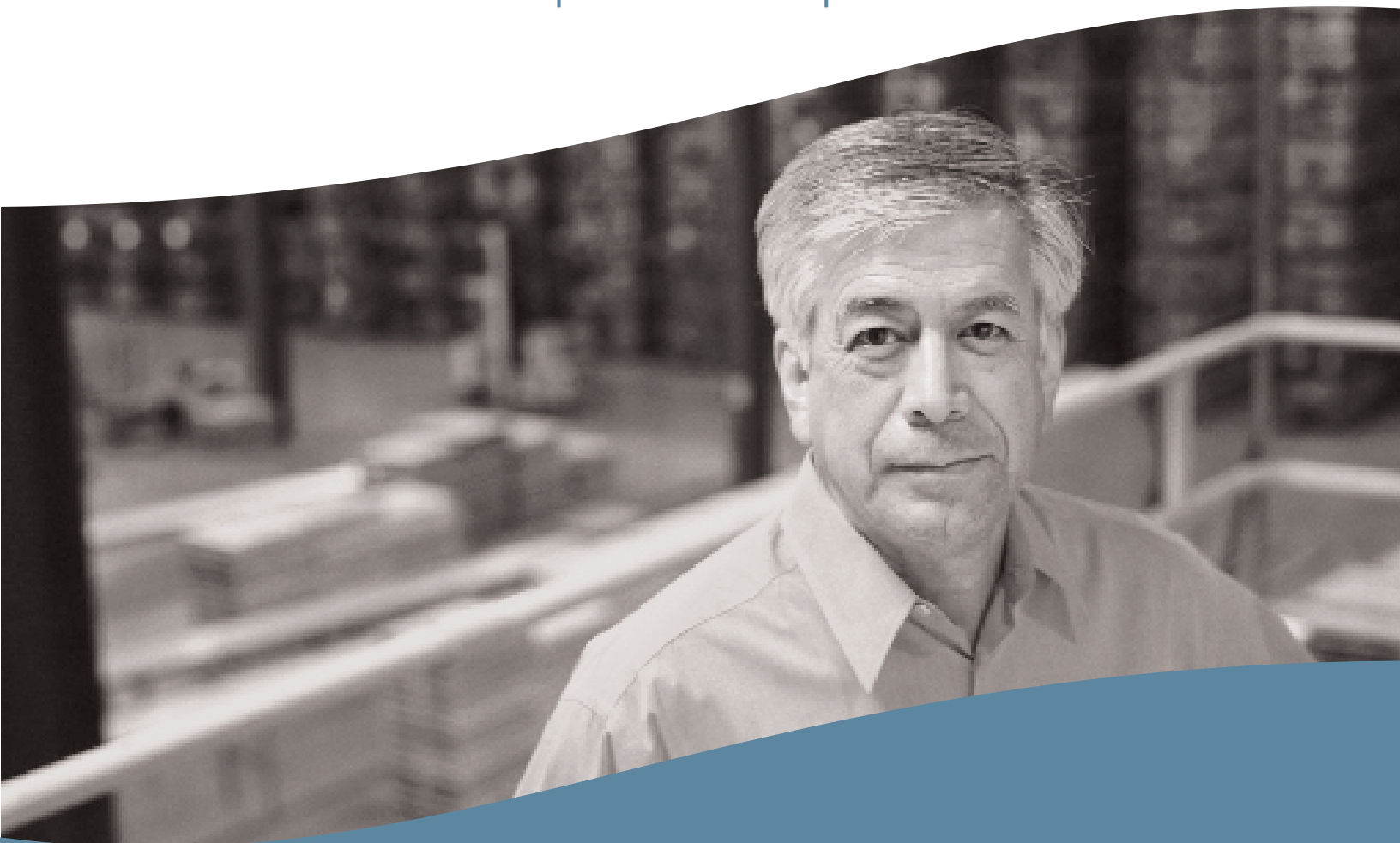


# **Le vieillissement de la population active : son impact, selon le PAE**

Les constatations du Groupe recherche Shepell



Le Groupe Shepell



# Le vieillissement de la population active : son impact, selon le PAE

## SOMMAIRE

La main-d'œuvre canadienne vieillit. Alors que les employeurs comptent de plus en plus sur les travailleurs plus âgés qui constituent la majeure partie de leurs effectifs, ils doivent reconnaître les stressseurs uniques qui affectent ces travailleurs ainsi que l'expérience qu'ils apportent au milieu de travail. Dans cette optique, nous avons effectué une étude dans le but d'analyser et de comparer les tendances en matière d'utilisation du PAE chez les jeunes travailleurs et chez les travailleurs plus âgés. Voici ce que nous avons découvert au sujet des travailleurs plus âgés :

- Leur stress personnel et professionnel est plus élevé
- Leur stress personnel et professionnel ne cesse de croître
- Ils sont confrontés à un plus grand nombre de problèmes interpersonnels et de conflits en milieu de travail mais ils ont moins de préoccupations touchant les catégories conjugal/relationnel et séparation/divorce - les principales sources de détresse personnelle dans tous les autres groupes d'âges
- Ils sont moins portés à utiliser les services du PAE, y compris les programmes travail et vie personnelle et, par conséquent, pourraient ne pas profiter des avantages préventifs de ces services

Bien que des recherches récentes confirment que les travailleurs plus âgés souffrent d'un plus grand nombre de problèmes de santé physique pouvant faire grimper les coûts des avantages sociaux et des assurances, ces travailleurs ont beaucoup à offrir aux organisations (par exemple, la sagesse). En particulier, de nombreux rapports de recherche suggèrent que leur tendance à avoir de hauts niveaux d'affect positif et de satisfaction au travail - des éléments qui affectent sérieusement le bien-être en général - constitue leur principal avantage concurrentiel. Afin de profiter au maximum des compétences de ces travailleurs, les organisations et leurs PAE doivent s'unir dans le but de gérer les niveaux de stress de cette main-d'œuvre en voie de devenir de plus en plus importante. Ce rapport offre un nouveau regard sur la façon de réaliser cet objectif.

## LES EFFECTIFS ESSENTIELS

La population canadienne vieillit rapidement. Le nombre de canadiens âgés de 65 ans et plus a augmenté de 17,5 % entre 1986 et 1991 - passant de 2,7 à 3,2 millions. Le nombre de personnes âgées de 75 ans et plus est en hausse de 21,7 %. Alors que la natalité est à son plus bas niveau, les canadiens étant en meilleure santé que jamais, leur espérance de vie est supérieure, ce qui signifie que les « têtes grises » continueront d'être plus nombreuses comparativement au reste de la population. En 2006, le Canada comptera environ 7,8 millions de personnes âgées, c'est-à-dire 21,5 % de la population, alors que ce nombre s'élevait à 3,9 millions ou 12,6 % en 2001.

Si la population vieillit, il en va de même pour la main-d'œuvre. Statistique Canada estime que 305 000 personnes de 65 ans et plus occupaient un emploi en 2001 - une augmentation de près de 20 % au cours des cinq dernières années. En 1991, 27,8 % des canadiens en âge de travailler avaient entre 45 et 64 ans. Ce pourcentage s'élevait à

35,7 % en 2002 et devrait atteindre 38,8 % en 2006. La plupart des prévisions ne tiennent pas compte de la possibilité de mettre fin à la retraite obligatoire, ce qui pourrait accroître le nombre des travailleurs plus âgés. Cette pratique, déjà interdite dans plusieurs provinces, est à l'ordre du jour du premier ministre Paul Martin.

L'une des conséquences du vieillissement de la population, c'est que les canadiens plus âgés sont devenus des effectifs essentiels. Si les organisations veulent poursuivre leur croissance et accroître leur productivité, la présence de ces travailleurs dans les organisations doit correspondre à leur nombre croissant dans la population en général. Par conséquent, nous pouvons nous attendre à voir de plus en plus de « têtes grises », de la salle de courrier à la salle de conférence. En raison de la faible relève, les employeurs ne peuvent plus concentrer et limiter leurs stratégies de séduction, de recrutement et de rétention aux jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi.

### Les avantages des travailleurs plus âgés

Les travailleurs plus âgés ont de multiples qualités uniques dont peut bénéficier l'environnement de travail. En vieillissant, les gens deviennent plus consciencieux et plus équilibrés - deux traits de personnalité qui ont pour effet d'améliorer le rendement au travail. En conséquence, les travailleurs plus âgés requièrent moins de supervision. Ces personnes possèdent aussi de meilleures compétences, de l'expérience, une mémoire collective et des antécédents de créativité en résolution de problèmes. En vieillissant, les gens sont plus productifs et leur travail est d'une qualité supérieure.

De plus, nombre de travailleurs plus âgés ont acquis des compétences en leadership. La génération de l'après baby-boom ne suffisant pas à combler la multitude de postes supérieurs vacants, un grand vide se matérialise à ce niveau. Les compétences et les talents uniques des travailleurs peuvent être perçus comme étant une forme de *sagesse* à laquelle la psychologie contemporaine accorde une grande valeur. Tandis que la population nord-américaine vieillit, les sociologues élaborent de nouvelles approches en ce qui concerne la conceptualisation, la recherche et l'influence de la sagesse dans la société.<sup>1</sup>

La plus grande force que les travailleurs plus âgés peuvent apporter en milieu de travail est peut-être cet immense sentiment de bien-être qu'ils ressentent. Il n'est pas vrai que le bien-être diminue avec l'âge. Selon Statistique Canada et des rapports publiés depuis plusieurs décennies, les personnes plus âgées signalent une plus grande satisfaction à l'égard de la vie et de plus faibles niveaux de stress et de dépression.<sup>2 3</sup> Si les gens deviennent plus heureux en vieillissant, c'est simplement que moins d'événements viennent perturber leur vie. En général, les couples sont plus stables et ils ont moins de responsabilités (par exemple, les enfants sont grands, le prêt hypothécaire a été remboursé).

Les travailleurs plus âgés apportent leur bien-être au travail. De nombreuses études démontrent que leur stress professionnel et leur absentéisme sont faibles. Leur satisfaction à l'égard de leur travail est plus élevée, quels que soient les données démographiques, le salaire, le niveau de responsabilité ou la durée du mandat. De plus, ils ont tendance à avoir un affect positif plus élevé, lequel élargit le répertoire des pensées et des gestes. Un affect positif

augmente la créativité, la planification à long terme, la persévérance en matière de résolution de problèmes et l'aptitude du corps à amortir les ravages causés par le stress.<sup>4</sup> Avant tout, un affect positif entraîne un meilleur rendement au travail, comme le démontre une nouvelle recherche sur « le travailleur heureux et productif ».<sup>5</sup>

En ce qui concerne le rendement, il est faux de croire que les travailleurs plus jeunes ont un rendement supérieur à celui de leurs collègues plus âgés. Malgré un certain nombre de déficits sensoriels, perceptifs et moteurs associés au vieillissement (par exemple, la fonction visuelle et auditive, la rapidité de la pensée et du comportement, la force musculaire), des centaines d'études n'ont trouvé aucun lien consistant entre l'âge et le rendement au travail.<sup>6 7</sup> Les travailleurs plus âgés ont un bon rendement lorsqu'ils ne sont pas pressés par les échéanciers et que la qualité du travail prévaut sur la quantité. Ils sont particulièrement productifs lorsqu'ils ont la possibilité de compenser des déficits associés à leur âge et que les employeurs consentent à les accommoder (par exemple, des changements ergonomiques).

### Les coûts liés aux travailleurs plus âgés

Les travailleurs plus âgés représentent aussi des coûts. L'âge entraîne des changements au niveau des systèmes musculosquelettique, cardiovasculaire, respiratoire et digestif. Selon Statistique Canada, les personnes plus âgées signalent un plus grand nombre de problèmes de santé physique tels que de la douleur ou des malaises, des troubles de la vue et de l'ouïe, le diabète et nettement plus de problèmes d'arthrite et d'hypertension artérielle. Au niveau des activités, ils signalent aussi plus de restrictions causées par des problèmes de santé physique et mentale. En général, les canadiens plus âgés signalent davantage de problèmes fonctionnels de santé variant de modérés à sévères et font moins d'autoévaluations de leur état de santé global.<sup>8</sup> On estime que plus de 30 % des canadiens âgés de 65 à 74 ans souffrent d'une forme d'invalidité. Pour les employeurs, tous ces problèmes se traduisent par des coûts plus élevés au niveau des avantages sociaux et des assurances (par exemple, les médicaments, les congés d'invalidité de courte et de longue durée).

### La force des travailleurs plus âgés

Bien que le nombre des travailleurs plus âgés soit en hausse, ils sont également prêts à prendre leur retraite.

Ironiquement, la main-d'œuvre la plus disponible ne le sera que durant une période de temps relativement courte. Présentement, les premiers enfants de l'après-guerre sont dans la cinquantaine avancée et ils ralentissent leur vie professionnelle. Le pourcentage de travailleurs qui approchent l'âge de la retraite, c'est-à-dire ceux qui se situent à 10 ans de l'âge médian de la retraite, ne peut qu'augmenter, car cette génération est arrivée à l'âge de la préretraite.

La retraite anticipée est particulièrement source de complications pour les employeurs. Bien que l'âge obligatoire de la retraite soit fixé à 65 ans dans plusieurs organisations, la moyenne des canadiens prennent leur retraite à 61 ans, et nombreux sont ceux qui peuvent jouir d'une pleine retraite à 55 ans. Un certain nombre de ces employés pourront bientôt bénéficier de la pension de sécurité de la vieillesse. La mise en commun des pensions que reçoit un couple améliore sa situation financière. C'est ainsi que de nombreux travailleurs plus âgés jouissent d'une situation financière suffisamment stable pour leur permettre de cesser de travailler s'ils le désirent. Ceux d'entre eux qui continueront de travailler ou qui retourneront au travail auront la liberté d'effectuer des choix pour combler les années productives dont ils disposent. Les employeurs devront compter avec la concurrence pour intéresser et retenir cette main-d'œuvre. Comme le mentionnait récemment un article du Harvard Business Review : « La difficulté consiste à trouver un moyen de rétablir la communication avec ces employés avant qu'ils soient prêts à accepter un forfait de retraite et à courir - chez un concurrent, peut-être. »<sup>9</sup>

## L'ÉTUDE ACTUELLE

Nous pensons que les travailleurs plus âgés représentent un avantage net pour les employeurs, lorsque les emplois et les environnements sont sains et qu'il existe des services et des programmes pour les aider à composer avec leurs problèmes professionnels ou autres. D'un point de vue positif, les travailleurs plus âgés représentent un avantage concurrentiel et ils ont beaucoup à offrir à leurs employeurs. D'un point de vue négatif, cet avantage peut être amoindri par les coûts des avantages sociaux et des assurances associés aux problèmes de santé physique et mentale. Pour séduire, retenir et bénéficier pleinement des compétences de ces travailleurs, il est nécessaire de bien

comprendre les problèmes auxquels ces personnes sont confrontées. L'étude actuelle expose brièvement ces problèmes et offre un aperçu de la façon dont les employeurs, les employés et les PAE peuvent les gérer et les surmonter.

### Les tendances dans le domaine du PAE

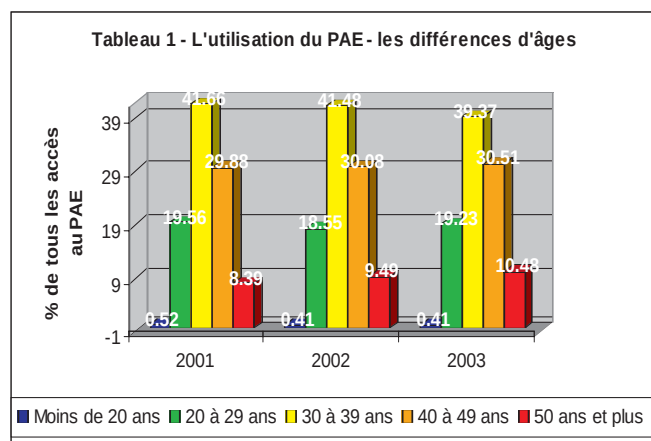
Cette étude a été effectuée dans le but d'analyser les tendances et d'identifier les différences en ce qui concerne l'accès au PAE des travailleurs plus jeunes et plus âgés. Nous avons utilisé des données exclusives au Groupe Shepell réparties sur une période de trois ans (2001-03). Pour des raisons pratiques, nous avons concentré notre recherche sur deux groupes d'âges :

- les travailleurs plus jeunes (49 ans et moins)
- les travailleurs plus âgés (50 ans et plus)

En règle générale, lorsque nous comparons des pourcentages de groupes (voir ci-dessous), le plus jeune groupe précède le groupe plus âgé. Pour certaines analyses, nous avons réparti le groupe des travailleurs plus jeunes (49 ans et moins) en plus petits groupes.

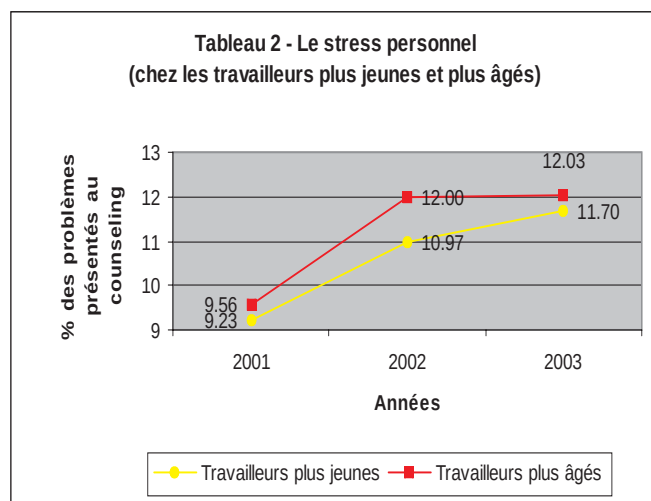
### L'utilisation moyenne

En général, les travailleurs plus âgés accèdent au PAE moins souvent que les travailleurs plus jeunes; ils représentent 9,45 % de tous les accès au PAE (le Tableau 1 illustre la moyenne sur trois ans, de 2001 à 2003). Ce pourcentage pourrait refléter la présence d'un plus petit nombre de travailleurs âgés dans les organisations. Cependant, il est bien connu que les personnes âgées sont moins portées à demander de l'aide pour résoudre des problèmes psychologiques. Dans les études effectuées à l'échelle nationale, les canadiens plus âgés indiquent avoir peu de contacts avec des professionnels de la santé mentale. Par conséquent, un accès peu fréquent ne signifie pas nécessairement que les travailleurs plus âgés n'ont pas besoin du PAE. Chez ces derniers, l'accès au PAE est en hausse (passant de 8,39 % en 2001 à 10,48 % en 2003). Ces pourcentages pourraient refléter une augmentation du vieillissement de la population et/ou une plus grande volonté d'accéder au PAE. En ce qui concerne les travailleurs plus jeunes, le groupe des 30 à 39 ans présente le plus grand nombre d'accès (une moyenne de 40,83 % sur trois ans), suivi par le groupe des 40 à 49 ans (une moyenne de 30,16 % sur trois ans).



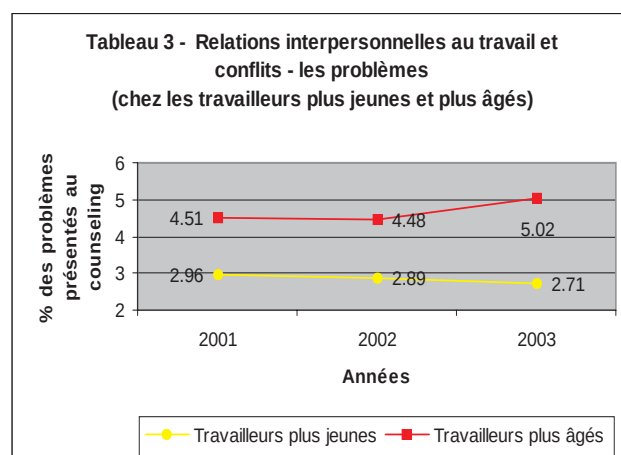
### Les problèmes faisant l'objet de counseling

En ce qui concerne les problèmes personnels et émotionnels, les travailleurs plus âgés signalent légèrement plus de stress personnel que les travailleurs plus jeunes (des moyennes de 10,63 % et de 11,20 % sur trois ans - voir le Tableau 2). Ce pourcentage est légèrement en hausse chez les travailleurs plus âgés. Ces derniers signalent aussi un plus grand nombre de deuils (des moyennes de 2,44 % et de 4,37 % sur trois ans). Ce pourcentage se comprend facilement, compte tenu que les travailleurs plus âgés sont plus sujets à perdre des membres de la famille et des amis. En ce qui concerne les problèmes de relations interpersonnelles, les travailleurs plus âgés signalent un moins grand nombre de problèmes conjugaux et relationnels (des moyennes de 23,42 % et 16,21 % sur trois ans) et un moins grand nombre de problèmes associés à la séparation (des moyennes de 5,40 % et de 3,40 % sur trois ans). Ceci reflète la plus grande stabilité qui caractérise une relation de longue date.



En ce qui concerne les problèmes liés au travail, les personnes plus âgées sont légèrement plus portées à signaler des problèmes de relations interpersonnelles et des conflits (des moyennes de 2,85 % et de 4,67 % sur trois ans - voir le Tableau 3) ainsi que du stress professionnel (des moyennes de 5,65 % et de 8,67 % sur trois ans - voir le Tableau 4). Bien que ce dernier problème soit en hausse dans les deux groupes d'âges, sa hausse est plus rapide chez les travailleurs plus âgés (il est passé de 7,76 % en 2001 à 9,63 % en 2003).

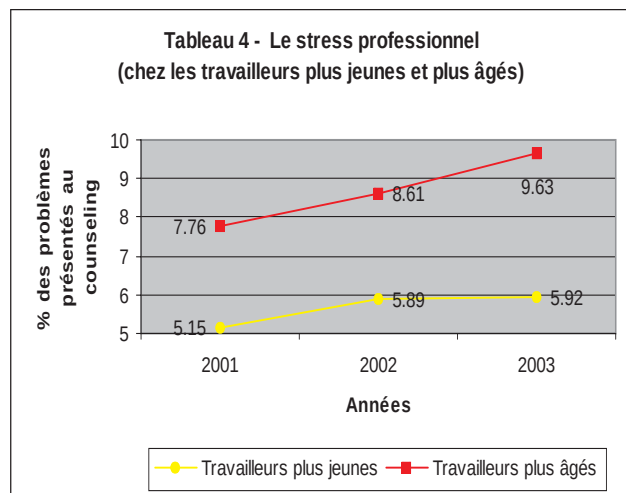
Les travailleurs plus jeunes et plus âgés ne présentent pas de différences significatives dans leur signalement de problèmes de consommation de substance. Les problèmes liés à l'alcool (une moyenne de 1,86 % sur trois ans) et au tabagisme (une moyenne de 0,39 % sur trois ans) représentent un petit pourcentage des problèmes présentés au counseling par les travailleurs plus âgés. Cependant, ces deux problèmes sont légèrement en hausse chez ces derniers.



### Le rapport d'utilisation entre le PAE de base et les services travail et vie personnelle

Chez les travailleurs plus jeunes et plus âgés, nous avons comparé les tendances au niveau de l'utilisation du counseling de base et des services travail et vie personnelle. Il n'existe pas de différence marquée en ce qui concerne leur accès au counseling de base par rapport à l'ensemble des accès au PAE (des moyennes de 74,64 % et de 75,18 % sur trois ans - voir le Tableau 5).

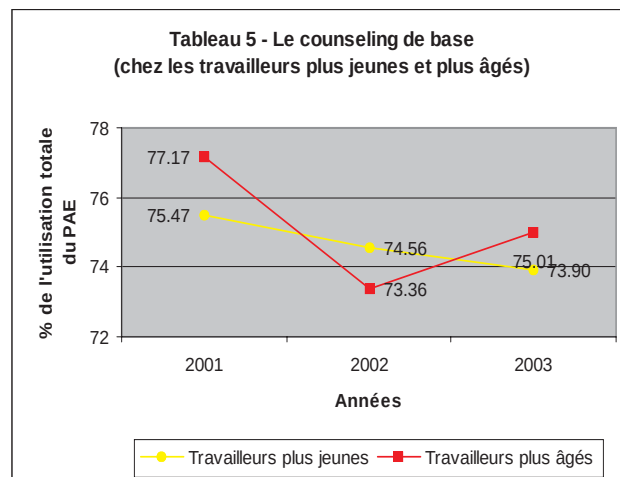




Cependant, alors que l'utilisation des programmes travail et vie personnelle est légèrement en hausse chez les travailleurs plus jeunes (passant de 24,53 % en 2001 à 26,10 % en 2003), il n'existe pas de tendance consistante chez les travailleurs plus âgés. Lorsque l'utilisation des programmes travail et vie personnelle est répartie en fonction des programmes, nous constatons que les travailleurs plus jeunes utilisent légèrement plus souvent les services médicaux (des moyennes de 1,41 % et de 0,80 % sur trois ans), les services juridiques (des moyennes de 15,97 % et de 13,70 % sur trois ans) et de façon beaucoup plus significative les services de soins aux enfants (des moyennes de 2,21 % et de 0,19 % sur trois ans), comparativement à l'ensemble des accès au PAE. Les travailleurs plus jeunes sont vraisemblablement parents depuis peu et ils doivent composer avec un nouvel ensemble de stressors liés ou non au travail. Les travailleurs plus âgés accèdent davantage aux services financiers (des moyennes de 3,66 % et de 6,81 % sur trois ans) et aux services de soins aux aînés (des moyennes de 0,50 % et de 1,34 % sur trois ans), ce qui suggère de plus grandes préoccupations en ce qui concerne la retraite et les soins à leurs propres parents âgés.

En ce qui concerne les problèmes juridiques, les jeunes travailleurs présentent plus de problèmes de garde et de droit de visite (des moyennes de 6,99 % et de 2,58 % sur trois ans) et de pension alimentaire pour enfants (des moyennes de 6,00 % et de 3,42 % sur trois ans) que les travailleurs plus âgés. Ces chiffres sont logiques, compte tenu que le divorce se produit généralement plus tôt que plus tard dans la vie du couple. Les travailleurs plus âgés

présentent plus de problèmes liés aux testaments (des moyennes de 3,38 % et de 6,61 % sur trois ans). Au nombre des problèmes financiers, les travailleurs plus



\* la différence pour atteindre 100 % est attribuée aux programmes travail et vie personnelle

jeunes présentent plus souvent des problèmes de dettes et de gestion du crédit (des moyennes de 66,78 % et de 40,04 % sur trois ans) - un écart de plus de 25 %. Évidemment, les travailleurs plus âgés présentent plus de problèmes associés à la retraite (des moyennes de 4,62 % et de 38,82 % sur trois ans).

En ce qui concerne la nutrition, les travailleurs plus jeunes signalent davantage de problèmes liés à une saine alimentation (des moyennes de 33,12 % et de 20,68 % sur trois ans). Au fur et à mesure que les jeunes travailleurs vieillissent et assument davantage de responsabilités, ils pourraient vouloir modifier leur diète afin d'être en meilleure santé et d'avoir plus d'énergie. Pour leur part, les travailleurs plus âgés signalent un plus grand nombre de problèmes associés à la gestion de la maladie (des moyennes de 13,89 % et de 24,21 % sur trois ans). Ces pourcentages ont augmenté de 8 % au cours des trois dernières années. Les travailleurs plus âgés pourraient être confrontés à l'émergence de maladies chroniques associées au vieillissement.

#### Les autres tendances remarquées

Il est intéressant de constater que les travailleurs plus âgés signalent un pourcentage légèrement plus élevé de stressors liés à une situation médicale (des moyennes de 1,05 % et de 2,34 % sur trois ans). Cette tendance est aussi légèrement en hausse. Toutefois, comme nous l'avons

mentionné précédemment, ces personnes accèdent au programme médical travail et vie personnelle à un rythme beaucoup plus faible que leurs collègues plus jeunes. Ces données pourraient suggérer que les travailleurs plus âgés sont plus réticents que leurs collègues plus jeunes à régler de façon proactive leurs problèmes de santé physique. Un écart semblable a été remarqué en ce qui concerne l'utilisation du programme de nutrition, alors que les travailleurs plus jeunes semblent plus proactifs (une saine alimentation) que les travailleurs plus âgés (gestion de la maladie), lorsqu'il s'agit d'écarter les problèmes de santé associés à la nutrition.

## LES TENDANCES ET LES APPROCHES EN MATIÈRE DE SANTÉ ORGANISATIONNELLE

Les résultats actuels suggèrent que la détresse chez les travailleurs plus âgés est légèrement supérieure à celle des travailleurs plus jeunes. Ces données contredisent des résultats antérieurs qui suggéraient que les travailleurs plus âgés jouissaient d'un bien-être supérieur à celui des travailleurs plus jeunes. Les résultats actuels peuvent avoir été influencés par de nombreux éléments, à la fois illusoire et significatifs. Par exemple, étant donné que les personnes âgées demandent moins souvent de l'aide, il est possible que leurs problèmes soient plus sévères lorsqu'elles effectuent une démarche (comme le suggère leur plus haut niveau de stress signalé à l'accueil). Ces résultats pourraient aussi refléter des tendances réelles en ce qui concerne la santé au travail des travailleurs plus âgés.

En ce qui concerne cette dernière possibilité, les travailleurs plus âgés pourraient réagir à la hausse de la discrimination fondée sur l'âge dans les organisations. De 2001 à 2002, le nombre des plaintes à ce sujet a augmenté de 71 %. Les stéréotypes associés aux travailleurs plus âgés perdurent - moins grande facilité d'assimilation, obsolescence de la qualification des travailleurs, résistance au changement, ralentissement au niveau du processus décisionnel et de la productivité. Vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle, ces stéréotypes, entre autres, ont été les motifs justifiant la législation sur l'âge obligatoire de la retraite. La recherche indique que les aînés, en particulier, sont généralement perçus comme étant chaleureux mais incompetents - une perception analogue à celle que nous avons des handicapés mentaux.<sup>10</sup> De plus, en raison d'une plus grande rétention des

Finalement, les travailleurs plus âgés sont légèrement plus portés que les jeunes à signaler à l'accueil un stress élevé (des moyennes de 42,94 % et de 45,64 % sur trois ans). De plus, bien que la majorité des travailleurs plus âgés qui accèdent au PAE soient des femmes, les hommes sont légèrement plus nombreux chez les travailleurs plus âgés, comparativement aux plus jeunes (des moyennes de 36,43 % et de 40,30 % sur trois ans). Ces données rejoignent les théories du développement de l'être humain qui suggèrent que les hommes deviennent plus passifs et interdépendants lorsqu'ils vieillissent, tandis que les femmes deviennent plus dynamiques et indépendantes.

travailleurs plus âgés, les travailleurs plus jeunes pourraient commencer à se sentir désavantagés sur le plan économique, ce qui pourrait entraîner davantage de conflits de générations.

Les travailleurs plus âgés pourraient aussi présenter plus de stress et de conflits en raison des changements qui affectent la nature du travail dans les organisations. La mondialisation, la technologie de l'information, une approche client mieux ciblée et une concurrence redoublée ont entraîné une intensification du travail. En plus de travailler de plus longues heures, les canadiens travaillent plus rapidement. De nombreuses études indiquent que les travailleurs plus âgés ne performant pas aussi bien lorsque les tâches requièrent de la rapidité ou un temps de réaction. De plus, au niveau du rendement, les différences attribuées à l'âge disparaissent lorsque les travailleurs plus âgés connaissent mieux leurs tâches ou ont une formation prolongée - un luxe difficile à se permettre dans un monde de plus en plus chaotique où les délais d'exécution et de production sont serrés. Finalement, nous avons remarqué que les travailleurs plus âgés peuvent performer aussi bien que les plus jeunes lorsqu'ils peuvent compenser eux-mêmes leurs déficits cognitifs, sensoriels et perceptifs. Ces interprétations sont tout de même intéressantes. Dans l'une des études, les travailleurs plus âgés mentionnaient que « la quantité de travail et son rythme effréné » étaient le principal facteur à l'origine de leur décision de prendre une retraite qui, *dans d'autres circonstances*, n'aurait pas été anticipée.<sup>11</sup>

Les différences entre les travailleurs plus jeunes et les travailleurs plus âgés sont minces. Cependant, elles ne doivent pas être rejetées sous prétexte qu'elles sont sans importance. Il est possible que des travailleurs plus âgés ayant des problèmes plus sérieux soient sous-représentés dans cette étude parce qu'ils n'ont pas demandé de l'aide (c'est-à-dire qu'ils n'ont pas accédé au PAE). De plus, la séparation entre les travailleurs plus jeunes et plus âgés a été déterminée par les données disponibles (par exemple, 50 ans). Une répartition plus détaillée aurait pu entraîner des différences d'âges plus prononcées (par exemple, 60 ans et plus). Les petites différences pourraient aussi indiquer l'émergence de nouvelles tendances. En raison du vieillissement des effectifs, le départ obligatoire à la retraite disparaît, des travailleurs à la retraite reviennent au travail et le nombre absolu de travailleurs plus âgés affectés par des problèmes psychologiques pourrait augmenter. Finalement, si les résultats actuels sont exacts lorsqu'ils signalent chez les travailleurs plus âgés une détresse légèrement supérieure à celle des travailleurs plus jeunes, ils serait bon que le lecteur se souvienne des conséquences de la perte de l'avantage concurrentiel que représentent les travailleurs plus âgés lorsque leur bien-être est mal géré (et qu'il entraîne des coûts au niveau des avantages sociaux et des assurances).

Que peuvent faire les organisations pour gérer la détresse psychologique chez les travailleurs plus âgés? L'un des moyens consiste à s'assurer que les travailleurs plus âgés occupent des postes et œuvrent dans des environnements à la fois sains et engageants. Les travailleurs plus jeunes comme les plus âgés sont stimulés par plusieurs éléments semblables - l'autonomie, une rétroaction claire, la participation aux processus de décision, des demandes qui représentent un défi mais qui sont réalistes ainsi que des opportunités de croissance. Les employeurs devraient placer ces critères d'évaluation sous le signe de l'équité. En accordant aux travailleurs plus âgés la liberté d'utiliser leur esprit d'initiative, les employeurs leur procurent aussi des outils qui leur permettront de performer dans des conditions idéales et de dissiper les stéréotypes de la discrimination fondée sur l'âge. D'autres éléments peuvent aussi stimuler les travailleurs plus âgés, entre autres les horaires variables, des formules flexibles de retraite, des opportunités de formation similaires à celles offertes aux travailleurs plus jeunes, des cultures qui tiennent compte de leurs déficits sensoriels et perceptifs (par exemple, un éclairage plus doux, le perfectionnement de la mémoire).

Les employeurs peuvent aussi créer des environnements de travail qui soient intéressants pour les travailleurs plus âgés en utilisant ce qui motive les personnes lorsqu'elles vieillissent. Alors que les travailleurs plus jeunes sont davantage motivés par la rémunération, les travailleurs plus âgés sont intéressés à enseigner, à encadrer et, en général, à apporter leur contribution à la société. Ce besoin « génératif » qui apparaît à un certain âge est une composante de la théorie du développement psychologique prônée par Erik Erikson - un thème fortement appuyé en psychologie.<sup>12</sup> Lorsque les gens vieillissent, ils s'efforcent de solidifier leur réseau social et cherchent à établir des relations chaleureuses et fiables. Si les employeurs cultivent ces éléments au sein de leur organisation, ils mettront tout en œuvre pour créer un environnement qui favorise le vieillissement. Le psychologue Carol Ryff identifie l'acceptation de soi, des relations positives avec les autres, l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, un but dans la vie et la croissance personnelle comme étant les caractéristiques d'un fonctionnement positif à un âge avancé. Un emploi qui favorise ces caractéristiques maximise la santé physique et mentale des personnes qui vieillissent.<sup>13</sup>

Finalement, les employeurs peuvent assurer la disponibilité de services tels que des programmes d'aide aux employés (PAE), lesquels permettent aux employés de gérer de façon proactive des problèmes professionnels et personnels que ne peuvent gérer les aménagements et les modifications effectués par les organisations. Les gens apportent au travail un stress équivalent à celui que génère leur travail. C'est pourquoi les employeurs et les fournisseurs de PAE doivent s'unir afin de promouvoir le bien-être des travailleurs plus âgés, de sorte qu'ils soient en mesure d'utiliser leurs compétences uniques. Sinon, la valeur ajoutée des travailleurs plus âgés pourrait être gaspillée lorsque les coûts des avantages sociaux et des assurances se mettront à grimper - ce qui équivaut à mettre deux fois des bâtons dans les roues. Les employeurs et les fournisseurs de PAE doivent aussi reconnaître que les travailleurs plus âgés sont, par tradition, des personnes qui ne demandent pas de l'aide. La recherche suggère que les personnes plus âgées utilisent en gestion du stress des stratégies surtout passives : elles le gèrent intérieurement, elles distancent l'objet de leur stress et refusent de le reconnaître.<sup>14</sup> La formulation de stratégies d'aide destinées à surmonter les obstacles à la démarche de demande en ce sens devra s'inscrire à l'ordre du jour du partenariat employeur-PAE.



Compte tenu des avantages et des coûts associés aux travailleurs plus âgés, nous pensons que ces derniers représentent pour les employeurs un net avantage concurrentiel plutôt qu'une responsabilité. Lorsque le milieu de travail est sain et qu'il existe des programmes pour gérer les besoins et les problèmes uniques des travailleurs plus âgés, les avantages l'emportent sur les coûts.

Un jour, des générations de canadiens, plus jeunes mais plus petites, régiront les entreprises privées et

gouvernementales que leur aura léguées la génération de l'après-guerre, la plus nombreuse et la plus prospère dans l'histoire de l'humanité. Cependant, compte tenu du prolongement de l'espérance de vie et de la disparition imminente de la retraite obligatoire, cet héritage ne risque pas de se produire bientôt. Les plus jeunes membres de la génération de l'après-guerre pourraient bien ne pas prendre leur retraite avant 2044, à l'âge vénérable de 80 ans. Comme le disait l'américain Mason Cooley : « *Il va sans dire que l'âge doit céder la place à la jeunesse; cependant, rien ne presse...* »

## NOTES EN FIN D'OUVRAGE

1. Baltes, P.B., & Staudinger, U.M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55, 122-136.
2. Statistique Canada (mise à jour 2004). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes : santé mentale et bien-être, 2002. Ottawa : Statistique Canada.
3. Diener, E. et al. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
4. Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
5. Wright, T.A., & Staw, B.M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.
6. Warr, P. (1996). Younger and older workers. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (4th. ed., pp. 308-332. London: Penguin.
7. Katz, L.J., & Feroz, R. (1992). Work. In V.B. Van Hasselt & M. Hersen (Eds.), *Handbook of social development: A lifespan perspective* (pp. 421-453). New York: Plenum Press.
8. Statistique Canada (mise à jour 2004). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes : santé mentale et bien-être, 2002. Ottawa : Statistique Canada.
9. Dychtwald, K. et al. (2004, March). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*, 48-57.
10. Fiske, S.T. et al. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
11. Huuhtanen, P. (1994). Improving the working conditions of older people: An analysis of attitudes toward early retirement. In G.P. Keita & J.J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Job stress in a changing workforce* (pp. 197-206). Washington: American Psychological Association.
12. McAdams, D.P. et al. (1998). The anatomy of generativity. In D.P. McAdams & E. de St. Aubin (Eds.), *Generativity and adult development: How and why we care for the next generation* (pp. 7-43). Washington: American Psychological Association.
13. Ryff, C.D. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.
14. Folkman, S. et al. (1987). Age differences in stress and coping processes. *Psychology and Aging*, 2, 171-184.

### LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL

Le Groupe recherche Shepell a été formé pour recueillir, analyser et fournir des observations sur les tendances qui affectent, dans le domaine de la santé organisationnelle, nos clients, leurs employés et leurs familles. Le Groupe recherche a pour mandat d'aider nos clients et le monde des affaires à mieux comprendre les subtilités d'une mauvaise santé mentale, d'un déséquilibre travail et vie personnelle et des problèmes qui y sont liés, ainsi que leur impact sur nos milieux de travail et nos communautés. Pour ce faire, le Groupe recherche collecte et diffuse des données sur les problèmes de santé mentale, établit des liens avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et puise dans notre expertise acquise au cours de 25 années au service des entreprises.

Les résultats indiqués dans ce rapport sont fondés sur des données exclusives au Groupe Shepell. Ces données sont corroborées par de l'information provenant de recherches effectuées par des organismes universitaires, gouvernementaux et privés. La plupart des références ont été omises en raison de leur ampleur. Elles peuvent être fournies sur demande.

Cette étude de recherche a été effectuée par Paul Fairlie, directeur de recherche, Le Groupe recherche. Ce dernier est supervisé par Karen Seward, vice-présidente à la recherche et au développement. Veuillez soumettre vos questions ou vos commentaires à Karen Seward, au 1 800 461-9722.