il représente par rapport à ses difficultés d'intégration, de réintégration ou de maintien sur le marché du travail ;
- Collaborer à l'établissement des priorités d'action d'Emploi-Québec ;
- Participer au suivi et à l'évaluation des modes d'intervention utilisés.

# REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'ÂGISME

## *Les réalités de l'âgisme concernant les travailleurs et travailleuses plus âgés, ses effets et les moyens pour les contrer*

### TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	5
INTRODUCTION .....	7
RÉALITÉS DE L'ÂGISME.....	8
- Définitions et composantes .....	8
- Causes et dynamiques de l'âgisme .....	9
MANIFESTATIONS ET EFFETS DE L'ÂGISME .....	11
- Préjugés et stéréotypes.....	11
- Discriminations .....	13
- Productivité, performance et apprentissage .....	14
- Employabilité, formation et maintien en emploi.....	16
- Insatisfaction, désengagement, qualité de vie.....	18
- Les autostéréotypes et l'effet Golem .....	19
- En résumé, l'état des connaissances.....	21
CONTRER L'ÂGISME.....	23
- Les employeurs et la nouvelle gestion des âges .....	23
- Sensibilisation .....	24
- Dotation, maintien et parcours en emploi, retraite .....	25
- Aménagement du temps de travail.....	26
- Modification des rôles et des tâches .....	27
- Climat, communications et contacts intergroupes .....	27
- Conseillers en orientation, travailleurs sociaux et associations.....	30
- Mesures gouvernementales .....	31
RÉFÉRENCES .....	33

## SOMMAIRE

L'âgisme décrit les attitudes systématiques de stéréotypes et de discrimination à l'endroit des personnes âgées du seul fait de leur âge. L'âgisme implique des préjugés, des stéréotypes ainsi que des gestes de discrimination qui procèdent de réactions affectives, cognitives et comportementales. Les autres causes de l'âgisme tiendraient également à des procédés cognitifs divers (peurs, protection), ainsi qu'à la transformation, avec l'avènement post-industriel, des rôles traditionnels positifs accordés aux aînés.

### ÂGISME EN MILIEU DE TRAVAIL

Les enquêtes portant sur les stéréotypes sociaux remontent aux années 1950. Toutes montrent l'ampleur et la force des préjugés à l'endroit des travailleurs âgés, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ainsi, les travailleurs plus âgés sont souvent perçus comme moins productifs, plus enclins aux erreurs, plus lents, démotivés, incapables d'être formés, plus vulnérables aux accidents et aux maladies. De plus, ils ont, aux yeux de plusieurs, des capacités physiques et mentales diminuées. En revanche, on reconnaît aux travailleurs plus âgés un fort sentiment de loyauté, d'engagement et d'attachement à l'entreprise, une conscience et une expérience professionnelle, ainsi qu'une meilleure sociabilité, stabilité et fiabilité. Ces représentations varient toutefois selon l'âge des travailleurs, le type de métier, le niveau hiérarchique et le statut de syndiqué. Les recherches ont démonté, un à un, les principaux stéréotypes négatifs à l'endroit des travailleurs âgés, notamment sur leur productivité, leur capacité d'apprentissage, leur motivation ou leur absentéisme.

### EFFETS DE L'ÂGISME

En dépit des preuves plusieurs fois démontrées que la performance ne décroît pas avec l'âge, d'autres recherches ont attesté que les personnes plus âgées qui postulent à des emplois sont, à qualifications égales, évaluées moins positivement. Les employeurs tendent à ne pas leur accorder de promotions, à ne pas investir dans leur formation continue, ce qui les rend, à terme, moins susceptibles de conserver leur emploi.

Les stratégies utilisées par les personnes plus âgées pour répondre aux discriminations sont de deux ordres : réaction ou conciliation. La majorité se montre proactive pour maintenir ses habiletés professionnelles et les mettre à jour (formations, bénévolat). Les autres auront tendance à baisser leurs attentes en regard de leurs objectifs de carrière et leurs conditions de travail. Le fait d'avoir perçu de la discrimination sur la base de l'âge peut entraîner des

comportements de désengagement qui sont susceptibles d'entraîner à leur tour des effets de rejets, amplifiant les effets de discrimination.

Les préjugés âgistes empruntent une spirale pernicieuse lorsque les personnes en viennent à internaliser les stéréotypes véhiculés dans l'environnement. Ces autostéréotypes (aussi appelés effet Golem) ont pour effet une baisse de confiance et de sentiment de compétence.

## MOYENS POUR CONTRER L'ÂGISME

La littérature met en lumière deux finalités en regard de la lutte contre à discrimination par l'âge, l'une tirée du courant de défense des droits de la personne, la seconde relevant davantage des stratégies économiques de gestion de la main-d'œuvre. Les stratégies visant à contrer l'âgisme en milieu de travail ne peuvent se dissocier des campagnes de sensibilisation auprès des employeurs ainsi qu'auprès de tous les acteurs du marché du travail. Les recommandations incitent à mettre les *parcours de vie* et une *nouvelle gestion (ou gestion intégrée) des âges* au cœur de leur stratégie. Les bonnes pratiques pointent vers des modalités d'embauche neutre (sans allusions à l'âge), le recours aux retraités de l'entreprise, des formations adaptées (misant sur les acquis notamment) et les mesures préventives de santé et de bien-être pour tous les âges. L'établissement de bilans de compétence, centrés autour d'entretiens et de séances de counseling, est au cœur des pratiques visant le maintien en emploi et la mobilisation des travailleurs plus âgés.

Finalement, les entreprises offrant une culture organisationnelle valorisant les communications, le capital humain, le mentorat, le tutorat, l'environnement de travail sain sont celles qui parviennent le mieux à favoriser l'apport et la rétention des travailleurs âgés. Des études font état de l'attrait du travail à temps partiel, de la gestion par heures (autogérées, comprimées) du télétravail, des congés sans solde et des départs progressifs vers la retraite. Les formules de travail partagé peuvent, quant à elles, permettre de jumeler des personnes d'âges différents autour d'une même responsabilité. Le redéploiement des postes, s'il est effectué avec adresse, peut s'avérer une solution de rechange à l'élimination des postes. Plusieurs recherches suggèrent que les contacts intergroupes entre travailleurs d'âges variés diminuent la discrimination et les préjugés âgistes. Enfin, les politiques gouvernementales, bien qu'insuffisantes, sont nécessaires pour combattre l'âgisme. L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) contribue à la diffusion de l'information sur les mesures favorisant l'emploi des travailleurs plus âgés auprès des pays membres. Un nombre croissant de nations et d'autres juridictions tendent à entreprendre des actions en ce sens.

## INTRODUCTION

Le *Comité consultatif des travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus* s'intéresse aux problématiques d'intégration, de maintien en emploi et d'entrepreneuriat, notamment les questions entourant l'âgisme. Il s'est engagé dans une démarche de recherche visant à documenter les réalités de l'âgisme dans le contexte plus particulier des groupes d'employabilité et des employeurs membres du *Comité*. Dans une première étape, le *Comité* a décidé de produire une revue de littérature sur les réalités de l'âgisme concernant les travailleurs plus âgés. Le présent texte s'intéresse à l'âgisme et à ses effets, aux manifestations d'autostéréotypes âgistes ainsi qu'aux mesures et aux contextes susceptibles de contrer les effets de l'âgisme. Le présent document constitue le résultat de cette revue de littérature. Il présente l'état des recherches à partir d'une cinquantaine de titres. Les résultats font état des résultats les plus récents. Ils se fondent sur des approches aussi variées que l'économie, la démographie, le management, la psychosociologie ou le droit. Ces connaissances permettront de mieux positionner les étapes de recherche à venir.

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons d'abord circonscrit notre objet d'étude en centrant sur les milieux de travail. Nous avons utilisé les mots-clés suivants : âgisme/ageism en les couplant avec ceux-ci : milieu de travail/workplace; employabilité/employability; travailleurs âgés/older worker; autostéréotypie /autostereotype ou selfstereotype (Golem effect) et effet/effect. Les mots clés ont été soumis dans les moteurs de recherche ou banques de données suivants : Google Scholar, Proquest (international), Érudit (Québec), CAIRN (Francophonie). Une trentaine de titres ont été repérés et, partant de là, d'autres titres ont été repérés dans les bibliographies mêmes de ces publications. Par ailleurs, nous avons privilégié des résultats de recherches qui offrent eux-mêmes des revues de littérature de manière à obtenir des résultats, qui sont les fruits de synthèses. Ainsi, près de la moitié des titres retenus consistent en des revues de littérature ou présentent des revues de littérature significatives. La documentation comprend en majorité des articles scientifiques dans des revues avec évaluation par les pairs. On y trouve également, des livres et des chapitres de livre ainsi que des rapports gouvernementaux ou institutionnels.



# RÉALITÉS DE L'ÂGISME

## DÉFINITION ET COMPOSANTES

Peu considérées jusqu'à récemment, les préoccupations concernant les stéréotypes, les préjugés et les comportements discriminatoires à l'endroit des travailleuses et des travailleurs<sup>1</sup> plus âgés occupent une place croissante dans l'espace public et dans la recherche. Les transformations dans la composition démographique ainsi que les changements dans le monde du travail lui-même sont en cause (North et Fiske, 2012).

Essentiellement, l'âgisme décrit les attitudes systématiques de stéréotypes et de discrimination à l'endroit des personnes âgées du seul fait de leur âge. C'est à Robert Butler (1969), un chercheur américain et l'un des premiers à s'être penché sur l'âgisme, que l'on doit cette définition proposée dès 1969 et depuis largement retenue dans la littérature (Cadiz, 2010; Burke, 2014). Des instruments de mesure de l'âgisme ont été développés à partir de la fin des années 1990. Les mesures plus connues sont la Fraboni Scale of Ageism (FSA) et celle de Palmore (The Ageism Survey) (2001). Cette dernière mesure la prévalence et la fréquence ainsi que les différents types d'âgisme. Une autre, plus récente, vise à mieux mesurer l'âgisme bienveillant (benevolent ageism) (Lindsay et al., 2017).

Quatre types d'âgisme peuvent être distingués : l'âgisme personnel qui concerne des comportements par des individus envers un ou d'autres; l'âgisme institutionnel qui concerne les régulations (ex. retraite obligatoire); l'âgisme intentionnel qui se réfère aux agissements âgistes en connaissances de l'existence de biais en regard de l'âge et quatrièmement, l'âgisme non intentionnel qui relève de procédés inconscients (Dennis et Thomas, 2007).

De leur côté, Mallien et Johnson (2013) ont fait ressortir les biais inconscients, souvent cachés des préjugés âgistes. Ils ont, pour ce faire, utilisé deux échelles, l'une explicite, l'autre implicite, auprès d'un groupe d'étudiants universitaires. Les résultats montrent des résultats négatifs implicites stables à l'endroit des travailleurs âgés même lorsque des représentations positives de ceux-ci sont présentées<sup>2</sup>. En revanche, les résultats des échelles explicites n'ont pas révélé de jugement négatif à l'endroit des travailleurs âgés.

---

<sup>1</sup> Afin d'alléger le texte, l'emploi du genre masculin est utilisé.

<sup>2</sup> Les mesures implicites consistent à montrer une série d'images à partir desquelles les personnes sont invitées à répondre rapidement en appuyant sur un bouton. Les échelles explicites font appel à des évaluations de jugement (mauvais, bon, très bon par exemple) sans échelle de temps.

Les manifestations de l'âgisme peuvent se rapporter à tous les âges de la vie. En milieu de travail, ce sont les jeunes et les personnes plus âgées qui en sont plus souvent les victimes. Toutefois, il est reconnu que les manifestations et effets de l'âgisme sont plus prononcés et répandus envers les travailleurs âgés (Brownell, 2014; Nelson, 2016).

L'âgisme implique des préjugés, des stéréotypes ainsi que des gestes de discrimination qui procèdent de réactions affectives, cognitives et comportementales (Palmore, 1999, cité dans Rupp, 2006; Cadiz, 2010; Conseil des aînés, 2010). Les préjugés sont d'ordre affectif. Ils renvoient à des opinions, à des croyances, à des idées préconçues, souvent induites par l'éducation ou le milieu auquel on appartient (Conseil des aînés, 2010). Les stéréotypes se rapportent à des processus cognitifs à travers des représentations entretenues par rapport à un groupe de personnes en regard de leurs caractéristiques (âge, sexe, religion, ethnie, race). Bien que non fondées, ces représentations sont étendues à toutes les personnes appartenant à un groupe social particulier (Lagacé, 2013; Conseil des aînés, 2010).

La discrimination, quant à elle, survient lorsqu'un individu ou un groupe d'individus est traité différemment en raison de caractéristiques personnelles. Les gestes de discrimination sont des comportements se manifestant sous la forme d'une distinction, d'une exclusion ou d'une préférence. La discrimination est reconnue en droit. Elle crée des inégalités entre les individus et empêche l'individu ou le groupe d'individus qui subit la discrimination d'exercer pleinement ses droits. Elle peut être directe, indirecte ou systémique. Tous les types de discrimination, incluant celle basée sur l'âge, sont interdits par la Charte des droits et libertés de la personne (Burke, 2014; Conseil des aînés, 2010).

## CAUSES ET DYNAMIQUES DE L'ÂGISME

Les causes de l'âgisme sont en partie attribuables à la méconnaissance du vieillissement, mais elles tiendraient également à des procédés cognitifs, des mécanismes de protection ou de réponses à des frustrations (Conseil des aînés, 2010). Déjà éprouvées pour d'autres groupes de populations, les théories psychosociales fournissent des cadres explicatifs de l'âgisme : individuelle; interpersonnelle; évolutionniste et socioculturelle (North et Fiske, 2012). Ainsi, les stéréotypes seraient un outil de construction/protection de l'égo de même que pour la nécessaire protection de l'identité sociale. En regard du vieillissement, l'âgisme peut se présenter comme une manifestation de la peur de la mort ou de l'image de la dégradation. La théorie interpersonnelle s'appuie sur l'idée que les stéréotypes âgistes tirent leur source des réactions précoces (enfance) liées à l'image des personnes âgées et qu'elles s'inscrivent dans le subconscient avec des traits automatiquement négatifs.

Une autre théorie, celle-là, évolutionniste, plonge ses racines dans l'idée de survie de l'espèce, associée à la jeunesse et à la santé. Enfin, les théories socioculturelles mettent en évidence la transformation/disparition du rôle traditionnel positif des aînés, subséquente au passage des sociétés préindustrielles aux sociétés modernes. Dans ces nouveaux contextes, les aînés n'assument plus, comme auparavant, les rôles de transmission et de sagesse.

À plus grande échelle, Hagestad et Uhlenberg (2005) observent qu'en dehors de la famille, les parcours de vie (école, travail, loisirs, amitiés) construisent des sociétés segmentées selon les âges (école, travail, loisirs, amitiés), ce qui donne peu d'accès aux autres générations et renforce la méconnaissance et les préjugés. Plus encore, North et Fiske (2012) spéculent sur l'émergence possible de conflits intergénérationnels sous l'effet combiné de la croissance du poids démographique des aînés et du statut et de la place croissante que pourraient occuper les seniors. Il n'est pas certain que les jeunes apprécient les bouleversements qui sont susceptibles d'affecter les modèles traditionnels attribués aux âges-rôles et aux conséquences sur ce que les auteurs appellent les interdépendances intergénérationnelles.

En regard des motifs reconnus de stéréotypes et de préjugés tels le sexe, la race ou la religion, l'âgisme présente une certaine ambiguïté, car le traitement social par les âges est largement répandu et légitime (âge de travailler, âge de la retraite, accès à la sécurité sociale). Ainsi, comme elles sont profondément ancrées dans les pratiques sociales, les préjugés et stéréotypes sont, d'une certaine manière, plus aisément acceptés, légitimés (Burke, 2014). En effet, les critères d'âge sont, de facto, des discriminations qui peuvent être sujettes à débat, sans pour autant être passibles de discrimination réelle (par exemple, le droit de vote). Cela montre le caractère mouvant, évolutif et parfois ambigu, parce que construit socialement, des réalités de l'âgisme.

# MANIFESTATIONS ET EFFETS DE L'ÂGISME

## PRÉJUGÉS ET STÉRÉOTYPES

En comparaison au sexisme et au racisme, peu ou moins d'attention a été accordée jusqu'à maintenant aux réalités de l'âgisme en milieu de travail (Brownell, 2014). Parce que sa mise au jour est plus récente et son caractère plus insidieux, l'âgisme est sans doute la forme d'exclusion la plus tolérée dans la culture nord-américaine (North et Fiske, 2012). Les attitudes et préjugés âgistes à l'endroit des travailleurs âgés sont profondément enracinés dans les croyances généralement partagées associant les personnes à l'idée du déclin (decline model). Dans ce modèle, le vieillissement est associé aux pertes de capacité, de santé, du pouvoir, de crédibilité, d'autorité et d'énergie vitale (Schranck et Waring, 1989 : dans Bowsling, 2014).

Dans les milieux de travail, les représentations, préjugés et stéréotypes fondés sur l'âge abondent à tous les âges de la vie. Ils influencent les comportements des acteurs sociaux ainsi que leurs décisions. Ainsi, les jeunes travailleurs manqueraient de sociabilité, d'expérience et de professionnalisme, ils seraient infidèles. Quant aux travailleurs d'âge intermédiaire, ils sont vus comme performants, utiles, autonomes, matures, endurants et réactifs (Burke, 2014).

Pour leur part, les travailleurs âgés font surtout l'objet de représentations négatives. Ils sont souvent considérés comme moins productifs, enclins aux erreurs, plus lents, démotivés, incapables d'être formés, plus vulnérables aux accidents et maladies, plus souvent absents, réticents à toute forme de changement, inadaptables et inaptes à utiliser de nouvelles technologies, et ils engendrent des coûts salariaux élevés. Ils seraient rigides, inflexibles, peu innovateurs et incapables de travailler sous la direction de plus jeunes. De plus, ils ont, aux yeux de plusieurs, des capacités physiques et mentales diminuées, des difficultés d'apprentissage et d'assimilation de nouvelles connaissances. En revanche, on leur reconnaît un fort sentiment de loyauté, d'engagement et d'attachement à l'entreprise, une conscience et une expérience professionnelle (éthique du travail) ainsi qu'une meilleure sociabilité, stabilité et fiabilité (Berger, 2009; Brownell, 2014; Burke, 2014; Burnay, 2006; Gringart et al., 2005; Guillemard, 2010).

Bien que l'on retrouve une littérature de plus en plus considérable sur le point de vue des employeurs à l'endroit des travailleurs plus âgés, on retrouve moins de recherches examinant le point de vue des travailleurs âgés eux-mêmes sur l'âgisme (Berger, 2009). Aux États-Unis, l'enquête *American Work and Career Survey* menée en 2002 auprès de 2500 individus âgés de 45 à 74 ans révèle que 80 % d'entre eux croient à l'existence de la discrimination basée sur l'âge dans les milieux de travail (ibid, p. 318).

Burnay (2004) montre que les enquêtes portant sur les stéréotypes sociaux remontent aux années 1950. Toutes montrent l'ampleur et la force des préjugés à l'endroit des travailleurs âgés, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Les discours âgistes sont véhiculés à travers les médias et les milieux de vie les plus ordinaires et les institutions. Pellissier (2009) expose les manifestations uniformisantes des discours âgistes : « *Les personnes âgées sont...* » dans leurs manifestations les plus courantes. Tout d'abord, dans cet alarmisme démographique que révèle, dans les expressions telles que « marée grise », « tsunami démographique ». Ensuite, les conséquences du vieillissement sur le marché du travail, où lorsque les personnes âgées sont vues comme en santé, elles sont trop riches et privilégiées, et lorsqu'elles le sont moins, elles deviennent oisives, incapables, « gâteuses » ou « séniles ». En conséquence de quoi les personnes âgées sont de plus en plus souvent représentées comme des « charges économiques », des « fardeaux » pour la société. Lagacé et al. (2008) qui se sont intéressés à la communication âgiste, remarquent que celle-ci emprunte des discours condescendants et un ton enfantin. Sans être une cause, la communication organisationnelle<sup>3</sup> serait l'un des mécanismes déclencheurs les plus puissants de l'âgisme en milieu de travail.

Une analyse de l'image des travailleurs âgés dans les médias révèle des perceptions à la fois positives et négatives. Ceux-ci sont perçus comme des concurrents pour les travailleurs plus jeunes lorsqu'ils demeurent « trop longtemps » en emploi. Ils sont par ailleurs perçus comme expérimentés et fiables (Powell, 2013 : cité dans Brownell 2014).

Certaines enquêtes signalent toutefois des différences de perception selon le niveau hiérarchique, le secteur d'activité et l'âge des personnes porteuses de ces préjugés. Celles-ci laissent voir que les préjugés sont plus ancrés chez les cadres que chez les employés de base à l'endroit des travailleurs plus âgés. De même, il appert que plus les personnes interrogées ne sont elles-mêmes proches de la retraite ou de l'âge critique de 55 ans, plus les préjugés ont tendance à s'estomper. Bref, plus le travailleur est éloigné de la situation qu'il doit juger, plus ses opinions sur les travailleurs âgés sont tranchées (Burnay, 2006).

---

<sup>3</sup> La communication organisationnelle est une branche de la communication qui se concentre sur la circulation de l'information au sein des organisations.

C'est un champ de recherche qui vise à étudier comment les membres d'une entreprise contribuent ensemble à développer leur organisation et comment au quotidien, leurs échanges communicationnels mobilisent les employés, traduisent l'identité de l'entreprise et permettent son développement.

Enfin, les perceptions varient selon le type de métier. Plus ceux-ci sont pénibles, plus les perceptions négatives du vieillissement sont accentuées (Loisil, 2003).

Barel et Frémeaux (2013) établissent un lien entre appartenance syndicale et des taux moins élevés d'âgisme. Ils utilisent pour ce faire les données de l'European Social Survey, une enquête périodique auprès de 28 000 citoyens de l'Union européenne. Les résultats de l'enquête de 2008 montrent que la population syndiquée fixe l'âge à partir duquel les individus deviennent âgés à 59 ans alors que les non-syndiqués l'évaluent à 55 ans. Comme à l'endroit des femmes et des populations d'autres groupes minoritaires, on observe la volonté des syndiqués d'avoir un comportement non discriminant à l'égard des personnes âgées de 70 ans et plus. L'analyse offerte par les auteurs suggère que les taux de syndicalisation élevés participent à un esprit de lutte contre les discriminations de toute sorte sans pour autant que celui-ci se traduise par des régulations ou des programmes spécifiques d'affirmation positive, par exemple.

## DISCRIMINATIONS

Les manifestations et attitudes âgistes ne constituent pas toujours une discrimination fondée sur l'âge, mais l'âgisme est fréquemment la cause de cette discrimination. (Burke, 2014). La discrimination fondée sur l'âge est « *habituellement marquée par la différence de traitement, la négation de droits ou de possibilités et l'emploi de stéréotypes rattachés à la nature et aux capacités d'une personne en se fondant uniquement sur l'âge chronologique, l'appartenance à un groupe d'âge ou même l'âge perçu* » (Burke, 2014 : 40). Ces préjugés peuvent être intégrés dans la législation ou les réglementations de même que dans les usages et pratiques. En Europe continentale, l'âge est le premier motif de discrimination en emploi, avant le sexe ou la race (Guillemard, 2010b).

Dans les milieux de travail, la discrimination fondée sur l'âge prend plusieurs formes. On fixe des limites d'âge pour l'accès à un emploi ou pour forcer la retraite d'un travailleur. On prétexte l'âge pour accorder ou refuser des privilèges tels des formations ou des promotions. Cette forme de discrimination se manifeste le plus souvent de manière subtile, par exemple lorsqu'un employeur écarte une proposition d'emploi sur la faiblesse présumée de ses compétences ou expériences (Berger, 2012).

Au Canada, au Québec et comme dans plusieurs pays industrialisés, l'âge légal de la retraite ne peut plus être invoqué comme motif d'un départ obligatoire à la retraite. Cela serait considéré comme discriminatoire en vertu de la Charte des droits et libertés. Au Québec, l'âge légal de la retraite a été aboli par décret le 1<sup>er</sup> avril 1982.

L'âge est explicitement reconnu comme motif de discrimination dans la Charte canadienne des droits et libertés et dans la Charte québécoise des droits de la personne. Au Québec, cette disposition sur l'âge a été ajoutée à la Charte en 1982. La discrimination fondée sur l'âge y est restreinte par les « mesures prévues par la loi ». En effet, le législateur a estimé que plusieurs mesures de catégorisations par âge sont restrictives sans être discriminatoires (ex. permis de conduire, majorité) (Burke, 2014). Outre le logement, la santé, la sécurité du revenu, c'est dans l'emploi que les plaintes sont les plus nombreuses (Garon et Besset, 2003). Bien que les plaintes en discrimination fondée sur l'âge en emploi soient susceptibles d'augmenter, les jugements favorables sont difficiles à obtenir parce qu'ils sont aisément contredits par d'autres garanties de la loi (Burke, 2014). Comme l'explique Garon et Besset (2003), un rapport ambigu existe entre les critères d'âge et l'emploi; parce que celui-ci est parfois justifié alors que ce n'est pas le cas pour les autres motifs de discrimination par exemple le sexe ou l'âge :

*« Le choix de limites d'âge fixant l'accès à ces droits s'appuie sur une certaine dose d'arbitraire, mais un arbitraire qui, lorsqu'il s'agit de définir les droits et devoirs dans les sociétés modernes à la recherche de rationalité, semble comporter moins de risque que l'arbitraire des choix individuels. (...) C'est donc dans un contexte très encadré que s'inscrit la discrimination fondée sur l'âge « sauf dans la mesure prévue par la loi. » (p. 132)*

Aux États-Unis, 90 % des poursuites ne se rendent pas aux tribunaux. De ce nombre, la moitié sont estimées sans fondement par les juges et l'autre moitié est réglée hors cour (Dennis et Thomas, 2007).

Enfin, la discrimination en emploi peut mener jusqu'à la maltraitance. Les manifestations d'intimidation, de harcèlement et de discrimination sont aussi le fait des milieux de travail (Brownell, 2014). Une étude récente sur les travailleurs âgés et le harcèlement rapporte que les personnes voient leur contribution ignorée, qu'ils se sentent exclus des décisions pouvant les concerner et que leur travail est méprisé ou commenté négativement (Blacktone 2013 : cité dans Brownell, 2014).

## PRODUCTIVITÉ, PERFORMANCE, APPRENTISSAGE

En milieu de travail, en dépit des preuves plusieurs fois démontrées que la performance ne décroît pas avec l'âge, d'autres recherches ont attesté que les requérants plus âgés sont, à qualifications égales, évalués moins positivement (North et Fisk, 2012). Cadiz et al. (2017) notent la prolifération des recherches portant sur les stéréotypes âgistes et leur influence sur les pratiques décisionnelles en milieu de travail.

Celles-ci résultent souvent, chez les employeurs, en des attentes moins élevées en termes de performance ou encore en des sanctions plus sévères en regard des performances des travailleurs plus âgés.

Rupp et al., (2006) se sont intéressés aux attributions causales ou de fautes en lien avec les attitudes âgistes. Leurs recherches ont démontré que l'appartenance à des groupes spécifiques (âge, sexe) peut mener à des attributions (fautes) au détriment des membres de ces groupes. Par exemple, si une personne âgée oublie un objet, l'oubli sera mis sur le compte de son âge. Pour faire leur démonstration, Rupp et son équipe ont mené une expérience auprès d'un échantillon de 353 étudiants universitaires auquel on a présenté des dossiers d'emploi (incluant CV, description de tâche, âge, évaluation de performance). Les résultats montrent qu'en réponse à des erreurs ou des problèmes de performance qui étaient signalés, les travailleurs plus âgés ont reçu des recommandations plus sévères (sanction, transfert, démotivation) que pour les travailleurs plus jeunes. La recherche montre que les employés plus jeunes se sont fait plus souvent offrir des mesures de soutien en lien avec leur performance. De plus, les jeunes évaluateurs qui présentaient des préjugés âgistes plus importants ont été plus enclins à recommander le renvoi des employés âgés ou à demander leur démission.

Dans un texte portant sur l'importance de contrer les préjugés âgistes, Lagacé et Lennox Terrion (2013) démontent, un à un, et en s'appuyant sur des recherches, les principaux stéréotypes à l'endroit des travailleurs âgés.

- Ils sont moins productifs : ce lien est complexe et il n'est pas direct. Les pertes de productivité peuvent être compensées par des gains (la vitesse peut être compensée par l'expérience et les habiletés à travailler en équipe par exemple).
- Ils ont une capacité réduite d'apprentissage : lorsque les milieux sont adaptés, les personnes peuvent apprendre tout au long de leur vie. Ici encore, l'expérience acquise compense.
- Adaptation aux changements technologiques : il n'existe pas de corrélation entre l'âge et l'utilisation de certaines technologies, par exemple l'ordinateur.
- Ils sont moins engagés et motivés : ils sont, au contraire, souvent plus motivés et engagés que leurs collègues plus jeunes.
- Ils sont plus souvent absents : les résultats d'études montrent qu'au contraire, plus un travailleur vieillit, moins ses absences sont fréquentes.



## EMPLOYABILITÉ, FORMATION ET MAINTIEN EN EMPLOI

Selon Woolever, (2013 : cité dans Brownell, 2014), l'âgisme en milieu de travail se présente sous deux formes principales. L'une concerne les préjugés généraux entraînant les comportements âgistes; la seconde consiste à une attribution normative d'emplois en fonction de l'âge. Le choix de quitter un emploi ou de s'adapter à son milieu de travail dépend de plusieurs facteurs. Une revue de littérature menée par Yeatts, Folts et Knapps (2010) montre que les facteurs susceptibles d'affecter la conduite des travailleurs plus âgés incluent, au premier chef, la formation continue, les politiques sociales affectant les personnes âgées et la présence de discrimination basée sur l'âge dans les milieux de travail.

Il a été maintes fois révélé que les employeurs sont moins enclins à engager des personnes plus âgées (Nelson, 2016; Berger, 2009; Dennis et Thomas, 2007). Les travailleurs plus âgés éprouvent plus de difficultés à accéder à des postes, ils subissent souvent de plus longues périodes de chômage et après avoir été congédiés et lorsqu'ils se retrouvent du travail, leurs conditions salariales sont inférieures à celles qu'ils connaissaient précédemment (Conseil des aînés, 2010; Bernstein, 1990 : cité dans Rupp, 2006). Les gestionnaires qui entretiennent des préjugés négatifs ont une opinion plus défavorable face au maintien en emploi des travailleurs vieillissants (Henkens, 2005, cité dans Conseil des aînés, 2010).

En Suède, dans une première expérience terrain de ce genre, des applications fictives ont été envoyées à des employeurs dans le secteur de la restauration et de la vente, l'une présentant des hommes âgés de 31 ans, et leurs pairs âgés de 46 ans. Les réponses apportées par les employeurs ont apporté des preuves claires et sans équivoque de la présence d'âgisme dans ces milieux de travail. Ainsi, les requérants âgés de 31 ans ont reçu trois fois plus de réponses menant à des interviews d'employeurs dans le secteur de la restauration et 4 fois plus dans les secteurs de la vente que les requérants de 46 ans (Ahmed et al., 2012).

Les stéréotypes et croyances partagés voulant que les travailleurs plus âgés sont moins compétents et plus difficiles à former amènent les employeurs à ne pas leur accorder de promotion, à ne pas investir auprès d'eux dans de la formation continue, ce qui les rend, à terme, moins susceptibles de conserver leur emploi (Nelson, 2016; Taylor, 2001; Berger, 2009). En Grande-Bretagne, les données de l'enquête sur le marché du travail montrent clairement que les travailleurs âgés de 40 à 49 et 50 à 69 sont moins susceptibles de participer à des sessions de formation et d'éducation en milieu de travail. Cet état de fait est principalement attribuable aux employeurs (Taylor, 2001).

Pelchat et al. (2005) se sont intéressés aux rapports sociaux des âges dans la fonction publique québécoise et leurs impacts sur le traitement des travailleurs âgés. Ils ont mené des entretiens semi-dirigés auprès d'une soixantaine de techniciens, professionnels et cadres dans trois ministères québécois. Ainsi, lors des périodes de surcharges de travail, on en demanderait davantage aux occasionnels (plus jeunes) qu'aux permanents (souvent plus âgés). Les concours de reclassement visant à faire accéder les techniciens au statut de professionnel valorisent, aux vues des plus âgées, les connaissances scolaires récentes, ce qui avantage les plus jeunes et néglige les connaissances acquises par les plus âgés. Il en va de même pour la régulation des statuts d'emploi qui a eu cours en 2001-2002 et qui a eu pour effet de valoriser les plus jeunes, plus scolarisés. Sans que cela soit officiellement mentionné, d'autres se sont fait dire que ce procédé visait à rajeunir la fonction publique.

Les refus et attitudes des employeurs à l'égard des travailleurs âgés à la recherche d'emploi amènent ces derniers à tronquer leur curriculum vitae, à changer leur apparence et à utiliser un langage reflétant, selon eux, une attitude plus jeune (Berger et Holgins, 2012). Certains vont choisir d'éliminer des expériences précieuses, mais qu'ils jugent trop anciennes, les rendant moins attrayantes.

Au terme d'entretiens menés auprès de 30 travailleurs âgés entre 45-65 ans portant sur les stratégies utilisées par les personnes plus âgées pour contrer la discrimination basée sur l'âge, Berger (2009) identifie deux types de tactiques : réaction ou conciliation. La majorité se montre proactive par des moyens de maintenir leurs habiletés professionnelles et les mettre à jour, certains s'inscrivant à toutes les formations possibles pour tenir leur CV à jour. Plusieurs engagent des efforts pour se garder en forme et présenter un extérieur plus énergique, une manière de gagner des points en entrevue. D'autres s'inscrivaient dans des activités bénévoles. Une autre stratégie, dite conciliante, consiste, pour les personnes plus âgées, à baisser leurs attentes en regard de leur objectif de carrière et les conditions de travail incluant les lieux géographiques. Après quelques échecs, ils en viennent à considérer des emplois de type contractuel ou à temps partiel alors qu'ils auraient préféré des emplois stables et à temps plein.

Ils adaptaient aussi leur CV, leur apparence, leur discours. Plusieurs personnes retranchent de leur CV des expériences antérieures de peur de révéler leur ancienneté.

Sur un plan démographique, North et Fiske (2012) estiment que l'entrée massive de travailleurs âgés à la retraite tout autant que leur présence sur le marché du travail (parfois au-delà des « normes attendues » par la société), est susceptible, à terme, de creuser un fossé entre les générations.

Ainsi, les retraités sont susceptibles d'être représentés comme une charge sociale qui accapare les ressources de l'État (santé, pensions) et les travailleurs plus âgés comme une menace sur le marché du travail (en contexte de rareté des ressources, chômage, précarité). En revanche, arguent les chercheurs qui se sont penchés sur la littérature des 20 dernières années, la croissance d'un contingent de personnes âgées en santé, actives et créatives pourrait contribuer à aplanir les différences perçues.

## INSATISFACTION, DÉSENGAGEMENT, QUALITÉ DE VIE

Plusieurs manifestations de l'âgisme se présentent à la fois comme des causes et des effets dont il est difficile de s'extirper tant celles-ci sont imbriquées dans la culture ambiante. Les recherches ont démontré que les travailleurs plus âgés sont vulnérables aux préjugés et aux stéréotypes qui leur sont attribués (Brownell, 2014). Les attitudes âgistes en milieu de travail entraînent aussi les personnes dans un cercle vicieux ayant des effets sur leur sentiment d'efficacité, leur performance et voire même leur santé cardiovasculaire (Levy, 1996; 2000, cité dans Rupp, 2006).

Les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon large de 800 personnes de tous âges indiquent que le fait d'avoir perçu de la discrimination sur la base de l'âge a été associé négativement avec la satisfaction et l'engagement dans son travail. À l'inverse, la conscience de son âge (*age identity*), la valeur travail ainsi que le soutien social au travail sont associés à des taux plus élevés de satisfaction et d'engagement (MacDonald et Levy, 2016; Kooij et Zacher : cité dans Nelson, 2016). En réponse aux attitudes âgistes, les travailleurs peuvent développer de l'agressivité à l'endroit de leur supérieur ou de leurs collègues ou encore se retirer volontairement des dynamiques du travail. Ces réponses sont susceptibles d'entraîner à leur tour des effets de rejets, amplifiant de ce fait les effets de discrimination, voire même justifier la mise à la retraite hâtive ou des mises au rencart (Jackson, 2013).

Le désengagement psychologique se met en place à partir des attitudes perçues ou réelles de discrédit ou de dévaluation. C'est : « *une stratégie temporaire à laquelle ont recours les individus qui perçoivent être l'objet de traitement différentiel, en raison des stéréotypes négatifs associés à leur groupe d'appartenance* » (Lagacé, 2008 et al. : 287). Le travailleur « désengagé » en vient à réduire non seulement la valeur des commentaires et rétroactions de son entourage, mais bien sa vie professionnelle dans son entièreté. Dans les milieux de travail, ce sont les individus dont le groupe social est stigmatisé qui auraient recours au désengagement, dans le but de protéger leur propre estime (ibid, 288).

Une recherche menée par Desmette (2005) auprès de travailleurs ayant opté pour une retraite hâtive (prépension) a clairement démontré l'effet de la stigmatisation à partir de l'âge sur le désengagement du marché du travail. Plus particulièrement, les travailleurs âgés sont d'autant plus enclins au désengagement que la conjoncture économique est défavorable et que les travailleurs s'identifient eux-mêmes comme travailleurs âgés. Ces résultats rejoignent les théories voulant que les personnes plus âgées tentent d'échapper à la stigmatisation liée à leur groupe d'âge en développant des stratégies d'évitement du monde professionnel.

La communication âgiste serait un facteur déterminant dans les processus de désengagement psychologique (Lagacé et al., 2010). La communication âgiste se mesure à partir de pratiques de langage dénigrant et infantilisant et de pratiques de communication d'exclusion en milieu de travail. Dans une étude portant sur la réaction de facteurs de privation personnelle relative (estime de soi, dévaluation) sur l'estime de soi, Lagacé et al., (2008) mettent clairement en lumière le rôle de la perception de la communication âgiste. Un questionnaire a été administré auprès de 419 infirmiers du système de santé québécois. Les résultats ont d'abord montré que les communications âgistes, lorsqu'elles étaient reconnues, suscitaient mécontentement et malaise. Les résultats de son étude suggèrent par ailleurs que : « ... *le langage dénigrant (y compris l'humour âgiste) semble donner une voie d'accès, un passable à l'acte vers les pratiques de communication d'exclusion des travailleurs de 45 et plus* » (p.295).

Une étude similaire a été menée auprès d'infirmières québécoises d'expérience âgées de 45 ans et plus. Le modèle mis à l'épreuve expose une série de réactions en cascade entre la communication âgiste, le mécontentement, lequel se traduit par un processus de désengagement psychologique (mesuré par la dévaluation). Cette étude établit également le fait que le sentiment de privation relative fragilise la santé psychologique des travailleurs âgés en entraînant une perte de l'estime de soi (Lagacé et al., 2010).

## LES AUTOSTÉRÉOTYPES ET L'EFFET GOLEM

Les travailleurs aînés font partie de la société, ils partagent donc les préjugés et stéréotypes âgistes. Ces préjugés empruntent une spirale pernicieuse lorsque les personnes en viennent à diriger vers eux-mêmes les préjugés et croyances, ce que certains auteurs appellent l'effet Golem (Hautcoeur, 2016). Peu de recherches à ce jour ont été menées sur les points de vue des travailleurs âgés sur eux-mêmes.

Originnaire de la mythologie juive, cette expression a d'abord été utilisée par les scientifiques en référence aux effets négatifs des prophéties autoréalisatrices.

L'effet Golem s'appuie sur les mêmes principes sous-jacents que sa contrepartie, à savoir l'effet Pygmalion. Dans l'effet Pygmalion, les rêves et les attentes élevées ont pour effet d'accroître les compétences. Dans les deux cas (qu'elles soient positives ou négatives), les attentes des personnes responsables (patrons, professeurs) ont des effets directs sur la performance des subordonnés. Si l'effet Pygmalion a mis en lumière les impacts positifs des attentes envers soi, l'effet Golem montre l'effet inverse, à savoir une baisse de confiance et de compétence.

Chez les individus, dès que les premiers signes qu'ils ont dépassé le stade qui définit le fait d'être âgé, les processus d'internalisation se mettent en marche, souvent de manière inconsciente (Levy, 2009). En général, les autostéréotypes âgistes sont plutôt négatifs que positifs et ils sont implicites. L'autostéréotypie est un mécanisme de rétroaction circulaire « où l'individu non seulement internalise les stéréotypes véhiculés dans son environnement, mais portera aussi des actions conséquentes qui se répercuteront sur celui-ci, lequel, influera à son tour le vécu et la perception de l'individu » (Hautcoeur, 2016 : 16). Ainsi, une personne pourra s'attribuer des faiblesses qu'elle ne porte pas vraiment, par exemple, croire qu'elle a absolument besoin de mettre à jour ses connaissances même si elle est, de fait, à jour dans ses connaissances et habiletés.

Davidson et Eden (2000) identifient deux types d'effets Golem : absolu et relatif. L'effet absolu survient lorsque des individus qui sont identifiés aux éléments les plus faibles de leur groupe deviennent de facto disqualifiés à l'intérieur de leur groupe. L'effet le plus dangereux de l'effet Golem est le relatif. Dans ces cas, tous les individus sont qualifiés à l'intérieur du groupe. Toutefois, même s'il existe toujours des éléments moins performants dans un groupe, même si ceux-ci satisfont toutes les attentes, l'effet Golem a un potentiel de dégradation de la performance de tous les éléments du groupe, même les plus méritants.

Il a été démontré que plusieurs personnes âgées internalisent les stéréotypes âgistes, adoptant des comportements plus erratiques, maladroits ou dépressifs tout simplement parce qu'ils anticipent que ceux-ci vont et devront d'une certaine manière survenir lorsqu'ils seront plus âgés (Whitbourne et Sneed, 2004 : cité dans North et Fisk, 2012).

Collins, Hair et Rocco (2009) expliquent que, sous l'effet des changements démographiques, on observe un accroissement des situations dans lesquelles les employés plus jeunes se trouvent en situation d'autorité en regard d'employés plus âgés.

Les recherches menées montrent que les travailleurs plus âgés manifestent des attentes moins élevées à l'égard des supérieurs plus jeunes que le font les jeunes employés. En conséquence de quoi les employeurs plus âgés évaluent à la baisse les performances de leadership de leurs « jeunes patrons » que le font les plus jeunes.

*“This age-reversed dyad can be better understood by examining generational differences and the effects of older workers' expectations on their younger supervisors' leadership behavior, referred to as Reverse Pygmalion (effet Golem). Research findings highlight demographic differences and similarities in the supervisor-subordinate dyad, called Relational Demography ».*

Au Québec, un rapport remis à la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs âgés de 55 ans souligne que le principal obstacle peut venir des travailleurs eux-mêmes qui ont internalisé les préjugés à l'effet que leur mise à pied tient au fait qu'ils sont « dépassés, périmés » (Bédard, 2011 : 18). Selon l'organisme Midi-Quarante, cité dans ce rapport, des interventions de « reconstruction » de leur identité et de leurs forces s'avèrent alors préalables à toute démarche visant le retour au travail.

Une revue de littérature réalisée par Bennet et Gaines (2010) fait état de quatre principales caractéristiques ayant des impacts sur les autostéréotypes que s'attribuent les travailleurs d'expérience: a) les stéréotypes peuvent être négatifs ou positifs; b) les stéréotypes ont d'autant d'impact s'ils s'appliquent aux situations vécues par les personnes; c) les stéréotypes peuvent produire des influences tant sur les plans physiques que cognitifs d) les stéréotypes négatifs peuvent être contrés par des conditionnements positifs.

## EN RÉSUMÉ, L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

Dans une importante revue de littérature, Posthuma et Campion (2009) ont identifié les thèmes les plus couramment abordés en regard des stéréotypes liés à l'âge en milieu de travail tout en synthétisant les résultats les plus communs et convergents. Cette classification par thème résume l'état des connaissances sur l'âgisme et c'est pourquoi nous la présentons en conclusion de cette section.

1. Les travailleurs plus âgés sont moins habiles, moins motivés et moins productifs.
2. Il existe peu de preuves à l'effet que la productivité au travail diminue en fonction de l'avancée en âge. La productivité augmente souvent avec l'âge et lorsqu'elle décline, cette baisse est faible.

3. Le facteur âge est moins important en regard de la performance au travail que les autres caractéristiques telles les compétences et habilités et l'état de santé
4. Il existe un stéréotype à l'effet que les travailleurs âgés sont moins flexibles, moins adaptables, plus difficiles à former et plus résistants au changement.
5. Il existe un stéréotype à l'effet que les travailleurs plus âgés ont moins d'habiletés à apprendre et qu'en conséquence ils sont moins enclins à se développer.
6. Il existe un stéréotype à l'effet que les travailleurs plus âgés sont plus difficiles à maintenir en emploi et que donc, ils constituent un piètre retour sur l'investissement en formation par exemple. En fait, les travailleurs âgés sont moins enclins à quitter leur emploi.
7. Il existe un stéréotype à l'effet que les travailleurs plus âgés sont plus coûteux parce qu'ils ont des salaires plus élevés, qu'ils utilisent les assurances santé et congés plus souvent.
8. Il existe un stéréotype à l'effet que les travailleurs âgés sont plus stables, honnêtes, loyaux, fiables, commis à leur travail et moins susceptibles de quitter leur emploi pour un autre.
9. Les stéréotypes fondés sur l'âgisme ont un effet sur les décisions des employeurs tels de plus faibles scores lors des entrevues et l'évaluation de la performance.
10. Les travailleurs âgés partagent les mêmes stéréotypes et préjugés que les plus jeunes et ils sont susceptibles d'appliquer ces stéréotypes dans les décisions liées au travail. Toutefois, les effets de ces stéréotypes et décisions sont atténués lorsque ces travailleurs s'identifient eux-mêmes comme appartenant au groupe de travailleurs plus âgés.
11. Les effets des stéréotypes âgistes sont atténués lorsque des informations pertinentes sur l'emploi et les qualifications sont disponibles et considérées, par exemple, des lettres de recommandations et des informations détaillées sur les expériences et compétences.
12. Les stéréotypes fondés sur l'âge s'avèrent plus influents lorsqu'ils sont dans un champ d'expertise ou un type de travail lui-même identifié à un groupe d'âge particulier auquel le requérant n'appartient pas.
13. Les stéréotypes liés à l'âge sont plus présents dans certains domaines ou industries tels l'assurance, la finance, le commerce de détail et les TIC. (Posthuma et Campion, 2009).

## CONTRER L'ÂGISME

Caradec *et al.*, (2009) ont mis en lumière deux finalités à la lutte contre la discrimination par l'âge, révélant des enjeux différents. La première tire plus directement son origine du courant de défense des droits humains et tend à étendre son champ d'action à la lutte contre toutes les formes d'âgisme, quel que soit l'âge. La seconde se présente comme une stratégie économique de mobilisation pour l'emploi des seniors (dont les aînés). Dans cette perspective, l'âgisme peut être utilisé, voire récupéré, à des fins de gestion économique des âges ou dans une perspective de droits, selon les acteurs sociaux concernés, d'où l'importance de considérer les discours ambiants avec prudence.

Dans la littérature, les recommandations visant à contrer l'âgisme en milieu de travail s'adressent principalement aux employeurs. D'autres propositions s'adressent aux conseillers en orientations et aux intervenants sociaux ainsi qu'aux gouvernements. Les recommandations sont présentées ici dans cet ordre et selon certaines catégories.

### LES EMPLOYEURS ET LA NOUVELLE GESTION DES ÂGES

Pour Burke (2014), Loisil (2003), Guillemard, (2010 et 2010 b) et plusieurs autres, les changements à apporter s'inscrivent dans un contexte changeant qui doit désormais prendre en compte les *parcours de vie* et une *nouvelle gestion (ou gestion intégrée) des âges*. En effet, plus que jamais en cette ère post-industrielle, les trajectoires et parcours de vie deviennent hétérogènes, divers, marqués par les allers-retours entre formation, travail, congés parentaux, repos, etc. Il importe désormais de dépasser les critères « naturels » de gestion des ressources humaines fondées sur les catégories d'âge et des temps de vie hérités d'une autre époque. Dans sa thèse de doctorat en droit du travail, Burke (2014) s'est intéressé aux interactions entre l'âge, les pratiques managériales et le droit du travail applicable au Québec. L'auteure appelle à ce que les milieux de travail passent d'une gestion structurée par l'âge à une gestion intégrée des âges, « *une société de la pluriactivité à tout âge* » (p. 506). Sa proposition se décline en quatre volets :

1. Une campagne de sensibilisation et d'information sur l'âgisme auprès de l'ensemble des acteurs sociaux du monde du travail ;
2. Une politique d'amélioration des conditions et milieux de travail pour l'adapter au vieillissement différentiel des travailleurs ;
3. Une politique de formation tout au cours du parcours de vie professionnelle pour maintenir l'employabilité des travailleurs et ;
4. Une politique qui favorise la retraite progressive et encourage le maintien en emploi des travailleurs âgés.



Guilloteau (2011) a réalisé une synthèse des mesures de maintien et d'embauche des travailleurs plus âgés dans huit pays industrialisés tels que proposés dans des guides à l'intention des employeurs ainsi que dans la littérature (Guilloteau, 2011). Quatre grandes catégories d'intervention se dégagent :

1. Les mesures d'aménagement ou temps de travail ;
2. Les modifications des rôles et des tâches ;
3. La sensibilisation des organisations et des milieux de travail sur l'embauche et le maintien des travailleurs, les relations intergénérationnelles et la prévention de l'âgisme ;
4. La gestion des ressources humaines : dotation, carrière, formation, reconnaissance et rémunération.

En Grande-Bretagne, Smeaton *et al.* (2009), quant à eux, ont recensé un éventail des politiques et pratiques positives à l'endroit des travailleurs vieillissants. Celles-ci sont regroupées en quatre domaines : le recrutement; les heures et conditions de travail; la retraite et la santé et le bien-être. Les mesures proposées par Guilloteau (2011), Smeaton *et al.*, (2009), Burke (2014) et d'autres se recourent pour plusieurs; elles sont intégrées dans les sections qui suivent.

## SENSIBILISATION

Selon plusieurs auteurs, les stratégies visant à contrer l'âgisme en milieu de travail sont indissociables de campagnes de sensibilisation auprès des employeurs. Les sensibilisations doivent impliquer tous les acteurs du marché du travail. Celles-ci doivent porter sur les discriminations et les conséquences de l'âgisme, sur la valorisation des travailleurs plus âgés, sur les rapports intergénérationnels dans les entreprises et la prise en considération des critères de compétences plutôt que les critères fondés sur l'âge (Guilloteau, 2011; Bettache, 2014; Lagacé, 2010).

Les employeurs ont la responsabilité de sensibiliser leurs employés plus jeunes et plus âgés en diffusant leurs politiques anti-âgisme ou via des communications plus directes. Les travailleurs âgés peuvent être invités à développer des stratégies de résilience et d'adaptation, à nommer et à reconnaître leur expérience; ils seront invités à confronter leurs propres croyances et mythes en les reconsidérant à la lumière de la réalité (avérées et documentées) des apports et aspects positifs des travailleurs telles la productivité, l'expérience, la stabilité et les possibilités de transmission (Jackson, 2014; Lagacé, 2010).

## DOTATION, MAINTIEN ET PARCOURS EN EMPLOI, RETRAITE

D'une manière générale, les employeurs montrent peu d'intérêt dans le développement de mesures pour l'insertion et le maintien en emploi, mais les choses tendent à se modifier. La planification par les âges doit comprendre une aide aux employés sur la planification de leur carrière et leur retraite. Il faut également offrir des possibilités d'avancement pour tous les âges (Guilleteau, 2011).

Les offres d'emploi doivent être présentées de manière neutre pour attirer des candidats de tous les âges. Elles doivent être annoncées dans les médias susceptibles d'être consultés par tous les groupes d'âge. Il convient aussi de cibler des retraités, par exemple de l'entreprise. Enfin, les CV reçus ne doivent pas faire référence à l'âge et les entretiens de sélection ne doivent pas faire allusion à l'âge; les questions doivent être les mêmes pour tous; une évaluation des candidats fondée sur les compétences et non les parcours chronologiques; l'absence de limites d'âge dans les offres d'emploi et le recrutement actif de travailleurs plus âgés (Smeaton et al., 2009). Les employés plus âgés doivent avoir un accès égal aux formations. Les formations doivent être adaptées pour les employés plus âgés, par exemple en offrant des exemples et exercices fondés sur les acquis (Guilleteau<sup>4</sup>, 2011). Enfin, au chapitre de la santé et du bien-être, des employeurs prévoient des mesures préventives et de l'accompagnement de même que des services spécialisés tels des salles d'exercice, des conseils par des diététistes et des spécialistes en promotion de la santé (Smeaton et al., 2009).

Aux Pays-Bas, un concours vise à souligner l'apport des entreprises valorisant les mesures pour la rétention des travailleurs âgés. Les caractéristiques communes des 16 organisations méritantes étaient : une culture organisationnelle valorisant le capital humain; des entreprises mettant de l'avant les environnements de travail sain; l'adaptation des environnements de travail en fonction des âges et capacités des travailleurs; l'investissement dans les parcours professionnels misant sur la communication, des plans d'action, des formations ciblées et du mentorat (Bédard, 2011).

Au Québec, des expériences sont présentes dans certains secteurs de services tels le commerce de détail, l'horticulture, le tourisme et la restauration, Rona étant la plus connue (Bédard, 2011; CC45+, 2015). Le CSOM<sup>4</sup> de l'horticulture a mis sur pied un programme d'intégration des travailleurs de 50 ans et plus. Les employeurs se sont montrés très satisfaits de ce programme dont ils apprécient la fiabilité et la cote de confiance auprès de leurs clientèles (ibid. : 11).

---

<sup>4</sup> Comité sectoriel de main d'œuvre

Les travailleurs, de leur côté, ont apprécié les horaires flexibles et saisonniers qui leur étaient offerts et les possibilités d'échange et de transmission avec les plus jeunes. Il en va de même des pâtisseries St-Hubert (services de livraison), de Vélo Québec (guides de voyage et des Glissades des Pays d'en haut, dans les Laurentides), qui tous, privilégient l'embauche de travailleurs plus âgés. Le CSMO du secteur des industries du textile a développé un outil de Gestion prévisionnel de la main-d'œuvre (GPMO). Le coffre à outils contient 60 outils favorisant la gestion de la main-d'œuvre, allant de la planification des cohortes de travailleurs, aux activités de transferts de compétences, aux formations des formateurs reconnaissant les compétences des travailleurs d'expérience. (Bédard, 2011).

### AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Les études font état de l'attrait du temps partiel pour les travailleurs plus âgés. Les formules de travail partagé peuvent, quant à elle, permettre de jumeler des personnes d'âges différents autour d'une même responsabilité, favorisant le partage de compétences. Il est recommandé que si l'employeur implante un programme de travail à temps partiel, celui-ci doit être offert à tous les âges. Le travail pour une partie de l'année est prisé par plusieurs personnes âgées qui aiment voyager, s'occuper d'un proche ou se reposer pendant une partie de l'année. Pour d'autres personnes, ces mesures favorisent la conciliation travail-famille (James et al., 2011 : cité dans Brownell, 2014). La formule de gestion par heure où l'employé se fait accorder un certain nombre d'heures (au cours d'un cycle mensuel ou annuel) qu'il peut gérer selon sa convenance. Les guides et recherches évoquent également d'autres formules telles les heures comprimées (ex. 40 h sur 4 jours), le télétravail, les programmes de congés non payés et les formules de désengagement progressif vers la retraite (Guilloteau, 2011). En Grande-Bretagne, les employeurs offrent des mesures de retraite graduelle ainsi que des mesures de soutien et d'accompagnement vers la retraite (Smeaton et al., 2009).

Toujours en Grande-Bretagne, certains employeurs offrent un éventail de possibilités allant du travail à temps partiel, du partage des tâches ainsi que des congés mobiles. Une autre entreprise publique (police régionale) a instauré un système d'heures sur une base annuelle qui a surtout bénéficié aux travailleurs approchant la retraite. Ceux-ci se font allouer un nombre d'heures qu'ils sont libres d'utiliser à leur meilleure convenance. Cette mesure a résulté en un important taux de rétention. D'autres employeurs favorisent le travail à la maison (Smeaton et al., 2009).

## MODIFICATION DES RÔLES ET DES TÂCHES

Le redéploiement des postes, s'il est effectué avec adresse, peut s'avérer une solution de rechange à l'élimination des postes ou à l'impartition. Pour les travailleurs plus âgés, la modification des postes porte généralement sur l'atténuation des risques physiques, la pénibilité, l'amélioration de l'ergonomie, la diminution ou la réorganisation de la charge de travail et les interventions sur le stress et les charges émotives (Guilleteau, 2011; Bédard, 2011). Des entreprises, tel BMW, qui ont réaménagé les postes de travail et offert des horaires plus flexibles, y ont gagné en productivité et aussi en matière de rétention des travailleurs (Bédard, 2011). D'autres études montrent que la présence de travailleurs âgés perturbe peu la réalisation des opérations si le cadre de travail est adapté et qu'il ne présente pas de contraintes physiques fortes (Loisil, 2003).

Les modifications des rôles et des tâches d'un employé se produisent généralement dans le cadre du mentorat, du redéploiement des postes et de l'adaptation des environnements de travail. Il est reconnu que le mentorat a des effets positifs sur les travailleurs âgés. Il améliore leur estime de soi et donne des opportunités et de nouveaux défis. Le mentorat contribue à l'amélioration des communications au sein de l'entreprise et permet des économies en termes de dotation. Le mentorat est souvent utilisé par des employés plus âgés auprès d'employés plus jeunes, mais le rapport de mentorat peut aussi aller à l'inverse. Il peut être effectué par des travailleurs retraités ou préretraités.

En ce qui a trait à l'aménagement des emplois, les tendances récentes de la littérature mettent de l'avant un schéma d'actions consistant à offrir de nouveaux emplois ou fonctions dans l'organisation tel le tutorat<sup>5</sup>. Les professionnels sont invités à consigner des savoirs à transmettre, leur transfert s'effectuant à travers des programmes de formation, de mentorat ou à travers l'apprentissage électronique, notamment le E-learning (Bettache, 2014).

## CLIMAT, COMMUNICATIONS ET CONTACTS INTERGROUPES

Tel que mentionné plus haut, la segmentation des générations par groupes d'âge séparés tout au long des parcours de vie contribuerait aux attitudes âgistes (Hagestad et Uhlenberg, 2005). La croissance du nombre des travailleurs plus âgés sur le marché du travail pourrait même accroître le fossé des générations, notamment les sentiments âgistes de la part des plus jeunes (Norh et Fiske, 2012).

---

<sup>5</sup> Selon l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, le mentorat fait référence à une relation d'aide alors que le tutorat réfère à une relation d'entraide entre collègues.

En revanche, les recherches empiriques menées par Pelchat et al. (2005), dans le contexte de la fonction publique québécoise, apportent un son de cloche différent. Selon eux, la coexistence jeunes/vieux ne mène pas, à des conflits de génération même si les pratiques ont démontré qu'elles n'étaient pas exemptes de préjugés et de pratiques âgistes. « *Les propos des gestionnaires et des employés des diverses unités de service suggèrent que l'opposition jeunes/âgés structure faiblement les collaborations entre les employés. Tous s'entendent pour dire que la coprésence d'employés d'âge différent n'est pas marquée par des tensions ou des conflits « intergénérationnels »* » (p. 15). Leur analyse ne leur permet donc pas de conclure en l'existence d'un « fossé » séparant des « générations » de travailleurs et entravant les collaborations et les pratiques de transfert ou d'entraide. Elle amène donc à réévaluer certains énoncés, plus ou moins répandus, qui laissent sous-entendre des tensions qui découleraient de la différence d'âge des employés. Leurs résultats suggèrent, au contraire, que « *les relations qu'entretiennent les employés d'âge différent se font davantage sous le mode de la collaboration et de l'entraide que sous le mode de l'antagonisme. Ces relations ont été décrites par plusieurs personnes comme une dimension qui vient en quelque sorte adoucir l'expérience parfois difficile et empreinte de frustrations et de ressentiment que provoque leur situation de travail et les pratiques de gestion qui y ont cours* » (ibid : p. 15).

Lagacé et Van de Beeck (2017) se sont intéressés aux contacts intergroupes et leur rôle dans les manifestations négatives de l'âgisme en milieu de travail. Il a été démontré que les interactions avec des personnes appartenant à des groupes différents des leurs contribuent à réduire les préjugés et la discrimination (ibid. : p. 13). Dans le cadre d'une enquête auprès d'un échantillon constitué de 794 travailleurs de 18 entreprises québécoises, ceux-ci ont été invités à répondre à un questionnaire portant sur la satisfaction au travail, le climat intergénérationnel, l'âgisme. Les résultats suggèrent que la présence d'un climat intergénérationnel et les partages d'acquisition de connaissances avec des travailleurs âgés d'un autre groupe d'âge que le sien sont associés. Plus précisément, l'étude montre qu'un climat intergénérationnel perçu comme sain a produit un effet direct sur la baisse des stéréotypes âgistes. Les contextes de partage et acquisition de connaissances entre groupes d'âge différents sont associés de manière indirecte; ils produisent un climat intergénérationnel sain lequel peut se répercuter sur une baisse des préjugés âgistes. En ce sens, les employeurs ont tout intérêt à favoriser des équipes multiâges et multigénérationnelles. Elles doivent aussi favoriser le mentorat bidirectionnel, c'est-à-dire des plus âgés vers les plus jeunes et l'inverse.

Une étude plus récente menée par Lagacé, M., Boissonnault, M.-E. et Armstrong, T. (2010) semble confirmer ces résultats, cette fois, à partir d'une enquête par questionnaire menée auprès de 135 membres de la fonction publique canadienne. Les résultats d'analyses corrélationnelles entre les caractéristiques générationnelles et les transferts de connaissances suggèrent notamment que la majorité des travailleurs ne souscrit pas à des préjugés sur la base des générations. En revanche, l'étude montre que plus un jeune travailleur de la génération Y adhère à des stéréotypes négatifs pour décrire ses collègues baby-boomers (âgés de 47 à 61 ans), moins ce jeune travailleur juge qu'il a beaucoup à apprendre de ces derniers ( $\alpha = -,46; p <,05$ ). De la même façon, plus un travailleur de la génération Y entretient des préjugés négatifs à l'égard des travailleurs seniors (62 ans et plus), moins il est d'avis que les jeunes travailleurs ont besoin de l'expérience et de la connaissance des plus âgés pour progresser dans leur carrière. Une corrélation négative similaire se fait jour également entre les stéréotypes négatifs que les travailleurs de la génération Y nourrissent à l'égard des boomers et leur perception du souhait de ces mêmes boomers de partager leurs connaissances au travail.

Ces résultats confirment l'intérêt de la cohabitation intergénérationnelle en milieu de travail. Dans le cadre d'une étude auprès d'une centaine de travailleurs du milieu de la finance (Belgique), Iweins et al., (2013) se sont intéressés aux facteurs environnementaux ayant un effet sur les attitudes âgistes. L'exposition continue à des contacts de qualité entre membres d'âges différents dans un même milieu de travail contribue à faire tomber les préjugés. Les travailleurs plus jeunes jugent les travailleurs plus âgés comme plus compétents, efficaces et adaptables. Par ailleurs, le fait d'entretenir des contacts intergénérationnels a pour effet de diminuer l'intention de quitter son emploi (citée également dans Jackson, 2014). Ces schémas ont des effets productifs pour les organisations aussi bien que sur les travailleurs.

Les communications organisationnelles jouent également un rôle clé (Lagacé, 2008; 2010). Il importe de : « miser sur un discours organisationnel inclusif, (afin de) passer d'une logique de perception (par extension de gestion) du travailleur senior comme d'un "problème à gérer" à celui d'une valeur ajoutée » (p. 211). Lagacé et Terrion (2013) proposent des stratégies pour diminuer la portée des messages négatifs âgistes. À cet effet, les dirigeants et les cadres sont des acteurs centraux pour transmettre les valeurs et attitudes exemptes de préjugés âgistes. Les dirigeants, parce qu'ils sont porteurs des valeurs et de la mission de l'entreprise; les cadres parce qu'ils côtoient les employés sur une base quotidienne. Ces personnes sont appelées à agir sur deux fronts : d'abord pour infirmer les stéréotypes rapportés, en les comparant avec les faits; ensuite pour faire comprendre que contrairement aux idées reçues, le climat âgiste fragilise les milieux de travail, voire constitue une menace à l'organisation. Encourager ce climat revient en effet à se priver d'un réservoir précieux d'expérience et de compétences.

Pour ce faire, les meilleures méthodes de communications sont celles qui impliquent une communication interpersonnelle et continue. Des occasions d'échange doivent être créées, par exemple, des dîners rencontres thématiques ou des groupes de discussion.

## CONSEILLERS EN ORIENTATION, TRAVAILLEURS SOCIAUX ET ASSOCIATIONS

Le conseiller en orientation doit connaître la clientèle des travailleurs âgés ; être alerte à l'égard de ses propres stéréotypes âgistes, qu'ils soient positifs ou négatifs ; en ce qui concerne l'intervention, éviter les modèles régis par les phases ou parcours en optant plutôt sur des modèles en lien avec des problématiques particulières, tenant compte de l'hétérogénéité de cette clientèle (ex. bilan de compétence, transition) et opter pour des approches personnalisées. Plus on connaît les personnes, en effet, plus les stéréotypes et préjugés tendent à baisser. Enfin, compte tenu de leur position, les conseillers ont une responsabilité d'autant plus grande face à l'importance de combattre les préjugés et attitudes âgistes parce que « ... *les stéréotypes âgistes échappent à la conscience et que (...) les stratégies adoptées par les personnes aux prises avec l'âgisme peuvent avoir des effets plus néfastes que ceux mêmes de l'âgisme* » (Hautcoeur, 2016 : 20).

Brownell (2014) souligne que les intervenants sociaux ont un rôle à jouer pour contrer l'âgisme. Ceux-ci sont invités à reconsidérer les processus d'avancée en âge sous l'angle d'une vie pleine, productive et encourageant leur pleine participation sociale (Brownell, 2014). Les travailleurs sociaux de même que les conseillers en orientation sont invités à être actifs auprès des employeurs et des travailleurs, en offrant des formations et des informations susceptibles de défaire leurs attitudes âgistes et à eux même développer des stratégies valorisant l'embauche de travailleurs plus âgés (informations, politiques d'embauche. (Jackson, 2014). Les personnes plus âgées à la recherche d'emploi peuvent aussi être invitées à considérer les opportunités de formation et de mise à jour de leurs compétences. Ils peuvent aussi être invités à joindre des groupes de support et à développer leurs réseaux de soutien et d'opportunités. Ils peuvent également être invités à joindre des groupes d'action collective engagés dans la lutte contre l'âgisme.

Les résultats de la thèse de doctorat de Bettache (2014) l'ont conduit à proposer un modèle de gestion du vieillissement pour assurer le maintien et la mobilisation des travailleurs âgés. Les pratiques de bilans des compétences sont au cœur de ce modèle, notamment pour soutenir les projets de fin de carrière. Selon Bettache, ces bilans de compétences doivent dépasser les outils classiques tels les tests et mises en situation, mais bien à s'élaborer à partir d'entretiens, ceux-ci pouvant plutôt revêtir la forme de *counseling de carrières*.

L'avantage des entretiens individuels est leur caractère interactif. Ils favorisent la participation active des travailleurs à leur propre démarche et permettent de s'exprimer sur leur démarche. Le bilan des compétences s'articule autour de deux phases clés soit l'identification et l'analyse des compétences et intérêts de travailleurs (phase 1) et l'élaboration d'une synthèse mettant en adéquation ces informations avec les emplois susceptibles de leur être confiés (phase 2).

## MESURES GOUVERNEMENTALES

Comme elles reposent sur un mouvement sociétal, les politiques gouvernementales sont nécessaires, mais insuffisantes pour combattre l'âgisme. Néanmoins, les politiques et orientations gouvernementales favorisant l'insertion et le maintien en emploi des travailleurs âgés agissent directement et indirectement pour diminuer l'âgisme et ses effets parce qu'elles participent à la reconfiguration d'un marché de l'emploi plus inclusif. L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) exerce une veille et contribue à la diffusion de l'information sur les mesures favorisant l'emploi des travailleurs plus âgés auprès des pays membres (CC45+, 2015).

Au Canada, le Québec et le Nouveau-Brunswick ont été parmi les premières provinces, en 1982, à adopter des lois visant à interdire la retraite obligatoire basée sur l'âge. Plusieurs autres provinces ont emboîté le pas dans la seconde moitié des années 2000 (Colombie-Britannique, Nouvelle-Écosse, Saskatchewan, Terre-Neuve et Labrador), alors que d'autres tardent encore à le faire (Alberta, Nunavut, Île-du-Prince-Édouard) (Berger et Hodgins, 2012). Dans son budget 2007-2008, le gouvernement fédéral du Canada a adopté des dispositions pour favoriser la retraite progressive des travailleurs canadiens. Ceux-ci peuvent désormais convertir leur REER en FEER à 71 ans au lieu de 69 ans. En outre, un employé peut recevoir une pension d'un RPA tout en accumulant des droits à une autre pension (Conseil des aînés, 2010). En matière de retraite, le gouvernement britannique a retiré toute norme entourant un âge obligatoire de retraite et permet aux employés de bénéficier d'une partie de leurs rentes de retraite tout en continuant à travailler (Smeaton et al., 2009).

En 2003, Emploi-Québec a adopté une stratégie visant l'insertion et le maintien en emploi des travailleuses et travailleurs âgés de 45 ans et plus. La stratégie visait à : améliorer la connaissance de la situation et sensibiliser la population et les partenaires du marché du travail; agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines; adapter les services et les mesures d'emploi; investir davantage dans l'amélioration et la reconnaissance des compétences. Le document ne prévoyait pas de mesure spécifique pour contrer l'âgisme (CC45+, 2015).



En 2015, le Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus a déposé un avis présenté à la Commission des partenaires du marché du travail portant sur les *Mesures et pratiques novatrices pour le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus*. Le document recense des mesures novatrices dans des pays européens ainsi qu'au Québec. Les expériences novatrices faites au Québec se centrent sur les expériences dans des CSMO. Celles-ci font état de pratiques de planification de la main d'œuvre, des pratiques de modes de rémunération horaires souples, du travail saisonnier, de l'importance de la formation et de l'adaptation et l'amélioration des conditions de travail. Le *Comité* fait part de quatre grandes recommandations. Il s'agit de :

- L'actualisation et l'optimisation de la *Stratégie d'intervention à l'intention des travailleurs et travailleuses de 45 ans et plus*, développée par Emploi-Québec en 2003.
- Le financement de projets-pilotes innovateurs développés par les comités sectoriels de main-d'œuvre, ciblant les travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus afin de favoriser leur intégration, leur insertion leur maintien **en** emploi ou leur maintien **dans** l'emploi.
- S'assurer que la tranche d'âge 45 ans à 54 ans figure dans les statistiques accessibles directement aux utilisateurs des données de l'Institut de la statistique du Québec, plutôt que sur demande.
- Valoriser et reconnaître les compétences acquises sous différentes formes, ainsi que l'expérience cumulée.

## RÉFÉRENCES

1. Ahmed, A., M., Andersson, L. et Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability ? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19 (4) : 403-406
2. Barel, Yvan et Sandrine Frémaux (2013). Appartenance syndicale et âgisme : approche comparée en Europe. *Management international*. 17 : 61-69.
3. Bédard, Jean-Luc (2011). *Pratiques et expériences d'entreprises pour la participation au marché du travail des travailleurs de 55 ans et plus. Constats et synthèse*. Rapport remis à la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs âgés de 55 ans et plus, Québec. 40 p.
4. Bennet, Teri et Jean Gaines (2010). Believing what you hear: the impact of aging stereotypes upon the Old. *Educational Gerontology* 36 (5) : 435-445
5. Berger, Ellie D. et Douglas W. Hodgins (2012). *Age discrimination and paid work*, Policy brief, Population Studies Centre, Social Science Centre, The University of Western Ontario. London, 4 p.
6. Berger, E. D. (2009). Managing age discrimination: An examination of the techniques used when seeking employment. *The Gerontologist*. 49 (3) : 317-332.
7. Bettache, M. (2007). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants*. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/1988>.
8. Brownell, Patricia (2014). Ageism in the workplace. *Encyclopedia of Social work*. Publication en ligne : DOI10.1093/acrefore/9780199975839.013.844
9. Burke, Tanaquil (2014) *L'âge et le droit du travail au Québec : Vers un milieu de travail égalitaire et pluriactif pour les personnes salariées de tous âges*, Thèse de doctorat, Faculté de droit, Université Laval, Québec, 584 pages.
10. Burney, Nathalie (2006). Agisme : récupération idéologique d'une discrimination. *Revue Nouvelle*, 3
11. Burnay, Nathalie (2004). Les stéréotypes sociaux à l'endroit des travailleurs âgés. *Panorama de 50 ans de recherche. Gérontologie et société*. 27 (111) : 157-170
12. Butler, Robert (1969). Ageism : another form of bigotry, *Gerontologist*, 9 (4) : 243-246
13. Cadiz, David M., Amy C. Pytlovany et Truxillo, D.M. (2017). *Ageism in the Workplace*, Oxford Research Encyclopedia of psychology

14. Caradec Vincent, Poli Alexandra et Lefrançois Claire (2009). Les deux visages de la lutte contre la discrimination par l'âge. *Mouvements*, 3 (59): 11-23
15. Collins, M. H.; Hair Jr. J. F. et Rocco, T. S. (2009), « The Older-Worker-Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development Quarterly*. 20 (1) : 21-41.
16. Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs de 45 ans et plus (2015). Mesures et pratiques novatrices pour le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus. Avis présenté à la Commission des partenaires du marché du travail. Montréal
17. Conseil des aînés (2010). *Avis sur l'âgisme envers les aînés : état de situation*, Québec, 123 pages.
18. Davidson, O. et Eden, D. (2000). " Remedial self-fulfilling prophecy: Two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women ». *Journal of Applied Psychology*. 85 (3) : 386-398. doi:10.1037/0021-9010.85.3.386. PMID 10900813.  
(consulté en ligne le 31 mars : [https://en.wikipedia.org/wiki/Golem\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Golem_effect))
19. Dennis, H., et K. Thomas (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31 (1) : 84-90
20. Garon, Muriel et Pierre Bosset (2003). « Le droit à l'égalité : des progrès remarquables, des inégalités persistantes », dans Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Après 25 ans, la Charte québécoise des droits et libertés, vol. 2 (Études)*, Montréal, La Commission, 57-163
21. Desmette, Donatienne (2005). *Lorsque l'âge devient stigmatisé : le rôle de l'identité de travailleur âgé dans l'intention de prépension*. Dans : A. Battistelli., M. Depolo, M., F. Fraccaroli (Eds), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*, CLUEB : Bologna p. 828-836
22. Gringart, E., Helmes, E., et Speelman, C. P. (2005). Exploring attitudes toward older workers among Australian employers: An empirical study. *Journal of Aging et Social Policy*, 17 (3) : 85-103
23. Guérin Serge et Natacha Pijoan (2009). Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs de maison de retraite. *Management et Avenir*. 10 (30) : 107-126.
24. Gilles M. et Loisl F. (dir) (2003). *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Lyon. Ed Liaisons. ANACT. 120 p.
25. Guillemard, Anne-Marie (2010). *Les défis du vieillissement : âge, emploi, retraite et perspective internationale*. Paris. Armand Collin. 356 p.
26. Guillemard, Anne-Marie (2010 b). *La discrimination à l'encontre de l'âge dans l'emploi*. Dans Lagacé, Martine (dir.) *L'âgisme : comprendre et changer le regard social sur le vieillissement*. Québec. (221-229). Presses de l'Université Laval.

27. Guilloteau, Jean-François (2011). Vieillesse et pratiques des entreprises. *Regards sur le travail*. 7 (3) 15 pages.
28. Hagestad, G.O., et P. Uhlenberg (2005). The Social Separation of Old and Young: A Root of Ageism. *Journal of Social Issues*, 61 : 343-360.
29. Hautcoeur, Carole (2015), L'effet Golem : l'autostéréotypie âgiste négative implicite chez la personne de plus de 40 ans en maintien ou en recherche d'emploi. Non publié. 21 pages.
30. Iweins, Caroline, Desmette D., Yzerbyt V. et Florence Stinglhamber (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multiage perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>
31. Jackson, M.A. (2013). Counseling Older Workers Confronting Ageist Stereotypes and Discrimination. Dans P. Brownell et JJ Kelly (dir) (2013). Ageism and Mistreatment of Older Workers: Current Reality, Future Solutions (pp. 135-144)
32. Lagacé, Martine et Lise Van de Beeck (2017). Âgisme au travail : le climat intergénérationnel et le partage des connaissances peuvent-ils faire la différence? *Vie et vieillissement*. 14 (2) : 13-20
33. Lagacé, M. (2013). Le visage changeant de l'âgisme. Réflexions critiques. *Revue Vie et vieillissement*. 11 (1) : 25-30.
34. Lagacé, Martine (dir.) (2010). L'âgisme : comprendre et changer le regard social sur le vieillissement. Québec. Presses de l'Université Laval. 278 p.
35. Lagacé, Martine (2008). Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste. *Communication et organisation*, 34, (En ligne, consulté le 2 mai 2017). URL:<http://communicationorganisation.revues.org/659>;  
 DOI:10.4000/communicationorganisation.659)
36. Lagacé, Martine et Lennox-Terrion, J. (2013). La gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer. *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 38 (2) : 30-37
37. Lagacé, Martine, Tougas, F., Laplante, J., et J.F. Neveu (2010a). Communication âgiste au travail : une voie vers le désengagement psychologique et la retraite des infirmières d'expérience? *Revue internationale de psychologie sociale*. 4 (23) : 91-121 Les infirmières
38. Lagacé, M., Boissonnault, M.-E. et Armstrong, T. (2010 b). La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances. *Télescope*. 16 (1) : 193-207
39. Lagacé, Martine, Tougas, Francine, Laplante, Joëlle et Jean-François Neveu (2008). La santé en péril : représentation de la communication âgiste sur le désengagement psychologique et l'estime de soi des infirmiers de 45 ans et plus. *La revue canadienne du vieillissement*. 27 (3) : 285-299

40. Macdonald Jamie L. et Sheri R Levy (2016). Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement. *Journal of Social Issues*. 72 (1) : 169-- 190 doi : 10.1111/josi.12161
41. Malinen, Sanna et Lucy Johnson (2013). Workplace Ageism: Discovering Hidden Bias. *Experimental aging research*. 39 (4) : 445-465
42. Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale (2011). *Le vieillissement de la main d'œuvre et l'avenir de la retraite. Québec*. Rapport de la commission nationale sur la participation des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 et plus.
43. Nelson, TD (2016). The age of ageism. *Journal of Social issues*. 72 (1): 191-198
44. North, Michael S. et Susan T. Fisk (2012). An inconvenienced Youth? Ageism and its potential intergenerational Roots. *Psychological Bulletin*. 138 (5) : 982-997
45. Pelchat, Yolande, Campeau, C., Bradette J., et Michel Vézina. (2005). Pratiques de gestion et rapports d'âge en milieu de travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 7-2 | 2005, URL : <http://pistes.revues.org/3213>; DOI : 10.4000/pistes.3213
46. Palmore, Eldmare (2001). Ageism survey: first Findings. *The Gerontologist*. 4 (1) : 572-573
47. Pellissier, Jérôme (2009). Âgisme et stéréotypes. *Vie et vieillissement*. 7 (2) : 4-8
48. Posthuma, R. A. et Michael A. Campion (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators and Future Research Directions. *Journal of Management*. 35 (1) : 158-188
49. Rupp, Deborah, Vodanovich, S., et M. Crédé (2006). Age Bias in the workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions. *Journal of Applied Psychology*. 36 (6): 1337-1364
50. Smeaton, D., Vegeris, S., et M. Sahin-Dikmen (2009). Older Workers: Employment Preferences, Barriers and Solutions. Manchester: Policy Studies Institute, Equality and Human Rights Commission. Repéré à [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/research/older\\_workers\\_employment\\_preferences\\_barriers\\_and\\_solutions\\_v2.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/research/older_workers_employment_preferences_barriers_and_solutions_v2.pdf).
51. Taylor, Philip et Peter Urwin (2001). Age and Participation in Vocational Education and Training. *Work, Employment and Society*, 15 (4): 763-779
52. Yeatts, D. E., Folts et E. J. Knapps (2010). Older worker's adaptation to a changing Workplace: Employment issues for the 21th Century. *Educational Gerontology*. 26 (6) : 565-582.

COMITÉ CONSULTATIF POUR LES  
TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES  
DE 45 ANS ET PLUS

[www.cc45plus.org](http://www.cc45plus.org)  
[cc45plus@gmail.com](mailto:cc45plus@gmail.com)

