

## Pourquoi ce que vous pensez des travailleurs âgés est probablement faux

### À découvrir dans cette analyse

Les travailleurs de plus de 50 ans sont la cible de stéréotypes divers qui, le plus souvent, leur nuisent. Dans cette analyse, nous dressons un aperçu de ces stéréotypes et tentons de montrer en quoi et pourquoi ils sont, le plus souvent, erronés.

### Questions pour lancer et/ou prolonger la réflexion

- Pourquoi les stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés peuvent-ils être dangereux ?
- Quels sont, selon vous, les principaux stéréotypes véhiculés à l'égard des travailleurs âgés ?
- Quel est le degré de véracité de ces stéréotypes ?
- Faut-il se fier aux stéréotypes exacts ?

### Thèmes

- Stéréotypes
- Travailleurs âgés
- Image des aînés dans la société

Les stéréotypes envers les travailleurs âgés sont étudiés depuis plusieurs décennies. Néanmoins, les connaître et les comprendre est d'une importance de plus en plus grande pour notre société. En effet, avec l'allongement de l'espérance de vie et le vieillissement de la population, les travailleurs âgés sont amenés à être sans cesse plus nombreux, et donc plus nombreux également à faire les frais des stéréotypes qui circulent à leur égard. De plus, cette évolution démographique représente un défi économique : le « ratio de dépendance » tend à augmenter, et l'on tente de faire travailler les gens plus longtemps (pendant qu'ils travaillent, ils financent le système plutôt que d'en « profiter »). Dans ce cadre, on voudrait davantage engager des aînés et, pour ceux qui travaillent déjà, davantage les maintenir en emploi. Or, les stéréotypes à leur encontre constituent de terribles freins tant à l'embauche qu'au maintien dans l'emploi des travailleurs âgés (Posthuma & Champion, 2007).

Malgré que ce sujet soit fondamental, on constate qu'il n'est que peu traité en comparaison avec les questions de discrimination liée à l'origine ethnique ou au genre : le savoir reste essentiellement cantonné à un milieu de chercheurs, mais n'atteint pas toujours le large public. Dans le cadre de cette analyse, nous ne pourrions explorer le sujet dans toute sa complexité (des centaines de recherches y sont consacrées), mais souhaitons néanmoins en parler. C'est la raison pour laquelle nous nous contenterons de dresser un large aperçu des stéréotypes envers les travailleurs âgés et de montrer en quoi et pourquoi ils sont, le plus souvent, erronés.

### Les stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés et leur véracité

Les stéréotypes sont des attitudes à l'égard d'un groupe de personnes. Souvent, ils sont négatifs (mais pas toujours). Souvent, ils sont inexacts ou, du moins, simplifient le réel à outrance. Pour connaître le degré d'exactitude d'un stéréotype, il est nécessaire de se pencher sur les évidences scientifiques, qui contrastent parfois fortement avec les stéréotypes ambiants.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons quelques stéréotypes tenaces à l'égard des travailleurs âgés. Pour chacun d'entre eux, nous tentons d'explicitier leur degré de véracité.

« Les travailleurs âgés sont peu performants ». Les gens pensent souvent que les travailleurs âgés sont moins motivés, ont moins de capacités (mentales ou physiques), sont moins à même de gérer le stress, ou sont moins compétents. Elles en concluent dès lors qu'ils sont moins performants au travail (Gordon & Arvey, 2004; Hedge et coll., 2006; Kite et coll., 2005). Pourtant, les recherches montrent que la performance diminue très rarement avec l'âge et, le plus souvent, s'améliore (Aubert & Crepon, 2003; 2004; Berton, 2007; Ferris & King, 1992; Perez-Duarte et coll., 2003). Quand des diminutions sont constatées, elles sont généralement très faibles.

« Les travailleurs âgés réagissent plus lentement face à l'imprévu ». Ce stéréotype possède une certaine véracité : en moyenne, on met plus de temps à réagir face à une tâche en vieillissant, surtout si celle-ci est complexe (Ratcliff et coll., 2001). Néanmoins, la qualité de la décision qui est finalement prise peut demeurer très bonne, voire être meilleure que celle de travailleurs plus jeunes. La rapidité n'est pas tout !

« Les travailleurs âgés coûtent plus cher que les jeunes ». Les gens considèrent souvent que les travailleurs âgés ont de plus hauts salaires et bénéficient de plus d'avantages que les jeunes. Ce stéréotype tend à être confirmé par les recherches. Néanmoins, il faudrait évaluer si, à travail égal, les travailleurs aînés coûtent vraiment plus cher, car il a notamment été montré qu'ils sont moins souvent absents que les plus jeunes (Martocchio, 1989).

« Les travailleurs âgés sont réfractaires au changement ». Les gens pensent souvent que les travailleurs âgés sont plus résistants au changement, ont des habitudes bien ancrées et sont difficiles à former. Ils sont vus comme moins flexibles et moins capables de s'adapter (Chiu et coll., 2001). On considère souvent que le retour sur investissement en termes de formation est moins élevé pour les travailleurs âgés que pour les travailleurs plus jeunes. À notre connaissance, il n'existe malheureusement pas de recherche qui examine la véracité de ce stéréotype. Néanmoins, on peut déjà signaler qu'une certaine forme de résistance au changement peut parfois être positive pour une organisation, notamment parce qu'elle peut lui apporter une stabilité qu'un changement permanent ne permettrait pas.

« Les travailleurs âgés ne permettent qu'un faible retour sur investissement ». Étant donné que les travailleurs âgés sont proches de la retraite, les gens considèrent souvent qu'il n'est pas pertinent d'investir dans des formations qui leur seraient destinées (Greller & Simpson, 1999; Hedge et coll., 2006). Ils considèrent que les travailleurs plus jeunes resteront plus longtemps dans l'organisation et doivent donc être formés en priorité. En réalité, le retour sur investissement n'est pas moindre pour les travailleurs âgés, car ils ont tendance à démissionner moins vite que les travailleurs plus jeunes, et aussi parce que les bénéfices d'une formation ont généralement lieu dans le court terme.

« Les travailleurs âgés ont plus de difficulté à apprendre de nouvelles choses ». Les gens considèrent souvent que les travailleurs âgés sont moins susceptibles de se développer que les travailleurs plus jeunes (Wrenn & Maurer, 2004). De ce fait, on forme moins les travailleurs âgés et on leur donne généralement moins de feedback leur permettant de progresser. Les résultats de quelques recherches à ce sujet sont mitigées : certaines laissent entendre que les travailleurs âgés apprennent tout aussi vite que les plus jeunes, tandis que d'autres mettent en évidence que les travailleurs âgés apprennent effectivement moins vite (Kubeck et coll., 1996). Il faut aussi noter que certaines méthodes d'apprentissage semblent mieux convenir aux travailleurs âgés (Beier & Ackerman, 2005; Callahan et coll., 2003).

« Les travailleurs âgés sont plus fiables que les jeunes ». Un stéréotype n'est pas forcément négatif ; celui-ci est très clairement positif. Par rapport aux travailleurs plus jeunes, les gens voient souvent les travailleurs âgés comme plus fiables, plus stables, plus honnêtes et dignes de confiance, plus loyaux envers leur organisation et plus engagés dans leur travail (moins susceptibles de s'absenter ou de donner leur démission). Certaines études qui ont utilisé des mesures objectives des comportements non désirables au travail ont confirmé partiellement la véracité de ce stéréotype : les travailleurs âgés sont effectivement moins susceptibles de voler les autres employés, ont de plus faibles taux d'absentéisme et risquent moins de démissionner (Hedge et coll., 2006; Martocchio, 1989). Si les travailleurs âgés semblent avoir moins de comportements indésirables, des recherches

doivent encore être menées pour voir s'ils ont également plus de comportements désirables (honnêteté, loyauté, etc.).

Ce petit tour d'horizon est loin d'être exhaustif. Si vous en doutez, le Tableau 1 (repris de Burnay, 2004) finira de vous en convaincre. Idéalement, pour chacun des stéréotypes qui s'y trouvent, il conviendrait de mener une démarche de « vérification ». Une démarche de cet ordre a déjà été entreprise en Belgique par la Direction générale Humanisation du travail (2006), et celle-ci mérite d'être davantage connue. Plus récemment, Lagacé et Lennox Terrion (2013) ont également comparé les croyances et les faits.

**Tableau 1. Les stéréotypes liés aux travailleurs âgés (repris de Burnay, 2004).**

<b>Difficultés physiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils sont lents</li> <li>• Ils ont besoin de davantage de périodes de repos</li> <li>• Ils ne sont pas physiquement à la hauteur de leur travail</li> </ul>
<b>Difficultés mentales et cognitives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ne gèrent pas bien les urgences</li> <li>• Ils ne sont pas sûrs d'eux-mêmes.</li> <li>• Ils font de nombreuses erreurs</li> <li>• Ils sont débordés en cas de rush</li> <li>• Ils démontrent de pauvres jugements</li> <li>• Ils ont des difficultés pour planifier leur travail</li> <li>• Ils ne peuvent se concentrer</li> <li>• Ils prennent beaucoup de temps pour les nouvelles opérations</li> <li>• Ils n'ont pas de nouvelles idées</li> <li>• Ils sont mentalement incapables de suivre le rythme de travail</li> <li>• Ils ont des compétences limitées</li> <li>• Ils manquent de créativité et de capacité d'innovation</li> </ul>
<b>Résistance au changement (nouvelles technologies)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils éprouvent des difficultés pour suivre les changements de méthodes de travail</li> <li>• Ils sont résistants aux changements</li> <li>• Ils sont davantage tournés vers le passé</li> <li>• Ils résistent à l'influence managériale</li> <li>• Ils ne s'intéressent pas aux changements de technologies</li> <li>• Ils ne sont pas flexibles</li> </ul>
<b>Difficultés dans les rapports à la jeunesse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils détestent travailler sous l'autorité d'un plus jeune</li> <li>• Ils ne veulent pas travailler avec des plus jeunes</li> <li>• Ils sont critiques par rapport aux jeunes travailleurs</li> </ul>
<b>Capacités d'apprentissage, formation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils sont trop vieux pour être formés</li> <li>• Ils ne désirent pas être formés</li> </ul>
<b>Absentéisme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ont un haut taux d'absentéisme</li> </ul>
<b>Accidents du travail, maladies (professionnelles)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ont davantage d'accidents</li> <li>• Ils ont plus de maladies professionnelles</li> <li>• Ils restent plus longtemps malades</li> <li>• Ils prennent plus de temps lorsqu'ils sont blessés</li> </ul>

<b>Productivité, rendement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils sont moins productifs que les jeunes</li> <li>• Ils sont plus productifs</li> </ul>
<b>Désintérêt pour le boulot, plus d'implication</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils n'ont pas d'ambition</li> <li>• Ils attendent l'âge de la retraite</li> </ul>
<b>Coût supplémentaire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils font augmenter les coûts de production</li> <li>• Ils sont trop chers par rapport au travail fourni</li> <li>• Ils augmentent les coûts de pension pour les employeurs</li> <li>• Ils ne produisent pas autant qu'ils coûtent</li> </ul>
<b>Sociabilité et contacts relationnels</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ne peuvent gagner la confiance et ne sont pas loyaux</li> <li>• Ils critiquent leurs supérieurs</li> <li>• Ils sont suspicieux</li> <li>• Ils sont plus sociables</li> <li>• Ils sont moins coopérants</li> <li>• Ils sont plus loyaux</li> </ul>
<b>Expérience supplémentaire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils ont une expérience professionnelle supplémentaire</li> </ul>

### Comment se débarrasser de nos stéréotypes (ou, au moins, en limiter les effets) ?

Il est difficile d'éradiquer les stéréotypes – y compris les siens. En effet, souvent, on s'empêche de penser qu'« il n'y a pas de fumée sans feu » et que, d'une certaine façon, les stéréotypes sont des représentations, certes simplifiées, mais globalement exactes du réel. Au travers de cette analyse, nous espérons avoir fait la preuve que ce n'est pas forcément le cas : certains stéréotypes sont totalement faux. La conscience de nos erreurs peut très certainement nous aider à les corriger, et c'est la raison pour laquelle il est important de démêler les croyances des faits.

En ce qui concerne les stéréotypes qui s'avèrent « plutôt exacts », il convient selon nous d'adopter une posture prudente. En effet, un stéréotype est un jugement porté sur un groupe de personnes. Or, chaque personne peut dévier des moyennes de son groupe. En prenant de l'âge, les personnes tendent à devenir de plus en plus différentes les unes des autres : la grande hétérogénéité des travailleurs âgés doit donc, chaque fois que c'est possible, nous pousser à un traitement individualisé : cette personne n'est pas forcément prototypique de son groupe, et ce qui est vrai pour la majorité des travailleurs âgés ne l'est pas pour tous.

Jean-Baptiste Dayez

### Pour aller plus loin...

- Aubert, P., & Crépon, B. (2003). La productivité des salariés âgés: Une tentative d'estimation. *Économie et Statistique*, 368, 95-119.
- Aubert, P., & Crépon, B. (2004). Les salariés âgés sont-ils moins productifs ? *Gérontologie et Société*, 111, 95-112.
- Beier, M. E., & Ackerman, P. L. (2005). Age, ability, and the role of prior knowledge on the acquisition of new domain knowledge: Promising results in a real-world learning environment. *Psychology and Aging*, 20(2), 341-355.
- Berton, F. (2007). Les salariés de plus de 50 ans : Comportement rationnel ou discriminatoire des employeurs ? *Retraite et Société*, 51(2), 127-146.
- Burnay, N. (2004). Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés : Panorama de 50 ans de recherche. *Gérontologie et société*, 111, 157-170.

- Callahan, J. S., Kiker, D. S., & Cross, T. (2003). Does method matter? A meta-analysis of the effects of training method on older learner training performance. *Journal of Management*, 29(5), 663-680.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661.
- Direction générale Humanisation du travail. (2006). Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé. Accessible ici : <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=6138>
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1992). The politics of age discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 341-350.
- Gordon, R. A., & Arvey, R. D. (2004). Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(3), 468-492.
- Greller, M. M., & Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9(3), 309-347.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61(2), 241-266.
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslet, T. K., & McDaniel, M. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11, 92-107.
- Lagacé, M., & Lennox Terrion, J. (2013). Gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer. *Gestion*, 38(2), 30-37.
- Martocchio, J. J. (1989). Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 4(4), 409-414.
- Perez-Duarte, S., Deniau, N., & Crépon, B. (2003). Productivité et salaire des travailleurs âgés. *Revue Française d'Économie*, 18(1), 157-185.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2007). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Ratcliff, R., Thapar, A., & McKoon, G. (2001). The effects of aging on reaction time in a signal detection task. *Psychology and Aging*, 16(2), 323-341.
- Wrenn, K. A., & Maurer, T. J. (2004). Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 223-242.

Pour citer cette analyse

Dayez, J.-B. (2013). Pourquoi ce que vous pensez des travailleurs âgés est probablement faux. *Analyses Énéo*, 2013/15.

*Avertissement* : Les analyses Énéo ont pour objectif d'enrichir une réflexion et/ou un débat à propos d'un thème donné. Elles ne proposent pas de positions avalisées par l'asbl et n'engagent que leur(s) auteur(e)(s).

Énéo, mouvement social des aînés asbl

Chaussée de Haecht 579 BP 40 - 1031 Schaerbeek - Belgique  
e-mail : info@eneo.be - tél. : 00 32 2 246 46 73

En partenariat avec



Avec le soutien de



Avec l'appui de

