

## **Quels sont les facilitateurs du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans un milieu d'éducation au Québec?**

Alessia Negrini  
Marc Corbière  
Jacques Perron  
Julie Hupé  
Jessica Dubé  
Andrea Gragnano

RAPPORTS  
SCIENTIFIQUES

R-1018



## NOS RECHERCHES travaillent pour vous !

**Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.**

### Mission

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes;

Assurer la diffusion des connaissances et jouer un rôle de référence scientifique et d'expertise;

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

### Pour en savoir plus

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour.  
De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement.  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement :

- au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par l'Institut et la CNESST ([preventionautravail.com](http://preventionautravail.com))
- au bulletin électronique [InfoIRSST](#)

### Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
2018  
ISBN : 978-2-89797-007-9  
ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications  
et de la valorisation de la recherche  
505, boul. De Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : 514 288-1551  
[publications@irsst.qc.ca](mailto:publications@irsst.qc.ca)  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)  
© Institut de recherche Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité du travail,  
juin 2018

# Quels sont les facilitateurs du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans un milieu d'éducation au Québec?

Alessia Negrini<sup>1</sup>, Marc Corbière<sup>2,3</sup>, Jacques Perron<sup>4,5</sup>,  
Julie Hupé<sup>2</sup>, Jessica Dubé<sup>1</sup>, Andrea Gragnano<sup>2,3</sup>

<sup>1</sup>IRSST

<sup>2</sup>UQAM

<sup>3</sup>CR-IUSMM - Centre de recherche de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal

<sup>4</sup>Valergon Inc.

<sup>5</sup>Université de Montréal

RAPPORTS  
SCIENTIFIQUES

R-1018



## Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document.

En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

Cette publication est disponible en version PDF sur le site Web de l'IRSST.



#### ÉVALUATION PAR DES PAIRS

Conformément aux politiques de l'IRSST, les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

## REMERCIEMENTS

Les premiers remerciements vont aux membres du personnel de la commission scolaire (CS) qui ont participé au *Programme de bilan de bien-être et de santé psychologique* offert par Valergon Inc. et aux entrevues réalisées dans le cadre de cette étude. Nous exprimons notre reconnaissance envers la CS participante pour avoir soutenu l'équipe de recherche tout au long de l'étude. Nous tenons également à saluer le travail des membres du comité de suivi pour leurs précieuses suggestions, qui nous ont permis de mieux connaître la réalité propre au secteur de l'éducation québécois.

Soulignons aussi le soutien financier de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), qui a permis la réalisation de cette étude. Aussi, nous tenons à témoigner notre gratitude à Marc-Antoine Busque, Miguel Chagnon, Lynda Cloutier, Cécile Collinge, Catherine Dufresne, Charles Gagné, Maryse Gagnon, Maud Gonella, Luc-André Jolivet, Martin Lebeau, Manon Lévesque, Jacques Millette, Carole Bellazzi et Martine Poulin pour leur collaboration et soutien.



## SOMMAIRE

Le pourcentage de travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus augmente sans cesse sur le marché du travail au Québec. Dans le secteur de l'éducation, une large portion de la main-d'œuvre est âgée de 45 ans et plus (41 %) et un tiers du personnel aura quitté son poste entre 2009 et 2018 (Grenier, 2009). Des statistiques récentes montrent aussi que les lésions tant de nature physique que psychologique des travailleurs québécois du secteur de l'éducation sont souvent associées à une perte de temps indemnisée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Ces lésions touchent davantage des travailleurs seniors qui occupent diverses fonctions (p. ex., enseignants, personnel administratif) (Busque, 2012). L'objectif général de cette étude est d'identifier les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans une commission scolaire (CS) québécoise.

Fondée sur un devis mixte à volet quantitatif (*Phase 1*) et qualitatif (*Phase 2*), l'étude est réalisée auprès de travailleurs seniors d'une CS. Lors de la *Phase 1*, des données longitudinales et de différentes natures ont fait l'objet d'analyses statistiques : a) données autorapportées et recueillies dans le cadre d'une intervention offerte au personnel de la CS durant la période de 2004 à 2012 (p. ex., facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique); b) données certifiées par l'employeur pour la période de 2002 à 2015 (p. ex., fonction, années de service, absence, retraite). Lors de la *Phase 2*, 28 entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de travailleurs employés à la CS depuis 2004 ou avant, et qui sont âgés de 45 ans et plus. Des analyses du contenu des entrevues ont ensuite été conduites.

Cette étude a permis de mieux comprendre comment les conditions de travail caractérisées par la présence de facteurs psychosociaux favorisent la santé psychologique des travailleurs seniors et les encouragent à rester en emploi à la CS plutôt que de décider à prendre une retraite hâtive. Les résultats de la *Phase 1* ont mis en évidence que les travailleurs en fin de carrière montrent de plus hauts niveaux de stress ressentis au travail et d'amotivation comparativement à ceux qui se trouvent dans l'étape intermédiaire de leur carrière. Pour les travailleurs retraités, l'autonomie et la flexibilité des horaires contribuaient à leur satisfaction au travail et à leur motivation introjectée. Ces aspects positifs de la santé psychologique au travail, à leur tour, ont déterminé leur choix de se maintenir en emploi à la CS, et ce, jusqu'à leur retraite régulière. Comparativement au groupe qui a opté pour une retraite hâtive avec des pénalités financières, celui des travailleurs qui ont choisi une retraite régulière se caractérise par des niveaux plus élevés de satisfaction au travail et de satisfaction envers l'établissement.

Les résultats des analyses statistiques effectuées sur les données certifiées montrent que l'absence pour invalidité physique affecte davantage de participants en mi-carrière qu'en fin de carrière. En revanche, l'absence pour invalidité psychologique affecte davantage des participants en fin de carrière et ceux qui ont opté pour une retraite hâtive. L'absence pour invalidité psychologique concerne un plus petit nombre de participants, mais sa durée excède en jours moyens par année celle pour invalidité physique. Enfin, les résultats sur le taux de présence au travail corroborent ceux sur l'absence pour les travailleurs qui sont encore en emploi à la CS : les travailleurs en mi-carrière s'absentent moins pour des raisons d'invalidité psychologique, tandis que les participants en fin de carrière s'absentent moins pour des raisons d'invalidité physique.

Les résultats de la *Phase 2* ont permis d'appuyer et de compléter les informations obtenues à la *Phase 1* quant aux facteurs psychosociaux et aux aspects de la santé psychologique qui influencent le maintien en emploi des travailleurs seniors inclus dans cette étude. Les répondants mentionnent certains facteurs défavorables, comme les stressors ressentis au travail et la surcharge de travail. La fatigue et les insatisfactions qui découlent d'une période de changements et de compressions budgétaires sont pondérées par des facteurs favorables, comme le soutien social des collègues, du supérieur ou de la CS, la possibilité d'ajuster la charge, les tâches, ainsi que les horaires de travail. À ces facteurs, qui jouent un rôle important dans l'intention de se maintenir en emploi à la CS, s'ajoutent des pratiques de gestion des ressources humaines qui visent la rétention de la main-d'œuvre vieillissante, comme la retraite progressive, les possibilités de promotion et de formation, ainsi que la situation financière du travailleur et de sa famille (p. ex., le revenu), son état de santé ou celui de son conjoint, d'autres facteurs liés à la vie hors travail (p. ex., la charge familiale, les activités hors travail).

Il s'agit de la première étude réalisée au Québec qui montre que le maintien en emploi en santé est influencé par des facteurs de différentes natures. Ces éléments sont considérés par le travailleur dès la mi-carrière, car il doit tenir compte de ses besoins (p. ex., valeurs, trajectoire de carrière) inscrits dans différents systèmes et régimes (p. ex., organisation, santé, assurance, retraite), tout en considérant d'autres acteurs (p. ex., la clientèle, les collègues, la famille). La rétention de travailleurs seniors peut être réalisée par des interventions qui ciblent des conditions de travail optimales à travers l'équilibre de la demande et des ressources disponibles, répondant à la fois aux besoins de la main-d'œuvre vieillissante et de sa productivité dans l'organisation.

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| REMERCIEMENTS .....                                                                               | I   |
| SOMMAIRE .....                                                                                    | III |
| TABLE DES MATIÈRES .....                                                                          | V   |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                          | VII |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                           | IX  |
| 1. INTRODUCTION ET ÉTAT DES CONNAISSANCES .....                                                   | 1   |
| 1.1 Les travailleurs seniors : le critère d'âge « 45 ans et plus » .....                          | 2   |
| 1.2 Un aperçu des lésions selon le groupe d'âge dans le secteur de l'éducation<br>au Québec ..... | 3   |
| 1.3 L'état des connaissances scientifiques .....                                                  | 8   |
| 1.4 Le maintien en emploi .....                                                                   | 8   |
| 1.5 Les antécédents du départ hâtif à la retraite .....                                           | 9   |
| 1.6 Le cadre théorique : la psychologie positive et le modèle demandes-ressources .....           | 11  |
| 1.7 Les facteurs psychosociaux favorables et le maintien en emploi .....                          | 12  |
| 1.8 Les facteurs psychosociaux défavorables et le départ hâtif à la retraite .....                | 13  |
| 1.9 Les pratiques de gestion des ressources humaines .....                                        | 14  |
| 1.10 Les aspects positifs de la santé psychologique .....                                         | 15  |
| 1.11 Les aspects négatifs de la santé psychologique .....                                         | 17  |
| 1.12 L'état de santé, la situation financière, et les facteurs liés à la vie hors travail .....   | 19  |
| 2. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....                                                     | 21  |
| 2.1 Les objectifs spécifiques et hypothèses de recherche de la <i>Phase 1</i> .....               | 21  |
| 2.2 L'objectif spécifique de la <i>Phase 2</i> .....                                              | 22  |
| 3. MÉTHODE .....                                                                                  | 23  |
| 3.1 Le devis de recherche .....                                                                   | 23  |
| 3.2 <i>Phase 1</i> – L'origine de la banque des données quantitatives longitudinales .....        | 23  |
| 3.2.1 Les données autorapportées par les participants .....                                       | 24  |
| 3.2.2 Les données certifiées par l'employeur .....                                                | 29  |
| 3.2.3 Le portrait sociodémographique des participants .....                                       | 31  |
| 3.3 <i>Phase 2</i> – Les entrevues .....                                                          | 34  |
| 3.3.1 La collecte des données qualitatives .....                                                  | 34  |
| 3.3.2 La grille d'entrevue .....                                                                  | 34  |
| 3.3.3 Le portrait sociodémographique des participants interviewés .....                           | 35  |
| 3.4 <i>Phase 1</i> – Les analyses statistiques .....                                              | 38  |

---

|       |                                                                                                                                                                                 |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1 | Les analyses statistiques préliminaires.....                                                                                                                                    | 38 |
| 3.4.2 | Les analyses statistiques pour répondre aux objectifs .....                                                                                                                     | 39 |
| 3.5   | Phase 2 – L'analyse des données qualitatives.....                                                                                                                               | 41 |
| 4.    | RÉSULTATS.....                                                                                                                                                                  | 43 |
| 4.1   | Phase 1 – Les résultats des analyses statistiques préliminaires .....                                                                                                           | 43 |
| 4.2   | Phase 1 – Les facteurs liés à la durée d'emploi à la CS.....                                                                                                                    | 44 |
| 4.3   | Phase 1 – Les déterminants de la retraite régulière .....                                                                                                                       | 47 |
| 4.4   | Phase 1 – Le taux de présence au travail et le maintien en emploi .....                                                                                                         | 50 |
| 4.4.1 | Le portrait des participants selon la nature et la durée de l'invalidité.....                                                                                                   | 50 |
| 4.4.2 | Le lien entre le taux de présence au travail et le maintien en emploi .....                                                                                                     | 53 |
| 4.5   | Phase 2 – Les résultats des analyses de contenu des entrevues .....                                                                                                             | 54 |
| 4.5.1 | Le contexte de travail : les changements et les pratiques de gestion des<br>ressources humaines .....                                                                           | 54 |
| 4.5.2 | Le contenu du travail : l'ajustement de la charge, des tâches et des horaires<br>de travail.....                                                                                | 59 |
| 4.5.3 | Les relations interpersonnelles au travail : le soutien social.....                                                                                                             | 59 |
| 4.5.4 | La santé psychologique au travail.....                                                                                                                                          | 61 |
| 4.5.5 | L'âge, l'état de santé et la performance .....                                                                                                                                  | 63 |
| 4.5.6 | La situation financière.....                                                                                                                                                    | 64 |
| 4.5.7 | Le contexte de vie hors travail .....                                                                                                                                           | 65 |
| 5.    | DISCUSSION .....                                                                                                                                                                | 69 |
| 5.1   | Quelles sont les raisons pour lesquelles cette étude a été réalisée auprès de<br>« travailleurs seniors » âgés de 45 ans et plus dans un milieu d'éducation au<br>Québec? ..... | 69 |
| 5.2   | Quels sont les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs<br>seniors? .....                                                                                   | 70 |
| 5.2.1 | Les facteurs psychosociaux liés au travail, les pratiques de gestion<br>des ressources humaines et la santé psychologique au travail.....                                       | 70 |
| 5.2.2 | L'état de santé, la situation financière et les facteurs liés à la vie hors travail .....                                                                                       | 74 |
| 5.3   | Le maintien en emploi en santé des travailleurs seniors est-il une question<br>d'équilibre? .....                                                                               | 76 |
| 6.    | PORTÉE ET LIMITES DES RÉSULTATS.....                                                                                                                                            | 79 |
| 7.    | CONCLUSION.....                                                                                                                                                                 | 81 |
|       | BIBLIOGRAPHIE .....                                                                                                                                                             | 85 |

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI selon l'âge, 2011-2013<br>(moyenne annuelle), dans le SCIAN 611 .....                                    | 3  |
| Tableau 2 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI avec réadaptation et avec<br>rechute selon l'âge, 2011-2013 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 611 .....  | 4  |
| Tableau 3 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI selon l'âge, 2011-2013<br>(moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111 .....                                   | 5  |
| Tableau 4 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI avec réadaptation et avec<br>rechute selon l'âge, 2011-2013 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111 ..... | 5  |
| Tableau 5 – Fréquence et coûts des lésions acceptées selon l'âge, 2010-2012 (moyenne<br>annuelle), dans le SCIAN 6111 .....                                          | 6  |
| Tableau 6 – Comparaison des coûts des lésions acceptées selon le groupe d'âge, avec et<br>sans réadaptation, 2010-2012 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111 .....  | 7  |
| Tableau 7 – Comparaison des coûts des lésions acceptées selon le groupe d'âge,<br>avec et sans rechute, 2010-2012 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111 .....       | 7  |
| Tableau 8 – Conditions SST : mesure des facteurs psychosociaux favorables et<br>défavorables .....                                                                   | 26 |
| Tableau 9 – Mesures des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique.....                                                                                  | 27 |
| Tableau 10 – <i>Phase 1</i> - Caractéristiques des participants.....                                                                                                 | 33 |
| Tableau 11 – <i>Phase 2</i> - Caractéristiques des participants ( <i>N</i> =28).....                                                                                 | 37 |
| Tableau 12 – <i>Phase 1</i> - Récapitulatif des analyses statistiques .....                                                                                          | 41 |
| Tableau 13 – Cohérence interne et analyses descriptives .....                                                                                                        | 43 |
| Tableau 14 – Corrélations entre les variables étudiées .....                                                                                                         | 45 |
| Tableau 15 – Mi-carrière c. à fin de carrière : comparaisons des moyennes .....                                                                                      | 46 |
| Tableau 16 – Résultats de la régression logistique : les déterminants du type de retraite .....                                                                      | 48 |
| Tableau 17 – Retraite hâtive par rapport à retraite régulière :<br>comparaisons des moyennes .....                                                                   | 50 |
| Tableau 18 – Répartition dichotomique des participants en fonction de l'absence pour trois<br>formes d'invalidité et récurrences.....                                | 51 |
| Tableau 19 – Statistiques descriptives des jours d'absence par année pour les trois types<br>d'invalidité ( <i>n</i> =113).....                                      | 51 |
| Tableau 20 – Répartition des participants en termes d'absence au travail et de maintien<br>en emploi .....                                                           | 52 |
| Tableau 21 – Taux de présence au travail et maintien en emploi .....                                                                                                 | 53 |
| Tableau 22 – <i>Phase 2</i> – Récapitulatif des résultats qualitatifs.....                                                                                           | 68 |



## **LISTE DES FIGURES**

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 – Les déterminants de la retraite régulière .....                  | 48 |
| Figure 2 – Le modèle complet des déterminants de la retraite régulière..... | 49 |
| Figure 3 – Pour encourager le maintien en emploi en santé.....              | 83 |



## 1. INTRODUCTION ET ÉTAT DES CONNAISSANCES

Cette étude s'inscrit dans le contexte socio-économique qui caractérise le Canada et la plupart des pays industrialisés, notamment la pénurie de la main-d'œuvre et les coûts de la perte de productivité associée au vieillissement de la force du travail (Tougas, Lagacé, De La Sablonnière et Kocum, 2004) et aux problèmes de santé (Dewa, Hoch, Lin, Paterson et Goering, 2003; Watson Wyatt Worldwide, 2005). La plupart des pays industrialisés vivent des changements sociodémographiques majeurs comme la baisse de la natalité et l'allongement de la durée de vie moyenne<sup>1</sup> qui, par ricochet, entraînent une plus longue période de la retraite. Aussi, l'allongement de la durée des études comporte une entrée plus tardive dans le monde du travail. Ces changements ont des répercussions sur le marché du travail et sur plusieurs systèmes, régimes et acteurs. Le marché du travail est caractérisé de plus en plus par une main-d'œuvre vieillissante et par des départs massifs à la retraite des baby-boomers (nés entre 1946 et 1965). En raison du vieillissement de la force du travail, des problèmes d'ordre socio-économique, comme la pénurie de main-d'œuvre, le remplacement de la main-d'œuvre, la perte de productivité, et le financement des retraites, les organisations et les gouvernements doivent faire face à cette réalité (Finances Québec, 2012). Enfin, plusieurs systèmes, régimes et acteurs sont concernés, comme ceux de l'organisation (employeurs, supérieurs immédiats, travailleurs, syndicat), le système de soins de santé, les régimes d'assurance et de retraite. Dans ce contexte, il importe de repenser et de planifier l'employabilité et d'assurer la rétention des travailleurs seniors dans les organisations.

Au Québec, entre 1991<sup>2</sup> et 2015, la proportion des travailleurs âgés de plus de 45 ans a augmenté de 60 % (Busque, 2016a). Par rapport aux départs à la retraite, 42 % des nouveaux retraités au Québec ont moins de 60 ans au moment de leur sortie du marché du travail (Demers *et al.*, 2011; Kilolo, 2011). Dans tous les secteurs confondus, entre 2009 et 2010, 100 000 travailleurs québécois de 50 ans et plus ont pris leur retraite. Le secteur de l'éducation au Québec n'est pas épargné par la diminution de la main-d'œuvre active. En 2015, 44 % de la main-d'œuvre de ce secteur était âgée de 45 ans et plus (Emploi Québec, 2016); 33 % du personnel aura quitté son poste entre 2009 et 2018 (Grenier, 2009) et 51 % des nouveaux retraités ont moins de 60 ans au moment de leur sortie du marché du travail (Kilolo, 2011). Qui plus est, bon nombre de congés de maladie pour invalidité physique et psychologique sont recensés dans ce secteur (Statistique Canada, 2012). Il semblerait également qu'à la suite d'une absence au travail plus ou moins prolongée, les travailleurs seniors soient plus enclins à partir hâtivement à la retraite plutôt que de retourner au travail (McDaid, Curran et Knapp, 2005; Silverstein, 2008). Cependant, relativement peu de recherches sont consacrées à l'étude des conditions de SST en lien avec les comportements d'absentéisme, de retraite et de maintien en emploi des travailleurs qui vivent l'étape intermédiaire de leur vie au travail dans le secteur de l'éducation au Québec.

Selon le critère de l'âge chronologique, l'étape intermédiaire de la vie au travail concernerait les travailleurs âgés de 45 à 54 ans. Dans cette étude, l'âge chronologique et les années de service dans une commission scolaire québécoise sont considérés pour situer les travailleurs dans cette étape.

---

<sup>1</sup> Au Québec (2013-2015), l'espérance de vie à 60 ans est égale à 24,9 ans (Busque, 2016b).

<sup>2</sup> En 1991, les premiers baby-boomers atteignent 45 ans. À partir du 2010, tous les baby-boomers ont atteints 45 ans.

## 1.1 Les travailleurs seniors : le critère d'âge « 45 ans et plus »

La définition des termes « travailleurs seniors », « travailleurs âgés » et « main-d'œuvre vieillissante » ne fait pas l'objet d'un consensus dans les publications scientifiques (Bugand *et al.*, 2009). De façon générale, dans les recherches empiriques, l'âge chronologique est la mesure individuelle la plus fréquente du vieillissement et le seuil est fixé à 50 ans (Bellini, Duyck, Laval, Renaud et Vauclin, 2006; Peeters et Emmerik, 2008). Dans le cadre de dispositifs légaux ou conventionnels, la tranche d'âge 55-64 ans est souvent privilégiée pour le calcul de statistiques qui concernent les travailleurs seniors (Bugand *et al.*, 2009).

Dans le présent projet, les critères suivants seront considérés pour définir les « travailleurs seniors » : a) « 45 ans » est l'âge que la Commission européenne et l'American Association of Retired Persons (AARP) utilisent pour définir un travailleur âgé (Fraccaroli et Depolo, 2008; Roper, 2004); b) le National Research Council Panel aux États-Unis avait utilisé comme critère le fait d'être âgé de « 45 ans » pour définir les travailleurs seniors, après avoir examiné leurs besoins spécifiques en matière de santé et de sécurité du travail, comme l'adéquation des capacités de travail en fonction de l'âge, les aménagements des tâches ou des horaires de travail (National Research Council, 2004); c) à partir de l'âge de 45 ans, les travailleurs se trouvent dans l'étape intermédiaire de leur vie au travail, c'est-à-dire dans la seconde moitié de leur carrière (mi-carrière) pendant laquelle des changements importants surviennent notamment sur un plan professionnel et plus largement sur un plan personnel (Greller et Richtermeyer, 2006; Lachman, 2004; Marbot, 2005); d) à partir de l'âge de 45 ans les travailleurs commencent à penser au moment du départ à la retraite, même à tracer des plans concrets (on parle de *near-retirees*) (Schellenberg et Ostrovsky, 2008). La préparation du départ à la retraite est un processus qui comporte plusieurs étapes et qui commence dès la mi-carrière, c'est-à-dire autour de l'âge de 45 ans (Ekerdt, Hackney, Kosloski et DeViney, 2001; Shultz, Morton et Weckerle, 1998). À cette étape, les travailleurs commencent à tenir compte d'un ensemble de facteurs liés au contexte organisationnel, aux conditions de travail, à leur sphère de vie hors travail. Ils commencent à planifier leur retraite, à s'interroger sur le « si et quand » et à poser des actions concrètes en prévision de se retirer un jour du monde du travail (Ekerdt *et al.*, 2001; Shultz *et al.*, 1998).

L'étude des pratiques et des comportements organisationnels en regard de l'âge est une démarche complexe, puisque les travailleurs seniors constituent une population hétérogène et diversifiée. Il n'y a pas de modèle unique quant aux décisions professionnelles relatives à la retraite ou au maintien en emploi (Kojola et Moen, 2016). À défaut d'identifier des antécédents qui déterminent l'expérience professionnelle de l'ensemble des travailleurs seniors, Templer, Armstrong-Stassen et Cattaneo (2010) suggèrent qu'il est préférable de trouver des caractéristiques propres à chacun des groupes spécifiques de la population de travailleurs seniors.

Dans cette étude, les travailleurs âgés de 45 ans et plus œuvrant dans un milieu de l'éducation au Québec représentent la population ciblée. Dans la section qui suit, les lésions survenues chez les travailleurs seniors qui œuvrent dans ce secteur spécifique (p. ex., nombre de cas, nature de la lésion, durée, avec/sans réadaptation, avec/sans rechute, coûts) sont présentées et comparées avec celles survenues chez les travailleurs de 44 ans et moins. Le groupe d'âge 45 ans et plus comprend à la fois des travailleurs à la mi-carrière et en fin de carrière.

## 1.2 Un aperçu des lésions selon le groupe d'âge dans le secteur de l'éducation au Québec

Les lésions tant de nature physique (PHY)<sup>3</sup> que psychologique (PSY)<sup>4</sup> survenues chez les travailleurs québécois œuvrant dans le secteur de l'éducation et ayant entraîné une perte de temps indemnisée (PTI) par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) concernent des travailleurs qui se répartissent entre plusieurs professions, parmi lesquelles se trouvent les enseignants et le personnel administratif. Des statistiques récentes montrent que *les services d'enseignement* (SCIAN 611)<sup>5</sup> sont parmi les 15 industries SCIAN-3 (selon la classification CNESST) comptant le plus grand nombre de lésions au Québec durant la période de 2011 à 2013 (Busque, 2016c).

Dans les tableaux 1 à 7, toutes les valeurs arrondies à l'unité, sans décimales, ont été rapportées. Cependant, les calculs de la moyenne annuelle du nombre de lésions et de jours indemnisés, et des coûts des lésions acceptées ont été effectués en tenant compte des valeurs exactes.

Quant aux groupes d'âge concernés, les lésions PHY et PSY indemnisées par la CNESST de 2011 à 2013 concernent davantage les travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus (+254 cas) (tableau 1). Il est possible de constater aussi que le groupe de travailleurs âgés de 45 ans et plus se caractérise par une durée d'absence moyenne du travail plus longue (+19 jours). Pour les deux groupes d'âge, il est possible d'observer aussi que le nombre de cas et la durée totale de l'absence sont bien moindres pour les lésions PSY que pour les lésions PHY. Malgré cela, la durée moyenne de l'absence pour une lésion PSY est beaucoup plus élevée que pour une lésion PHY (+95 jours pour le groupe de 44 ans et moins; +192 jours pour le groupe de 45 ans et plus).

**Tableau 1 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI selon l'âge, 2011-2013 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 611**

| SCIAN 611<br><i>Services d'enseignement</i> | Lésion PTI             |                                                |                                                         |
|---------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                             | <i>N<sup>bre</sup></i> | <i>N<sup>bre</sup> jours indemnisés totaux</i> | <i>Durée moyenne par lésion (N<sup>bre</sup> jours)</i> |
| <b>≤ 44 ans</b>                             | <b>1 081</b>           | <b>84 745</b>                                  | <b>78</b>                                               |
| PHY                                         | 1 052                  | 79 847                                         | 76                                                      |
| PSY                                         | 29                     | 4 898                                          | 171                                                     |
| <b>≥ 45 ans</b>                             | <b>1 335</b>           | <b>129 289</b>                                 | <b>97</b>                                               |
| PHY                                         | 1 311                  | 122 548                                        | 93                                                      |
| PSY                                         | 24                     | 6 741                                          | 285                                                     |
| <b>Total ou moyenne</b>                     | <b>2 416</b>           | <b>214 034</b>                                 | <b>89</b>                                               |

Parmi les 2 416 cas de lésions avec PTI observés dans les services d'enseignement, 201 (8,3 %) sont des dossiers **avec réadaptation** (tableau 2). Les deux tiers de ces dossiers

<sup>3</sup> Les accidents de travail et les accidents traumatiques (p. ex., cas de blessures consécutives aux chutes, au fait de se heurter, d'être exposé à des actes violents) et les troubles musculo-squelettiques (p. ex., entorses, foulures, ligamentites, bursites, tendinites, affections du dos, syndromes du canal carpien, douleurs, arthrites et arthroses).

<sup>4</sup> Par exemple : dépression, trouble de l'adaptation, trouble anxieux, stress post-traumatique, syndrome d'épuisement professionnel.

<sup>5</sup> Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) (Statistique Canada, 2012).

( $n=128$ ; 64 %) concernent les travailleurs âgés de 45 ans et plus. La durée totale des jours indemnisés est plus élevée chez les travailleurs seniors (+25 938 jours), tandis que la durée moyenne ne diffère pas d'un sous-groupe à l'autre. Pour les deux groupes d'âge il est possible d'observer que le nombre de cas avec réadaptation est bien moindre pour les lésions PSY que pour les lésions PHY, mais que la durée moyenne de l'absence pour une lésion PSY est beaucoup plus élevée que pour les lésions PHY (+20 jours pour le groupe de 44 ans et moins; +226 jours pour le groupe de 45 ans et plus).

Aussi, parmi toutes les lésions avec PTI survenues dans le sous-secteur SCIAN 611 de 2011 à 2013, 4,5 % des dossiers comptent des **lésions avec rechute**<sup>6</sup> ( $n=109$ ). Encore une fois, il est possible de voir (tableau 2) que les lésions avec PTI et rechutes sont plus fréquentes par année chez les travailleurs âgés de 45 ans et plus (+11 cas) et aussi en général de plus longue durée (+15 jours). Comme déjà constaté pour les cas avec réadaptation, il est possible de remarquer que pour les deux groupes d'âge, le nombre de cas avec rechute est bien moindre pour les lésions PSY que pour les lésions PHY, mais que la durée moyenne de l'absence pour une lésion PSY est beaucoup plus élevée que pour les lésions PHY (+111 jours pour le groupe de 44 ans et moins; +321 jours pour le groupe de 45 ans et plus). Ces résultats montrent que l'augmentation de la durée de l'incapacité s'observe selon l'âge et la nature de la lésion.

**Tableau 2 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI avec réadaptation et avec rechute selon l'âge, 2011-2013 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 611**

| SCIAN 611<br>Services<br>d'enseignement | Lésion PTI<br>avec réadaptation |                                    |                                         |                                                      | Lésion PTI<br>avec rechute |                                       |                                         |                                                      |
|-----------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                         | $N^{bre}$                       | Proportion<br>dans le<br>SCIAN 611 | $N^{bre}$ jours<br>indemnisés<br>totaux | Durée<br>moyenne<br>par lésion<br>( $N^{bre}$ jours) | $N^{bre}$                  | Proportion<br>dans le<br>SCIAN<br>611 | $N^{bre}$ jours<br>indemnisés<br>totaux | Durée<br>moyenne<br>par lésion<br>( $N^{bre}$ jours) |
| ≤ 44 ans                                | 73                              | 36 %                               | 34 044                                  | 468                                                  | 49                         | 45 %                                  | 8 265                                   | 169                                                  |
| PHY                                     | 69                              |                                    | 32 257                                  | 467                                                  | 48                         |                                       | 7 988                                   | 166                                                  |
| PSY                                     | 4                               |                                    | 1 787                                   | 487                                                  | 1                          |                                       | 277                                     | 277                                                  |
| ≥ 45 ans                                | 128                             | 64 %                               | 59 982                                  | 469                                                  | 60                         | 55 %                                  | 11 005                                  | 184                                                  |
| PHY                                     | 122                             |                                    | 55 876                                  | 458                                                  | 58                         |                                       | 10 178                                  | 175                                                  |
| PSY                                     | 6                               |                                    | 4 106                                   | 684                                                  | 2                          |                                       | 827                                     | 496                                                  |
| Total ou<br>moyenne                     | 201                             | 100 %                              | 94 026                                  | 469                                                  | 109                        | 100 %                                 | 19 270                                  | 177                                                  |

Malgré la proportion plus faible de travailleurs seniors dans le SCIAN 611 ( $n=129\,440$ ; 44 %), les lésions avec PTI avec réadaptation (64 %) et celles avec rechute (55 %) se trouvent en plus grandes proportions dans les groupes de 45 ans et plus, que dans ceux de 44 ans et moins (Busque, 2017).

De même, dans les écoles primaires et secondaires (SCIAN 6111), les proportions plus importantes des lésions avec PTI concernent les travailleurs âgés de 45 ans et plus (Busque, 2016a) (tableau 3). Encore une fois les travailleurs seniors présentent un nombre plus élevé de lésions avec PTI (+198 cas). Les nombres de jours, totaux (+37 373 jours) et moyens (+20 jours), par lésion sont aussi plus élevés chez ce groupe de travailleurs que chez les plus jeunes (tableau 3). Tel que pour le SCIAN 611 et pour les deux groupes d'âge il est à nouveau possible de constater que le nombre de cas et la durée totale de l'absence sont bien moindres pour les lésions PSY que pour les lésions PHY, mais que la durée moyenne de l'absence pour une

<sup>6</sup> Le terme « rechute » englobe les cas de rechute, de récurrence et d'aggravation.

lésion PSY est beaucoup plus élevée que pour une lésion PHY (+93 jours pour le groupe de 44 ans et moins; +178 jours pour le groupe de 45 ans et plus).

**Tableau 3 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI selon l'âge, 2011-2013 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111**

| SCIAN 6111<br>Écoles primaires et secondaires | Lésion avec PTI  |                                          |                                                   |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                               | N <sup>bre</sup> | N <sup>bre</sup> jours indemnisés totaux | Durée moyenne par lésion (N <sup>bre</sup> jours) |
| ≤ 44 ans                                      | 930              | 71 905                                   | 77                                                |
| PHY                                           | 904              | 67 532                                   | 75                                                |
| PSY                                           | 26               | 4 372                                    | 168                                               |
| ≥ 45 ans                                      | 1 128            | 109 278                                  | 97                                                |
| PHY                                           | 1 107            | 103 497                                  | 93                                                |
| PSY                                           | 21               | 5 781                                    | 271                                               |
| Total ou moyenne                              | 2 058            | 181 183                                  | 88                                                |

Si, d'un côté, la durée moyenne d'absence pour **les cas avec réadaptation** ne diffère pas vraiment d'un groupe d'âge à l'autre, de l'autre, pour **les cas de rechute**, la durée moyenne d'indemnisation est de 192 jours chez les 45 ans et plus contre 169 jours chez les 44 ans et moins (Busque, 2016a) (tableau 4). Pour les deux groupes d'âge il est possible d'observer que le nombre de cas avec réadaptation est bien inférieur pour les lésions PSY que pour les lésions PHY, mais que pour le groupe d'âge de 45 ans et plus la durée moyenne de l'absence pour une lésion PSY est beaucoup plus élevée que pour une lésion PHY (+219 jours). Il est possible de remarquer que pour les deux groupes d'âge, le nombre de cas avec rechute est bien moindre pour les lésions PSY que pour les lésions PHY, mais que la durée moyenne de l'absence pour une lésion PSY est beaucoup plus élevée que pour une lésion PHY (+111 jours pour le groupe de 44 ans et moins; +314 jours pour le groupe de 45 ans et plus).

**Tableau 4 – Fréquence et durée moyenne des lésions avec PTI avec réadaptation et avec rechute selon l'âge, 2011-2013 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111**

| SCIAN 6111<br>Écoles primaires et secondaires | Lésion PTI avec réadaptation |                               |                                          |                                                   | Lésion PTI avec rechute |                               |                                          |                                                   |
|-----------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                               | N <sup>bre</sup>             | Proportion dans le SCIAN 6111 | N <sup>bre</sup> jours indemnisés totaux | Durée moyenne par lésion (N <sup>bre</sup> jours) | N <sup>bre</sup>        | Proportion dans le SCIAN 6111 | N <sup>bre</sup> jours indemnisés totaux | Durée moyenne par lésion (N <sup>bre</sup> jours) |
| ≤ 44 ans                                      | 57                           | 35 %                          | 27 192                                   | 477                                               | 42                      | 44 %                          | 7 100                                    | 169                                               |
| PHY                                           | 54                           |                               | 25 717                                   | 479                                               | 41                      |                               | 6 824                                    | 166                                               |
| PSY                                           | 3                            |                               | 1 475                                    | 443                                               | 1                       |                               | 277                                      | 277                                               |
| ≥ 45 ans                                      | 106                          | 65 %                          | 49 019                                   | 462                                               | 54                      | 56 %                          | 10 300                                   | 192                                               |
| PHY                                           | 101                          |                               | 45 663                                   | 452                                               | 52                      |                               | 9 473                                    | 182                                               |
| PSY                                           | 5                            |                               | 3 356                                    | 671                                               | 2                       |                               | 827                                      | 496                                               |
| Total ou moyenne                              | 163                          | 100 %                         | 76 211                                   | 468                                               | 96                      | 100 %                         | 17 400                                   | 182                                               |

Comme pour le SCIAN 611, les lésions avec PTI avec réadaptation (65 %) et celles avec rechute (56 %) dans le SCIAN 6111 se trouvent en plus grandes proportions dans les groupes de 45 ans et plus, que dans ceux de 44 ans et moins (Busque, 2017), et ce, malgré la proportion plus faible de travailleurs seniors (n=78 740; 43 %).

Ces estimations permettent d'affirmer que les travailleurs âgés de 45 ans et plus, dans le secteur de l'éducation au Québec, ont une durée moyenne d'absence du travail et des proportions de lésions avec PTI avec réadaptation et avec rechute plus élevées que les travailleurs âgés de 44 ans et moins. Cela peut entraîner des coûts humains et financiers tant pour l'organisation que pour l'individu, le système de soins et santé et le régime d'assurance (Benach et Muntaner, 2007; Black, 2008).

Comme rapporté dans le tableau 5, le coût moyen des lésions acceptées pour les travailleurs de 45 ans et plus dans le SCIAN 6111 pour les années 2010-2012 est de 40 048 \$, en dollars de 2011<sup>7</sup>. Pour les deux groupes d'âge, les coûts totaux par lésion sont inférieurs pour les lésions PSY que pour les lésions PHY. Malgré cela, les coûts moyens pour une lésion PSY sont beaucoup plus élevés que pour une lésion PHY (+8 632 \$ pour le groupe de 44 ans et moins; + 83 788 \$ pour le groupe de 45 ans et plus).

**Tableau 5 – Fréquence et coûts des lésions acceptées selon l'âge, 2010-2012 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111**

| SCIAN 6111<br>Écoles primaires<br>et secondaires | Lésion acceptée  |                      |                         |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------------|
|                                                  | N <sup>bre</sup> | Coûts totaux         | Coûts moyens par lésion |
| ≤ 44 ans                                         | 1 288            | 34 321 808 \$        | 26 654 \$               |
| PHY                                              | 1 259            | 33 304 143 \$        | 26 460 \$               |
| PSY                                              | 29               | 1 017 664 \$         | 35 092 \$               |
| ≥ 45 ans                                         | <b>1 557</b>     | <b>62 367 995 \$</b> | <b>40 048 \$</b>        |
| PHY                                              | 1 535            | 59 669 654 \$        | 38 864 \$               |
| PSY                                              | 22               | 2 698 341 \$         | 122 652 \$              |
| <b>Total</b>                                     | <b>2 845</b>     | <b>96 689 803 \$</b> | <b>33 986 \$</b>        |

Par rapport aux lésions acceptées par la CNESST **avec ou sans réadaptation** pour la même période, il y a presque deux fois plus de lésions avec réadaptation chez les travailleurs âgés de 45 ans et plus (+49 cas) (tableau 6). Les coûts totaux des lésions avec réadaptation sont plus élevés chez les travailleurs âgés de 45 ans et plus (Lebeau, 2016). De plus, le coût moyen des lésions avec réadaptation (226 647 \$) est d'environ 8,5 fois plus élevé que celui des lésions sans réadaptation (26 649 \$). Il est possible d'observer aussi (tableau 6) que les coûts moyens d'une lésion PSY sont beaucoup plus élevés que ceux d'une lésion PHY, et encore plus pour le groupe d'âge de 45 ans et plus.

<sup>7</sup> L'estimation des coûts a été possible à partir des données de la CNESST, ayant une maturité moyenne de trois années, qui réfèrent aux lésions acceptées durant la période 2010-2012. Ces estimations sont produites en se basant sur la méthodologie utilisée dans un récent rapport de l'IRSST (Lebeau, Duguay et Boucher, 2013).

**Tableau 6 – Comparaison des coûts des lésions acceptées selon le groupe d'âge, avec et sans réadaptation, 2010-2012 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111**

| SCIAN 6111<br>Écoles primaires<br>et secondaires | Lésion acceptée        |                      |                                |
|--------------------------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------------|
|                                                  | <i>N<sup>bre</sup></i> | <i>Coûts totaux</i>  | <i>Coûts moyens par lésion</i> |
| <b>Sans réadaptation</b>                         |                        |                      |                                |
| ≤ 44 ans                                         | 1 233                  | 21 262 714 \$        | 17 245 \$                      |
| PHY                                              | 1 208                  | 20 717 142 \$        | 17 145 \$                      |
| PSY                                              | 25                     | 545 573 \$           | 22 118 \$                      |
| ≥ 45 ans                                         | <b>1 453</b>           | <b>38 721 180 \$</b> | <b>26 649 \$</b>               |
| PHY                                              | 1 437                  | 37 813 358 \$        | 26 314 \$                      |
| PSY                                              | 16                     | 907 822 \$           | 56 739 \$                      |
| <b>Avec réadaptation</b>                         |                        |                      |                                |
| ≤ 44 ans                                         | 55                     | 13 059 093 \$        | 238 886 \$                     |
| PHY                                              | 50                     | 12 587 001 \$        | 250 073 \$                     |
| PSY                                              | 4                      | 472 092 \$           | 108 944 \$                     |
| ≥ 45 ans                                         | <b>104</b>             | <b>23 646 815 \$</b> | <b>226 647 \$</b>              |
| PHY                                              | 98                     | 21 856 295 \$        | 222 267 \$                     |
| PSY                                              | 6                      | 1 790 519 \$         | 298 420 \$                     |

Le tableau 7 montre que les lésions chez les travailleurs seniors entraînent plus de rechutes et que celles-ci sont plus coûteuses en ce qui a trait aux coûts totaux et aux coûts moyens par lésion (Lebeau, 2016). Le coût moyen par lésion avec rechute chez les travailleurs de 45 ans et plus est de 98 270 \$ contre 37 267 \$ pour les lésions sans rechute. Il est à souligner que les coûts moyens des lésions acceptées avec rechute pour les travailleurs seniors sont d'environ 2,6 fois plus élevés que ceux des lésions sans rechute pour la même catégorie d'âge. Pour les cas sans ou avec rechute il est aussi possible de remarquer que les coûts moyens des lésions PSY sont beaucoup plus élevés que ceux des lésions PHY pour le groupe de 45 ans et plus.

**Tableau 7 – Comparaison des coûts des lésions acceptées selon le groupe d'âge, avec et sans rechute, 2010-2012 (moyenne annuelle), dans le SCIAN 6111**

| SCIAN 6111<br>Écoles primaires<br>et secondaires | <i>N<sup>bre</sup></i> | <i>Coûts totaux</i>  | <i>Coûts moyens<br/>par lésion</i> |
|--------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------------------|
|                                                  |                        |                      |                                    |
| <b>Sans rechute</b>                              |                        |                      |                                    |
| ≤ 44 ans                                         | 1 244                  | 30 634 699 \$        | 24 626 \$                          |
| PHY                                              | 1 216                  | 29 696 545 \$        | 24 415 \$                          |
| PSY                                              | 28                     | 938 154 \$           | 33 909 \$                          |
| ≥ 45 ans                                         | <b>1 486</b>           | <b>55 390 858 \$</b> | <b>37 267 \$</b>                   |
| PHY                                              | 1 466                  | 53 065 393 \$        | 36 197 \$                          |
| PSY                                              | 20                     | 2 325 465 \$         | 114 367 \$                         |
| <b>Avec rechute</b>                              |                        |                      |                                    |
| ≤ 44 ans                                         | 44                     | 3 687 109 \$         | 84 438 \$                          |
| PHY                                              | 42                     | 3 607 598 \$         | 85 219 \$                          |
| PSY                                              | 1                      | 79 511 \$            | 59 633 \$                          |
| ≥ 45 ans                                         | <b>71</b>              | <b>6 977 137 \$</b>  | <b>98 270 \$</b>                   |
| PHY                                              | 69                     | 6 604 260 \$         | 95 254 \$                          |
| PSY                                              | 2                      | 372 876 \$           | 223 726 \$                         |

Ces données renvoient à de réelles préoccupations chez les acteurs du secteur de l'éducation québécois, lesquels doivent identifier de façon urgente les conditions de SST, et ce, pour prévenir l'absence, les rechutes et promouvoir le maintien en emploi en santé de travailleurs ayant vécu une lésion de nature psychologique ou physique.

Du point de vue de la recherche, cette étude répond aux spécificités de ce secteur caractérisé par une main-d'œuvre composée de travailleurs seniors qui s'absentent pour cause d'invalidité et qui prendront massivement leur retraite. Ce groupe de travailleurs âgés de 45 ans et plus peut être considéré parmi les populations de travailleurs « en situation de vulnérabilité », et ce, en fonction de l'âge et du secteur d'activité qui augmentent le risque de lésions professionnelles ou d'incapacité prolongée.

À partir de ces constats, cette étude vise à identifier les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans une commission scolaire (CS) québécoise.

### 1.3 L'état des connaissances scientifiques

Une vaste littérature existe sur les travailleurs seniors et le départ à la retraite, mais relativement peu de travaux sont consacrés à étudier les conditions de SST de la main-d'œuvre qui se trouve en l'occurrence à l'étape intermédiaire de sa vie au travail<sup>8</sup>. Les comportements de l'individu dans l'organisation (p. ex., absence, retraite hâtive) ont été étudiés principalement comme des comportements déterminés, directement ou indirectement, par l'inverse de facteurs psychosociaux favorables (p. ex., manque d'autonomie) ou la présence de symptômes (p. ex., détresse psychologique). Certains travaux portaient sur les facteurs psychosociaux et les facteurs relatifs à la santé psychologique qui déterminent le maintien en emploi des travailleurs plus âgés (de Wind, Geuskens, Ybema, Bongers et van der Beek, 2015; Van Droogenbroeck et Spruyt, 2014; Zwick, Göbel et Fries, 2013). Ces travaux restent à compléter parce qu'ils ne considèrent pas systématiquement les aspects positifs de la santé psychologique et les conditions de SST favorables au maintien en emploi de populations de travailleurs spécifiques.

### 1.4 Le maintien en emploi

La plupart des études qui portent sur le maintien en emploi définissent ce concept en tenant en compte la durée des années de service dans la même organisation (en anglais : *job tenure*, *job maintenance*, *organizational tenure*). Elles peuvent être regroupées selon trois approches qui associent le maintien en emploi avec : a) la santé; b) la performance au travail; c) les changements dans la société.

Dans le premier groupe d'études, le maintien en emploi est considéré comme le fait d'un travailleur qui poursuit ses activités de travail après une absence due à un trouble mental grave (p.ex., Gold, Goldberg, McNary, Dixon et Lehman, 2002; Williams, Fossey, Corbière, Paluch et Harvey, 2016) et à la sclérose en plaques (p.ex., Kirk-Brown, Van Dijk, Simmons, Bourne et Cooper, 2014) ou après un cancer (p.ex., Paraponaris, Teyssier et Ventelou, 2010). D'autres études ont montré que le nombre d'années de service augmenterait le risque de développer un trouble musculosquelettique (p.ex., Warren, Dussetschleger, Punnett et Cherniack, 2015), et diminuerait le risque d'être victime d'un accident de travail (p.ex., Bena, Giraudo, Leombruni et Costa, 2013; Breslin et Smith, 2006).

Le deuxième groupe de recherches se consacrait principalement, mais pas exclusivement, au lien entre le maintien en emploi et la performance au travail. Une relation directe et positive a été démontrée par Ng et Feldman (2010) entre les années de service dans la même

---

<sup>8</sup> Selon le critère de l'âge chronologique, l'étape intermédiaire de la vie au travail concernerait les travailleurs âgés de 45 à 54 ans.

organisation et la performance. Cette relation serait plus forte en début de carrière. Le maintien en emploi a aussi été étudié en tant que modérateur dans la relation entre stressseurs et stress ressenti au travail (Bradley, 2007). Il existe des études qui montrent que le maintien en emploi est significativement lié à la satisfaction au travail (Bedeian, Ferris et Kacmar, 1992), avec des différences entre les hommes et les femmes (Chaudhuri, Reilly et Spencer, 2015). Enfin, ce groupe d'études inclut aussi les travaux portant sur la relation entre le maintien en emploi et le roulement du personnel (p.ex., Maden, 2014).

Le troisième groupe d'études considère le maintien en emploi en tenant en compte des changements économiques et sociaux, des mutations du marché du travail (p.ex., Booth, Francesconi et Garcia-Serrano, 1999; Hyatt et Spletzer, 2016) et de leurs effets sur le salaire des travailleurs (Dobbie, MacMillan et Watson, 2014).

Dans le contexte de cette étude, le concept de maintien en emploi renvoie à la continuité de l'emploi à la CS, et ce, en tenant en compte des années de service dans la même organisation (la CS), de la continuité au sein de celle-ci (parcours mi-carrière; parcours fin carrière) ainsi que du type de retraite (retraite hâtive; retraite régulière; retraite progressive).

Dans le présent rapport, les termes « départ hâtif à la retraite » et « retraite hâtive » seront utilisés de manière interchangeable et renvoient à un départ à la retraite avec des pénalités financières. Aussi, il s'agit de termes utilisés *ad hoc* dans le contexte de ce rapport afin de permettre de regrouper les différents types de prise de retraite en catégories spécifiques.

## 1.5 Les antécédents du départ hâtif à la retraite

Dans la littérature, le départ hâtif à la retraite s'est vu attribuer plusieurs définitions pour indiquer un comportement de départ de l'organisation ayant des antécédents de différentes natures, pouvant prendre différentes formes, étant anticipé par rapport à l'âge légal prévu par les normes en vigueur ou avec des pénalités financières. Il s'agit d'un départ caractérisé par une réduction de l'engagement envers l'organisation et/ou l'emploi. Il consiste en un changement volontaire ou involontaire et qui survient dans la cinquantaine, pendant les cinq à dix dernières années de carrière (p.ex., Beehr, 1986; Feldman, 1994; Kiefer et Briner, 1998; Shultz *et al.*, 1998).

La recherche sur les antécédents de la retraite hâtive est fragmentée et différents niveaux d'analyse existent (Beehr, Glazer, Nielson et Farmer, 2000; Feldman, 1994; Shultz *et al.*, 1998). En général, les facteurs qui influencent la décision d'un départ hâtif à la retraite peuvent être étudiés et regroupés en différentes catégories : a) les **facteurs liés au travail et à l'organisation** (p. ex., autonomie, horaires, soutien social), qui réfèrent aux aspects de l'organisation du travail et de la gestion, ainsi qu'aux contextes social et environnemental du travail (Corbière, Negrini et Dewa, 2013); b) les **facteurs liés à la vie hors travail** (p. ex., âge, genre, revenu familial), qui incluent les caractéristiques personnelles et les conditions sociales (Corbière *et al.*, 2013). Peu importe qu'ils figurent dans une catégorie ou l'autre, les facteurs psychosociaux peuvent agir en tant que **facteurs incitatifs** ou **dissuasifs** des décisions des travailleurs seniors de partir hâtivement à la retraite (Feldman, 1994; Hardy et Quadagno, 1995; Shultz *et al.*, 1998; Taylor et Shore, 1995).

À titre d'exemple, Feldman (1994) avait proposé un modèle pour expliquer la décision de départ à la retraite anticipée. La retraite hâtive est un choix moins probable pour les travailleurs qui : a) accordent une place centrale au travail dans la définition de leur identité personnelle; b) ont des incertitudes par rapport aux activités postretraite; c) perçoivent que leur salaire et pension sont faibles; d) maintiennent un niveau acceptable de performance au travail; e) ne bénéficient pas

de programmes d'encouragement à la retraite. Encore moins enclins à quitter prématurément leur emploi principal seront ceux qui ont souvent changé d'entreprise, qui sont la seule source de revenu de la famille et qui appartiennent à des groupes sociaux discriminés sur le marché du travail (p. ex., femmes, immigrants). Par contre, d'après Feldman (1994), les travailleurs qui partiront prématurément à la retraite sont ceux qui perçoivent : a) travailler dans un contexte discriminant envers les travailleurs âgés; b) performer moins à cause de l'âge; c) posséder des niveaux de salaire et de pension élevés; d) participer à des programmes de sensibilisation à la préretraite. Les individus les plus enclins à partir hâtivement à la retraite sont ceux qui ont une plus longue ancienneté de service dans la même entreprise, un partenaire encore actif sur le marché du travail, la perception que leur état de santé personnel est précaire, des plans de retraite précis (p. ex., l'âge souhaité du départ, les activités alternatives hors travail).

Au Canada, il a été montré que la décision de départ hâtif à la retraite peut être influencée par les caractéristiques sociodémographiques (p. ex., genre/femmes, état civil/en couple, niveau élevé de scolarité, état de santé précaire), de l'emploi (p. ex., poste syndiqué, années de service, fonction/cadres), et financières (p. ex., revenu élevé avant la retraite) (Castonguay et Laberge, 2010; Schellenberg et Ostrovsky, 2008). Toutefois, il est rare que les personnes prennent leur retraite avant l'âge de 55 ans, car la plupart des régimes de retraite comportent des pénalités financières importantes qui s'appliquent aux prestations versées avant d'avoir atteint l'âge requis (Statistique Canada, 2007). À la connaissance des auteurs, le départ à la retraite dans les commissions scolaires du Québec se dessine de différentes manières. Il peut être déterminé par des réglementations particulières, des parcours professionnels distincts, des besoins spécifiques et des contextes particuliers propres à chaque travailleur. Le concept de pleine pension diffère selon le régime concerné. Par exemple, les participants au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) peuvent bénéficier d'une pleine pension lorsqu'ils ont accumulé 70 % de leur salaire en prestations. De façon générale, une pleine pension peut être envisagée après l'âge de 60 ans ou après 35 années de service. Avant l'âge de 55 ans, un minimum de 35 années de service est nécessaire pour avoir droit à un départ à la retraite sans pénalités financières. Pour le personnel-cadre (p. ex., cadre de service, cadre de gérance, cadre d'école ou cadre de centre), la pleine pension ne peut toutefois pas être envisagée sans pénalités avant l'âge de 60 ans, à moins d'avoir au moins 55 ans et avoir atteint le « facteur 90 », qui équivaut à la somme de l'âge et des années de service.

Dans les sections qui suivent, le cadre théorique de cette étude, le modèle demandes-ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001), ainsi qu'un aperçu des études sur les déterminants du départ à la retraite et du maintien en emploi des travailleurs seniors seront présentés. Plus précisément, il sera question des études portant sur les variables mesurées qui répondent aux objectifs de cette étude.

## 1.6 Le cadre théorique : la psychologie positive et le modèle demandes-ressources

La psychologie positive étudie les conditions et les processus qui contribuent à l'optimisation du fonctionnement, du potentiel et de l'épanouissement individuels (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000; Shankland, 2014; Snyder et Lopez, 2002). La santé psychologique a donc été conceptualisée en regard de la présence d'aspects positifs et de l'absence d'aspects négatifs. Dans ce cadre théorique, pour expliquer la relation entre conditions de travail et santé psychologique, le **modèle demandes-ressources au travail** (Demerouti et al., 2001) sera considéré. Ce modèle à double processus permet de classer un large éventail de facteurs psychosociaux en deux catégories principales, notamment les *demandes* et les *ressources* professionnelles, pour expliquer des comportements, comme l'absentéisme et le maintien en emploi.

Les **demandes** sont les facteurs physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi (p. ex., surcharge de travail, difficultés à interagir avec les collègues) qui requièrent des efforts psychologiques et/ou physiques soutenus et des compétences pour y faire face; ces efforts peuvent être associés à certains coûts psychologiques et/ou physiologiques (Bakker et Demerouti, 2007). Les demandes renvoient à un **processus de détérioration de la santé** qui épuise les ressources psychologiques et physiques des travailleurs. Ce processus conduit à un état de fatigue, d'épuisement, de problèmes de santé générale et aux microtraumatismes répétés et blessures (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003; Demerouti et al., 2001; Leiter, 1993) qui, à leur tour, peuvent être liés à la durée de l'absence pour invalidité (Bakker et al., 2003). Les **ressources** désignent les facteurs physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels de l'emploi (p. ex., autonomie, soutien), qui permettent de réduire les demandes et les coûts de santé qui leur sont associés ainsi que de stimuler l'apprentissage et le développement personnel (Bakker et Demerouti, 2007). Les ressources renvoient au **processus de motivation et d'engagement** qui favorise respectivement la croissance, l'apprentissage et le développement des travailleurs. Les travaux des auteurs néerlandais révèlent que les ressources sont directement des prédicteurs de l'engagement organisationnel et, indirectement, de la durée d'absence et du taux de roulement du personnel (Bakker et Demerouti, 2007).

D'un point de vue opérationnel, les conditions de SST se caractérisent par la présence d'un certain nombre de facteurs psychosociaux qui peuvent être de nature favorable ou défavorable. Dans ce projet de recherche, les **facteurs psychosociaux favorables** réfèrent aux ressources et les **facteurs psychosociaux défavorables** renvoient aux demandes, telles que considérées dans le modèle de Demerouti et al. (2001). En ce qui concerne la santé psychologique, les **aspects positifs** sur lesquels se penche cette étude correspondent au processus de motivation décrit dans le modèle de Demerouti et al. (2001), tandis que les **aspects négatifs** correspondent au processus de détérioration de la santé.

L'approche positive utilisée dans cette étude permet de s'intéresser non seulement à la présence de demandes et de symptômes associés au départ hâtif à la retraite, mais également à la présence de facteurs favorables à la santé et au maintien en emploi des travailleurs seniors.

Dans les sections suivantes, les facteurs psychosociaux favorables associés au maintien en emploi et les facteurs psychosociaux défavorables associés au départ hâtif à la retraite seront présentés. De même, les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent influencer la décision des travailleurs seniors de quitter ou de rester au travail seront détaillées. Deux

sections seront dédiées aux aspects positifs et négatifs de la santé psychologique et, enfin, une dernière section portera sur l'état de santé, la situation financière et d'autres facteurs liés à la vie hors travail qui peuvent jouer un rôle important dans les décisions des travailleurs seniors.

### 1.7 Les facteurs psychosociaux favorables et le maintien en emploi

Les **facteurs psychosociaux favorables** (c.-à-d. les « ressources » dans le modèle de Demerouti *et al.* (2001) agissent en tant que facteurs de protection de la SST, et peuvent promouvoir la santé psychologique et physique du travailleur, ainsi que favoriser sa productivité et celle de son milieu. Il s'agit de **facteurs dissuasifs** au départ à la retraite qui généralement motivent les travailleurs seniors à poursuivre leur vie active dans l'organisation (Shultz *et al.*, 1998). Dans cette étude, deux facteurs psychosociaux favorables qui font écho au modèle de Demerouti *et al.* (2001), sont pris en considération : l'autonomie et la flexibilité.

L'**autonomie** est un facteur psychosocial favorable qui est d'ailleurs l'une des ressources considérées dans le modèle de stress au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Karasek *et al.*, 1998). Selon les fondements de ce modèle, l'autonomie permet aux travailleurs de faire face à de plus fortes exigences et elle favorise l'atteinte de résultats positifs au travail. De plus, elle est un fort prédicteur de la satisfaction au travail. Plus spécifiquement, les travailleurs qui bénéficient d'une autonomie ont la possibilité d'adapter leur parcours professionnel à leurs besoins, ce qui engendre généralement une plus grande satisfaction au travail et envers leur carrière. Par conséquent, l'autonomie joue un rôle déterminant sur le maintien en emploi. À ce sujet, Parasuraman, Purohit, Godshalk et Beutell (1996) ont montré que l'autonomie et la marge de manœuvre au travail favorisent la santé psychologique des travailleurs et les motivent à rester dans l'organisation, puisqu'elles augmentent leur sentiment de contrôle et réduisent leur perception de la sévérité des stressors au travail. En plus d'influencer le maintien en emploi du travailleur, l'autonomie influe de façon négative et indirecte sur l'intention de partir à la retraite et le nombre d'absences pour invalidité professionnelle, par le biais de la capacité de travail perçue (McGonagle, Fischer, Barnes et Grosch, 2015). En effet, une étude réalisée auprès de 15 000 répondants des Pays-Bas âgés entre 45 et 64 ans a révélé qu'en milieu organisationnel, l'autonomie n'encourage pas les retraites ni les démissions (Münderlein, Ybema et Koster, 2013).

Le deuxième facteur psychosocial favorable considéré dans cette étude est la **flexibilité**, qui se définit comme le degré de souplesse à l'égard de l'horaire de travail (Parasuraman *et al.*, 1996). À ce sujet, Pitt-Catsouphes et Matz-Costa (2008) ont montré que les travailleurs seniors peuvent accorder une plus grande importance à la flexibilité que les travailleurs plus jeunes. En effet, l'intention de demeurer dans le même emploi jusqu'à l'âge de la retraite est positivement associée à la possibilité de contrôle sur le temps de travail (Kojola et Moen, 2016; Liebermann, Müller, Weigl et Wegge, 2015; Müller *et al.*, 2015) et à l'intention de retarder le départ à la retraite (Cohen, J. D., 2006; Loretto, Vickerstaff et White, 2005; Vickerstaff, 2010). Pour les travailleurs seniors, le fait de pouvoir bénéficier de flexibilité au travail (p. ex., emploi à temps partiel, programmes de partage du travail, réduction de la semaine de travail) permet de garder un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle (Harkonmäki, Rahkonen, Martikainen, Silventoinen et Lahelma, 2006), ainsi que d'être plus engagé et motivé à rester en emploi (Hornung, Rousseau et Glaser, 2008).

## 1.8 Les facteurs psychosociaux défavorables et le départ hâtif à la retraite

Les facteurs psychosociaux défavorables (c.-à-d., les « demandes » dans le modèle de Demerouti *et al.* (2001)), peuvent agir en tant que facteurs de risque pour la SST et donc, être plus susceptibles de nuire sur les plans psychologique, physique et social (Cox, Griffiths et Rial-Gonzalez, 2000). Il s'agit de **facteurs incitatifs**, à connotation négative, qui poussent les travailleurs seniors à prendre hâtivement leur retraite par rapport à l'âge requis pour avoir droit à une pleine pension (Shultz *et al.*, 1998). Dans cette étude trois facteurs psychosociaux défavorables liés au contenu du travail sont pris en considération. Chez les travailleurs seniors, des exigences de travail élevées constituent un facteur prédictif de mauvaises conditions de santé physique (Leijten *et al.*, 2015) et de l'absentéisme à cause d'une panoplie de problèmes de santé chroniques courants (Leijten, van den Heuvel, Ybema, Robroek et Burdorf, 2013).

Il a été souvent démontré que le **temps consacré au travail**, c'est-à-dire le nombre d'heures de travail par semaine, incluant le temps consacré aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail, est déterminant pour la santé psychologique des travailleurs (Parasuraman *et al.*, 1996). Les heures de travail plus longues sont associées à une plus grande probabilité que le travailleur exprime l'intention de partir à la retraite de façon anticipée (Pit et Hansen, 2014). De même, les heures supplémentaires et les tâches dangereuses pour le travailleur réduisent le sentiment d'avoir la capacité de continuer de travailler jusqu'à l'âge de 65 ans (Hengel, Blatter, Geuskens, Koppes et Bongers, 2012). Le fait d'investir beaucoup de temps au travail a été vu aussi par Parasuraman *et al.* (1996) comme du temps enlevé à d'autres sphères de vie, comme la famille.

La **surcharge de travail**, qui fait référence à la magnitude perçue des demandes associées au rôle du travail et au sentiment qu'il y a trop de tâches à remplir et pas assez de temps pour les accomplir, est un autre facteur défavorable qui peut compromettre la santé psychologique des travailleurs. Plusieurs études ont approfondi la relation entre la surcharge, l'intention de prendre une retraite et le comportement effectif de retraite anticipée. Les tâches répétitives ainsi que la charge de travail excessive ou intensifiée peuvent affecter négativement la santé psychologique des individus (Karasek, 1979; Kompier, 2006; Nieuwenhuijsen, Bruinvels et Frings-Dresen, 2010) et pousser les travailleurs à quitter hâtivement leur emploi (McGoldrick et Cooper, 1994). Des exigences physiques et mentales élevées au travail augmentent de façon directe l'intention de partir à la retraite (Pit et Hansen, 2014). Dans un échantillon représentatif de travailleurs de l'Union européenne (UE) âgés de 50 à 59 ans, la surcharge se présentant sous la forme de délais serrés a été associée à une probabilité plus élevée de se sentir incapable d'effectuer le même travail à l'âge de 60 ans (Vendramin *et al.*, 2012).

Les **stresseurs ressentis au travail** sont des facteurs psychosociaux défavorables qui influencent la décision de quitter définitivement le marché du travail. Les stresseurs ressentis au travail se définissent comme l'ensemble des conditions de travail potentiellement stressantes (stresseurs) et la contrariété sentie par rapport à ces conditions (niveau de stress perçu). Le fait de travailler dans des conditions de travail stressantes pousse les travailleurs plus âgés à prendre leur retraite (Bertrand, 2010; Bertrand, Peters, Pérée et Hansez, 2010; Henkens et Tazelaar, 1997; Negrini, 2007; Turcotte et Schellenberg, 2005). Hansez, Bertrand, De et Pérée (2005) ont montré que le stress causé par des facteurs négatifs (c.-à-d., dévalorisation de la profession, rapport avec les collègues et changements dans l'enseignement) poussait un groupe d'enseignants belges à partir hâtivement à la retraite. En ce sens, dans une revue de la littérature non systématique, le stress au travail est apparu comme un prédicteur de l'intention et du comportement de retraite anticipée (Streit *et al.*, 2012). De plus, Cohen, J. D. (2006) a identifié que la réduction du stress du milieu de travail constitue une initiative qui peut avoir

comme effet de prolonger la vie active des infirmières âgées. Cependant, l'effet du stress au travail doit être soigneusement pris en considération, car il a été montré que des niveaux modérés de stress peuvent diminuer la probabilité de retraite comparativement à des niveaux faibles et élevés de stress au travail (Blekesaune et Solem, 2005; Olesen, Butterworth et Rodgers, 2012).

## 1.9 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Sur le plan organisationnel, le maintien en emploi en santé des travailleurs seniors peut être aussi influencé par des pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec l'enjeu du vieillissement dans l'organisation. En effet, l'âge est souvent associé au déclin des capacités physiques, à l'obsolescence des compétences, à la réduction de l'adaptabilité et à une motivation amoindrie face à l'apprentissage de nouvelles compétences (Brewington et Nassar-McMillan, 2000; Finkelstein, King et Voyles, 2015). Lorsque les stéréotypes à l'égard des travailleurs seniors (van Dalen, Henkens et Schippers, 2010) deviennent un élément omniprésent de la culture organisationnelle, ces derniers peuvent être victimes de pratiques de discrimination liées à l'âge dans l'organisation (Hellemans, 2012) et être exclus des processus de recrutement, de sélection, de formation et de développement, ainsi que des systèmes de récompense et de promotion (Maurer, Barbeite, Weiss et Lippstreu, 2008; Maurer et Rafuse, 2001). La retraite devient alors une option que les travailleurs seniors envisagent pour quitter définitivement un marché du travail et une organisation dans laquelle ils sont ignorés et leur contribution n'est pas reconnue (Gaillard et Desmette, 2010; Hofstetter et Cohen, 2014). En ce sens, les pratiques de gestion des ressources humaines caractérisées par un désinvestissement à l'égard des travailleurs seniors (p. ex., absence de pratiques de formation et de développement, absence de perspective de carrière et absence de nouvelles affectations) peuvent augmenter l'intention de partir à la retraite (Armstrong-Stassen et Ursel, 2009).

Le statut de travailleur âgé change peu à peu et il est possible de constater que la mise en œuvre de pratiques de gestion destinées à retenir les travailleurs seniors au sein des organisations est davantage favorisée (Tremblay, D.-G. et Genin, 2009). Plus spécifiquement, un environnement de travail dans lequel les politiques soutiennent le travailleur offre généralement des ressources utiles aux travailleurs seniors. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a d'ailleurs montré que la plupart des Européens (87 %) considèrent que les bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité sur le lieu du travail jouent un rôle crucial pour garantir le maintien en emploi en santé des travailleurs seniors (EU-OSHA, 2013). En effet, il a été démontré que l'amélioration du contexte de travail peut contribuer à la prolongation de leur vie professionnelle (Schmidt et Lee, 2008). Les travailleurs seniors qui ont le sentiment de travailler au sein d'une organisation caractérisée par une **culture organisationnelle non discriminante** (p. ex., offrant des opportunités de formation et de développement, ou offrant une distribution équitable des récompenses et des promotions) envers certaines catégories de travailleurs (p. ex., les seniors, les jeunes, les femmes) sont plus enclins à prolonger leur vie professionnelle (Hansez, Bracci et Bertrand, 2007).

De même, le changement du **contenu de travail** (p. ex., tâches, responsabilités) peut contribuer à la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs seniors (Schmidt et Lee, 2008). Pour accommoder les travailleurs âgés, Fisher, Ryan et Sonnega (2015) suggèrent, d'autre part, de **modifier les caractéristiques du travail**. L'ajout de ressources additionnelles et la solidification des ressources existantes leur apparaissent primordiaux pour amoindrir l'impact des demandes physiques et psychologiques ressenties par les travailleurs en fin de carrière. Guérin et Saba (Guérin et Saba, 2003; Saba et Guérin, 2005) ont également montré que certaines typologies de stratégies d'intervention sont susceptibles de favoriser la rétention

des travailleurs âgés de 55 ans et plus. Parmi les pratiques qui se sont révélées efficaces, on trouve, par exemple, l'**entretien de carrière**, qui permet à l'employé et à l'organisation de trouver des solutions par rapport à la fin de carrière (p. ex., définir un nouveau rôle, réaménager le temps de travail, modifier le contenu du travail pour réduire la charge mentale et mieux gérer le stress; offrir un plan de retraite progressive) (Kooij, Lange, Jansen et Dikkers, 2008; Saba et Guérin, 2005). De la même manière, le fait de pouvoir jouer un **nouveau rôle** (p. ex., conseiller, formateur, mentor auprès des jeunes employés) ou de pouvoir collaborer à de **nouveaux projets** peut encourager les travailleurs seniors à transférer leur savoir-faire et leur expertise aux jeunes générations (Schetagne, 2007).

À la lecture des informations fournies précédemment, il appert que plusieurs facteurs psychosociaux et pratiques de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à la santé psychologique des travailleurs et, par conséquent, influencer leur décision de quitter ou de rester au travail. De ce fait, des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique peuvent également influencer cette décision. Ils seront présentés dans la sous-section suivante.

### 1.10 Les aspects positifs de la santé psychologique

Dans cette étude, six aspects positifs de la santé psychologique sont considérés. Différents aspects liés à la motivation, à l'engagement, à la satisfaction et à l'efficacité au travail y sont traités.

D'abord, la **motivation au travail** se définit comme un ensemble de forces internes et externes qui agissent sur les individus et déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de différents comportements de travail (Pinder, 2008). Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), les divers types de motivation reflètent différents niveaux d'autodétermination (Gagné *et al.*, 2010; Guay, Mageau et Vallerand, 2003; Vandenberghe, Stordeur et d'Hoore, 2009), qui peuvent être placés dans un continuum (Ryan et Deci, 2002; Tremblay, M. A., Blanchard, Taylor, Pelletier et Villeneuve, 2009). La **motivation intrinsèque** correspond au plus haut degré d'autodétermination. Les trois composantes de la motivation intrinsèque considérées sont les suivantes : l'**accomplissement** (c.-à-d. agir pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'accomplir, de créer ou de relever un défi optimal), la **stimulation** (c.-à-d. effectuer une activité permettant à la personne de ressentir des stimulations plaisantes d'amusement ou de plaisirs sensoriels) et la **connaissance** (c.-à-d. agir pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'apprendre de nouvelles choses) (Blais, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, 1993; Vallerand et Ratelle, 2002). Dans la même forme, trois types de **motivation extrinsèque** existent, se situant dans un continuum allant du plus haut niveau d'autodétermination au plus bas : la **régulation identifiée**, la **régulation introjectée** et la **régulation externe** (Deci et Ryan, 1985). Respectivement, ces motivations renvoient au fait de s'engager dans une activité pour des raisons pratiques, pour répondre à des pressions internes (p. ex., peur de l'échec,) qui peuvent menacer l'estime de soi et pour recevoir des récompenses externes (Blais *et al.*, 1993; Koestner et Losier, 2002; Ryan, 1995). À ce sujet, une récente étude québécoise a mis en évidence l'impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester au travail (Toussaint, Laberge et Lauzier, 2013). Autrement dit, plus les travailleurs perçoivent leur travail comme agréable et gratifiant, moins ils auront l'intention de prendre leur retraite hâtive (Schreurs, Cuyper, Emmerik, Notelaers et Witte, 2011; Warburton, Moore, Clune et Hodgkin, 2014).

Différentes formes d'**engagement organisationnel** existent. L'**engagement affectif** est celui qui permet à la personne de cultiver une loyauté fondée sur un sentiment d'appartenance, de fierté et de partage de valeurs communes envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Une

relation significative a d'ailleurs été trouvée entre le niveau d'engagement affectif et le faible niveau de planification du départ hâtif à la retraite auprès de membres du personnel de l'administration publique italienne (Negrini, 2007). L'**engagement normatif** repose sur une obligation morale envers l'organisation. Sur cette base, le travailleur reste membre de l'organisation pour le service. L'**engagement de continuité** réfère au fait que la relation de travail est basée sur le « coût » d'un éventuel départ. Dans cette configuration, le travailleur reste au sein de l'organisation, car il serait trop coûteux pour lui de partir (c.-à-d. sacrifice perçu pour le départ) et parce qu'il perçoit un manque d'alternatives en matière de perspectives d'emploi (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005). L'engagement organisationnel est associé à la diminution de l'absentéisme chez les enseignants (Gaziel, 2004) et à la baisse des intentions de roulement chez les travailleurs de grandes entreprises (Joo et Park, 2010).

Le succès dans le travail et dans la carrière peut être mesuré par des facteurs de production dits « objectifs » (p. ex., progression annuelle dans la croissance des revenus) ou « personnels » (p. ex., dimensions internes du travail et de la carrière). Un des facteurs personnels utilisés pour évaluer d'un point de vue subjectif le succès dans le travail est la **satisfaction au travail**. Elle se définit comme le niveau de satisfaction du travailleur à l'égard des aspects intrinsèques et extrinsèques de son travail (Weiss, Dawis, England et Lofquist, 1967). La satisfaction au travail est un prédicteur significatif de l'âge de la retraite chez les salariés ainsi que chez les travailleurs indépendants (Kautonen, Hytti, Bögenhold et Heinonen, 2012). Lorsqu'une personne est capable d'apprécier son travail, elle sera moins susceptible de planifier activement sa retraite (Kautonen *et al.*, 2012). À ce sujet, une méta-analyse a conclu que la satisfaction au travail est négativement liée à la planification de la retraite (Topa, Moriano, Depolo, Alcover et Morales, 2009). De même, des données longitudinales recueillies auprès de 2 803 personnes âgées entre 45 à 75 ans ont montré que la satisfaction à l'égard du travail diminue la probabilité d'adopter un comportement axé sur un départ à la retraite (Olesen *et al.*, 2012). Des résultats semblables ont également été obtenus auprès de différentes populations dans le secteur public (Oakman et Wells, 2013) et de la santé (p.ex., Pit et Hansen, 2014; Sibbald, Bojke et Gravelle, 2003). Il est important de mentionner que l'insatisfaction possède des composantes spécifiques. L'étude de Van Droogenbroeck et Spruyt (2014) avait montré que l'insatisfaction des enseignants âgés de 45 ans à 65 ans à l'égard de la charge de travail non reliée à l'enseignement favorisait une prise de retraite anticipée. La **satisfaction dans la carrière** constitue un autre facteur personnel utilisé pour évaluer le succès dans le travail. Elle renvoie au niveau de satisfaction du travailleur en ce qui a trait à l'atteinte d'objectifs en matière de revenu, d'avancement et d'acquisition de nouvelles compétences (Parasuraman *et al.*, 1996). Malgré le fait qu'elle soit moins étudiée que la satisfaction au travail, la satisfaction de carrière peut réduire les intentions de quitter son emploi chez différentes populations (p.ex., Armstrong-Stassen et Ursel, 2009) et augmenter l'intention de prolonger sa vie active au travail (De Coen, Forrier et Sels, 2014; Hofstetter et Cohen, 2014), et ce, afin de pouvoir profiter de leur travail, de cultiver un sentiment de réussite et de partager leurs connaissances avec les jeunes générations (Templer *et al.*, 2010). Outre la satisfaction au travail et dans la carrière, la **satisfaction envers l'établissement** est également un indicateur subjectif du succès dans le travail lié au maintien en emploi. Elle réfère au niveau de satisfaction des travailleurs par rapport aux objectifs et aux pratiques de l'établissement pour lequel ils travaillent. Cet aspect réfère plus précisément à la mission, c'est-à-dire le partage par les travailleurs des objectifs généraux et spécifiques poursuivis par l'organisation et des moyens préconisés pour les atteindre. Le fait d'accepter les objectifs de l'organisation favorise un processus de communication, de partage et d'adhésion qui contribue directement à fidéliser les travailleurs, à retenir leurs services et à promouvoir leur santé au travail (Hater et Bass, 1988). Aussi, le style de gestion est apparenté au leadership exercé par l'organisation et défini selon les dimensions

de soutien et contrôle. Les organisations qui soutiennent les initiatives de leurs travailleurs, leur permettent de participer aux processus de décision et les évaluent de manière juste et transparente favorisent l'expression de motivations intrinsèques. Au contraire, les organisations qui contrôlent leurs travailleurs en centralisant les processus de créativité et de décision, et qui préconisent une évaluation unilatérale centrée surtout sur la performance favorisent l'expression de motivations extrinsèques. Ces deux styles de gestion et les pratiques qui les caractérisent ont des effets diamétralement opposés sur la santé psychologique des travailleurs. À la connaissance des auteurs, le lien entre cet aspect et le maintien en emploi des travailleurs seniors reste à explorer.

Enfin, la **perception de soi dans le travail** représente les niveaux d'auto-évaluation de la personne sur le plan de son efficacité à communiquer avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, et de sa performance au travail. Les fondements de la théorie de l'efficacité personnelle se basent sur les « croyances qu'ont les personnes en leurs capacités de produire des effets désirés à l'aide de leurs propres actions » (Maddux, 2002). Selon la perspective de Bandura (1997), les croyances relatives à l'efficacité personnelle influencent les choix que font les individus, modulent leurs efforts et modifient la persévérance dans l'accomplissement de leurs objectifs. L'efficacité personnelle prédit aussi la confiance dans la capacité à faire face à de nouveaux changements. Dans ce contexte, l'efficacité personnelle peut être considérée comme un facteur qui aide les travailleurs à se sentir à l'aise dans la transition travail-retraite (Adams et Beehr, 2003; Lemus, 2006; Taylor-Carter, Cook et Weinberg, 1997). Lorsque les individus ne se sentent pas suffisamment efficaces, ils gèrent plus difficilement les changements de rôles inhérents à la transition travail-retraite, ce qui est d'autant plus vrai chez les personnes plus âgées (Taylor-Carter et Cook, 1995) et qui peut se répercuter sur leur santé (van Solinge, 2007). Ces résultats ont également été recueillis auprès de différentes populations. Par exemple, un sentiment d'efficacité plus élevé a été associé à une motivation amoindrie à quitter son emploi chez des directeurs d'école de Norvège (Federici et Skaalvik, 2012). Finalement, un faible sentiment d'auto-efficacité pour obtenir un soutien au travail a été associé à l'épuisement des enseignants du secondaire aux Pays-Bas (Brouwers, Evers et Tomic, 2001).

### **1.11 Les aspects négatifs de la santé psychologique**

Un lien significatif existe entre les facteurs psychosociaux défavorables et la santé des travailleurs (Chmiel, 1998; Karasek et Theorell, 1990; Kompier et Cooper, 1999; Larsman, 2006). Selon les modèles médicaux, l'exposition à des conditions de travail défavorables (p. ex., surcharge de travail) et une mauvaise relation entre les travailleurs et l'organisation (p. ex., faible engagement) déterminent des problèmes de santé psychologique (p. ex., détresse psychologique) qui, à leur tour, se manifestent sous forme d'absentéisme ou de départ hâtif à la retraite (Bonde, 2008; Corbière *et al.*, 2013; Nieuwenhuijsen *et al.*, 2010; Stansfeld et Candy, 2006). Les aspects négatifs de la santé psychologique peuvent être considérés comme des incitatifs qui influencent directement ou indirectement la décision d'opter pour une retraite hâtive (Taylor et Shore, 1995). Les travailleurs stressés et en état dépressif sont plus enclins à diminuer leur performance, à s'absenter du travail et à partir hâtivement à la retraite (McDaid *et al.*, 2005).

La **détresse psychologique** fait référence à des symptômes autorapportés de dépression, d'anxiété, d'hostilité et de difficultés de concentration (Préville, Boyer, Potvin, Perreault et Légaré, 1992). Bien que modérément corrélée avec l'épuisement émotionnel, la détresse psychologique n'est pas une variable spécifique au travail; elle contribue de façon particulière aux aspects négatifs de la santé psychologique. Par exemple, une enquête nationale menée

auprès de travailleurs australiens âgés entre 45 et 75 ans a révélé que le sentiment d'avoir une mauvaise santé psychologique prédit des taux plus élevés de retraites précoces, et ce, autant chez les hommes que chez les femmes (Olesen *et al.*, 2012). Or, les causes de la détresse psychologique sont variées. Les résultats d'une étude qualitative récente indiquent que, dans le milieu de l'éducation au Québec, le personnel, dont le mandat est d'« instruire, socialiser et qualifier » (*Loi sur l'instruction publique*, RLRQ c. I-13.3, art. 36), rencontre des difficultés (p. ex., travailler sous pression, exécuter un travail complexe, gérer des épisodes de violence) qui entraînent des conséquences négatives sur leur santé psychologique (Maranda et Viviers, 2011).

Peut s'ensuivre un **épuisement émotionnel**, élément central du syndrome d'épuisement professionnel (Lee et Ashforth, 1996; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Shirom, 2003). La dimension d'épuisement émotionnel se caractérise par un manque d'énergie généralisé et un sentiment d'être épuisé en raison des exigences de travail ingérables. Pendant plus d'une décennie, des corrélations positives entre l'épuisement émotionnel et la détresse psychologique ont été rapportées (Dion et Tessier, 1994; Doest, Maes, Gebhardt et Koelewijn, 2006). Or, l'épuisement professionnel a été associé à l'intention de quitter la profession d'enseignants (Leung et Lee, 2006), de quitter le poste de directeur d'école (Federici et Skaalvik, 2012), de prendre une retraite anticipée du secteur de la santé (Campbell, Sonnad, Eckhauser, Campbell et Greenfield, 2001; Pit et Hansen, 2014), et à une plus faible capacité à poursuivre le travail jusqu'à l'âge de 65 ans chez les travailleurs de la construction (Hengel *et al.*, 2012).

Enfin, en lien avec la motivation, mais cette fois-ci à l'autre extrême du continuum de l'autodétermination : l'**amotivation au travail**. L'amotivation se décrit comme un comportement non régulé et une absence de motivation (Deci et Ryan, 1985). Les personnes qui se trouvent dans un tel état perçoivent que leurs comportements ne génèrent pas de résultats et, par conséquent, ont tendance à ne plus agir intentionnellement pour atteindre un objectif déterminé. Un sentiment d'impuissance peut naître d'un sentiment d'incompétence, de l'impossibilité d'atteindre des résultats ou de conditions de travail irréalistes, sans valeur pour la personne (Ryan et Deci, 2002). Il a d'ailleurs été montré que l'amotivation est positivement corrélée à l'épuisement émotionnel, à la détresse psychologique et à l'impuissance au travail (Blais *et al.*, 1993; Fernet, Guay et Senécal, 2004). L'étude de Blais *et al.* (1993) avait d'ailleurs montré de façon évidente que, parmi les composantes de l'autodétermination, l'amotivation corrélait positivement et uniquement avec la régulation introjectée.

Le **surengagement dans le travail** fait référence à l'investissement psychologique dans le travail et à l'importance qui est accordée par l'individu au travail (Avanzi, Zaniboni, Balducci et Fraccaroli (2014). Il s'agit d'une source interne de pressions autogénérées et mises sur le rôle du travail dans la vie (Parasuraman *et al.*, 1996). En ce sens, il détermine la centralité du travail comparativement à d'autres domaines d'activité. Le surengagement peut occasionner des stratégies d'adaptation inadéquates (Siegrist *et al.*, 2004) et des sources possibles de contraintes (Siegrist, 2008). Par exemple, les travailleurs qui s'investissent dans leur travail à des niveaux plus élevés peuvent continuellement s'engager à atteindre des résultats élevés et être incapables de se retirer de leur vie active au travail, ce qui peut renforcer le processus d'épuisement de leur énergie (Siegrist, 2008). Des études antérieures ont révélé que le surengagement est associé à un risque de maladie coronarienne (Kuper, Singh-Manoux, Siegrist et Marmot, 2002; Siegrist, Peter, Junge, Cremer et Seidel, 1990), à des niveaux accrus d'hormones de stress (i.e. : norépinephrines et cortisol; Wirtz, Siegrist, Rimmelé et Ehlert, 2008), à des niveaux plus élevés d'anxiété et de dépression (Mark et Smith, 2012) ainsi qu'à un mauvais état de santé et à l'aggravation de l'épuisement émotionnel (Avanzi *et al.*, 2014; Calnan, Wainwright et Almond, 2000; de Jonge, Bosma, Peter et Siegrist, 2000). En raison des

répercussions négatives du surengagement dans le travail sur la santé des travailleurs, cette variable a été étudiée comme un aspect négatif qui potentiellement pousse les travailleurs vers la retraite. Parmi 673 enseignants italiens, un surengagement élevé dans le travail a été observé dans le groupe d'enseignants plus enclins à abandonner leur emploi (Zurlo, Pes et Siegrist, 2010).

Après avoir défini les différents facteurs et aspects qui peuvent influencer la décision de se maintenir au travail ou de partir à la retraite, d'autres facteurs de santé, de nature financière et liés à la vie hors travail (p. ex., charge familiale, état de santé du conjoint) qui peuvent aussi contribuer significativement à cette décision sont présentés ci-dessous.

## 1.12 L'état de santé, la situation financière, et les facteurs liés à la vie hors travail

L'**état de santé perçu** est un facteur individuel susceptible de pousser les travailleurs vers la retraite (Taylor et Shore, 1995). En effet, les travailleurs ayant un problème de santé sont plus susceptibles de partir hâtivement à la retraite (Park, 2010). La santé prédit également la capacité de travail perçue ainsi que les **absences du travail** chez les travailleurs seniors (McGonagle *et al.*, 2015). Il a été démontré qu'à partir de l'âge de 50 ans et après un arrêt de travail de longue durée (six mois ou plus), les travailleurs commencent à s'interroger sur leur retour au travail ou encore ils prolongent leur congé maladie (Cornelius, van der Klink, Groothoff et Brouwer, 2011; Goine, Knutsson, Marklund et Karlsson, 2004; Hensing, Bertilsson, Ahlborg, Waern et Vaez, 2013; Lagerveld *et al.*, 2010). Ils sont plus enclins à accepter la retraite anticipée avec des pénalités financières pour éviter de retourner dans un environnement de travail qui est perçu comme un risque pour leur santé (McDaid *et al.*, 2005; Taylor et Shore, 1995).

La **situation financière** liée au travail (p. ex., revenu) et à la vie postretraite (p. ex., pension) semble avoir un poids dans le processus décisionnel des travailleurs. Plus particulièrement, les individus qui s'attendent à vivre une retraite financièrement confortable et qui pensent pouvoir maintenir leur niveau de vie après leur départ sont plus susceptibles de partir à la retraite avant de toucher une pleine pension (Schetagne, 2007). Comme l'indiquent Henkens et Tazelaar (1994), les aspects financiers permettent aux futurs retraités de bénéficier d'une stabilité et d'une sécurité, alors que les facteurs psychosociaux liés au travail et à l'organisation jouent plutôt un rôle déterminant dans la réussite de la transition « travail-retraite ». Selon le modèle de Feldman (1994), les travailleurs qui sont la seule source de revenus familiaux ou qui perçoivent avoir de faibles revenus et pensions de retraite sont moins enclins à quitter leur emploi hâtivement.

La décision relative à la retraite est différente en fonction du **genre**. En effet, les femmes sont plus favorables à prendre leur retraite que les hommes, surtout lorsqu'elles doivent prendre soin des membres de leur famille (Loretto et Vickerstaff, 2015; Taylor et Shore, 1995; Tremblay, D.-G., 2008). La **situation familiale** et la **santé du conjoint** sont des facteurs associés à la décision de prendre la retraite qui diffèrent en fonction du genre. Par exemple, les femmes ont tendance à être plus intéressées à prendre leur retraite si leur conjoint a des problèmes de santé. À l'inverse, la santé de la femme et sa pension ne semblent pas influencer les hommes dans leur décision relative à la retraite (Talaga et Beehr, 1995). Aussi, les individus les plus enclins à partir hâtivement à la retraite sont ceux qui ont un **partenaire encore actif** dans le marché du travail (ou avec les mêmes plans de retraite), ou ceux qui ont des **plans de retraite précis** (p. ex., l'âge souhaité du départ, les activités hors travail). En effet, le fait d'avoir différents **loisirs/activités** en dehors du travail, ainsi que le fait de consacrer du **temps à la**

**famille** semblent être des facteurs déterminants de la prise de décision en matière de retraite (Loretto et Vickerstaff, 2015).

Dans la littérature, ces facteurs sont généralement étudiés comme des déterminants indirects de la santé psychologique et du comportement de l'individu dans l'organisation (p. ex., performance, absence, retraite, roulement du personnel) (Stansfeld et Candy, 2006).

## 2. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'**objectif général** de cette étude est d'identifier les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans une commission scolaire (CS) québécoise. Cet objectif se décline en quatre objectifs spécifiques : trois objectifs liés à la *Phase 1* et un quatrième à la *Phase 2*.

### 2.1 Les objectifs spécifiques et hypothèses de recherche de la *Phase 1*

L'*objectif 1* de l'étude est de déterminer quels facteurs psychosociaux favorables et défavorables, quels aspects positifs et négatifs de la santé psychologique, et quelles caractéristiques des participants (genre, niveau de scolarité, état civil et fonction) sont significativement associés à la durée d'emploi à la CS (années de service). L'hypothèse formulée est que la présence de facteurs psychosociaux favorables et d'aspects positifs de la santé psychologique est prédictive d'une plus longue durée d'emploi à la CS (*H1a*). L'étude veut démontrer que le groupe de travailleurs à la mi-carrière se caractérise par des niveaux plus élevés de facteurs psychosociaux favorables et d'aspects positifs de la santé psychologique, ainsi que par de plus faibles niveaux de facteurs psychosociaux défavorables et d'aspects négatifs de la santé psychologique, en comparaison aux travailleurs qui sont en fin de carrière (*H1b*). Il est anticipé que la durée d'emploi observée à la CS sera plus longue chez les hommes, chez ceux et celles qui sont célibataires, et chez ceux et celles qui ont un niveau de scolarité plus faible (*H1c*).

L'*objectif 2* consiste à identifier les facteurs qui influencent la décision des travailleurs seniors à se maintenir en emploi à la CS jusqu'à la retraite régulière plutôt que de partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières. L'hypothèse émise est que la décision des travailleurs seniors de prendre une retraite régulière est positivement associée à la présence de facteurs psychosociaux favorables et d'aspects positifs de la santé psychologique (*H2a*). Ainsi, le groupe de travailleurs qui prennent une retraite régulière se caractériserait par des niveaux plus élevés de facteurs psychosociaux favorables et d'aspects positifs de la santé psychologique, ainsi que par de plus faibles niveaux de facteurs psychosociaux défavorables et d'aspects négatifs de la santé psychologique, en comparaison des travailleurs qui optent pour une retraite hâtive (*H2b*). Les variables sociodémographiques, telles qu'être une femme, avoir un niveau de scolarité plus élevé et un conjoint, auront aussi une influence significative sur le choix de partir hâtivement à la retraite (*H2c*). Pour manque de littérature de référence une hypothèse spécifique ne peut pas être formulée par rapport à la fonction exercée à la CS. Malgré cela, la question de savoir si des différences existent entre les quatre fonctions sera investiguée.

L'*objectif 3* consiste à établir si une relation significative existe entre le taux de présence au travail et le maintien en emploi des travailleurs. D'abord, on s'attend à observer des différences entre les absences de nature physique et psychologique, et ce, en termes de fréquence, de durée et de catégorie de maintien en emploi (*H3a*). Enfin, on anticipe l'observation de taux de présence qui diffèrent pour les groupes de travailleurs en fonction de la catégorie de maintien en emploi à laquelle ils appartiennent (mi-carrière c. fin de carrière; retraite hâtive c. retraite régulière) (*H3b*).

## **2.2 L'objectif spécifique de la *Phase 2***

L'*objectif 4* vise à connaître quels sont, aux yeux des travailleurs, les facteurs saillants liés au travail et à la vie hors travail qui influencent l'intention d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi à la CS jusqu'à l'obtention de la pleine pension ou de partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières. Les hypothèses de recherche relatives à l'*objectif 4* ne seront pas présentées en raison de leur nature qualitative.

### 3. MÉTHODE

#### 3.1 Le devis de recherche

Afin de répondre aux quatre objectifs spécifiques de l'étude, un devis mixte a été utilisé et réalisé en deux phases. D'une part, la première phase (*Phase 1*) a permis d'utiliser des données quantitatives longitudinales autorapportées par les travailleurs et d'autres certifiées par l'employeur afin de répondre aux trois premiers objectifs de cette étude. Par la suite, une deuxième phase (*Phase 2*) a servi à recueillir des données qualitatives pour mieux connaître les facteurs liés au travail et à la vie hors travail qui peuvent influencer l'intention des travailleurs de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite. Les aspects méthodologiques et les résultats seront présentés dans les sections qui suivent, d'abord pour la *Phase 1* de l'étude et, ensuite, pour la *Phase 2*.

Cette étude a obtenu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIERH) de l'UQAM.

#### 3.2 *Phase 1* – L'origine de la banque des données quantitatives longitudinales

Pour répondre aux trois premiers objectifs de cette étude, différents types de données ont été transmises à l'équipe de recherche.

Dans un premier temps, des **données autorapportées et anonymisées**, qui ont été recueillies dans le contexte d'un *Programme de bilan de bien-être et de santé psychologique* (Perron, 2007) ont été transmises à la chercheuse responsable de cette étude par le professeur Jacques Perron, collaborateur de cette étude. Conformément à la politique de confidentialité de la commission scolaire (CS) participante, aux codes d'éthique de l'Ordre des psychologues du Québec et de la Société canadienne de psychologie, ainsi qu'aux dispositions de la Commission d'accès à l'information du Québec, les données obtenues à la suite de la signature d'un formulaire de consentement éclairé ont été traitées de manière anonyme. Globalement, l'objectif du *Programme de bilan de bien-être et de santé psychologique* était double : prévenir l'invalidité et promouvoir le bien-être et la santé psychologique des travailleurs d'une commission scolaire (CS) québécoise. Dans le contexte de ce programme, pendant une période de onze ans (de l'automne 2004 à l'hiver 2015), vingt-deux cohortes de travailleurs de la CS ( $N=2\,314$ ) de tous âges ont été sélectionnées au hasard et invitées par la CS à participer au *Programme* coordonné par le professeur Perron. Seulement une personne de la CS était responsable de l'extraction des données afin de préserver la confidentialité. La CS ne connaissait aucunement l'identité des participants au *Programme*. Les personnes ayant accepté l'invitation ont répondu à des questionnaires administrés par ordinateur et leurs réponses ont été traitées par le logiciel ©BEST (acronyme de Bien-Être Santé Travail; ©Copyright Valergon Inc.; Perron, 2007). Le logiciel ©BEST permet de générer deux comptes rendus : a) un document destiné aux psychologues qui interprètent les résultats; b) un document destiné aux participants qui consultent leur bilan de bien-être et de santé psychologique, lors d'un deuxième rendez-vous, accompagnés par un psychologue. Ce logiciel permet d'analyser les réponses des participants et de les normaliser en fonction des données obtenues lors d'une recherche réalisée en 2002-2003 à la CS (Perron, Lamothe et Daoust, 2003)<sup>9</sup>. La collaboration

---

<sup>9</sup> Avant de lancer le *Programme*, la CS avait commandé au professeur Jacques Perron (Valergon Inc.) une étude pour mieux connaître l'état de santé psychologique de son personnel. Elle fût réalisée auprès

entre la CS participante et le professeur Perron a permis de développer le *Programme* permettant non seulement aux travailleurs d'effectuer une démarche de connaissance de soi qui contribue directement à promouvoir leur bien-être personnel et professionnel, mais aussi à la CS de disposer d'un portrait général sur l'état de santé de ses employés pour réduire l'incidence de l'absentéisme. Il a été démontré que ce *Programme* revêt un caractère « universel » : les personnes qui y participent le font dans des proportions correspondant à celles de paramètres et de moyennes qui représentent l'ensemble des employés de la CS.

Compte tenu du moment lors duquel le projet de recherche a été approuvé et afin d'obtenir des données complètes sur l'absence au travail, un échantillon limité à 17 cohortes de travailleurs invités au Programme de l'automne 2004 à l'automne 2012 a été sélectionné ( $N=2\ 034^{10}$ ). Parmi eux, 310 personnes correspondent aux critères d'inclusion suivants : 1) faire partie du personnel de la CS durant la période de l'automne 2004 à l'automne 2012; 2) avoir participé au Programme durant la période de l'automne 2004 à l'automne 2012; 3) exercer une des fonctions suivantes à la CS : personnel enseignant, personnel de soutien, personnel professionnel ou cadre ; 4) être âgé de 45 ans et plus au moment de l'invitation à participer au Programme ; disposer de données certifiées d'absence et de retraite pour la période de l'automne 2002 à l'automne 2015.

Les déterminants spécifiques des cas de départ de l'organisation par démission ou en raison de décès ne sont pas analysés dans cette étude. Par conséquent, les 12 cas de démission et décès ont été exclus des analyses et l'échantillon final retenu pour cette étude est de **298** participants.

Dans un deuxième temps, des **données certifiées** relatives aux caractéristiques sociodémographiques, au statut au travail à la CS (p. ex., fonction, années de service, nombre de jours d'absence pour motif d'invalidité physique et/ou psychologique, retraite) ont été transmises par le Service des ressources humaines de la CS au professeur Jacques Perron. Il s'agit de données qui couvrent la période de l'automne 2002 à l'automne 2015.

L'informaticien de l'équipe de recherche a attribué un code à chaque participant pour permettre de fusionner (en préservant l'anonymat) les données autorapportées et certifiées dans une seule et même banque. Toutes les données de l'étude sont anonymes et traitées de manière agrégée et confidentielle<sup>11</sup>. Le fait d'avoir une banque de données unique a permis d'effectuer les analyses statistiques pour répondre aux objectifs de la *Phase 1*.

### **3.2.1 Les données autorapportées par les participants**

La banque de données ayant servi aux analyses statistiques contient des **données autorapportées** disponibles pour les 298 employés qui ont répondu à une batterie de questionnaires administrés lors de leur participation au Programme soit de l'automne 2004 à l'automne 2012 (Perron, Lamothe et Daoust, 2002). Les données ont permis d'étudier :

---

de 495 membres du personnel. Par la suite, la CS a demandé à des consultants de s'appuyer sur les données de cette recherche pour mettre au point une intervention préventive destinée à maintenir la qualité de vie des membres du personnel.

<sup>10</sup> Cet échantillon a des caractéristiques (p. ex., genre, âge, fonction) similaires à celles de l'ensemble des membres du personnel de la CS participante.

<sup>11</sup> Pour protéger l'identité des participants, un code alphanumérique a été généré automatiquement au fur et à mesure que les informations brutes devenaient disponibles.

- **Conditions de SST**, par le biais de mesure des facteurs psychosociaux favorables (p. ex., autonomie) et défavorables (p. ex., surcharge de travail).
- **Santé psychologique**, à travers des échelles de mesure des aspects positifs (p. ex., satisfaction au travail) et négatifs (p. ex., épuisement émotionnel).

En considération du nombre de variables étudiées dans ce projet et d'outils utilisés pour recueillir les données autorapportées relatives aux facteurs psychosociaux et à la santé psychologique, la description des échelles de mesure des variables est ici présentée à l'aide des tableaux 8 et 9 à partir desquels il est possible de trouver les informations suivantes : nom de la variable, nombre d'items, échelle de mesure, exemple d'items et référence.

**Tableau 8 – Conditions SST : mesure des facteurs psychosociaux favorables et défavorables**

| Variable et N <sup>bre</sup> d'items              | Échelle de mesure                                    | Exemple d'items                                                                              | Référence                                          |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Facteurs psychosociaux favorables <sup>12</sup>   |                                                      |                                                                                              |                                                    |
| Autonomie (4)                                     | 1 = Jamais<br>5 = Toujours                           | À quelle fréquence considérez-vous que vous pouvez utiliser vos propres méthodes de travail? | Parasuraman et al. (1996)<br>Trad. : Perron (1999) |
| Flexibilité (2)                                   | 1 = Jamais<br>4 = Toujours                           | Dans quelle mesure pouvez-vous ajuster vos heures d'arrivée et de départ?                    |                                                    |
| Facteurs psychosociaux défavorables <sup>13</sup> |                                                      |                                                                                              |                                                    |
| Temps consacré au travail (1)                     | 1 = 20-29 heures<br>5 = 60 heures et plus            | Combien d'heures travaillez-vous par semaine en moyenne?                                     | Parasuraman et al. (1996)<br>Trad. : Perron (1999) |
| Surcharge de travail (4)                          | 1 = Pas du tout d'accord<br>5 = Tout à fait d'accord | Mon emploi me laisse très peu de temps pour exécuter toutes mes tâches.                      |                                                    |
| Stresseurs ressentis au travail (6)               | 1 = Jamais<br>5 = Toujours                           | Les responsabilités qu'implique votre travail.                                               | Perron et al. (2002)                               |

<sup>12</sup> Des hauts niveaux de réponse correspondent à des hauts niveaux de facteurs psychosociaux favorables.

<sup>13</sup> Des hauts niveaux de réponse correspondent à des hauts niveaux de facteurs psychosociaux défavorables.

**Tableau 9 – Mesures des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique**

| Variable et N <sup>bre</sup> d'items                                                                                                                                                                | Échelle de mesure                                          | Exemple d'items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Référence                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Aspects positifs de la santé psychologique<sup>14</sup></b>                                                                                                                                      |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |
| <b>Motivation au travail</b><br>Accomplissement (4)<br><br>Connaissance (4)<br><br>Stimulation (4)<br><br>Régulation identifiée (4)<br><br>Régulation introjectée (4)<br><br>Régulation externe (4) | 1 = Ne correspond pas du tout<br>7 = Correspond exactement | (24 items; 6 sous-échelles)<br><br><i>Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.</i><br><br><i>Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.</i><br><br><i>Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.</i><br><br><i>Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.</i><br><br><i>Parce que je veux être un(e) « gagnant(e) » dans la vie.</i><br><br><i>Pour le salaire.</i> | Blais et al. (1993)                                    |
| <b>Engagement organisationnel</b><br>Engagement affectif (6)<br><br>Engagement normatif (6)<br>Engagement de continuité (6)                                                                         | 1 = Fortement en désaccord<br>7 = Fortement en accord      | (18 items; 3 sous-échelles)<br><br><i>Je serais très heureux(se) de passer le reste de ma carrière dans cet établissement.</i><br><br><i>Cet établissement mérite ma loyauté.</i><br><br><i>Je crois que j'ai trop peu d'options pour penser à quitter mon établissement.</i>                                                                                                                                                                                                                                                         | Meyer et Allen (1991)<br>Trad. : Perron (1999)         |
| <b>Satisfaction au travail (20)</b>                                                                                                                                                                 | 1 = Très insatisfait<br>5 = Très satisfait                 | <i>Dans votre emploi actuel, comment vous sentez-vous à propos des chances d'avancement dans cet emploi?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Weiss et al. (1967)<br>Trad. : Fournier (1995)         |
| <b>Satisfaction dans la carrière (4)</b>                                                                                                                                                            | 1 = Très insatisfait<br>5 = Très satisfait                 | <i>Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des progrès réalisés par rapport à vos objectifs en matière d'avancement?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Parasuraman et al. (1996)<br>Trad. : Perron (1999)     |
| <b>Satisfaction envers l'établissement (8)</b>                                                                                                                                                      | 1 = Très insatisfait<br>6 = Très satisfait                 | <i>Je travaille pour un établissement scolaire dont la gestion préconise d'abord l'aspect humain.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Perron et al. (2002)                                   |
| <b>Perception de soi dans le travail (9)</b>                                                                                                                                                        | 1 = Tout à fait en désaccord<br>6 = Tout à fait d'accord   | <i>Je suis quelqu'un de compétent dans le travail.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gelpe et Biais (2001)<br>Adapt. : Perron et al. (2002) |

<sup>14</sup> Des hauts niveaux de réponse correspondent à des hauts niveaux d'aspects positifs de la santé psychologique.

| Variable et N <sup>bre</sup> d'items                            | Échelle de mesure                                          | Exemple d'items                                                                                      | Référence                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Aspects négatifs de la santé psychologique</b> <sup>15</sup> |                                                            |                                                                                                      |                                                             |
| <b>Détresse psychologique (14)</b>                              | 1 = Jamais<br>4 = Très souvent                             | <i>Vous êtes-vous senti(e) désespéré(e) en pensant à l'avenir?</i>                                   | Légaré et al. (2000); Prévile et al. (1992)                 |
| <b>Épuisement émotionnel (9)</b>                                | 0 = Jamais<br>6 = Chaque jour                              | <i>Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.</i>                                          | Maslach et Jackson (1986)<br>Trad. : Dion et Tessier (1994) |
| <b>Amotivation au travail (7)</b>                               | 1 = Ne correspond pas du tout<br>7 = Correspond exactement | <i>Je ne le sais pas, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail.</i> | Blais et al. (1993)                                         |
| <b>Surengagement dans le travail (4)</b>                        | 1 = Pas du tout d'accord<br>5 = Tout à fait d'accord       | <i>Mon travail représente ma principale source de satisfaction dans la vie.</i>                      | Parasuraman et al. (1996)<br>Trad. : Perron (1999)          |

<sup>15</sup> Des hauts niveaux de réponse correspondent à des hauts niveaux d'aspects négatifs de la santé psychologique.

### 3.2.2 Les données certifiées par l'employeur

La banque de données quantitatives longitudinales contient aussi les variables qui permettent de décrire les caractéristiques des participants.

- **Caractéristiques sociodémographiques** : âge (au moment de l'invitation au *Programme*, au moment du départ à la retraite, au 5 octobre 2015 pour les participants qui sont encore en emploi à la CS), genre, niveau de scolarité, état civil, nombre d'enfants.

- **Statut au travail à la CS** : fonction exercée (enseignants, personnel de soutien, professionnels et cadres), secteur d'activité (préscolaire, primaire, secondaire, formation générale des adultes, formation professionnelle, centre administratif), horaire de travail (à temps plein ou à temps partiel), années de service.

Les données certifiées permettent aussi de mesurer des comportements réels de membres du personnel de la CS inclus dans l'échantillon durant la période de l'automne 2002 au 5 octobre 2015 : la **présence au travail** et le **maintien en emploi**.

La date du 5 octobre 2015 correspond à la date de la dernière mise à jour de la banque des données certifiées à disposition de l'équipe de recherche.

#### 3.2.2.1 La présence au travail

Parmi les variables relatives à l'état de santé des travailleurs, la **présence au travail**<sup>16</sup> a été calculée à partir du nombre de jours d'absence par année pour motif d'invalidité physique (p. ex., troubles musculosquelettiques) et/ou psychologique (p. ex., épuisement professionnel) avec certificat médical. Les motifs d'absence non liés à l'invalidité (p. ex., absence maladie sporadique, vacances, responsabilité parentale) n'ont pas été étudiés dans cette étude. Tous les jours d'absence sont comptés dès le premier jour du délai de carence qui est de cinq jours pour tous les membres du personnel de la CS participante<sup>17</sup>.

L'absence au travail, enregistrable sur une période de quatre ans (2 ans avant, 1 an avant, 1 an après, 2 ans après la date d'invitation à participer au *Programme*), est donc constituée de quatre possibilités :

- a) **aucun jour d'absence** ni pour invalidité physique ni pour invalidité psychologique;
- b) N<sup>bre</sup> jours d'absence pour invalidité **physique** seulement;
- c) N<sup>bre</sup> jours d'absence pour invalidité **psychologique** seulement;
- d) N<sup>bre</sup> jours d'absence pour invalidité à la fois **physique et psychologique**.

Les participants (a) qui n'ont aucun jour d'absence ont un score de complète présence au travail (100 %). Pour les trois autres types d'absence (b; c; d), le nombre de jours d'absence est divisé par le nombre d'années (1 à 4) au cours desquelles le travailleur est absent. Ce qui donne une base commune de jours d'absence annuelle.

Alors que l'absence du travail est une donnée directement fournie par la CS, ce n'est pas le cas de la présence au travail qui, elle, est dérivée de l'absence du travail dont elle est un

---

<sup>16</sup> À ne pas confondre avec le phénomène du présentéisme.

<sup>17</sup> Le délai de carence est la période entre le début de l'invalidité et le moment où le travailleur commence à recevoir les prestations d'assurance salaire.

corollaire. Le nombre de jours d'absence recueilli pendant quatre ans a été alors converti en nombre de jours de présence au travail. Ensuite, afin d'établir les taux de **présence au travail** (PAT), chacune des trois variables d'absence spécifique (physique; psychologique; physique et psychologique) est respectivement traitée pour l'ensemble des participants selon les formules suivantes :

$$\text{PAT-PHY} = (N^{\text{bre}} \text{ jours ouvrables} - N^{\text{bre}} \text{ jours absence pour invalidité physique}) \div (N^{\text{bre}} \text{ jours ouvrables}) * 100$$

La variable PAT-PHY correspond au pourcentage de *présence avec invalidité physique*.

$$\text{PAT-PSY} = (N^{\text{bre}} \text{ jours ouvrables} - N^{\text{bre}} \text{ jours absence pour invalidité psychologique}) \div (N^{\text{bre}} \text{ jours ouvrables}) * 100$$

La variable PAT-PSY correspond au pourcentage de *présence avec invalidité psychologique*.

$$\text{PAT-PHY\_PSY} = [N^{\text{bre}} \text{ jours ouvrables} - (N^{\text{bre}} \text{ jours absence pour invalidité physique} + N^{\text{bre}} \text{ jours absence pour invalidité psychologique})] \div (N^{\text{bre}} \text{ jours ouvrables}) * 100$$

La variable PAT-PHY\_PSY correspond au pourcentage de *présence avec invalidité physique et psychologique*.

Dans le calcul des trois variables PAT, le **nombre de jours ouvrables** a été considéré afin de représenter de façon fidèle la réalité des travailleurs : il totalise 200 jours pour les enseignants et 260 pour les trois autres types d'employés (soutien, professionnels, cadres). Dans cette formule, le nombre total de jours ouvrables et de jours d'absence ont été comptabilisés sur une période de quatre ans (2 ans avant, 1 an avant, 1 an après, 2 ans après) par rapport à la date d'invitation à participer au *Programme*.

### 3.2.2.2 Le maintien en emploi

Le maintien en emploi des participants a été calculé selon leur longévité à la CS. La variable maintien en emploi est la notion centrale de l'étude, car elle permet d'observer les participants qui sont encore en emploi à la CS et ceux qui ont déjà pris leur retraite.

D'abord, la longévité des participants à la CS a été évaluée à l'aide de la variable « **durée d'emploi** ». Cette variable de nature continue permet de mesurer les années de service des travailleurs à la CS et de déterminer le type de retraite choisie (hâtive ou régulière). Pour les participants qui sont encore en emploi à la CS, la date de la dernière extraction des données est celle du 5 octobre 2015. Pour ceux qui ont déjà pris leur retraite, la date considérée pour le calcul des années de service et pour définir le type de retraite est celle du départ à la retraite.

Enfin, cinq comportements observés auprès du groupe des participants à l'étude<sup>18</sup> ont permis d'opérationnaliser la variable **maintien en emploi** :

**Mi-carrière.** Le participant se trouve dans l'étape de mi-carrière et continue de travailler à la CS étant donné qu'il n'a ni l'âge ni les années de service pour partir à la retraite. La somme de son âge au 5 octobre 2015 et de ses années de service varie de 54 à 76.

**Fin de carrière.** Le participant se trouve à l'étape de fin de carrière et continue de travailler à la CS étant donné qu'il n'a ni l'âge ni les années de service pour partir à la retraite. La somme de son âge au 5 octobre 2015 et de ses années de service varie de 77 à 92.

**Retraite hâtive.** Même s'il peut demeurer membre du personnel de la CS, le participant prend une retraite hâtive. Il encourt des pénalités financières, car il a moins de 55 ans et moins de 35 années de service, ou il est âgé entre 55 et 59 ans avec moins de 35 années de service au moment du départ à la retraite. Les cadres encourtent des pénalités financières s'ils prennent leur retraite sans avoir atteint le « facteur 90 », c'est-à-dire la somme de l'âge et des années de service.

**Retraite régulière.** Le participant se maintient en emploi à la CS et il prend une retraite avec une pleine pension sans encourir de pénalités financières. Pour les membres du personnel de la CS, les critères pour prendre la retraite régulière sont comme suit : pour les enseignants, personnel de soutien et les professionnels : 60 ans ou 35 années de service ; pour les cadres : 60 ans ou s'ils ont au moins 55 ans et ont atteint le « facteur 90 » (p. ex., 90 = 55 ans et 35 années de service).

**Retraite progressive.** Le participant a pris une retraite progressive pendant une période minimale d'un an et une période maximale de cinq ans au cours de laquelle il a travaillé, au moins 40 % et au plus 99 % du temps de travail.

Ces définitions ont été élaborées pour répondre aux fins du projet. Les définitions de **mi-carrière** et **fin de carrière** permettent de considérer les participants en fonction de leur éligibilité et de la proximité à la retraite en tenant compte de leur âge et des années de service à la CS. Les définitions de trois types de retraites ont été retenues pour regrouper les participants selon les trois principaux types de départs observés à la CS, c'est-à-dire, le départ hâtif, le départ régulier et le départ progressif. Les déterminants spécifiques des cas de départ à la retraite progressive ne sont pas analysés dans cette étude.

### 3.2.3 Le portrait sociodémographique des participants

L'échantillon total de la *Phase 1* de l'étude est composé de 298 participants âgés de 45 ans et plus. Leur **âge** au moment de l'invitation à participer au *Programme* varie entre 45 et 60 ans. La moyenne d'âge est de 50,91 ans (é.t.<sup>19</sup>=3,77). Il ressort des données (tableau 10) que les participants de l'étude sont surtout : des **femmes** (n=209; 70 %), des détenteurs d'un **baccalauréat** (n=164; 55 %), des **enseignants** (n=157; 53 %), des travailleurs à **temps plein** (n=274; 92 %), dont le **secteur préscolaire/primaire** est plus prévalent (n=140; 47 %). La

<sup>18</sup> Le Service des ressources humaines de la CS participante, pour les informations concernant les conditions de départ à la retraite des membres du personnel, se réfère aux sources suivantes :

- *Régime de retraite des travailleurs du gouvernement et des organismes publics (RREGOP).*
- *Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE).*
- *Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA).*

<sup>19</sup> Écart-type.

majorité des participants de l'échantillon sont **mariés ou en union libre** ( $n=188$ ; 63 %) et ont des **enfants** ( $n=228$ ; 76,5 %), dont le nombre moyen est de 2,21 enfants ( $\text{é.t.}=0,90$ ).

Les participants sont employés à la CS en moyenne depuis 22,66 ans ( $\text{é.t.}=7,25$ ;  $\text{min}=4$  ans;  $\text{max}=37$  ans).

L'échantillon de **298 participants** est réparti comme suit :  $n=66$  mi-carrière;  $n=68$  fin de carrière;  $n=67$  retraite hâtive;  $n=60$  retraite régulière;  $n=37$  retraite progressive. À partir de cet échantillon, deux sous-échantillons spécifiques ont été sélectionnés. D'abord, le sous-échantillon de **134 participants** qui étaient encore en emploi à la CS au 5 octobre 2015 ( $n=66$  mi-carrière;  $n=68$  fin de carrière) et, ensuite, l'échantillon de **127 participants** ayant déjà pris leur retraite ( $n=60$  retraite régulière;  $n=67$  retraite hâtive).

Dans le tableau 10, il est possible de constater que les caractéristiques des sous-échantillons de participants encore en emploi à la CS ( $N=134$ ) et de ceux qui ont déjà pris leur retraite (hâtive ou pleine) ( $N=127$ ) sont similaires à celles de l'échantillon total. Les seules différences significatives concernent l'**âge moyen** au moment de l'invitation au *Programme*, le niveau de scolarité et la fonction. En effet, ceux qui sont encore en emploi étaient plus jeunes par rapport au groupe qui a pris la retraite ( $M=48,91$  c.  $M=53,40$  ans;  $\text{é.t.}=3,00$ ). Le groupe de personnes déjà retraitées se caractérise par une proportion plus forte de personnes ayant un niveau de **scolarité** universitaire (58 % c. 69 %) occupant une **fonction de cadre** (17 % c. 8 %). Les 127 participants qui ont déjà pris leur retraite ont quitté leur emploi à l'âge moyen de 58 ans ( $\text{é.t.}=2,60$ ) après, en moyenne, 25 années de service à la CS.

**Tableau 10 – Phase 1 - Caractéristiques des participants**

|                                                   | <b>N=298<br/>(tous)</b> | <b>N=134<br/>(encore en emploi)</b> | <b>N=127<br/>(retraités)</b> |
|---------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Âge au moment de l'invitation au Programme</b> |                         |                                     |                              |
| Moyenne (M)                                       | 50,91 ans               | 48,91 ans                           | 53,40 ans                    |
| Écart-type (é.t.)                                 | 3,77 ans                | 3,23 ans                            | 3,00 ans                     |
| Minimum                                           | 45 ans                  | 45 ans                              | 47 ans                       |
| Maximum                                           | 60 ans                  | 58 ans                              | 60 ans                       |
| <b>Genre</b>                                      |                         |                                     |                              |
| Femmes                                            | 209 (70 %)              | 92 (69 %)                           | 89 (70 %)                    |
| Hommes                                            | 89 (30 %)               | 42 (31 %)                           | 38 (30 %)                    |
| <b>Plus haut niveau de scolarité complété</b>     |                         |                                     |                              |
| Secondaire                                        | 40 (13,5 %)             | 18 (13,5 %)                         | 20 (16 %)                    |
| Collégial                                         | 32 (11 %)               | 20 (15 %)                           | 11 (9 %)                     |
| Post-collégial/Certificat                         | 27 (9 %)                | 18 (13,5 %)                         | 8 (6 %)                      |
| Baccalauréat                                      | 164 (55 %)              | 63 (47 %)                           | 73 (57,5 %)                  |
| Maîtrise                                          | 33 (11 %)               | 15 (11 %)                           | 14 (11 %)                    |
| Doctorat                                          | 2 (0,5 %)               | 0                                   | 1 (0,5 %)                    |
| <b>État civil</b>                                 |                         |                                     |                              |
| Marié ou conjoint de fait                         | 188 (63 %)              | 81 (60,5 %)                         | 84 (66 %)                    |
| Séparé ou divorcé (en couple)                     | 42 (14 %)               | 19 (14 %)                           | 16 (12,5 %)                  |
| Séparé ou divorcé (pas en couple)                 | 48 (16 %)               | 22 (16,5 %)                         | 20 (16 %)                    |
| Célibataire ou veuf ou vivant seul                | 20 (7 %)                | 12 (9 %)                            | 7 (5,5 %)                    |
| <b>Fonction</b>                                   |                         |                                     |                              |
| Personnel enseignant                              | 157 (53 %)              | 60 (45 %)                           | 69 (54 %)                    |
| Personnel de soutien                              | 78 (26 %)               | 48 (36 %)                           | 26 (21 %)                    |
| Personnel professionnel                           | 28 (9 %)                | 15 (11 %)                           | 10 (8 %)                     |
| Personnel-cadre                                   | 35 (12 %)               | 11 (8 %)                            | 22 (17 %)                    |
| <b>Secteur d'activité</b>                         |                         |                                     |                              |
| Préscolaire/primaire                              | 140 (47 %)              | 55 (41 %)                           | 66 (52 %)                    |
| Secondaire                                        | 80 (27 %)               | 37 (27,5 %)                         | 30 (23,5 %)                  |
| Formation professionnelle                         | 45 (15 %)               | 24 (18 %)                           | 17 (13,5 %)                  |
| Éducation des adultes                             | 6 (2 %)                 | 2 (1,5 %)                           | 3 (2,5 %)                    |
| Centre administratif                              | 27 (9 %)                | 16 (12 %)                           | 11 (8,5 %)                   |
| <b>Années de service à la CS</b>                  |                         |                                     |                              |
| Moyenne (M)                                       | 22,66 ans               | 20,17 ans                           | 25,01 ans                    |
| Écart-type (é.t.)                                 | 7,25 ans                | 6,67 ans                            | 7,56 ans                     |
| Minimum                                           | 4 ans                   | 4 ans                               | 5 ans                        |
| Maximum                                           | 37 ans                  | 36 ans                              | 37 ans                       |
| <b>Maintien en emploi</b>                         |                         |                                     |                              |
| Mi-carrière                                       | 66 (22 %)               | 66                                  | -                            |
| Fin de carrière                                   | 68 (23 %)               | 68                                  | -                            |
| Retraite hâtive                                   | 67 (22,5 %)             | -                                   | 67                           |
| Retraite régulière                                | 60 (20 %)               | -                                   | 60                           |
| Retraite progressive                              | 37 (12,5 %)             | -                                   | -                            |

Avant de présenter les analyses statistiques et résultats spécifiques à la *Phase 1*, les aspects méthodologiques de la phase qualitative (*Phase 2*) seront d'abord exposés.

### **3.3 Phase 2 – Les entrevues**

Pour répondre à l'objectif 4 de l'étude et donc de mieux connaître quels sont, aux yeux des participants, les facteurs saillants au travail et dans le contexte de vie hors travail en lien avec leur intention de rester en emploi jusqu'à la pleine pension ou de prendre hâtivement la retraite avec des pénalités financières, des entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de travailleurs de la CS.

#### **3.3.1 La collecte des données qualitatives**

Pour réaliser les entrevues semi-structurées, le Service informatique de la CS a procédé à la sélection aléatoire de 300 travailleurs qui correspondaient aux critères d'inclusion suivants :1) faire partie du personnel de la CS depuis 2004 (ou avant); 2) être âgé de 45 ans et plus au moment de l'invitation à participer à la Phase 2; 3) exercer une des fonctions suivantes à la CS : personnel enseignant, personnel de soutien, personnel professionnel ou cadre. Seulement une personne de la CS était responsable de l'extraction des données afin de préserver la confidentialité et la CS ne connaît pas l'identité des participants. Les travailleurs ont reçu un courrier à l'adresse de leur domicile. Dans ce courrier, trois documents leur étaient acheminés : une lettre signée par le directeur du Service des ressources humaines de la CS pour les inviter à participer à l'étude, un formulaire d'information et de consentement à participer à la recherche et une enveloppe-réponse affranchie, adressée à l'équipe de recherche. Les personnes intéressées à participer à l'étude ont retourné directement à l'équipe de recherche la dernière page du formulaire de consentement complétée et signée. Elles ont ensuite été contactées par la coordonnatrice de recherche par téléphone ou par courriel et un rendez-vous a été fixé en fonction de leurs disponibilités pour réaliser l'entrevue téléphonique.

Les entrevues, d'une durée moyenne de 30 minutes, ont été réalisées par deux professionnels de recherche. Pour chaque participant, une grille d'entrevue a été utilisée lors de l'échange.

#### **3.3.2 La grille d'entrevue**

Des éléments contenus dans des grilles d'entrevue utilisées lors de travaux de recherche précédents, en regard de la transition entre le travail et la retraite, et de la rétention de la main-d'œuvre âgée (Marbot, 2001; Negrini, 2007; Saba et Guérin, 2005), ont servi pour réaliser la grille d'entrevue utilisée dans le présent projet. De même des éléments, tirés de recherches identifiant les facteurs qui influencent la décision des travailleurs de devancer ou de repousser la planification de la retraite, ont été retenus (Ekerdt et al., 2001; Shultz et al., 1998).

Les répondants étaient invités essentiellement à répondre à des questions dites dichotomiques (uniquement deux choix de réponses), à des questions à choix multiples et à des questions ouvertes nécessitant une réponse détaillée.

Pour collecter les informations nécessaires pour répondre à l'objectif 4, la grille d'entrevue a été structurée en quatre sections :

### A. Caractéristiques des participants

- **Sociodémographiques** : date de naissance, genre, niveau de scolarité, état civil.
- **Situation familiale** : horaire de travail du conjoint (temps plein ou temps partiel), charge familiale (Nombre d'enfants, nombre de personnes à charge), revenu familial annuel brut.
- **Statut au travail à la CS** : fonction exercée, secteur d'activité, horaire de travail (temps plein ou temps partiel), années de service.

### B. Intentions et plans de départ à la retraite

Des questions ont été posées afin de déterminer si les participants avaient déjà pensé à leur départ à la retraite. Pour les participants ayant manifesté **l'intention de partir à la retraite**, des questions additionnelles ont été formulées pour mieux connaître s'ils avaient envisagé une retraite régulière ou hâtive avec des pénalités financières.

### C. Organisation du travail

Cette section contient des questions destinées à mieux connaître les perceptions des participants des éléments suivants :

- **Contexte de travail** : les changements liés au travail et à l'organisation dans le milieu de l'éducation depuis 2004; l'enjeu du vieillissement du personnel et les pratiques de gestion des ressources humaines à la CS (p. ex., possibilités de promotion et de formation);
- **Contenu de travail** : les ajustements des conditions de travail (p. ex., charge, tâches et horaires) pour répondre aux besoins des travailleurs seniors.
- **Relations interpersonnelles au travail** : le soutien social de la part de la CS, du supérieur immédiat et des collègues.

### D. Facteurs qui incitent les travailleurs à rester en emploi à la CS ou à prendre une retraite hâtive avec des pénalités financières.

Les questions de cette sous-section ont été posées aux participants pour connaître les facteurs pris en compte par les travailleurs dans leur intention de rester en emploi à la CS ou de partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières étaient liés au travail et/ou à la vie hors travail.

#### 3.3.3 Le portrait sociodémographique des participants interviewés

Lors de cette deuxième phase, le taux de réponse s'est élevé à 29,33 % ( $n=88$  sur 300 invitations). Parmi les 88 répondants, 20 d'entre eux n'avaient pas indiqué leurs coordonnées sur le formulaire de consentement, deux personnes ont fait part de leur désintérêt à participer à l'étude et une personne n'était plus éligible (changement d'emploi). L'échantillon final de cette deuxième phase de l'étude est donc composé de **28** participants âgés de 45 ans et plus œuvrant à la CS participante (tableau 11). La collecte de données s'est achevée lorsqu'une saturation théorique, une répartition satisfaisante des deux sous-groupes (un groupe de 15 répondants qui ont l'intention de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière et un groupe de 13 répondants qui ont l'intention de partir hâtivement à la retraite) et une répartition des quatre fonctions exercées à la CS ont été atteintes. Par conséquent, il ne fut pas nécessaire d'interviewer les autres 37 participants potentiels qui avaient manifesté leur intérêt

pour participer à l'étude. L'**âge** des 28 participants varie entre 45 et 62 ans. La moyenne d'âge est de 54,43 ans (*é.t.*=5,15). Plus de la moitié sont âgés de plus de 55 ans (*n*=16; 57 %); les autres participants avaient entre 45 et 54 ans (*n*=12; 43 %). Les participants ayant l'intention de prendre une retraite hâtive sont en moyenne plus jeunes que ceux qui ont visé une retraite régulière (53,08 ans c. 55,6 ans). En ce qui concerne le genre, la plupart des participants sont des **femmes** (*n*=17; 61 %). La majorité des participants (*n*=17; 61 %) ont obtenu un **diplôme** universitaire (c.-à-d., baccalauréat, maîtrise et doctorat). Quant à leur **état civil**, les participants sont en majorité mariés, en union de fait ou en couple (*n*=19; 68 %) avec un partenaire qui œuvre (*n*=16) à temps plein, à temps partiel ou qui effectue un travail saisonnier. Quant à la **charge familiale**, la majorité de l'échantillon a rapporté avoir un ou plusieurs **enfants** (*n*=26; 93 %). Ils ont en moyenne 2,08 enfants (*é.t.*=0,74), dont très peu sont encore à la charge des participants (*M*=0,77; *é.t.*=0,91). De même, un seul participant indiquait avoir une autre personne qui dépendait **financièrement** de lui (sans compter les enfants). Pour 82 % des participants, le revenu annuel brut est égal ou supérieur à 60 000\$<sup>20</sup>. L'échantillon se répartit en parties égales selon les quatre **fonctions** suivantes : enseignants, personnel de soutien, personnel professionnel et cadres. La plupart œuvrent totalement ou partiellement dans les **secteurs préscolaire/primaire et/ou secondaire** (*n*=20; 71 %). La majorité des répondants travaillent à **temps plein** (*n*=26; 93 %). Les participants sont **employés à la CS** en moyenne depuis 24,21 ans (*é.t.*=7,28; *min*=13 ans; *max*=41 ans). Le tableau 11 résume les caractéristiques des participants de cet échantillon.

<sup>20</sup> Le revenu d'emploi en 2010 pour les travailleurs du SCIAN 61 au Québec, toute fonction confondue, était égal à 55 000 \$ (Emploi Québec, 2016).

**Tableau 11 – Phase 2 - Caractéristiques des participants (N=28)**

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Âge au moment de l'entrevue</b>                                             |            |
| Moyenne (M)                                                                    | 54,43 ans  |
| Écart-type (é.t.)                                                              | 5,15 ans   |
| Minimum                                                                        | 45 ans     |
| Maximum                                                                        | 62 ans     |
| <b>Genre</b>                                                                   |            |
| Femmes                                                                         | 17 (61 %)  |
| Hommes                                                                         | 11 (39 %)  |
| <b>Plus haut niveau de scolarité complété</b>                                  |            |
| Secondaire                                                                     | 1 (3,50 %) |
| Professionnel/DEP                                                              | 2 (7 %)    |
| Collégial/Cegep/DEC                                                            | 3 (11 %)   |
| Post-collégial                                                                 | 5 (18 %)   |
| Baccalauréat                                                                   | 12 (43 %)  |
| Maîtrise                                                                       | 4 (14 %)   |
| Doctorat                                                                       | 1 (3,50 %) |
| <b>État civil</b>                                                              |            |
| Marié ou conjoint de fait ou en couple                                         | 19 (68 %)  |
| Séparé ou divorcé                                                              | 5 (18 %)   |
| Célibataire ou veuf ou vivant seul                                             | 4 (14 %)   |
| <b>Revenu annuel brut</b>                                                      |            |
| 20 000 \$-39 999 \$                                                            | 1 (4 %)    |
| 40 000 \$-59 999 \$                                                            | 4 (14 %)   |
| 60 000 \$-79 999 \$                                                            | 8 (29 %)   |
| 80 000 \$-99 999 \$                                                            | 4 (14 %)   |
| 100 000 \$-119 999 \$                                                          | 4 (14 %)   |
| 120 000 \$ et plus                                                             | 7 (25 %)   |
| <b>Fonction</b>                                                                |            |
| Personnel enseignant                                                           | 7 (25 %)   |
| Personnel de soutien                                                           | 7 (25 %)   |
| Personnel professionnel                                                        | 7 (25 %)   |
| Personnel-cadre                                                                | 7 (25 %)   |
| <b>Secteur d'activité</b>                                                      |            |
| Préscolaire/primaire                                                           | 10 (36 %)  |
| Secondaire                                                                     | 8 (28,5 %) |
| Primaire et secondaire                                                         | 2 (7 %)    |
| Formation professionnelle                                                      | 5 (18 %)   |
| Centre administratif                                                           | 2 (7 %)    |
| Autres                                                                         | 1 (3,5 %)  |
| <b>Années de service à la CS</b>                                               |            |
| Moyenne (M)                                                                    | 24,21 ans  |
| Écart-type (é.t.)                                                              | 7,28 ans   |
| Minimum                                                                        | 13 ans     |
| Maximum                                                                        | 41 ans     |
| <b>Les intentions des participants</b>                                         |            |
| Se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière (avec une pleine pension) | 15 (54 %)  |
| Partir hâtivement à la retraite (avec des pénalités financières)               | 13 (46 %)  |

Avant de présenter les analyses du contenu et les résultats spécifiques à la *Phase 2*, les analyses statistiques et les résultats spécifiques à la *Phase 1* sont présentés dans la sous-section suivante.

### 3.4 Phase 1 – Les analyses statistiques

À l'aide du logiciel SPSS 24 (IBM Corp., 2016), des analyses statistiques de différentes natures ont été choisies pour permettre une analyse cohérente et solide des données tout en répondant aux trois objectifs spécifiques de la *Phase 1*.

#### 3.4.1 Les analyses statistiques préliminaires

Des analyses préliminaires ont été effectuées par Valergon Inc. auprès du groupe de 648 travailleurs de la CS de tous âges confondus qui ont participé au *Programme* de 2004 à 2012. À souligner que selon l'âge, le genre et la fonction, l'échantillon de 648 participants représente dans des proportions similaires l'ensemble des membres du personnel de la CS participante. Tout d'abord, les coefficients de **cohérence interne** (Alpha de Cronbach) de chacune des 20 échelles ont été établis. Un bon nombre de mesures avaient été traduites de l'anglais au français selon la procédure standard de traduction et de retraduction (Brislin, 1980). La validité et la fiabilité de tous les questionnaires administrés dans le cadre du *Programme* (tableaux 8 et 9) ont été testées dans l'étude de Perron, Lamothe et Daoust (2005) et montrent des coefficients de cohérence interne satisfaisants (Alpha de Cronbach > 0,70) (Corbière et Fraccaroli, 2014). Avant de procéder au calcul des scores moyens, les items dont la valeur allait dans un sens contraire étaient inversés pour assurer la validité et la fiabilité de la mesure. Ensuite, sur le même échantillon de travailleurs ( $N=648$ ), des **analyses descriptives** des 22 variables ont été effectuées (c.-à-d., fréquences, étendues, moyennes et écarts-types).

Le plus large échantillon de 648 participants de tous âges confondus inclut les 298 travailleurs âgés de 45 ans et plus ayant participé au *Programme*. Les résultats des analyses préliminaires ont permis de bénéficier des termes de comparaison pour l'interprétation des résultats des analyses statistiques effectuées ensuite sur l'échantillon de 298 travailleurs âgés de 45 ans et plus.

La variable mesurant la « **durée d'exposition** » a été créée et utilisée pour contrôler le fait que la distance temporelle entre la date du 5 octobre 2015 (pour ceux qui font toujours partie du personnel de la CS) ou la date de départ à la retraite (pour ceux qui ont déjà pris leur retraite) et la date de la participation au *Programme* varie d'un participant à l'autre. Donc, cette durée a été calculée en soustrayant la date à laquelle les participants ont répondu aux questionnaires de la date du 5 octobre 2015 pour ceux qui maintiennent leur emploi à la CS ou de la date du départ à la retraite pour ceux qui ont déjà quitté la CS.

La **cohérence interne** (Alpha de Cronbach) des 20 échelles mesurées a été calculée auprès de l'échantillon de **298** participants. Les résultats ainsi obtenus sont interprétés selon les critères mentionnés par Corbière et Fraccaroli (2014). Les **analyses descriptives** (c.-à-d., fréquences, étendues, moyennes et écarts-types) ont été effectuées auprès des trois échantillons ( $N=298$  échantillon total;  $n=134$  encore en emploi;  $n=127$  déjà retraités) pour décrire le portrait des participants quant à leurs caractéristiques sociodémographiques, de statut au travail et de maintien du lien d'emploi.

### 3.4.2 Les analyses statistiques pour répondre aux objectifs

Les diverses analyses statistiques relatives à la poursuite de chacun des trois objectifs sont spécifiques aux sous-groupes de participants décrits dans le tableau 12. Ainsi, les 134 participants encore en emploi à la CS ont fait l'objet d'analyses liées à la poursuite de l'objectif 1. D'autres analyses ont été effectuées auprès des 127 participants déjà retraités en vue d'atteindre l'objectif 2. Enfin, pour ce qui est de l'objectif 3, tous les participants ( $N=298$ ) ont été considérés dans les analyses.

Pour répondre à l'**objectif 1** de l'étude – déterminer quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique sont significativement associés à la durée d'emploi à la CS (années de service) des **134 participants** qui étaient encore en emploi à la CS au 5 octobre 2015 – des **corrélations partielles** ont d'abord été effectuées. Ces analyses ont été effectuées en contrôlant pour les caractéristiques des participants (genre, niveau de scolarité, état civil et fonction) et l'effet de la variable « durée d'exposition ». Ensuite, des analyses statistiques de type **test t** ont été conduites pour comparer sur les 22 variables d'étude le groupe de travailleurs qui est en mi-carrière ( $n=66$ ) au groupe qui est en fin de carrière ( $n=68$ ). Des analyses du **chi carré** ont aussi permis de comparer les deux sous-groupes sur le plan de la distribution de fréquences des variables sociodémographiques et de statut au travail (genre, état civil, niveau de scolarité et fonction). Enfin, sur le même sous-échantillon ( $N=134$ ), quatre analyses de covariance (**ANCOVA**) distinctes ont été effectuées (une analyse pour chaque variable), afin de déterminer s'il y avait des différences sociodémographiques au regard de la durée d'emploi à la CS entre les différents sous-groupes de participants (mi-carrière c. fin de carrière) et si cet effet se maintiendrait après avoir contrôlé l'effet de la « durée d'exposition ».

Ensuite, pour répondre à l'**objectif 2** de l'étude – identifier les facteurs qui influencent la décision des travailleurs seniors de prendre une retraite régulière plutôt que hâtive – quatre analyses distinctes de **régression logistique** (de type lasso) ont été effectuées auprès des **127 participants** ayant déjà pris leur retraite. Plus précisément, une analyse pour chaque bloc de variables a été effectuée pour faire une démarche éliminatoire et déterminer les variables indépendantes (facteurs psychosociaux favorables et défavorables ; aspects positifs et négatifs de la santé psychologique) qui influencent le type de retraite choisi (0=Retraite hâtive; 1=Retraite régulière). Et ce, contrôlant l'effet de la « durée d'exposition », du genre, du niveau de scolarité, de l'état civil, et de la fonction. Enfin, une dernière analyse de régression logistique a été effectuée pour la variable dépendante afin de vérifier la contribution des variables indépendantes dans le modèle final. Ainsi, toutes les variables indépendantes qui étaient significativement liées au type de retraite dans les analyses de régression logistique antérieures ont été entrées simultanément dans le **modèle final**, en contrôlant toujours l'effet de la « durée d'exposition ». Les prédicteurs potentiels ont été introduits en utilisant une procédure progressive pas-à-pas (*stepwise*) ( $p_{in}<,05$ ;  $p_{out}>,10$ ) basée sur le critère du -2log-vraisemblance (likelihood ratio, LR). Dans toutes les analyses, les rapports des chances (odds ratios, OR) et les intervalles de confiance à 95 % pour Exp(B) ont été calculés pour décrire la force des associations. Le coefficient R carré de Nagelkerke a permis d'établir une approximation de la proportion de variances expliquées par le modèle. À l'aide de la démarche de test des **effets indirects par bootstrap** (Edwards et Lambert, 2007; Preacher et Hayes, 2004, 2008), tous les effets indirects de médiation ont été testés tout en contrôlant les autres variables du modèle.

Par la suite, des analyses de **corrélations partielles** ont été utilisées pour évaluer la relation entre les prédicteurs significatifs et les facteurs psychosociaux favorables et défavorables, toujours en contrôlant l'effet de la variable « durée d'exposition ». Les résultats de cette étude comportent uniquement des corrélations statistiquement significatives ayant une taille d'effet supérieure ou égale à 0,20 (Cohen, J., 1988; Hinkle, Wiersma et Jurs, 2003). Les corrélations avec une taille d'effet inférieure à 0,20 ont été considérées comme négligeables (Cohen, J., 1988; Hinkle *et al.*, 2003). Des analyses statistiques de type **test t** ont été conduites pour comparer sur les 22 variables d'étude le groupe de travailleurs qui a choisi une retraite régulière ( $n=60$ ) au groupe qui a quitté hâtivement la CS ( $n=67$ ). Enfin, des analyses du **chi carré** ont aussi permis de comparer les deux groupes sur le plan de la distribution de fréquences des variables sociodémographiques et de statut au travail (genre, état civil, niveau de scolarité et fonction).

En conclusion, pour répondre à l'**objectif 3** de l'étude, c'est-à-dire pour connaître le lien entre le taux de présence au travail et le maintien en emploi des travailleurs, les données d'absence des 298 participants ont été considérées. D'abord, des **analyses descriptives des absences** pour invalidité physique, psychologique ou les deux combinées sur une période de quatre ans ont été effectuées pour décrire l'échantillon de 298 participants : absents oui/non; si oui, pour quel type d'invalidité; rechute oui/non; nombre de jours d'absence par année. Ensuite, une analyse de type **test t** a été effectuée pour comparer la durée moyenne d'absence pour invalidité physique et celle d'absence pour invalidité psychologique. Les analyses relatives à l'absence permettent l'étude spécifique des données sur les taux d'absence du travail des travailleurs qui ont toujours leur lien d'emploi. Pour autant, les analyses sur les données d'absence ne rendent compte que partiellement de la présence au travail de l'ensemble des participants. C'est la raison pour laquelle, dans la continuité des analyses précédentes qui ont porté exclusivement sur l'absence au travail, pour les quatre catégories de maintien en emploi, les participants qui ne se sont pas absentés du travail ont été ajoutés : mi-carrière  $n=66$ ; fin de carrière  $n=68$ ; retraite régulière  $n=60$ ; retraite hâtive  $n=67$ . L'analyse de la présence au travail réunit alors dans le même échantillon autant les participants qui ne se sont jamais absentés (ayant 100 % de présence au travail) que ceux qui se sont absentés pour l'une ou l'autre des trois formes d'invalidité. Les formules décrites à la sous-section 3.2.2.1. ont alors été appliquées pour calculer en pourcentage la *présence avec invalidité physique* (PAT-PHY), la *présence avec invalidité psychologique* (PAT-PSY) et la *présence avec invalidité physique et psychologique* (PAT-PHY\_PSY)<sup>21</sup>. Des **analyses descriptives** et du **test t** ont été effectuées afin de déterminer s'il y avait des différences au regard des taux de présence au travail et le maintien en emploi à la CS.

<sup>21</sup> Exemple de formule selon laquelle le nombre de jours ouvrables par année est de 200 pour le personnel enseignant et de 260 pour les trois autres types d'employés (soutien, professionnels, cadres).  $[PAT = (N^{bre} \text{ jours ouvrables} - N^{bre} \text{ jours absence pour invalidité}) \div (N^{bre} \text{ jours ouvrables}) * 100]$ .

**Tableau 12 – Phase 1 - Récapitulatif des analyses statistiques**

| Échantillon                                                                                                                                | Objectif   | Hypothèse                    | Analyse statistique                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>N=134</b><br>n=66 Mi-carrière<br>n=68 Fin de carrière                                                                                   | Objectif 1 | Hypothèse 1a                 | Analyses descriptives<br>Corrélations partielles                                                                                                       |
|                                                                                                                                            |            | Hypothèse 1b                 | test <i>t</i>                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                            |            | Hypothèse 1c                 | Chi carré<br>ANCOVA                                                                                                                                    |
| <b>N=127</b><br>n=67 Retraite hâtive<br>n=60 Retraite régulière                                                                            | Objectif 2 | Hypothèse 2a                 | Analyses descriptives<br>Régressions logistiques<br>Test des effets indirects ( <i>bootstrap</i> )<br>Corrélations partielles                          |
|                                                                                                                                            |            | Hypothèse 2b                 | test <i>t</i>                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                            |            | Hypothèse 2c                 | Chi carré                                                                                                                                              |
| <b>N=298 *</b><br>n=66 Mi-carrière<br>n=68 Fin de carrière<br>n=67 Retraite hâtive<br>n=60 Retraite régulière<br>n=37 Retraite progressive | Objectif 3 | Hypothèse 3a<br>Hypothèse 3b | Analyses descriptives<br>test <i>t</i><br>-----<br>* <i>Analyses préliminaires</i> :<br>Cohérence interne (Alpha de Cronbach)<br>Analyses descriptives |

Avant de présenter les résultats de la *Phase 1*, la méthodologie utilisée pour analyser les données de nature qualitative sera décrite dans la sous-section suivante.

### 3.5 Phase 2 – L'analyse des données qualitatives

Pour connaître quels sont, aux yeux des 28 participants interviewés, les facteurs saillants liés à leur intention de se maintenir en emploi à la CS jusqu'à la retraite régulière ou encore de partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières (**objectif 4**), l'équipe de recherche a effectué l'analyse du contenu. Les réponses de nature numérique (p. ex., âge, genre, état civil) ont été saisies dans un fichier SPSS 24.0 (IBM Corp., 2016) en prévision des analyses descriptives.

Les réponses des participants ont été notées dans la grille d'entrevue par l'intervieweur et retranscrites pour être ensuite analysées à l'aide du logiciel NVivo 10 (QSR International Pty Ltd., 2016). En raison de l'impossibilité de les enregistrer, les entrevues ont fait l'objet d'une synthèse complète et approfondie après chacune d'elles. Les synthèses sont fidèles aux propos tenus par les participants. Donc, les résultats (sous-section 4.5) ne comporteront pas de compte rendu intégral des entrevues, mais plutôt une synthèse *en italique* des propos des répondants.

Les réponses aux questions ouvertes ont été traitées en suivant les étapes proposées par Wanlin (2007) : la préanalyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats ainsi que l'inférence et l'interprétation. D'abord, un traitement du matériel recueilli a été effectué et les réponses aux questions ouvertes ont été retranscrites de façon anonyme dans un compte rendu textuel. Elles ont ensuite été importées dans le logiciel de traitement NVivo 10. Pour assurer la fidélité et la fiabilité des résultats, une comparaison interjuge a été faite par deux professionnels de recherche et la chercheuse principale. Dans un premier temps, les deux professionnels de recherche ont procédé individuellement à une codification préliminaire du matériel (trois entrevues), en tentant de rester le plus fidèles possible à la teneur des propos des participants. Par la suite, les deux personnes ont mis en commun leur travail. Les mêmes étapes ont été répétées pour les cinq entrevues suivantes. Un total de huit entrevues (30 % du matériel) a été codifié à cette étape préliminaire. Avec le soutien de la chercheuse

responsable, les professionnels de recherche ont réfléchi, comparé et discuté des codes, jusqu'à l'obtention d'un consensus (Miles, 2003; Van der Maren, 1995). L'équipe de recherche s'est assurée que les codes étaient suffisamment inclusifs tout en restant discriminatifs. À partir de ce système, l'ensemble des 28 entrevues ont été codifiées.

L'équipe de recherche a alors pu déterminer des thèmes et créer des catégories conceptuelles basées sur les travaux déjà réalisés dans le domaine et sur la littérature existante. Les thèmes ont été définis en fonction de leur contenu et traités selon la fréquence d'apparition ( $\geq 10$ ) et leur évolution (Richard, 2006). Le regroupement des codes traitant de thématiques similaires a permis d'élaborer des catégories conceptuelles. Celles-ci ont été retenues à partir des quatre règles principales établies par Bardin (2003) : a) l'exhaustivité; b) la représentativité; c) l'homogénéité; d) la pertinence par rapport à l'objectif général de recherche : identifier quels facteurs facilitent le maintien en emploi en santé des travailleurs seniors œuvrant au sein d'une CS québécoise. Enfin, les catégories ont permis une lecture différente du matériel recueilli (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 31) et l'interprétation des résultats pour répondre à l'objectif 4 de l'étude.

## 4. RÉSULTATS

Les résultats des analyses statistiques préliminaires et spécifiques effectuées lors de la *Phase 1* seront présentés dans cette section. Ensuite, les résultats des analyses du contenu des entrevues de la *Phase 2* seront dévoilés.

### 4.1 Phase 1 – Les résultats des analyses statistiques préliminaires

Pour l'échantillon inclus dans ce rapport ( $N=298$ ), le niveau de cohérence interne (Alpha de Cronbach) s'avère soit très bon (de 0,81 à 0,92 pour 7 échelles), soit acceptable (de 0,65 à 0,80 pour 13 échelles). Globalement, on peut donc conclure que le niveau de cohérence interne des échelles est tel que la fiabilité des mesures permet de les utiliser dans des analyses subséquentes.

Les analyses descriptives (moyennes et écarts-types) sont présentées dans le tableau 13.

**Tableau 13 – Cohérence interne et analyses descriptives**

| Échelle                                           | Alpha de Cronbach<br>$N=298$ | Moyenne<br>(Écart-type)<br>$N=298$ | Moyenne<br>(Écart-type)<br>$N=134$ | Moyenne<br>(Écart-type)<br>$N=127$ |
|---------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Facteurs psychosociaux favorables</b>          |                              |                                    |                                    |                                    |
| Autonomie (1-5)                                   | 0,70                         | 3,65 (0,62)                        | 3,65 (0,59)                        | 3,70 (0,66)                        |
| Flexibilité (1-4)                                 | n/a                          | 2,19 (0,65)                        | 2,21 (0,69)                        | 2,24 (0,63)                        |
| <b>Facteurs psychosociaux défavorables</b>        |                              |                                    |                                    |                                    |
| Temps consacré au travail (1-5)                   | n/a                          | 2,87 (0,97)                        | 2,94 (0,96)                        | 2,79 (1,00)                        |
| Surcharge de travail (1-5)                        | 0,79                         | 3,60 (0,86)                        | 3,61 (0,88)                        | 3,55 (0,85)                        |
| Stresseurs ressentis au travail (1-5)             | 0,77                         | 2,45 (0,72)                        | 2,39 (0,75)                        | 2,42 (0,69)                        |
| <b>Aspects positifs de la santé psychologique</b> |                              |                                    |                                    |                                    |
| MI – Accomplissement (1-7)                        | 0,77                         | 5,43 (1,03)                        | 5,53 (0,98)                        | 5,40 (1,12)                        |
| MI – Connaissance (1-7)                           | 0,91                         | 5,14 (1,28)                        | 5,33 (1,27)                        | 5,04 (1,25)                        |
| MI – Stimulation (1-7)                            | 0,81                         | 4,69 (1,18)                        | 4,81 (1,14)                        | 4,67 (1,21)                        |
| ME – Régulation identifiée (1-7)                  | 0,74                         | 5,10 (1,15)                        | 5,10 (1,19)                        | 5,15 (1,12)                        |
| ME – Régulation introjectée (1-7)                 | 0,74                         | 3,51 (1,33)                        | 3,72 (1,25)                        | 3,28 (1,42)                        |
| ME – Régulation externe (1-7)                     | 0,75                         | 4,40 (1,21)                        | 4,41 (1,30)                        | 4,32 (1,18)                        |
| Engagement affectif (1-7)                         | 0,70                         | 4,94 (1,17)                        | 4,93 (1,12)                        | 5,01 (1,26)                        |
| Engagement normatif (1-7)                         | 0,74                         | 4,00 (1,25)                        | 4,04 (1,20)                        | 4,03 (1,36)                        |
| Engagement de continuité (1-7)                    | 0,65                         | 4,30 (1,16)                        | 4,27 (1,09)                        | 4,31 (1,26)                        |
| Satisfaction au travail (1-5)                     | 0,87                         | 3,90 (0,47)                        | 3,89 (0,42)                        | 3,99 (0,49)                        |
| Satisfaction dans la carrière (1-5)               | 0,80                         | 3,94 (0,69)                        | 3,85 (0,73)                        | 4,09 (0,60)                        |
| Satisfaction envers l'établissement (1-6)         | 0,92                         | 4,14 (0,85)                        | 4,20 (0,79)                        | 4,16 (0,91)                        |
| Perception de soi dans le travail (1-6)           | 0,73                         | 5,59 (0,68)                        | 5,53 (0,66)                        | 5,67 (0,70)                        |
| <b>Aspects négatifs de la santé psychologique</b> |                              |                                    |                                    |                                    |
| Détresse psychologique (1-4)                      | 0,89                         | 1,65 (0,43)                        | 1,66 (0,41)                        | 1,65 (0,44)                        |
| Épuisement émotionnel (0-6)                       | 0,91                         | 1,96 (1,22)                        | 1,91 (1,20)                        | 1,91 (1,28)                        |
| Amotivation au travail (1-7)                      | 0,88                         | 2,34 (1,18)                        | 2,29 (1,03)                        | 2,19 (1,20)                        |
| Surengagement dans le travail (1-5)               | 0,71                         | 2,72 (0,68)                        | 2,71 (0,64)                        | 2,74 (0,74)                        |

Les principaux résultats de la *Phase 1* sont présentés dans les prochaines sections selon l'ordre des objectifs à attendre.

#### 4.2 *Phase 1* – Les facteurs liés à la durée d'emploi à la CS

Pour répondre à l'**objectif 1** – déterminer quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique sont significativement associés à la durée d'emploi (années de service) à la CS – les analyses statistiques ont été effectuées auprès des **134** participants qui étaient encore en emploi à la CS au 5 octobre 2015.

Les résultats des quatre **analyses de corrélations partielles** (une par bloc de variables<sup>22</sup>) (**N=134**) montrent qu'en contrôlant l'effet de la « durée d'exposition », aucun facteur psychosocial favorable n'est corrélé à la durée d'emploi à la CS (tableau 14). Par contre, la surcharge de travail ( $r=.21$ ;  $p=.018$ ) et les stressors ressentis au travail ( $r=.25$ ;  $p=.003$ ) sont significativement associés à cette variable. La durée d'emploi à la CS est significativement associée à deux aspects négatifs de la santé psychologique, l'épuisement ( $r=.28$ ;  $p=.001$ ) et l'amotivation ( $r=.23$ ;  $p=.008$ ). Cela signifie que les travailleurs encore en emploi à la CS et ayant une plus longue durée d'emploi à la CS ressentent des niveaux plus élevés de surcharge et stressors qui, à leur tour, sont associés à des niveaux plus élevés d'épuisement et d'amotivation (tableau 14).

---

<sup>22</sup> Facteurs psychosociaux favorables et défavorables; aspects positifs et négatifs de la santé psychologique.

**Tableau 14 – Corrélations entre les variables étudiées**

|                                   | 1.      | 2.     | 3.     | 4.      | 5.      | 6.      | 7.      | 8.      | 9.      | 10.    | 11. | 12.     | 13.    | 14.     | 15.     | 16.     | 17.     | 18.     | 19.    | 20.    | 21.    | 22. | 23. |
|-----------------------------------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-----|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-----|-----|
| 1. Autonomie                      | 1       |        |        |         |         |         |         |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 2. Flexibilité                    | 0,27**  | 1      |        |         |         |         |         |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 3. Temps consacré au travail      | ns      | ns     | 1      |         |         |         |         |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 4. Surcharge de travail           | ns      | ns     | 0,34** | 1       |         |         |         |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 5. Stresseurs                     | -0,25** | ns     | 0,31** | 0,42**  | 1       |         |         |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 6. Accomplissement                | 0,25**  | 0,19*  | ns     | ns      | -0,33** | 1       |         |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 7. Connaissance                   | ns      | 0,20*  | ns     | ns      | -0,30** | 0,67**  | 1       |         |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 8. Stimulation                    | ns      | 0,17*  | ns     | -0,18*  | -0,35** | 0,68**  | 0,64**  | 1       |         |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 9. Régulation identifiée          | ns      | ns     | ns     | -0,19*  | -0,24** | 0,58**  | 0,62**  | 0,60**  | 1       |        |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 10. Régulation introjectée        | ns      | ns     | ns     | ns      | ns      | ns      | ns      | 0,21**  | 0,27**  | 1      |     |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 11. Régulation externe            | ns      | ns     | ns     | ns      | ns      | ns      | ns      | ns      | 0,27**  | 0,33** | 1   |         |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 12. Engagement affectif           | 0,34**  | ns     | ns     | ns      | -0,22** | ns      | 0,18*   | 0,21**  | ns      | ns     | ns  | 1       |        |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 13. Engagement normatif           | 0,17*   | ns     | ns     | ns      | ns      | ns      | 0,20*   | ns      | ns      | 0,43** | ns  | 0,34**  | 1      |         |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 14. Engagement continuité         | ns      | -0,20* | ns     | ns      | 0,19*   | ns      | ns      | ns      | ns      | 0,31** | ns  | ns      | 0,30** | 1       |         |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 15. Satisfaction au travail       | 0,50**  | 0,28** | ns     | -0,30** | -0,57** | 0,58**  | 0,39**  | 0,44**  | 0,32**  | ns     | ns  | 0,39**  | 0,23** | -0,26** | 1       |         |         |         |        |        |        |     |     |
| 16. Satisfaction dans la carrière | 0,20*   | ns     | ns     | ns      | -0,27** | 0,35**  | 0,39**  | 0,30**  | 0,37**  | ns     | ns  | 0,24**  | ns     | -0,21*  | 0,46**  | 1       |         |         |        |        |        |     |     |
| 17. Satisfaction établissement    | 0,31**  | ns     | ns     | ns      | -0,31** | 0,37**  | 0,31**  | 0,30**  | 0,23**  | ns     | ns  | 0,46**  | 0,31** | -0,20*  | 0,67**  | 0,38**  | 1       |         |        |        |        |     |     |
| 18. Perception de soi au travail  | 0,23**  | 0,17*  | ns     | ns      | -0,35** | 0,40**  | 0,22**  | 0,23**  | ns      | ns     | ns  | 0,17*   | ns     | -0,21*  | 0,36**  | 0,28**  | 0,29**  | 1       |        |        |        |     |     |
| 19. Détresse                      | ns      | ns     | ns     | 0,34**  | 0,45**  | -0,23** | -0,23** | -0,26** | -0,18*  | ns     | ns  | ns      | ns     | 0,26**  | -0,33** | -0,22** | -0,29** | -0,23** | 1      |        |        |     |     |
| 20. Épuisement                    | ns      | ns     | 0,24** | 0,56**  | 0,69**  | -0,33** | -0,42** | -0,42** | -0,30** | ns     | ns  | -0,20*  | ns     | 0,24**  | -0,51** | -0,29** | -0,34** | -0,31** | 0,65** | 1      |        |     |     |
| 21. Amotivation                   | -0,24** | -0,12  | 0,19*  | 0,34**  | 0,62**  | -0,33** | -0,33** | -0,28** | -0,24** | 0,22** | ns  | -0,21** | ns     | 0,22**  | -0,54** | -0,23** | -0,29** | -0,26** | 0,39** | 0,56** | 1      |     |     |
| 22. Surengagement au travail      | ns      | ns     | 0,29** | 0,32**  | 0,20*   | ns      | ns      | ns      | ns      | 0,32** | ns  | 0,27**  | 0,29** | 0,25**  | ns      | ns      | ns      | ns      | ns     | 0,21*  | ns     | 1   |     |
| 23. Durée d'emploi                | ns      | ns     | ns     | 0,21*   | 0,25**  | ns      | ns      | ns      | ns      | ns     | ns  | ns      | -0,19* | 0,18*   | ns      | ns      | ns      | ns      | ns     | 0,28** | 0,23** | ns  | 1   |

Notes. N=134. \*  $p < ,05$ . \*\*  $p < ,01$ ; *ns*=non significatif.

**Ces analyses indiquent que l'hypothèse (H1a) n'est pas confirmée** puisqu'aucun facteur psychosocial favorable ou aspect positif de la santé psychologique n'est corrélé à la durée de l'emploi.

Ensuite, en observant les résultats des **tests t** (tableau 15), il est possible de constater que les participants en mi-carrière ont une moyenne supérieure à celle des travailleurs en fin de carrière en ce qui concerne la satisfaction envers leur établissement sur le plan de la mission poursuivie et du style de gestion préconisé. Par ailleurs, les moyennes du groupe en mi-carrière pour les variables amotivation et stressseurs sont inférieures à celles du groupe en fin de carrière.

**Tableau 15 – Mi-carrière c. à fin de carrière : comparaisons des moyennes**

|                                     | Mi-carrière<br><i>n</i> =66 | Fin de carrière<br><i>n</i> =68 | Comparaison<br>des moyennes        |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Variable                            | Moyenne<br>(Écart-type)     | Moyenne<br>(Écart-type)         | test <i>t</i>                      |
| Âge au 5 octobre 2015               | 54,36 (3,14)                | <b>56,41 (2,84)</b>             | $t_{(132)} = -3,97$<br>$p = ,000$  |
| Années de service au 5 octobre 2015 | 15,06 (4,74)                | <b>25,13 (3,99)</b>             | $t_{(132)} = -13,33$<br>$p = ,000$ |
| Stresseurs ressentis au travail     | 2,24 (0,64)                 | <b>2,54 (0,82)</b>              | $t_{(132)} = -2,30$<br>$p = ,023$  |
| Amotivation                         | 2,06 (0,85)                 | <b>2,51 (1,15)</b>              | $t_{(132)} = -2,55$<br>$p = ,012$  |
| Satisfaction envers l'établissement | <b>4,37 (0,69)</b>          | 4,05 (0,85)                     | $t_{(132)} = 2,40$<br>$p = ,018$   |

Autrement dit, les travailleurs en fin de carrière, plus âgés et comptant plus d'années de service à la CS, montrent de plus hauts niveaux de stressseurs ressentis au travail et d'amotivation. **L'hypothèse (H1b) est confirmée seulement pour ces variables, caractérisant les deux sous-groupes.**

Des analyses du **chi carré** ont aussi permis de comparer les deux sous-groupes en ce qui a trait à la distribution de fréquences des variables sociodémographiques et de statut au travail (genre, état civil, niveau de scolarité et fonction). Les résultats montrent qu'il y a significativement plus de **femmes en mi-carrière** et **plus d'hommes en fin de carrière** ( $\chi^2=4,49$ ;  $ddl=1$ ;  $p=,034$ ). Quant au niveau de scolarité, le groupe en **mi-carrière est caractérisé davantage par de travailleurs ayant obtenu un diplôme d'études collégiales**, tandis que **le groupe en fin de carrière est composé de titulaires d'un baccalauréat** ( $\chi^2=12,97$ ;  $ddl=4$ ;  $p=,011$ ). Enfin, il y a plus de **personnel du soutien dans le groupe en mi-carrière** et plus d'**enseignants en fin de carrière** ( $\chi^2=8,21$ ;  $ddl=3$ ;  $p=,042$ ). Il n'y a pas de différences significatives sur le plan de l'état civil entre les deux groupes.

Pour conclure, quatre **ANCOVA** (une analyse pour chaque variable) ont été effectuées auprès du même sous-échantillon ( $N=134$ ) : genre, état civil, niveau de scolarité et fonction. Ces analyses ont permis de déterminer s'il y avait des différences sociodémographiques quant à la durée d'emploi (années de service) à la CS entre les différents sous-groupes de participants (mi-carrière c. fin de carrière) et si cet effet persistait après avoir contrôlé celui de la « durée d'exposition ». Les résultats des quatre ANCOVA ( $N=134$ ) montrent que des différences de durée d'emploi à la CS existent au regard de l'état civil et du niveau de scolarité. Les

**participants célibataires ont une durée moyenne d'emploi à la CS plus élevée** que celle de travailleurs séparés, divorcés ou veufs vivant avec partenaire. ( $M=22,41$  années c.  $M=17,60$  années;  $p=,048$ ). Une différence significative de la durée d'emploi à la CS existe aussi selon la scolarité et la fonction occupée. En matière de scolarité, les participants ayant un diplôme collégial travaillent à la CS en moyenne depuis moins longtemps que les titulaires d'un baccalauréat ( $M=16,16$  années c.  $M=21,59$  années;  $p=,001$ ) ou une maîtrise ( $M=16,16$  années c.  $M=22,36$  années;  $p=,005$ ). Dans un autre ordre de considérations, les participants ayant une **scolarité universitaire** ont la durée moyenne d'emploi à la CS la plus élevée. Enfin, les résultats d'une troisième ANCOVA ont montré que les enseignants travaillent à la CS en moyenne depuis plus longtemps que le personnel de soutien ( $M=22,56$  années c.  $M=17,96$  années;  $p=,000$ ) et professionnels ( $M=22,56$  années c.  $M=17,71$  années;  $p=,008$ ). L'ANCOVA effectuée en contrôlant l'effet de la variable « durée d'exposition » n'a pas montré des différences significatives entre les hommes et les femmes au regard de la durée d'emploi à la CS.

En résumé et en tenant compte des hypothèses de recherche émises, les participants célibataires ont une durée moyenne d'emploi à la CS plus élevée que celle du groupe de travailleurs séparés/divorcés/veufs avec un partenaire (**H1c confirmée**). Quant au niveau de scolarité, les participants ayant un niveau universitaire ont une durée moyenne d'emploi à la CS plus élevée (**H1c non confirmée**). Enfin, la durée d'emploi à la CS ne diffère pas entre les hommes et les femmes (**H1c non confirmée**).

### 4.3 Phase 1 – Les déterminants de la retraite régulière

D'autres analyses statistiques ont été effectuées auprès des **127** participants qui avaient déjà pris leur retraite, hâtivement ou de façon régulière pour répondre à l'**objectif 2** : identifier les facteurs qui influencent la décision des travailleurs seniors à se maintenir en emploi à la CS jusqu'à la retraite régulière plutôt que partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières.

En contrôlant l'effet de la variable « durée d'exposition », les résultats des **analyses de régressions logistiques (N=127)** ont montré que trois aspects positifs de la santé psychologique ont contribué de manière significative à la décision de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière : la régulation introjectée ( $\text{Exp}(B)=1,500$ ; IC 95 % = de 1,083 à 2,079;  $p=,015$ ), la régulation externe ( $\text{Exp}(B)=0,612$ ; IC 95 % = de 0,409 à 0,917;  $p=,017$ ) et la satisfaction au travail ( $\text{Exp}(B)=3,599$ ; IC 95 % = de 1,365 à 9,489;  $p=,010$ ). Parmi les variables sociodémographiques et de statut au travail, seulement la fonction contribue à choisir le type de retraite. Quand tous les prédicteurs sont rassemblés, le modèle était significatif ( $X^2=41,29$ ,  $\text{é.t.}=7$ ,  $N=127$ ;  $p=,000$ ). Dans le modèle final, 92,5 % des participants étaient dans l'ensemble correctement classés. La valeur ,370 (carré de Nagelkerke) indique que près de 37 % de la variance du type de retraite choisi peut être prise en compte par le modèle logistique (tableau 16). Les relations de médiation testées à l'aide de la démarche de test des effets indirects entre les variables par **bootstrap** ne sont pas confirmées.

**Tableau 16 – Résultats de la régression logistique : les déterminants du type de retraite**

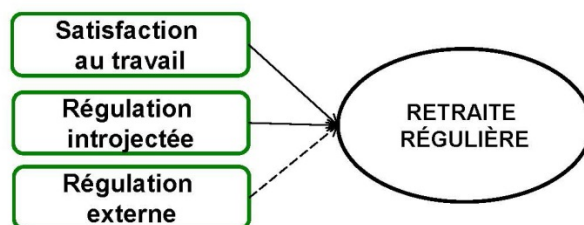
| Variable                                   | Exp(B)  | Wald (ddl)    | Type de retraite    |           |
|--------------------------------------------|---------|---------------|---------------------|-----------|
|                                            |         |               | IC pour Exp(B) 95 % |           |
|                                            |         |               | Inférieur           | Supérieur |
| Durée d'exposition                         | 1,023   | 0,073 (1)     | 0,869               | 1,204     |
| Fonction                                   |         | 17,495 (3)*** |                     |           |
| Fonction ( <i>Enseignant c. cadre</i> )    | 0,313   | 3,706 (1)     | 0,096               | 1,021     |
| Fonction ( <i>Soutien c. cadre</i> )       | 3,895   | 3,209 (1)     | 0,880               | 17,240    |
| Fonction ( <i>Professionnel c. cadre</i> ) | 0,320   | 1,553 (1)     | 0,054               | 1,919     |
| Régulation introjectée                     | 1,500*  | 5,937 (1)     | 1,083               | 2,079     |
| Régulation externe                         | 0,612*  | 5,679 (1)     | 0,409               | 0,917     |
| Satisfaction au travail                    | 3,599** | 6,702 (1)     | 1,365               | 9,489     |

Note. \* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

N=127. Type de retraite (0=retraite hâtive; 1=retraite régulière).

Modèle:  $\chi^2(7)=41,29^{***}$ ;  $-2LL=134,38$ ; Nagelkerke  $R^2=,37$ .

Ces résultats sont illustrés dans la figure 1.

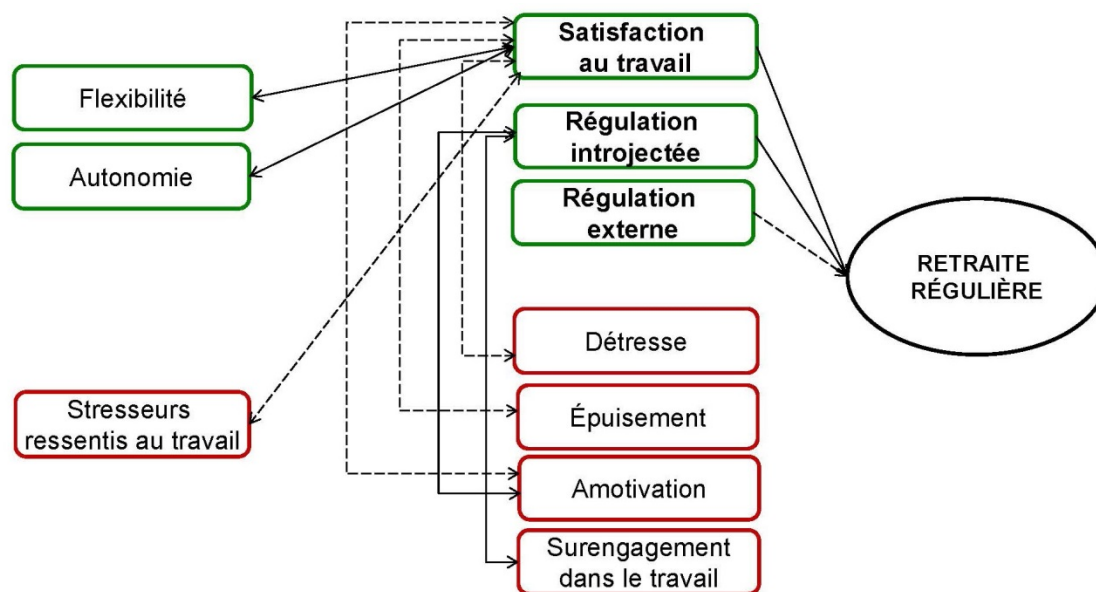
**Figure 1 – Les déterminants de la retraite régulière**

*Légende.* Les lignes pleines — indiquent une association positive entre les variables, tandis que la ligne pointillée --- indique une association négative.

Autrement dit, les résultats de cette première analyse montrent que seulement trois aspects positifs de la santé psychologique contribuent significativement à la décision des travailleurs seniors à se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière. On constate en effet que ces participants sont satisfaits de leur travail (satisfaction au travail), s'engagent dans des activités pour répondre à des pressions internes qui peuvent maintenir ou rehausser leur propre estime de soi (motivation au travail par régulation introjectée) et ne sont pas motivés par des récompenses extrinsèques (motivation au travail par régulation externe).

Par la suite, des **analyses de corrélations partielles** ont été utilisées pour évaluer la relation entre ces trois prédicteurs significatifs et les facteurs psychosociaux favorables et défavorables. La matrice engendrée par les **analyses de corrélations partielles** (N=127) a montré que la satisfaction au travail était corrélée négativement aux stressors ressentis au travail ( $r=-,582$ ;  $p=,000$ ) et positivement à l'autonomie au travail ( $r=,504$ ;  $p=,000$ ) et à la flexibilité ( $r=,354$ ;

$p=,000$ ). La régulation introjectée était positivement liée à l'amotivation ( $r=,301$ ;  $p=,001$ ) et au surengagement au travail ( $r=,375$ ;  $p=,000$ ). La satisfaction au travail était négativement liée à la détresse psychologique ( $r=-,477$ ;  $p=,000$ ), à l'épuisement ( $r=-,476$ ;  $p=,000$ ) et à l'amotivation ( $r=-,539$ ;  $p=,000$ ). Ces résultats sont illustrés dans la figure 2.



**Figure 2 – Le modèle complet des déterminants de la retraite régulière**

*Légende.* Les lignes pleines — indiquent une association positive entre les variables, tandis que les lignes pointillées --- indiquent une association négative.

Ces résultats illustrent que des conditions de travail favorables, caractérisées par des niveaux plus élevés d'autonomie et de flexibilité et de plus faibles niveaux de stresseurs ressentis au travail, sont associés à des niveaux plus élevés de satisfaction au travail qui, en retour, prédisent la décision des travailleurs seniors de rester en emploi à la CS et de prendre la retraite régulière. Les résultats montrent aussi que les participants satisfaits au travail présentent de plus faibles niveaux de détresse, d'épuisement émotionnel et d'amotivation. Les travailleurs qui s'engagent dans des activités, par exemple pour bien réussir (motivation introjectée), perçoivent que leurs comportements ne génèrent pas des résultats escomptés (amotivation). Aussi, ils ont des plus hauts niveaux d'investissement psychologique dans leur travail en lui accordant plus d'importance (surengagement).

**L'hypothèse (H2a) est confirmée seulement pour un certain nombre de variables qui influencent la décision de prendre une retraite régulière plutôt que hâtive.**

Par la suite, parmi les 22 variables considérées dans l'étude, les résultats de l'analyse du **test t** indiquent que le groupe de travailleurs qui ont choisi une retraite régulière se caractérise par des niveaux plus élevés de satisfaction au travail et de satisfaction envers son établissement comparativement au groupe qui est parti hâtivement à la retraite avec des pénalités financières. Il possède également des niveaux plus faibles de stresseurs ressentis au travail, d'épuisement émotionnel et d'amotivation (tableau 17). D'ailleurs, il est possible d'observer que le groupe de travailleurs qui sont partis hâtivement à la retraite l'ont fait à un âge moyen inférieur de ceux qui ont maintenu leur lien d'emploi jusqu'à la prise d'une retraite régulière sans pénalités financières.

**Tableau 17 – Retraite hâtive par rapport à retraite régulière : comparaisons des moyennes**

| Variable                                  | Retraite hâtive<br>(n=67)<br>Moyenne<br>(écart-type) | Retraite régulière<br>(n=60)<br>Moyenne<br>(écart-type) | Comparaison des moyennes<br>test t |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Âge de la retraite                        | 56,93 (1,76)                                         | <b>59,40 (2,74)</b>                                     | $t_{(125)} = -6,11$<br>$p = ,000$  |
| Années de service au départ à la retraite | 25,15 (6,98)                                         | 24,85 (8,22)                                            | $t_{(125)} = ,222$<br>$p = ns$     |
| Stresseurs ressentis au travail           | <b>2,58 (0,66)</b>                                   | 2,25 (0,69)                                             | $t_{(125)} = 2,74$<br>$p = ,007$   |
| Épuisement                                | <b>2,21 (1,26)</b>                                   | 1,56 (1,23)                                             | $t_{(125)} = 2,95$<br>$p = ,004$   |
| Amotivation                               | <b>2,39 (1,23)</b>                                   | 1,96 (1,13)                                             | $t_{(125)} = 2,00$<br>$p = ,048$   |
| Satisfaction au travail                   | 3,85 (0,49)                                          | <b>4,16 (0,44)</b>                                      | $t_{(125)} = -3,71$<br>$p = ,000$  |
| Satisfaction envers l'établissement       | 3,91 (0,93)                                          | <b>4,43 (0,81)</b>                                      | $t_{(125)} = -3,31$<br>$p = ,001$  |

**L'hypothèse (H2b) est confirmée seulement pour un certain nombre de variables qui caractérise le groupe de travailleurs qui se maintiennent en emploi à la CS jusqu'à la retraite régulière par rapport à ceux qui partent hâtivement à la retraite.**

Les résultats des analyses du **chi carré** montrent qu'une différence significative existe sur le plan de la scolarité; les titulaires d'un **baccalauréat** sont davantage des travailleurs qui **partent hâtivement à la retraite** ( $\chi^2=22,73$ ;  $ddl=5$ ;  $p=,000$ ). Il n'y a pas de différences significatives quant à la distribution hommes/ femmes dans les deux sous-groupes ni pour l'état civil.

**L'hypothèse (H2c) est donc confirmée seulement pour le niveau de scolarité qui caractérise le groupe de travailleurs qui se maintiennent en emploi à la CS jusqu'à la retraite régulière par rapport à ceux qui partent hâtivement à la retraite.**

Une ultérieure analyse du chi carré a permis d'observer que quant à la fonction exercée, les **enseignants et les professionnels** sont deux fois plus nombreux à **partir hâtivement** à la retraite par rapport au personnel de soutien et aux cadres ( $\chi^2=24,61$ ;  $ddl=3$ ;  $p=,000$ ) qui, eux, restent davantage en fonction jusqu'à la retraite régulière.

#### **4.4 Phase 1 – Le taux de présence au travail et le maintien en emploi**

##### **4.4.1 Le portrait des participants selon la nature et la durée de l'invalidité**

Les analyses descriptives ont été réalisées en considérant la répartition des participants selon l'absence pour invalidité (oui/non), le type d'invalidité (physique; psychologique; à la fois physique et psychologique) et le nombre de jours d'absence par année. Ensuite les données d'absence ont été décrites en tenant en compte des cinq catégories de maintien en emploi. En général, pour l'échantillon de 298 participants, les pourcentages observés concernant ces dernières variables sont similaires à ceux analysés auprès des deux autres échantillons pour lesquels les données d'absence étaient disponibles (2 034 travailleurs invités au *Programme*; 648 de tous âges ayant participé).

Consignée sur une période de quatre ans, l'absence au travail pour invalidité physique et/ou psychologique est d'abord considérée en termes dichotomiques (oui ou non). Les résultats des **analyses descriptives** des données d'absence et les récurrences sont illustrés dans le tableau 18.

**Tableau 18 – Répartition dichotomique des participants en fonction de l'absence pour trois formes d'invalidité et récurrences**

| Absence oui ou non                                  | Effectifs            | Récurrences  |
|-----------------------------------------------------|----------------------|--------------|
| <b>Total avec absence</b>                           | <b>113 (37,92 %)</b> |              |
| Invalidité physique (INV-PHY)                       | 67 (22,48 %)         | 24 (35,82 %) |
| Invalidité psychologique (INV-PSY)                  | 31 (10,40 %)         | 11 (36 %)    |
| Invalidité physique et psychologique (INV-PHYS_PSY) | 15 (5,04 %)          | 12 (80 %)    |
| <b>Aucune absence</b>                               | <b>185 (62,08 %)</b> | n/a          |

Les résultats du tableau 18 permettent d'observer un premier groupe de **67** participants (22,48 %) qui se sont absents uniquement pour *invalidité physique* et dont 24 (35,82 %) d'entre eux ont eu une ( $n=17$ ) ou deux ( $n=7$ ) **récurrences** de jours d'absence<sup>23</sup>. Un deuxième groupe comprend **31** participants (10,40 %) qui se sont absents uniquement pour *invalidité psychologique* et dont 11 (36 %) d'entre eux ont eu une ( $n=9$ ) ou deux ( $n=2$ ) **récurrences** de jours d'absence. Dans un troisième groupe, on compte **15** participants (5,04 %) qui se sont absents pour *invalidité à la fois physique et psychologique* et dont 12 (80 %) d'entre eux ont eu une ( $n=6$ ) ou deux ( $n=6$ ) **récurrences** de jours d'absence. Ce pourcentage de récurrences s'avère deux fois plus élevé que celui des deux groupes précédents. Dans un quatrième groupe, on compte 185 participants (62,08 %) qui, pendant quatre ans, ne se sont jamais absents du travail pour quelque forme d'invalidité que ce soit.

En prenant en compte les 113 participants qui se sont absents du travail sur une période de quatre ans pour diverses formes d'invalidité, d'autres analyses ont porté sur **le nombre de jours d'absence par année**. Les résultats du tableau 19 traitent de diverses formes de distribution des jours d'absence.

**Tableau 19 – Statistiques descriptives des jours d'absence par année pour les trois types d'invalidité ( $n=113$ )**

| Jour d'absence | INV-PHY ( $n=67$ )  |              | INV-PSY ( $n=31$ ) |              | INV-PHY_PSY ( $n=15$ ) |       |
|----------------|---------------------|--------------|--------------------|--------------|------------------------|-------|
|                | $n$                 | %            | $n$                | %            | $n$                    | %     |
| 1 à 30         | 39                  | <b>58,21</b> | 8                  | <b>25,81</b> | 4                      | 26,67 |
| 31 à 60        | 15                  | 22,39        | 11                 | 35,48        | 4                      | 26,67 |
| 61 à 90        | 11                  | 16,42        | 5                  | 16,13        | 3                      | 26,67 |
| ≥ 91           | 2                   | <b>2,98</b>  | 7                  | <b>22,58</b> | 4                      | 26,67 |
|                | <b>PHYS (jours)</b> |              | <b>PSY (jours)</b> |              | <b>PHYS (jours)</b>    |       |
| Minimum        | 2,50                |              | 2,75               |              | 5,43                   |       |
| Maximum        | 174,00              |              | 165,00             |              | 91,00                  |       |
| Somme          | 2277,00             |              | 1848,99            |              | 391,02                 |       |
| Moyenne        | <b>33,99</b>        |              | <b>59,64</b>       |              | <b>26,07</b>           |       |
| Écart-type     | 32,27               |              | 42,25              |              | 24,70                  |       |

<sup>23</sup> Par rapport aux données de la CNESST présentées dans la sous-section 1.2, en fonction du type de données reçues sur les jours répétés d'absence d'une année à l'autre, le terme « récurrences » est utilisé ici pour indiquer que les participants se sont absents de nouveau.

Les données du tableau 19 montrent que les différences les plus marquées se trouvent dans les deux catégories extrêmes (1-30 et  $\geq 91$ ) de jours d'absence par année. Pour la période plus courte (1-30 jours) on trouve 58,21 % des absences pour invalidité physique, comparativement à 25,81 % pour les absences de nature psychologique et 26,67 % pour les absences combinées d'invalidité physique et psychologique. Pour la période plus longue ( $\geq 91$  jours) on trouve 2,98 % des absences pour invalidité physique comparativement à 22,58 % pour les absences de nature psychologique et à 26,67 % pour les absences combinées d'invalidité physique et psychologique.

Ainsi, il ressort des données que la durée moyenne de l'absence pour invalidité psychologique (59,64 jours par année) est significativement plus longue que la moyenne de l'absence pour invalidité physique (33,99 jours par année) ( $t=3,31$ ;  $ddl=96$ ;  $p=.001$ ). Par ailleurs, **de petits nombres de participants qui s'absentent uniquement ( $n=31$ ) ou partiellement ( $n=15$ ) pour invalidité psychologique excèdent très largement, en jours par année, le plus grand nombre de participants qui s'absentent uniquement ( $n=67$ ) ou partiellement ( $n=15$ ) pour invalidité physique.**

Comme l'illustrent les données du tableau 20, à l'aide d'une **analyse en tableau croisé**, l'absence au travail (absent oui/non; si oui, pour quel type d'invalidité?) a été mis en relation avec les cinq catégories de la variable maintien en emploi.

**Tableau 20 – Répartition des participants en termes d'absence au travail et de maintien en emploi**

| Maintien en emploi   |          | Absence au travail |         |         |             | Total absence | Total |
|----------------------|----------|--------------------|---------|---------|-------------|---------------|-------|
|                      |          | Non                | INV-PHY | INV-PSY | INV-PHY_PSY |               |       |
| Mi-carrière          | <i>n</i> | 40                 | 23      | 1       | 2           | 26            | 66    |
|                      | %        | 21,62              | 34,33   | 3,23    | 13,33       | 23,01         | 22,15 |
| Fin de carrière      | <i>n</i> | 43                 | 11      | 10      | 4           | 25            | 68    |
|                      | %        | 23,25              | 16,42   | 32,26   | 26,67       | 22,12         | 22,82 |
| Retraite hâtive      | <i>n</i> | 40                 | 12      | 11      | 4           | 27            | 67    |
|                      | %        | 21,62              | 17,91   | 35,48   | 26,67       | 23,89         | 22,48 |
| Retraite régulière   | <i>n</i> | 36                 | 16      | 5       | 3           | 24            | 60    |
|                      | %        | 19,46              | 23,88   | 16,13   | 20,00       | 21,24         | 20,13 |
| Retraite progressive | <i>n</i> | 26                 | 5       | 4       | 2           | 11            | 37    |
|                      | %        | 14,05              | 7,46    | 12,90   | 13,33       | 9,73          | 12,42 |
| Total                | N        | 185                | 67      | 31      | 15          | 113           | 298   |

On observe que les participants qui ne se sont jamais absentés du travail pour quelque forme d'invalidité que ce soit se répartissent, à chaque niveau de maintien en emploi (colonne Non), dans des proportions quasi identiques à celles de 298 personnes de l'étude (colonne Total).

Par ailleurs, dans l'espace ombragé du tableau 20 il est possible d'observer des variations dans les données spécifiques aux participants qui se sont absentés pour invalidité. Premièrement, au regard des absences pour invalidité physique, le groupe de mi-carrière (34,33 %) compte deux fois plus de participants que celui de fin de carrière (16,42 %). L'inverse se produit en ce qui a trait aux absences pour invalidité psychologique : le groupe de fin de carrière (32,26 %) comprend dix fois plus de participants que celui de mi-carrière (3,23 %). Deuxièmement, les absences pour invalidité psychologique se retrouvent en beaucoup plus grandes proportions dans le cas de la retraite hâtive (35,48 %) que dans celui de la retraite régulière (16,13 %).

En raison du trop petit nombre de participants dans certains sous-groupes ( $\leq 5$ ), de ceux qui se sont absentés pour invalidité à la fois physique et psychologique ( $n=15$ ) et ceux qui se sont

absentés et qui ont pris une retraite progressive ( $n=11$ ), il n'est pas possible d'effectuer certaines analyses et d'établir une conclusion statistiquement significative entre l'absence et le maintien en emploi pour ces sous-groupes spécifiques. Malgré cela, il a été possible d'observer des différences sur la durée des absences de nature physique et psychologique (**H3a partiellement confirmée**).

#### 4.4.2 Le lien entre le taux de présence au travail et le maintien en emploi

Dans la continuité des analyses précédentes qui ont porté exclusivement sur l'absence au travail, pour les quatre mêmes catégories de maintien en emploi, trois variables de présence au travail ont été utilisées, soit une pour chaque type d'invalidité : PAT-PHY (qui correspond au pourcentage de *présence avec invalidité physique*), PAT-PSY (qui correspond au pourcentage de *présence avec invalidité psychologique*) et PAT-PHY\_PSY (qui correspond au pourcentage de *présence avec invalidité physique et psychologique*). Pour les participants qui ne se sont jamais absentés pour invalidité pendant les quatre années de référence, la présence correspond à 100 %. Les participants qui ont des jours d'absence pour l'une ou l'autre des trois formes d'invalidité ont un pourcentage de présence inférieur à 100 %.

Pour être comparables à ceux des analyses précédentes (jours d'absence par année et maintien en emploi ; tableau 20) les résultats qui suivent portent uniquement sur PAT-PHY et PAT-PSY et quatre catégories du maintien en emploi (tableau 21).

**Tableau 21 – Taux de présence au travail et maintien en emploi**

| Maintien en emploi                                       | Taux de présence au travail |                |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
|                                                          | PAT-PHY                     | PAT-PSY        |
| Mi-carrière<br>( $n=66$ , dont 40 jamais absents)        | 94,09 %                     | <b>99,69 %</b> |
| Fin de carrière<br>( $n=68$ , dont 43 jamais absents)    | <b>98,19 %</b>              | 96,09 %        |
| Retraite hâtive<br>( $n=67$ , dont 40 jamais absents)    | 97,39 %                     | 95,78 %        |
| Retraite régulière<br>( $n=60$ , dont 36 jamais absents) | 96,22 %                     | 98,25 %        |

Les résultats du **test t** montrent, dans la zone ombragée du tableau 21, que les travailleurs seniors en mi-carrière même s'ils s'absentent pour invalidité psychologique, ont un taux de présence au travail (99,69 %) significativement plus élevé ( $t=2,35$ ;  $ddl=132$ ;  $p=,020$ ) que celui des travailleurs seniors en fin de carrière (96,09 %). Par ailleurs, les travailleurs seniors en fin de carrière, même s'ils s'absentent pour invalidité physique, ont un taux de présence au travail (98,19) significativement plus élevé ( $t=2,49$ ;  $ddl=132$ ;  $p=,014$ ) que celui des travailleurs seniors en mi-carrière (94,09 %). Enfin, pour les mêmes variables (PAT-PHY; PAT-PSY), le groupe de la retraite hâtive ne diffère pas significativement de celui de la retraite régulière.

**L'hypothèse H3b est confirmée seulement pour les deux sous-groupes de participants qui sont encore en emploi à la CS.**

## 4.5 Phase 2 – Les résultats des analyses de contenu des entrevues

La *Phase 2* a été réalisée en tant que complément de la *Phase 1* pour connaître les facteurs saillants au travail, et dans le contexte de vie hors travail, qui sont en lien avec l'intention des travailleurs seniors de se maintenir en emploi à la CS jusqu'au terme de leur carrière ou de partir à la retraite avec des pénalités financières (*objectif 4*). Il ressort qu'à partir de l'étape intermédiaire de leur carrière, les travailleurs commencent à réfléchir au type de retraite à prendre (p. ex., régulière, progressive ou hâtive).

Pour motiver leur choix de rester en emploi à la CS jusqu'à l'obtention d'une pleine retraite ou de partir hâtivement avec des pénalités financières, les répondants ont fait référence à plusieurs facteurs psychosociaux qui sont liés au contexte (p. ex., compressions budgétaires et réduction du personnel; possibilités de promotion et formation), au contenu du travail (p. ex., la charge et les horaires de travail), aux relations interpersonnelles au travail (p. ex., soutien social de la part de la CS, du supérieur immédiat et des collègues), aux aspects positifs et négatifs de la santé psychologique au travail, à la situation financière, ainsi qu'à des facteurs liés au contexte hors travail (p. ex., la charge familiale). Les facteurs qui influencent l'intention de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite sont similaires d'une fonction à l'autre.

Dans les pages suivantes, les sept grands thèmes ressortis sont présentés pour mieux illustrer les résultats de cette phase de l'étude : **1) le contexte de travail : les changements et les pratiques de gestion des ressources humaines; 2) le contenu du travail : l'ajustement de la charge, des tâches et des horaires de travail; 3) les relations interpersonnelles au travail : le soutien social; 4) la santé psychologique au travail; 5) l'âge, l'état de santé et la performance; 6) la situation financière; 7) le contexte de vie hors travail.**

La plupart des thèmes ressortis sont illustrés avec un extrait du contenu des entrevues (*en italique*) tiré de la base des données qualitatives. Pour présenter certains thèmes, par exemple la perception des changements liés au travail et à l'organisation dans le milieu d'éducation, un portrait global des résultats a été dressé. Pour d'autres, comme pour le contenu du travail, des résultats distincts sont produits selon les réponses fournies par le sous-groupe de travailleurs seniors ayant l'intention de se maintenir en emploi (MEE) et par le sous-groupe de ceux qui ont l'intention de partir hâtivement à la retraite (RH).

Le tableau 22 à la fin de ce chapitre résume les principaux facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique liés au travail et à la vie hors travail mentionnés par les participants interviewés comme saillants dans leur intention de se maintenir en emploi à la CS.

### 4.5.1 Le contexte de travail : les changements et les pratiques de gestion des ressources humaines

Cette sous-section rapporte les deux sous-thématiques les plus mentionnées par les répondants: a) **les compressions budgétaires et les effets des changements sur les conditions de travail;** b) **l'enjeu du vieillissement du personnel et les pratiques de gestion des ressources humaines**, incluant les possibilités de promotion, de formation et de changement de poste à la CS et de retraite progressive.

#### 4.5.1.1 Les compressions budgétaires et les effets des changements sur les conditions de travail

Parmi les 28 participants, 26 ont discuté des **changements remarquables au fil de leur carrière au sein de la CS**. Cette thématique a été principalement abordée par les femmes de plus de 55 ans ( $n=15$ ). Un nombre similaire de répondants dans chaque fonction exercée à la CS a partagé leur point de vue au sujet des changements remarquables (7 enseignants; 6 personnels de soutien; 7 professionnels; 6 cadres). De manière générale, en décrivant les changements liés au travail et à l'organisation, les participants ( $n\geq 12$ ) ont parlé des **compressions budgétaires** et de la réduction du personnel, des **effets des changements sur les conditions de travail et des pratiques organisationnelles**. Les répondants, tant ceux qui ont l'intention de se maintenir en emploi que ceux qui désirent partir hâtivement, ont fait référence à un contexte d'attrition et de **compressions budgétaires de la CS** occasionnant des réorganisations majeures (p. ex., fusion des commissions scolaires, diminution du nombre de formations offertes aux employés) et qui rendaient le personnel de la CS plus vulnérable en situation de surcharge physique et émotionnelle. Une participante indiquait que d'après elle *le contexte d'austérité et de coupures amène les gens à vouloir sortir du réseau* (P16-MEE).

Dix-huit répondants (MEE :  $n=9$ ; RH :  $n=9$ ) ont discuté des **coupures de personnel** et des **changements relatifs à la gestion des ressources humaines** dans les établissements dus à des compressions budgétaires. Plus précisément, onze personnes (MEE :  $n=6$ ; RH :  $n=5$ ) ont parlé de(s) **coupures de personnel** ainsi que des **phénomènes d'attrition et d'âgisme**. Les répondants avaient l'impression qu'aucun ou seulement la moitié des postes laissés vacants à la suite des départs à la retraite étaient comblés. Par conséquent, certains postes étaient abolis, le travail était redistribué aux personnes encore en place et le nombre de **tâches ainsi que la charge de travail** étaient en constante augmentation (p. ex., *une personne peut travailler sur deux postes*). Un membre du personnel de soutien indiquait que des postes à temps plein avaient été abolis pour permettre l'ouverture de deux postes à temps partiel (10-15 heures par semaine). La **surcharge de travail** est donc devenue un élément préoccupant pour les travailleurs seniors. Plusieurs d'entre eux ont évoqué que les changements organisationnels et les coupures étaient responsables de la **surcharge** vécue quotidiennement dans leur travail. Lorsqu'il y a des congédiements dans les établissements à la suite d'une restructuration, la charge de travail est répartie selon les besoins et les disponibilités de chacun. À titre d'exemple, un répondant a mentionné que *maintenant c'est la secrétaire d'école qui doit gérer les absences de tout le personnel des deux écoles (21 heures par semaine dans une école et 14 heures dans une autre) [...]. Des fois, « ils déversent dans les écoles », c'est-à-dire qu'ils font faire par les secrétaires d'école ce qui était autrefois fait par des secrétaires à la CS* (P33-MEE).

D'après les répondants dont l'intention est de partir hâtivement à la retraite, les compressions budgétaires étaient de plus en plus présentes et les ressources disponibles diminuaient d'année en année, occasionnant un manque de ressources spécialisées et l'augmentation de la charge de travail, la dégradation du climat de travail (p. ex., des relations plus tendues entre les enseignants ainsi que la fatigue reliée à la surcharge). Un participant souligne que *depuis que le ministère a coupé dans les services aux élèves, il y a eu une diminution de la quantité et de la qualité des services offerts aux élèves. Pendant ce temps, des enfants sont en attente, les évaluations sont retardées. C'est difficile de vivre les périodes sans ressources* (P19-RH). Le **travail** a donc été décrit par six personnes ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite comme **plus lourd et demandant** (p. ex., augmentation du nombre de tâches et de la quantité de demandes). Les nouvelles règles budgétaires (c.-à-d. : atteindre l'équilibre zéro), les

demandes administratives (c.-à-d. : nouveaux formulaires, nouveaux dossiers) ou les procédures techniques (c.-à-d. : mise à niveau technologique) ont été décrites de façon plutôt négative par les personnes ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite (RH :  $n=9$ ). La bureaucratie semble être de plus en plus présente, puisque *les procédures étaient devenues plus **formelles** (p. ex., formulaires à remplir) (P36-RH) et plus **rigides** (p. ex., demander l'autorisation pour faire du temps supplémentaire) (P32-RH)*. Elles ont été décrites comme occasionnant l'augmentation des demandes, de la vitesse et de la rigueur au travail. En général, les répondants ne savent pas si ce sont les procédures qui ont changé ou si elles sont seulement appliquées de manière plus rigide. Ce qu'ils ressentent est que certaines modifications occasionnent du stress, une diminution de la flexibilité, et, ultimement, une culture où les aspects humains étaient moins mis de l'avant. À ce scénario, s'ajoutent les opinions sur les **programmes scolaires** qui semblent être aussi trop chargés et peu adaptés aux besoins des jeunes et au temps insuffisant alloué pour couvrir tous les objectifs. À titre d'illustration, une participante considère que *les conditions et milieux sont plus difficiles (plus d'élèves avec troubles de comportement et d'apprentissage, c'est exponentiel)*. Elle doit *saupoudrer les connaissances puisqu'il y a trop de matière et pas assez de temps*. Elle croit que *la situation va s'empirer* (P14-RH).

D'autres participants, pour expliquer leur intention de partir hâtivement à la retraite, ont évoqué que les conditions de travail s'étaient détériorées au fil des ans. Par exemple, un enseignant et un professionnel en services directs à l'élève ont mentionné qu'ils éprouvaient des difficultés avec **la clientèle**. Les relations difficiles avec les jeunes les incitaient à anticiper leur retraite. Ils avaient remarqué qu'avec l'âge, ils deviennent à bout de patience. Aussi, cinq personnes, dont l'intention est de partir hâtivement à la retraite (RH :  $n=5$ ), ont décrit la clientèle comme particulièrement difficile, puisqu'elle serait davantage aux prises avec des problèmes de santé mentale et des troubles de comportement. Un répondant a décrit une *génération d'enfants plus violents et plus physiques. L'autorité est difficile avec eux. Par exemple, les policiers n'ont pas d'impact sur eux. Le milieu de l'éducation devient de plus en plus difficile, il évolue* (P9-RH). Un autre participant a d'ailleurs ajouté que ses *collègues étaient brûlés et qu'ils craquaient*. Pour éviter de vivre la même chose, il a pour sa part choisi de diminuer ses heures de travail (P11-RH).

Il est important de mentionner que les compressions budgétaires et la réduction du nombre de postes ne sont pas les seuls vecteurs de ces changements : l'apport de la **technologie** a également encouragé cette nouvelle manière de fonctionner (p. ex., communications par courriel). Les **nouvelles technologies** ont aussi été discutées de manière positive et certains ont mentionné qu'elles leur permettaient d'économiser du matériel et du temps dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

#### 4.5.1.2 L'enjeu du vieillissement du personnel et les pratiques de gestion des ressources humaines

Plusieurs questions de la grille d'entrevue abordaient l'enjeu du **vieillissement du personnel**. D'après les travailleurs seniors occupant soit la fonction d'enseignant, de personnel de soutien, de professionnel ou de cadre, la question du vieillissement du personnel est peu considérée par la CS. Cette dernière ne semble pas avoir de plan de relève pour contrer le vieillissement ou la pénurie de main-d'œuvre ainsi que les difficultés relatives au recrutement de jeunes travailleurs. Ces difficultés seraient attribuables à la détérioration des conditions de travail dans le milieu de l'éducation au Québec. D'ailleurs, les **procédures relatives à l'embauche** et à l'attribution de postes ont été décrites par les personnes ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite

comme plus complexes et strictes. Les compétences des travailleurs seraient davantage vérifiées, la période de probation plus longue. Ces répondants considèrent que *les diplômes sont plus importants aujourd'hui, plus qu'avant. Les processus de sélection ont changé. C'est plus difficile de monter dans les échelons salariaux* (P17-RH).

L'enjeu du vieillissement du personnel a été abordé par les répondants en établissant un lien avec des exemples de pratiques de gestion de ressources humaines, telles que les possibilités de promotion, de changement de poste et de formation à la CS.

### ***Les possibilités de promotion et de formation à la CS***

L'influence de l'âge sur les **possibilités de promotion** dans la CS ne semble pas faire consensus auprès des travailleurs seniors. Certains répondants ont évoqué que *les possibilités de promotion sont offertes selon les besoins de la CS, mais axées sur les gens plus jeunes qui ont l'expérience pertinente de façon à assurer la stabilité des postes à long terme* (P13-MEE). D'après eux, la CS cultivait une vision de développement de la main-d'œuvre et voulait éviter qu'un travailleur quitte son poste en cours de mandat. En ce sens, ils ont mentionné que les travailleurs plus jeunes étaient généralement privilégiés lorsque des possibilités de promotion étaient offertes. Par contre, d'autres travailleurs seniors ont mentionné qu'il n'y avait pas de discrimination envers les travailleurs plus âgés ou de désintérêt à leur égard. Au contraire *tous ont accès aux promotions : si la personne est en forme et compétente, elle peut avoir des possibilités de promotion* (P17-RH). Aussi, *les promotions, c'est en fonction de la convention collective, selon l'ancienneté* (P16-MEE). Les possibilités d'accéder à une promotion dans la CS semblent plutôt être influencées par des compressions budgétaires. D'après eux, depuis 2004, *il y a eu peu d'occasions de promotion pour les travailleurs dans le milieu de l'éducation à la suite de l'abolition de plusieurs postes au sein des CS du Québec* (P20-RH).

Pour plusieurs ( $n=8$ ), que ce soit à travers l'obtention ou non d'une promotion, le **changement de poste** n'était toutefois pas envisageable. Ces personnes ont mentionné que les postes à la CS étaient moins nombreux qu'auparavant, que leur travail était trop spécialisé ou qu'ils ne possédaient pas le niveau de scolarité nécessaire pour changer de fonction ou de secteur d'activité. Pour certains travailleurs seniors ( $n=6$ ), ce n'est pas l'âge qui influence les possibilités de promotion, mais plutôt la **fonction exercée à la CS**. Par exemple, pour les professionnels, la seule promotion éventuelle est un poste de direction d'un établissement. Il est important de signaler que ce ne sont pas tous les professionnels qui désirent accéder à ce type de poste. Pour ces travailleurs, aucune possibilité de promotion dans le milieu de l'éducation n'est offerte. Aussi, d'après les répondants, ce ne sont pas tous les *enseignants qui voudraient un poste de directeur* (P11-RH). Pour un autre groupe de participants, il y avait la possibilité de **changer de fonction ou de secteur** d'activité (p. ex., préscolaire/primaire, secondaire, formation professionnelle, éducation aux adultes, centre administratif). Malgré cette possibilité, neuf participants ont mentionné ne pas être tentés par ces changements, puisque les avantages de leur situation actuelle étaient plus grands que ceux qui pourraient être retirés d'une autre fonction à la CS ou d'un autre secteur d'activité. Quant aux **possibilités de formation**, tous les répondants ( $N=28$ ) sont unanimes pour dire que la formation est offerte à tous, sans discrimination envers les employés plus âgés. Les travailleurs seniors peuvent en faire la demande en tout temps selon leurs besoins de perfectionnement. À titre d'exemple, une participante mentionnait que si elle a besoin de formation, elle va la recevoir. Selon elle, *l'âge n'est pas un critère qui influence le fait de recevoir ou non une formation* (P33-MME).

### ***La continuité de carrière à la CS et la retraite progressive***

Tous les participants ( $n=28$ ) ont discuté de leur parcours professionnel sur le marché du travail, des années de service à la CS et de l'importance de la continuité de carrière. Dix-sept femmes et onze hommes ont abordé cette thématique. Les participants les plus âgés (55 ans et plus) ont été plus nombreux ( $n=16$ ) que les plus jeunes (45-55 ans;  $n=12$ ) à le faire. Un nombre égal de participants de chaque fonction exercée à la CS ( $n=7$ ) a abordé la thématique de la transition travail-retraite en faisant référence à la possibilité d'exercer un nouveau rôle à la CS ou de prendre une retraite progressive (ou préretraite; travail à temps partiel). Chez les 13 participants qui ont l'intention de partir hâtivement à la retraite, les propos tenus au sujet du thème de la carrière étaient généralement orientés autour des limites relatives à leur **parcours professionnel ou à leur carrière**. Ils ont davantage mentionné leur volonté de changer de fonction ou de secteur d'activités, puisque la clientèle était devenue plus difficile, la charge plus grande ou les conditions de travail moins intéressantes. Certains espéraient aussi relever des défis plus importants au sein d'une nouvelle fonction. Une participante mentionne *qu'elle a d'autres intérêts, d'autres aspirations, elle aimerait travailler à temps partiel dans un autre domaine. Elle aime des défis. Mais il n'y a pas de création de postes, elle stagne. Pour aspirer à un autre poste, elle devrait devenir directrice d'école, mais cela ne l'intéresse pas la gestion et de toute façon, il y a peu d'élus. Elle partira pour relever d'autres défis* (P37-RH).

Il est intéressant de noter que quatre des six personnes qui ont mentionné être rendues au terme de leur carrière ou vouloir passer le relais aux plus jeunes désirent toutefois se maintenir en emploi jusqu'à l'obtention de la pleine pension. Remettre le relais aux plus jeunes a aussi été mentionné par les répondants ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite, car ils manquaient d'énergie ou parce qu'ils désiraient diminuer la pression ressentie. Un participant dit que son énergie diminue. Il croit que le **mentorat** pourrait l'aider. Cela pourrait lui permettre de se dégager d'une partie de la charge de travail et d'appuyer les jeunes ou les autres remplaçants (P11-RH).

L'enjeu du vieillissement du personnel et de leur carrière à la CS a été abordé en faisant aussi le lien avec la **retraite progressive**. Sept personnes ont discuté de la possibilité de prendre une retraite progressive qui permettrait une plus grande flexibilité d'horaire (p. ex., allègement des tâches et des horaires de travail) afin de **garder l'expertise** dans l'organisation. Il a aussi été rapporté que la CS offre des **cours de préparation à la retraite** pour soutenir les travailleurs seniors dans la planification de cette étape importante. À titre d'exemple, une répondante mentionne les avantages liés à la retraite progressive : *le personnel expérimenté devrait être gardé en emploi grâce à l'allègement des tâches. La préretraite pourrait servir à garder l'expertise* (P16-MEE). Malgré le fait que la préretraite fasse partie des politiques de la CS, certains participants ont indiqué qu'elle n'était pas toujours accessible d'un établissement à l'autre. La charge de travail ou le nombre de professionnels disponibles par rapport au nombre de classes et d'élèves ont été des causes soulevées pour justifier cette situation. Deux répondants ont déclaré que malgré leur implication à la CS (p. ex., au niveau syndical), ils ne se sentaient pas suffisamment **informés au sujet des possibilités relatives à la retraite progressive**.

Il y a quelques participants ( $n=5$ ), dont l'intention est de partir hâtivement à la retraite, qui ont évoqué de **nouvelles règles à cet égard**; la CS ne contrôle par ces règles qui sont négociées par le Conseil du trésor du Québec et s'appliquent à l'ensemble de la province. Par conséquent, plusieurs changements opérés par la CS concernant des pratiques de gestion des ressources humaines liées au vieillissement de la main-d'œuvre et aux départs à la retraite ont été

rapportés par les travailleurs seniors. Un participant, en faisant référence à 2015, mentionne que la CS offrait des indemnités de départ pour les cadres qui désirent prendre une **retraite anticipée** (P36-RH). D'après le participant cette dernière proposition était liée aux compressions budgétaires et avait pour principal objectif de diminuer le nombre de postes.

#### **4.5.2 Le contenu du travail : l'ajustement de la charge, des tâches et des horaires de travail**

Plusieurs propos portant sur l'ajustement de la charge, des tâches et des horaires de travail ont été tenus par tous les répondants, et ce, indépendamment de leur choix de se maintenir en emploi ou d'effectuer un départ hâtif à la retraite. La fréquence des réponses est représentative de la composition de l'échantillon de cette phase, et ce, par rapport au sexe, à la catégorie d'âge et à la fonction exercée à la CS.

Tout d'abord, les entrevues réalisées avec les travailleurs seniors sur **l'ajustement de la charge de travail** ont montré que celui-ci varie d'un établissement à l'autre et qu'il se fait habituellement en étroite collaboration avec la direction de l'établissement. Pour ce faire, les travailleurs seniors doivent rencontrer leur supérieur immédiat afin d'élaborer une entente qui sera entérinée par la direction afin que celle-ci soit effective dans l'établissement. Un participant témoignait que *si la direction est souple, c'est possible de faire des ententes avec la direction (p. ex., choix de journées pour travailler, retraite progressive)* (P11-RH). La flexibilité offerte par la direction est déterminante au regard du sentiment de lassitude éprouvé par les travailleurs seniors devant la possibilité ou non d'ajuster leur charge de travail. Pour les enseignants, **les tâches** sont difficilement modifiables en cours d'année. Dans certains établissements *le choix des tâches se fait une fois par année et ne peut pas être adapté ou modifié une fois signé* (P15-MEE). Tandis que d'autres travailleurs seniors ont mentionné l'inverse, c'est-à-dire, qu'avec la collaboration de leur supérieur immédiat, il était possible d'adapter le contenu du travail, et ce, tout au long de l'année scolaire. À ce propos, une participante a déclaré que *le nombre de dossiers sur lesquels elle travaille peut changer et les échéanciers peuvent être adaptés* (P5-MEE).

En ce qui concerne **l'ajustement de l'horaire**, les répondants estiment qu'il peut varier selon leur fonction exercée à la CS. Pour les cadres, les horaires de travail peuvent être variables pour prendre des rendez-vous personnels de courtes durées (p. ex., dentiste, médecin, etc.). Par conséquent, de manière courante, ils doivent être présents en même temps que le personnel et les élèves en cas de problème. Dans le cas des professionnels, l'ajustement des horaires de travail est peu flexible. Ils doivent être présents pendant les heures de classe des élèves. Pour le personnel de soutien, l'ajustement des horaires de travail est possible dans leur cadre d'intervention. Les travailleurs peuvent échanger entre eux les plages horaires pour lesquelles ils doivent assurer une présence auprès des élèves.

#### **4.5.3 Les relations interpersonnelles au travail : le soutien social**

Les deux groupes de travailleurs (c.-à-d. : ceux ayant l'intention de rester en emploi et ceux ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite) ont le sentiment de recevoir deux types de soutien social au travail, soit instrumental et socioémotionnel, et ce, de la part de trois groupes d'acteurs de l'organisation : la commission scolaire, les supérieurs immédiats et les collègues.

Le **soutien social** de type **instrumental** qui réfère à l'aide et à l'assistance dans l'accomplissement des tâches a été évoqué favorablement par les répondants puisqu'il les aide à gérer la clientèle difficile, la surcharge et les horaires de travail. Quant au soutien **socioémotionnel**, qui réfère plutôt au degré d'intégration sociale et de confiance, les participants mentionnent qu'il se manifeste principalement lors de la communication interpersonnelle, des échanges, de l'entraide et de l'écoute réciproque.

Selon les travailleurs seniors voulant rester en emploi jusqu'à l'obtention de la pleine pension (MEE :  $n=15$ ), le soutien instrumental semble être plus présent dans leurs milieux de travail, et ce, autant chez les femmes que chez les hommes de 45 ans et plus occupant soit un poste d'enseignant, de personnel de soutien, de professionnel ou de cadre. En revanche, le soutien de type socioémotionnel est vécu davantage par les femmes de 45 à 54 ans qui occupent un poste de cadre ou de soutien. En général, d'après les travailleurs seniors voulant partir hâtivement à la retraite (RH :  $n=13$ ), le soutien instrumental est davantage vécu par les femmes et les hommes de 55 ans et plus occupant un poste d'enseignant, de personnel de soutien ou de cadre.

Cette section rapporte les deux sous-thématiques les plus évoquées par les répondants : a) **le soutien de la part de la CS et du supérieur immédiat**; b) **le soutien de la part des collègues**.

#### 4.5.3.1 Le soutien de la part de la CS et du supérieur immédiat

Les travailleurs seniors ayant l'intention de se maintenir en emploi ressentent qu'ils reçoivent du **soutien de type instrumental de la part de la CS**. Selon eux, la direction est sensible à l'ajustement des horaires de travail selon les besoins et la charge de travail de différentes professions et accepte la plupart du temps la demande d'heures supplémentaires. À titre d'exemple, une participante stipule que *grâce à son patron, ses horaires sont plus flexibles. Elle peut travailler à distance si la météo n'est pas bonne, elle peut ajuster son horaire selon ses besoins et la charge de travail; elle peut commencer plus tôt et finir plus tard* (P5-MEE).

Puis, les répondants ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite mentionnent recevoir du soutien de la part de la CS pour la gestion de cas « problématiques » : *la collaboration avec les ressources humaines est très positive. La CS se préoccupe de son état de santé, par exemple, elle l'informe et la soutient lorsqu'elle pourrait avoir à faire avec des cas difficiles (milieu défavorisé). La CS se soucie de sa sécurité* (P12-RH).

Les travailleurs seniors ayant l'intention de se maintenir en emploi font référence à un type de soutien **de la part du supérieur immédiat** qui est à la fois de type **instrumental et socioémotionnel**. Le supérieur immédiat soutient et encourage les travailleurs seniors en reconnaissant les heures supplémentaires ainsi que l'ajustement de leurs horaires en fonction de leurs besoins et leurs charges de travail hebdomadaires. Aussi, certains travailleurs ont rappelé l'appui du supérieur immédiat dans la gestion financière des activités scolaires. Sur le plan du **soutien socioémotionnel**, les travailleurs reconnaissent la collaboration, la communication et les échanges avec leur supérieur immédiat ainsi que leur soutien dans la prise de décision dans certains dossiers (avec les parents, dossiers disciplinaires et de classement). Un participant nous a mentionné que *régulièrement il communique, échange avec son supérieur, ils se font des mises à jour, ils partagent et se rendent des services; entre eux le support est mutuel* (P8-MEE).

Pour ce qui est du **soutien instrumental** provenant du supérieur immédiat, il ne semble pas faire consensus auprès des travailleurs seniors ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite. Certains ont évoqué recevoir beaucoup d'aide et de soutien dans certaines tâches (p. ex., rencontre parent/élève). Aussi une participante indique que *sa direction la supporte et appuie ses décisions. La direction générale est facilitante. Elle se sent mieux et trouve cela moins stressant. Cela l'aide* (P17-RH). Tandis que d'autres mentionnent que *la surcharge administrative vécue par leur supérieur immédiat les amène à effectuer seulement les demandes jugées essentielles de leur part. En contrepartie, ils reçoivent peu de soutien* (P9-RH). Enfin, certains supérieurs immédiats ont peu de connaissance des tâches effectuées par les travailleurs, ce qui diminue la perception de soutien social auprès des travailleurs seniors. Un participant considère que *son supérieur est un gestionnaire administratif qui ne connaît rien au contenu de son travail. Son supérieur s'intéresse plus au fait que le formulaire soit rempli convenablement qu'au travail, à la tâche comme telle* (P36-RH).

#### 4.5.3.2 Le soutien de la part des collègues

D'après les participants ayant l'intention de se maintenir en emploi, le soutien provenant des collègues est à la fois **instrumental et socioémotionnel**. À la suite des nombreux changements organisationnels dans la CS, plusieurs enseignants, professionnels et personnel de soutien ont développé des stratégies de soutien telles que la coévaluation, le coenseignement. Pour diminuer le stress occasionné par la surcharge de travail découlant de changements organisationnels, des coupures de personnel et des compressions budgétaires à la CS, les travailleurs seniors s'entraident dans plusieurs tâches associées au travail de bureau ou non en misant sur le travail d'équipe, la communication et l'entraide. Par exemple, un participant décrit que *le travail se fait en équipe : son équipe est extraordinaire, ils s'entraident, ils discutent, ils se confient (échangent même sur leurs faiblesses en mettant leurs égos de côté), ils se soutiennent psychologiquement et ils partagent les dossiers. Lorsqu'il part en vacances, il sait qu'il peut compter sur eux pour la « continuité du travail » (les dossiers sont pris en charge). Il se sent chanceux et trouve que c'est rassurant* (P6-MEE).

La présence du **soutien instrumental** provenant des collègues semble être un facteur important aussi pour les participants ayant décidé de partir hâtivement à la retraite. D'après les répondants il se manifeste de plusieurs façons, soit par l'entraide dans le traitement de certains dossiers administratifs ou encore dans la gestion des classes. Par exemple, les travailleurs seniors vont échanger des conseils et se soutenir lorsqu'ils ont des élèves difficiles ou encore lorsqu'ils ont besoin de nouvelles stratégies d'enseignement pour une matière. Par conséquent, le soutien de certains collègues semble être moins assidu lorsque les ressources sont insuffisantes ou que le temps manque. Le soutien est variable selon les périodes de l'année scolaire. Un participant racontait que *des réseaux se construisent pour trouver des informations ponctuelles. Il y a des rencontres entre petits groupes pour traiter certains dossiers. En début d'année, c'est plus facile à faire. Il y a des rencontres mensuelles avec trois, quatre directions. En cours d'année, ils n'ont plus le temps de faire ça. Ils voudraient, mais leurs journées sont surchargées* (P19-RH).

#### 4.5.4 La santé psychologique au travail

Dix-sept femmes et dix hommes ont abordé plusieurs composantes de la santé psychologue au travail. Les participants âgés de plus de 55 ans ( $n=16$ ) ont été un peu plus nombreux que ceux de 45-54 ( $n=11$ ) ans à le faire. Un nombre similaire de participants de chaque fonction a abordé

ce sujet (6 enseignants; 7 personnels de soutien; 7 professionnels; 7 cadres). La moitié des participants ( $n=14$ ) ont évoqué leur satisfaction au travail. Ils ont également parlé de leur sentiment d'accomplissement ( $n=9$ ), de leur motivation au travail ( $n=9$ ) et de leur niveau d'engagement ( $n=5$ ). Malgré que plusieurs aient parlé d'aspects positifs (p. ex : émotions positives, plaisir vécu au travail), certains ont également traité d'aspects négatifs (p. ex., stress, anxiété, frustrations, fragilité émotionnelle, fatigue, déceptions vécues au travail).

Les 15 participants ayant l'intention de se maintenir en emploi ont amplement discuté d'aspects positifs de la **santé psychologique au travail**. Ils ont tous tenu des propos très positifs à ce sujet. Plusieurs (MEE :  $n=14$ ) ont d'ailleurs affirmé être **satisfaits de leur travail, aimer leur travail et avoir du plaisir à travailler**. Certains ( $n=6$ ) ont mentionné se sentir **valorisés, engagés ou motivés au travail**. De même, quelques-uns ( $n=5$ ) ont souligné avoir l'impression de **se réaliser, de s'accomplir et de se développer personnellement**. Trois participants ont aussi fait référence à leur **satisfaction à l'égard de leur parcours de vie professionnelle**. Ces participants ont dit aimer leur métier ou leur profession et avoir le **sentiment d'accomplir** une belle carrière.

Malgré l'intention de poursuivre leur carrière à la CS, quelques participants ( $n=5$ ) ont toutefois cru bon de nuancer leurs propos. Ils ont mentionné que certains facteurs défavorables liés au travail (p. ex., coupure de postes, surcharge) leur occasionnaient une certaine forme de **lassitude ou d'irritation** qui alimentaient leurs réflexions relatives à leur départ à la retraite. Par la suite, le **stress et l'anxiété vécus au travail** ont été rapportés tant par les participants ayant l'intention de rester que par ceux qui ont l'intention de partir hâtivement à la retraite. Plus particulièrement, deux répondants ont indiqué avoir l'intention de partir plus rapidement à la retraite afin d'éviter le stress et d'avoir une meilleure qualité de vie. Certains ont souligné qu'ils se sentaient **fatigués, fragiles, à fleur de peau ou particulièrement intolérants**. Deux personnes ont également indiqué se sentir **frustrées ou envahies par les demandes** du quotidien et un autre participant a parlé d'un sentiment de lourdeur. Un des participants a évoqué que *dans les dernières années, au syndicat, les conventions ont changé. Il y a de plus en plus de travail administratif à faire et cela fait perdre du temps. Ils ont moins de temps pour les élèves, plus de planification et tout doit être comptabilisé (p. ex., nombre de minutes pour chaque tâche). C'est inhumain* (P13-MEE). Parmi les répondants, trois participants ont parlé du **manque de valorisation et de reconnaissance**, car leur implication dans les différentes prises de décision n'était pas reconnue ou encouragée. À titre d'exemple, une participante disait *qu'elle veut travailler plus, mais elle doit accepter que son rôle ait changé. Il n'y a pas de reconnaissance de ses compétences, qualifications et expériences* (P1-MEE).

Pour les participants ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite le **manque de motivation et le sentiment de ne plus être heureux et d'être épuisé** par la routine au travail ont été soulignés comme facteurs qui influencent leur intention de partir. À titre d'exemple, un répondant disait *manquer de motivation, ne plus être heureux, et le travail n'était plus un défi. Il était devenu seulement routinier* (P36-RH). Tandis que d'autres pour lesquels l'intention de partir hâtivement avait été influencée par d'autres facteurs, ont mentionné **aimer** ou être **passionnés par leur travail**, être **satisfaits au travail** ainsi que de recevoir du soutien de la part de leur supérieur immédiat.

#### 4.5.5 L'âge, l'état de santé et la performance

Certaines personnes qui ont discuté de leur intention de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite ont abordé les thématiques de l'âge ( $n=14$ ), de la santé ( $n=12$ ). En ce qui a trait aux quatre fonctions, trois enseignants, trois employés de soutien, quatre professionnels et quatre cadres ont évoqué leur âge pour justifier leur intention de prendre la retraite.

Certains répondants ayant l'intention de se maintenir en emploi ont dit accorder une grande importance à leur santé, à leur bien-être ainsi que de vouloir profiter de ces deux éléments lors de leur retraite. Par exemple, un participant qui se maintient encore en emploi se *questionne à savoir jusqu'à quel âge il va vivre en santé, quand va-t-il mourir? Il veut profiter de sa retraite « en santé »* (P10-MEE).

Trois participants parmi les six qui ont l'intention de se maintenir en emploi ont discuté de la retraite en utilisant des **termes plutôt négatifs** ou en associant des conceptions moins reluisantes à cette période de leur parcours professionnel. Par exemple, le travail a été comparé à l'évolution humaine, tandis que la retraite a été réduite à l'action de consacrer ses journées à regarder la télévision. Les participants ont abordé leur **peur de la retraite** (p. ex., de se retrouver à la maison sans enfant ni d'autres occupations à l'extérieur du travail) et de **ne pas se sentir prêts** ou ressentir le besoin de se préparer davantage en suivant un cours de préparation à la retraite. À l'inverse, trois participants ont démontré une **attitude plus positive** à l'égard de leur retraite. Ils ont mentionné en rêver et concevoir des projets de retraite.

Quatre personnes ayant l'intention de se maintenir en emploi ont parlé du lien entre leur état de santé et leur performance au travail. Leurs propos ont tous été plutôt positifs. Plus précisément, deux personnes ont souligné que leur état de santé était suffisamment bon pour s'investir dans leur travail ou continuer à travailler encore quelques années. Toutefois, un autre participant a précisé qu'il n'avait pas envie de prendre sa retraite ni se sentir capable de travailler, en raison d'un manque d'énergie, de sa forme physique et de ses problèmes de santé occasionnés par l'augmentation des tâches, des demandes et des exigences de son emploi. De la même façon, un autre participant, qui a souligné avoir utilisé la préretraite pour atténuer ces difficultés, s'est dit frustré que son employeur n'ait pas accepté de diminuer sa charge de travail. Pour lui, la retraite était considérée comme un exutoire aux conditions de travail difficiles.

Les participants ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite ont aussi tenu deux types de discours quant au **lien entre leur état de santé et leur performance au travail**. D'une part, trois d'entre eux ont souligné que leur performance s'était dégradée au cours des années, que leur énergie avait diminué ou que différentes problématiques avaient fait leur apparition, ce qui pouvait amoindrir leurs performances au travail. Aussi, trois autres personnes ont mentionné qu'elles espéraient, en raison de leur âge, ne pas devenir « un boulet » pour leurs collègues, qui pourraient douter de leurs capacités. Deux répondants ont précisé qu'ils avaient développé de nouvelles préoccupations en vieillissant, telles que la charge ou les difficultés à comprendre la clientèle, ce qui leur occasionnait davantage de pression. Un participant mentionne qu'*il se trouve chanceux d'être en santé, même si après 55 ans, ça change beaucoup. Il travaille 70 heures par semaine : c'est fatigant à son âge. Avant, ça ne le dérangeait pas* (P18-RH).

Cinq participants ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite percevaient que leur travail les empêchait de prendre suffisamment soin de leur santé psychologique et physique, puisqu'il augmentait leur niveau de stress et diminuait le temps consacré à soi-même ou à des activités

personnelles. Ils ont également indiqué vouloir être en santé lors de leur retraite, afin de pouvoir réaliser leurs projets de vie personnels. Un participant nous dit vouloir *profiter de la vie : la santé et le bien-être sont importants pour lui* (P11-RH). Une autre participante *ne veut pas attendre d'être limitée physiquement. Elle veut profiter de nombreuses années en santé pour réaliser de nombreux projets qui lui tiennent à cœur* (P32-RH). Cette idée était encore plus présente chez les participants qui ont vécu le décès de personnes dont ils étaient proches ou qui n'ont pas pu profiter de cette étape de leur parcours professionnel en raison de problèmes de santé (P36-RH).

#### 4.5.6 La situation financière

L'aspect financier a été abordé par une majorité de participants ( $n=24$ ). Selon les propos tenus par les personnes interviewées, ce facteur peut avoir un impact déterminant sur l'intention de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière ou de partir hâtivement à la retraite. Les femmes ( $n=15$ ), les participants de plus de 55 ans ( $n=15$ ) et ceux dont l'intention est de se maintenir en emploi ( $n=14$ ) sont ceux qui ont le plus insisté sur la situation financière. Deux types de situations financières ont été traitées : **la situation financière relative au travail** (p. ex., le salaire, les avantages sociaux) et **la situation financière relative à la retraite** (p. ex., la qualité de vie à la retraite, la pension de retraite). Ces deux types de situations financières, généralement interreliés, ont souvent été traités conjointement par les personnes interviewées.

La prochaine sous-section rapporte les deux sous-thématiques les plus évoquées par les répondants : a) **la situation financière en lien avec le travail**; b) **la situation financière en lien avec le départ à la retraite**.

##### 4.5.6.1 La situation financière en lien avec le travail

Douze participants, huit femmes et quatre hommes, ont discuté de cette thématique. Les participants de 45 à 54 ans ont été aussi nombreux que ceux de plus de 55 ans à aborder la question ( $n=6$ ). Peu de différences ont été observées par rapport à la fonction des participants (3 enseignants; 3 personnels de soutien, 4 professionnels; 2 cadres). Malgré que plus de la moitié d'entre eux ( $n=7$ ) ait vanté les **avantages de leur situation financière au travail**, certains participants ont aussi discuté des **désavantages de leurs conditions salariales, des pertes financières occasionnées par la retraite progressive ou de l'impossibilité d'obtenir une augmentation salariale**.

Sept des douze personnes qui ont abordé la question de la situation financière au travail prévoient en général se maintenir en emploi à la CS jusqu'à l'obtention de la pleine pension. Pour ces personnes, la question financière est au cœur de leur intention de rester à la CS. Motivées par un bon salaire, les **avantages financiers liés à leur travail, les avantages sociaux** (p. ex., assurance couvrant les soins dentaires) ou encore parce qu'elles n'ont **pas les revenus financiers suffisants pour quitter leur emploi en considération de la charge familiale**, elles préfèrent rester en emploi. Un participant réfère qu'*il ne reste pas en emploi parce qu'il a peur de s'ennuyer. Il a beaucoup de champs d'intérêt et il est certain qu'il ne s'ennuiera pas à la retraite. C'est vraiment une question financière s'il reste au travail* (P31-MEE). Certains répondants ayant l'intention de se maintenir en emploi ont mentionné *s'être fixés un âge pour partir à la retraite, ce qui représentait pour eux un but personnel ou une échéance professionnelle, leur évitant ainsi d'envisager un départ avec des pénalités financières* (P5-MEE). Un autre vise *obtenir 70 % de son salaire et le départ à l'âge de 55 ans, tout en continuant à évaluer année après année son désir de continuer à travailler* (P16-MEE).

Pour ce qui est des participants dont l'intention est de partir hâtivement à la retraite, ils ont également abordé la question de la situation financière liée au travail ( $n=4$ ). Par exemple, un participant a dit être à l'aise avec l'idée de **partir à la retraite, puisque sa situation financière était bonne** (P12-RH). Une autre participante mentionne que si les **possibilités de promotion, d'augmentation de salaire et de défis personnels** étaient plus grandes à la CS, il serait plus facile pour elle de rester en emploi jusqu'à la pleine pension (P37-RH).

#### 4.5.6.2 La situation financière en lien avec le départ à la retraite

Dix-huit participants ont abordé la question de la situation financière liée à la retraite. Parmi eux, onze femmes et sept hommes ont discuté de cette thématique. Les participants de 45 à 54 ans ( $n=5$ ) ont été bien moins nombreux que ceux de plus de 55 ans ( $n=13$ ) à aborder la question. Peu de différences ont été observées par rapport aux participants occupant différentes fonctions (4 enseignants; 5 personnels de soutien, 5 professionnels; 4 cadres).

Les préoccupations relatives à l'aspect financier de la retraite ont été davantage soulevées par les personnes qui ont l'intention de se maintenir en emploi ( $n=11$ ) que par celles qui ont l'intention de partir hâtivement à la retraite ( $n=7$ ). Pour plusieurs ( $n=6$ ), l'objectif était d'avoir suffisamment de ressources financières et de pouvoir profiter pleinement de leur retraite, en conservant le même niveau de vie et en étant autosuffisants. Un participant a d'ailleurs mentionné que son **fonds de pension** était tellement insuffisant qu'il ne lui serait pas possible de bien vivre uniquement avec ce montant. D'autres ont rapporté vouloir éviter les **pénalités occasionnées par un départ hâtif**, qui étaient souvent décrites comme trop importantes (P16-MEE). À l'inverse, trois personnes ont dit accorder moins d'importance à leur situation financière liée à la retraite, puisqu'elles cultivaient le désir de profiter d'une meilleure qualité de vie. Chez les participants qui envisagent de prendre une retraite hâtive, sept personnes ont évoqué que leur situation financière était un facteur pouvant influencer leur intention de partir ou de rester. Toutefois, trois participants ont précisé accorder la priorité à **leur santé et à leur bien-être plutôt qu'à leur situation financière**. Aussi, une personne ayant l'intention de quitter son emploi a mentionné que les pénalités financières occasionnées par une préretraite influençaient tout de même sa décision. Enfin, quatre personnes (MEE :  $n=1$ ; RH :  $n=3$ ) ont abordé la question de la **planification financière**.

Il est important de préciser que lorsque les participants ont abordé la question de la situation financière, ils ont cité à plusieurs reprises la charge familiale et le rôle des enfants ainsi que du conjoint dans le processus décisionnel « partir c. rester », et ce, peu importe leur intention de se maintenir à l'emploi ou de partir hâtivement.

#### 4.5.7 Le contexte de vie hors travail

Presque tous les participants ont dit considérer certains facteurs liés à la vie hors travail dans leur décision concernant la transition travail-retraite. En particulier, ils font référence : a) **aux personnes significatives**, b) **aux champs d'intérêt et activités hors travail**.

##### 4.5.7.1 Les personnes significatives

Quatorze personnes, dont huit femmes et six hommes, ont expliqué leur intention de se maintenir en emploi ( $n=6$ ) ou de partir hâtivement à la retraite ( $n=8$ ) en évoquant comme raison la présence d'autres personnes dans leur vie. Les répondants ont parlé de leur conjoint ( $n=8$ ), de leurs amis ( $n=7$ ), de leurs enfants ( $n=6$ ) et de leurs parents ( $n=4$ ). Peu de différences étaient

observées quant à la répartition des répondants selon les groupes d'âge (45-55 ans = 6; 55 ans et plus = 8) et lorsque les personnes occupaient diverses fonctions à la CS (3 enseignants; 5 personnels de soutien; 2 professionnels; 4 cadres).

Les six participants ayant l'intention de se maintenir en emploi ont discuté de l'influence qu'avaient leurs proches sur leur intention de prolonger leur vie active au travail. Pour certains, le fait d'avoir **des enfants à charge** était un élément déterminant dans leur prise de décision, puisqu'ils devaient leur assurer un soutien financier (p. ex., frais de scolarité, hébergement). Dans ce cas, le départ anticipé à la retraite n'était pas envisageable, puisque les revenus de retraite auraient été insuffisants pour subvenir aux besoins des membres de leur famille. À l'inverse, un participant a raconté que le fait que ses enfants soient autonomes lui permettait de se consacrer davantage à son travail (p. ex., faire plus de temps supplémentaire). Un autre a également précisé que, puisqu'il se sentait bien à son poste actuel, s'il avait besoin de plus temps pour aider ses enfants (p. ex., lors de la naissance des petits enfants) ou ses parents (p. ex., lors de problèmes de santé), il préférerait prendre un congé sans solde plutôt que sa retraite. Puis, plus explicitement, trois participants ayant l'intention de se maintenir en emploi ont mentionné vouloir synchroniser leur départ à la retraite avec celui de leur **conjoint**, afin de profiter ensemble de la vie ou d'avoir des horaires similaires. Tous les conjoints de ces participants étaient en emploi au moment de l'entrevue. À titre d'exemple, un participant nous dit que *sa conjointe travaille à temps partiel et qu'il voudrait aussi travailler à temps partiel pour passer plus de temps avec elle, pour s'amuser (P34-MEE)*.

Deux personnes ont aussi rapporté vouloir quitter hâtivement leur emploi pour pouvoir prendre soin d'elles-mêmes et des membres de leur famille. Trois personnes ont relaté que leur conjoint était déjà à la retraite et qu'elles espéraient pouvoir passer plus de temps ensemble. Sept personnes dont l'intention est de partir hâtivement à la retraite ont justifié leur décision en s'appuyant sur la situation vécue par **leurs amis**. Trois d'entre eux ont raconté que certains de leurs amis ont été frappés par la maladie ou par un décès tout juste après avoir pris leur retraite, sans vraiment avoir profité de la vie postretraite. Ces événements les avaient fait réfléchir à la décision d'opter ou non pour la retraite : ils désiraient profiter de cette étape de leur vie pendant qu'ils avaient encore une bonne santé. Pour eux, cela signifiait raccourcir leur parcours professionnel. De façon similaire, deux personnes ont dit avoir remarqué que leurs amis qui étaient déjà à la retraite étaient heureux et en profitaient pleinement. Cela les encourageait à vouloir en profiter à leur tour et à devancer leur départ à la retraite. Cinq personnes ont discuté de l'influence de leur conjoint sur leur intention de quitter hâtivement leur emploi à la CS.

#### 4.5.7.2 Les champs d'intérêt et les activités de la vie hors travail

Dix participants ont parlé de leurs champs d'intérêt et de leurs activités à l'extérieur du travail. Six femmes et quatre hommes ont abordé ce sujet et les participants des deux groupes d'âge ont aussi été nombreux à le faire (45 à 55 ans=4; 55 ans et plus=6). Les professionnels ( $n=5$ ) ont été ceux qui ont le plus abordé cette thématique (1 enseignant; 2 personnels de soutien; 2 cadres). Les personnes qui désirent se maintenir en emploi ( $n=5$ ) ont été aussi nombreuses que celles qui souhaitent partir à la retraite ( $n=5$ ) à parler de leurs champs d'intérêt, de leurs activités à l'extérieur du travail et de leurs **projets personnels**; ou ils ont plutôt relaté qu'ils n'avaient **pas encore planifié leur retraite**. Deux personnes dont l'intention est de se maintenir en emploi ont dit ne pas avoir de **passe-temps** ou de n'être pas prêtes à mettre en place leur **plan de retraite**. En attendant, elles préféreraient rester au travail.

Parmi les répondants ayant l'intention de partir hâtivement à la retraite, les discours étaient également favorables à **l'augmentation du temps personnel**. En effet, les cinq personnes de ce sous-groupe ont mentionné avoir d'autres intérêts qui les amenaient à vouloir réaliser des projets personnels. Par exemple, un participant a mentionné vouloir *profiter de nombreuses années en santé pour réaliser divers projets qui lui tiennent à cœur* (P32-RH). L'un d'eux souhaitait faire plus de **sport** tandis qu'un autre espérait pouvoir ouvrir un petit commerce de vente au détail. Pour eux, le travail à la CS exigeait qu'ils y investissent du temps qu'ils pourraient consacrer à **réaliser leurs projets personnels**.

**Tableau 22 – Phase 2 – Récapitulatif des résultats qualitatifs**

| Facteur psychosocial lié au travail et pratiques de GRH*                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Autre facteur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Facteur psychosocial hors travail                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Favorable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Défavorable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Contexte et pratiques de GRH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion</li> <li>- Formation</li> <li>- Culture organisationnelle non discriminante</li> <li>- Nouveaux rôles</li> <li>- Retraite progressive</li> </ul> <b>Contenu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Autonomie</i>**</li> <li>- <i>Flexibilité</i>**</li> <li>- Ajustements : charge, tâches et/ou horaires</li> </ul> <b>Relations interpersonnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien social de la part de la Commission scolaire, du Supérieur immédiat et des Collègues</li> </ul> | <b>Contexte et pratiques de GRH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compressions budgétaires</li> <li>- Coupures de personnel, de postes</li> </ul> <b>Stresseurs ressentis au travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcharge de travail</li> <li>- Bureaucratie/procédures</li> <li>- Difficultés avec la clientèle</li> </ul> | <b>Caractéristiques des participants</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genre</li> <li>- État civil</li> <li>- Fonction</li> </ul> <b>Attitude positive vis-à-vis de la retraite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rêver à sa retraite</li> <li>- Avoir des projets de retraite</li> </ul> <b>Attitude négative vis-à-vis de la retraite</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir peur de la retraite</li> <li>- Ne pas se sentir prêt à prendre sa retraite</li> </ul> <b>Effets de l'âge et de la santé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'énergie</li> <li>- Niveau de performance</li> <li>- Absence du travail</li> </ul> <b>Situation financière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire et avantages sociaux</li> <li>- Pension de retraite</li> <li>- Revenu du conjoint, revenu familial</li> <li>- Charge familiale</li> </ul> | <b>Les personnes significatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjoint</li> <li>- Enfants</li> <li>- Amis</li> </ul> <b>Temps personnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Champs d'intérêt, activités</li> <li>- Autres occupations</li> </ul> |
| Santé psychologique au travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Aspect positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aspect négatif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Satisfaction au travail</i>**</li> <li>- <i>Motivation au travail</i>**</li> <li>- Réalisation et accomplissement de soi</li> <li>- Développement personnel</li> <li>- Engagement</li> <li>- Valorisation</li> <li>- Reconnaissance</li> <li>- Passion pour le travail</li> <li>- Satisfaction dans la carrière</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Épuisement</li> <li>- Détresse</li> <li>- Anxiété</li> <li>- Stress</li> <li>- Fatigue</li> <li>- Frustrations, lassitude et irritation</li> <li>- Manque de valorisation et de reconnaissance</li> </ul>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Note. \*GRH=Gestion des ressources humaines; \*\*=Variables ressorties significatives aussi à la Phase 1.

## 5. DISCUSSION

L'objectif général de cette étude était de déterminer quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique facilitent le maintien en emploi des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus d'une commission scolaire (CS) québécoise. Cet objectif se déclinait en quatre objectifs spécifiques. Pour répondre aux objectifs spécifiques de l'étude, un devis mixte à volet quantitatif (*Phase 1*) et qualitatif (*Phase 2*) a été préconisé.

Dans le contexte de l'étude, le « **maintien en emploi** » a été défini selon la longévité du lien d'emploi d'un groupe de travailleurs seniors avec la CS, en tenant en compte les différentes étapes de carrière pour ceux qui sont encore en emploi (parcours mi-carrière; parcours fin de carrière) ou qui se sont complètement ou partiellement retirés de la CS (retraite hâtive; retraite régulière; retraite progressive).

Les résultats de cette recherche seront discutés à partir de trois questions concernant la population d'intérêt de cette étude (travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus), les principaux facteurs qui contribuent à leur maintien en emploi en santé, ainsi que des liens avec la littérature existante sur le plan des interventions visant la rétention de la main-d'œuvre vieillissante dans les organisations.

### 5.1 Quelles sont les raisons pour lesquelles cette étude a été réalisée auprès de « travailleurs seniors » âgés de 45 ans et plus dans un milieu d'éducation au Québec?

Dans la vaste littérature sur les travailleurs seniors et le départ à la retraite, relativement peu de travaux étaient consacrés à l'étude des conditions de SST de la main-d'œuvre âgée de 45 ans et plus dans le secteur spécifique de l'éducation. Peu de travaux ont considéré systématiquement les aspects positifs de la santé psychologique et les conditions de SST favorables au maintien en emploi de ces travailleurs. Dans l'introduction de ce rapport, le **secteur de l'éducation au Québec** en particulier est caractérisé par une main-d'œuvre qui, pour un tiers, est âgée de 45 ans et plus. Il s'agit d'un des premiers secteurs qui est touché par les départs massifs à la retraite et la moitié des nouveaux retraités ont moins de 60 ans (Grenier, 2009; Kilolo, 2011). Dans cette étude, l'équipe de recherche a considéré les **travailleurs seniors à partir de 45 ans**, car il s'agit d'une population de travailleurs en situation de vulnérabilité en fonction de l'âge et du secteur d'activité qui augmentent le risque de lésions professionnelles ou d'incapacité prolongée. Il semblerait également qu'à la suite d'une absence au travail plus ou moins prolongée, les travailleurs seniors sont davantage enclins à partir hâtivement à la retraite plutôt que de reprendre leurs activités professionnelles (Lagerveld *et al.*, 2010; Pichene-Houard, Fassier et Petit, 2013; Volker, Zijlstra-Vlasveld, Brouwers, van Lomwel et van der Feltz-Cornelis, 2014). Du point de vue de l'âge, il s'agit de travailleurs qui se trouvent dans l'étape intermédiaire de la vie au travail (Greller et Richtermeyer, 2006; Lachman, 2004) et qui commencent à tenir compte d'un ensemble de facteurs liés au contexte organisationnel, aux conditions de travail et à leur sphère de vie hors travail pour penser « si et quand » se retirer du travail (Ekerdt *et al.*, 2001; Shultz *et al.*, 1998).

Du point de vue de la santé au travail, l'estimation des données de la CNESST a permis d'observer que le groupe de travailleurs âgés de 45 ans et plus se trouve en situation de vulnérabilité par rapport à ceux âgés de 44 ans ou moins (Busque, 2016a, 2016b, 2016c;

Lebeau, 2016). Par exemple, dans les secteurs primaire et secondaire, les lésions de nature physique et psychologique avec PTI et celles acceptées par la CNESST avec réadaptation et rechute concernent davantage les travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus, et ces lésions entraînent des coûts plus élevés pour ce groupe d'âge.

## 5.2 Quels sont les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors?

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, tel que montré par Kojola et Moen (2016), il n'y a pas de modèle unique au regard des décisions professionnelles relatives à la retraite ou au maintien en emploi. Malgré cette prémisse et comme suggéré par Templer *et al.* (2010), cette étude est un premier pas accompli pour connaître les caractéristiques propres aux travailleurs seniors de la CS, un milieu d'éducation au Québec.

En suivant le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001), l'étude a permis d'abord de déterminer dans quelle mesure certains facteurs psychosociaux (favorables ou défavorables) sont liés à des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique de travailleurs seniors et à leur choix de poursuivre leur carrière à la CS jusqu'à la retraite régulière ou de partir hâtivement à la retraite. Ensuite, l'étude s'est penchée sur les facteurs saillants liés au travail et à la vie hors travail qui influencent l'intention du groupe de travailleurs seniors interviewés de rester en emploi ou de prendre la retraite avec des pénalités financières. Les facteurs pris en compte par les participants interviewés, comme la possibilité/ou pas d'ajuster la charge de travail, la présence/absence de soutien social, peuvent faciliter ou gêner le processus décisionnel du travailleur en vue de rester en emploi ou de quitter l'organisation.

La recherche sur les antécédents de la retraite hâtive avait déjà suggéré que les facteurs influençant la décision à cet égard peuvent être regroupés en différentes catégories (p. ex., les facteurs liés au travail et à l'organisation, les facteurs liés à la vie hors travail), et étudiés comme facteurs incitatifs ou dissuasifs (Beehr *et al.*, 2000; Feldman, 1994; Shultz *et al.*, 1998). D'ailleurs, Wang et Shultz (2010) avaient proposé un modèle qui résume plusieurs résultats recensés dans des études portant sur le processus décisionnel lié à la retraite et qui corroborent les résultats de la présente étude. Ces auteurs ont regroupé en quatre catégories les différents facteurs qui ont une influence importante sur la décision relative à la retraite : a) les **facteurs liés au travail et à l'organisation**, comme l'historique de l'emploi, les caractéristiques du travail, la flexibilité; b) les **attributs individuels**, comme les caractéristiques démographiques, les besoins et les valeurs; la personnalité, les habiletés, les attitudes à l'égard de la retraite, la santé; c) les **facteurs familiaux**, comme le soutien familial, le conjoint, les personnes à charge; d) les **facteurs socio-économiques**, tels les normes sociales portant sur la retraite, les conditions économiques, les tendances économiques futures, le système de sécurité sociale ainsi que les politiques et programmes gouvernementaux. Ces facteurs influencent positivement le maintien en emploi s'ils sont perçus de manière plus positive par les travailleurs seniors.

### 5.2.1 Les facteurs psychosociaux liés au travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et la santé psychologique au travail

Les résultats de la présente étude indiquent que les **facteurs psychosociaux liés au travail** jouent un rôle important dans l'intention du travailleur de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite. En général, il s'agit des caractéristiques des conditions de travail par

rapport au **contexte de travail**, au **contenu du travail** et aux **relations interpersonnelles**. Certaines pratiques de gestion des ressources humaines, comme l'accès à la **promotion de carrière** et à la **formation continue**, ainsi que les aspects de la **santé psychologique au travail** sont aussi recensés.

### **Les facteurs psychosociaux liés au travail et les pratiques de gestion des ressources humaines**

En ce qui concerne le **contexte de travail**, les propos soulevés par les répondants à la *Phase 2* sur leurs intentions de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite étaient teintés par les **changements** qui s'opèrent au sein de ce système et par le contexte de négociations pour le renouvellement de la convention collective (p. ex., des modifications aux régimes de retraite, comme la hausse de l'âge du départ) qui s'est imposé quelques mois avant la réalisation des entrevues.

Lors des entrevues, les participants ont souvent fait référence à des conditions de travail « plus difficiles » à cause des compressions budgétaires et des coupures de personnel, et ce, par exemple, sur le plan de la charge de travail qui augmente, de programmes scolaires pas ou peu adaptés aux besoins des élèves, du type de clientèle qui ne respecte pas la hiérarchie ou qui montre des signes de violence. Ces facteurs ont été spécifiés par les répondants pour expliquer les attitudes défavorables vis-à-vis du travail et des aspects négatifs de la santé psychologique (p. ex., la fatigue). À travers les entrevues il a été possible de comprendre que les changements, leurs répercussions sur la santé des répondants, ainsi que sur leur intention de rester ou de partir hâtivement à la retraite, ne relèvent pas exclusivement de la volonté de la direction de la CS participante. D'après la plupart des répondants, les conditions de vie au travail et les pratiques de gestion de ressources humaines à la CS semblent être une conséquence directe des réformes imposées par le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Il est possible de croire que les personnes qui travaillaient déjà dans des conditions caractérisées par des facteurs psychosociaux défavorables (p. ex., climat de travail difficile, charge de travail élevée) et les effets des changements occasionnés par les compressions budgétaires, voire les modifications relatives à la gestion du personnel, peuvent influencer la décision des travailleurs de partir à la retraite. Des études précédentes avaient montré que les trajectoires de carrière qui se manifestent chez les enseignants en fin de parcours professionnel sont caractérisées par la désillusion et un optimisme plus faible par rapport à celui en début de carrière (Abrahamson, 2004; Hargreaves, 2005; Huberman, Grounauer et Marti, 1993). Cette trajectoire est vécue généralement par les travailleurs qui idéalisait initialement leur profession et qui se heurtent par la suite à un processus de réforme qu'ils considèrent comme un échec.

Dans une perspective positive, à travers l'analyse du contenu des entrevues, il a été possible de constater que les effets négatifs occasionnés par ces changements étaient compensés par la présence de facteurs psychosociaux favorables capables de protéger les travailleurs et ainsi de moduler leur décision de se maintenir en emploi à la CS. Parmi ces facteurs, deux sont liés au **contenu de travail** et ressortaient de façon significative dans les résultats de la *Phase 1* : le niveau d'**autonomie** dans l'exécution des tâches et la **flexibilité** des horaires de travail. Les propos des travailleurs interviewés ont donc appuyé les résultats de la phase quantitative. Les résultats de la *Phase 2* ont aussi contribué à connaître le rôle joué par d'autres facteurs psychosociaux favorables liés au contenu de travail dans l'intention de se maintenir en emploi. Parmi ces facteurs, rappelons la possibilité d'**ajuster la charge de travail**, les **tâches et les horaires de travail**, ainsi que des facteurs psychosociaux liés aux **relations interpersonnelles**, comme le **soutien social** (instrumental ou socioémotionnel) reçu

notamment de la part de la CS, du supérieur immédiat et des collègues. La **retraite progressive** (p. ex., emploi à temps partiel, partage d'emploi), une autre pratique efficace pour la rétention des travailleurs seniors, a été observée à la CS pour couvrir la période entre le travail à temps partiel et le départ définitif à la retraite.

Malgré le fait que certains **ajustements** ne soient pas applicables à toutes les fonctions occupées par les travailleurs de la CS et peuvent varier d'un établissement à l'autre, les participants interviewés reconnaissent que le fait de bénéficier de certains aménagements dans leur milieu leur facilite la gestion de la charge de travail. Dans la littérature existante, l'amélioration du contexte de travail et le changement du contenu peuvent contribuer effectivement à la prolongation de la vie professionnelle des travailleurs seniors (Schmidt et Lee, 2008). Plus précisément, en ce qui concerne les **aménagements du temps de travail**, la flexibilité des horaires, la réduction du temps de travail, le télétravail, les congés non rémunérés de courte ou de longue durée, le nombre et l'utilisation des congés annuels, la possibilité de comptabiliser le temps de travail sur une plus longue période pour mieux gérer les absences pour des raisons personnelles (p. ex., pour prendre soin d'un membre de la famille), une transition graduelle vers la retraite peuvent être des stratégies efficaces pour attirer, motiver et retenir les travailleurs seniors (AARP, 2011; Christensen et Pitt-Catsouphes, 2005; Eversole, Venneberg et Crowder, 2012; Lesemann, 2007; Peterson et Spiker, 2005; Tremblay, D.-G., 2012; Tremblay, D.-G. et Genin, 2009).

Bien sûr, l'aménagement du temps de travail, comme d'autres ajustements apportés au **contexte de travail**, au **contenu du travail** et/ou aux **relations interpersonnelles** doivent être toujours considérés dans le milieu de travail spécifique et être « raisonnables et faisables » pour les acteurs concernés (Corbière, Villotti, Toth et Waghorn, 2014; MacDonald-Wilson, Rogers, Massaro, Lyass et Crean, 2002).

De nature qualitative, la *Phase 2* a mis l'accent sur l'**enjeu du vieillissement** en lien avec les **possibilités de promotion de carrière et de formation continue** à la CS, avec les performances au travail et les décisions relatives au maintien en emploi ou au départ hâtif à la retraite. Malgré quelques exceptions, les répondants perçoivent que tout le personnel de la CS a accès aux mouvements internes de carrière (p.ex., possibilité de promotion) et au développement des compétences. Le sentiment de travailler dans une **organisation non discriminante par rapport à l'enjeu du vieillissement** ressort d'ailleurs dans la littérature comme un facteur de protection qui encourage les travailleurs à se maintenir plus longtemps dans leur organisation (Zaniboni, 2015). La Société de psychologie industrielle et organisationnelle (*Society of Industrial and Organizational Psychology*; SIOP) préconise d'ailleurs l'adoption de politiques et pratiques organisationnelles qui minimisent les stéréotypes négatifs largement répandus au sujet des travailleurs seniors et de leurs capacités individuelles (Finkelstein *et al.*, 2013). La SIOP indique aussi que des solutions personnalisées (p. ex., **formation en ligne**) peuvent être offertes aux travailleurs qui doivent prendre soin d'un membre de leur famille (Finkelstein *et al.*, 2013). La possibilité d'assister à des séances de formation portant sur la prérétraite peut être une autre stratégie pour soutenir les travailleurs seniors dans leur transition travail-retraite. Les possibilités de formation pour maintenir et acquérir de nouvelles compétences et des connaissances se sont révélées efficaces aussi dans d'autres études réalisées au Québec (Guérin et Saba, 2003; Saba et Guérin, 2005) pour soutenir la population de travailleurs dans la cinquantaine. Guérin et Saba (2003) ont montré que les cadres les plus susceptibles de prolonger leur vie professionnelle sont ceux qui perçoivent une absence de discrimination envers les travailleurs plus âgés, un soutien de la part des supérieurs

et des questionnaires, une autonomie et un sentiment de contrôle dans leur travail. De plus, d'après les résultats de leur étude, ceux qui arrivent à concilier vie privée et vie professionnelle, à développer leurs compétences, ou encore à occuper un emploi stimulant, sont plus enclins à retarder leur départ à la retraite (Guérin et Saba, 2003). Dans une revue de la littérature, Appannah et Biggs (2015) ont d'ailleurs identifié six facteurs clés qui permettent d'engager et de retenir les travailleurs seniors : un milieu de travail souple, la promotion de la santé grâce à mise en place de postes de travail adaptés, la promotion de la santé à travers la conception des tâches, des politiques contre l'âgisme et la discrimination envers les travailleurs plus âgés, une culture permettant l'inclusion et la valorisation des travailleurs seniors, des lieux de travail empreints de soutien ainsi que la promotion, des possibilités de formation et de développement professionnel (Appannah et Biggs, 2015).

En général, les résultats de la présente étude vont dans le même sens que ceux de plusieurs recherches qui avaient montré qu'une gestion des ressources humaines sensible aux besoins spécifiques des travailleurs vieillissants, capable d'adapter le contexte de travail, de mettre en place certains ajustements (p. ex., soutien social, aménagement du temps de travail, formation pour le développement des compétences) s'avère efficace pour promouvoir la santé des travailleurs seniors, entraîner une diminution des retraites anticipées par rapport à l'âge de la pleine pension et accroître le taux de rétention des travailleurs seniors (Ciampa et Chernesky, 2013; de Lange, Kooij et van der Heijden, 2015; Schetagne, 2007).

### La santé psychologique au travail

Les liens entre certains facteurs psychosociaux favorables (p. ex., autonomie et flexibilité) et des aspects de la santé psychologique au travail (p. ex., satisfaction et motivation au travail) ont été trouvés significatifs lors de la *Phase 1* quantitative et appuyés par les propos des travailleurs seniors interviewés à la *Phase 2* qualitative. Les résultats de la *Phase 2* ont aussi contribué à connaître d'autres aspects positifs et négatifs de la santé psychologique au travail qui jouent un rôle important dans l'intention des travailleurs interviewés de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite.

Les facteurs psychosociaux favorables liés au travail et les pratiques de gestion des ressources humaines mentionnées ci-dessus déterminent des **aspects positifs de la santé psychologique** qui, à leur tour, protègent les travailleurs seniors face aux changements et difficultés rencontrées et, ultimement, encouragent leur maintien en emploi. Parmi les **aspects positifs de la santé psychologique au travail**, qui jouent un rôle clé dans le maintien en emploi à la CS, il y a la satisfaction au travail, la possibilité de progression des revenus, mais aussi des chances d'avancement et des progrès réalisés par rapport aux objectifs atteints. En matière de formation, la possibilité de développer des habiletés et des compétences peut faciliter l'**engagement** des travailleurs plus âgés (p.ex., Kooij *et al.*, 2008; Schetagne, 2007), et ce, parce que les travailleurs considèrent que le fait de pouvoir accéder à la formation continue est un signal que l'organisation ne discrimine pas le personnel en fonction de l'âge et investit dans la main-d'œuvre vieillissante (Armstrong-Stassen et Ursel, 2009). Par ailleurs, les travailleurs seniors qui ont la possibilité de maintenir leurs compétences peuvent développer un meilleur sentiment de **sécurité d'emploi** (Bertrand *et al.*, 2010; Thieme, Brusck, Buesch et Rossnagel, 2015). Dans ces conditions de travail, les travailleurs décideront probablement de rester dans l'organisation pour ne pas perdre l'opportunité de se développer personnellement. La motivation des travailleurs seniors à acquérir de nouvelles compétences peut être favorisée par des encouragements à la réussite, par la mise en place de formations adaptées en fonction

de l'âge ainsi que par le renforcement des collaborations d'apprentissage avec les travailleurs plus jeunes (Finkelstein *et al.*, 2013).

Les résultats de la *Phase 1*, appuyés par ceux de la *Phase 2*, vont dans la même veine que ceux d'études antérieures qui ont montré que les travailleurs seniors satisfaits par rapport aux dimensions intrinsèques et extrinsèques de leur travail et de leur carrière sont moins susceptibles de planifier leur retraite (p.ex., Olesen *et al.*, 2012; Templer *et al.*, 2010). Par contre, ceux qui sont insatisfaits sont plus susceptibles de quitter l'organisation (p.ex., Clark, Mavromaras et Wei, 2014; Van Droogenbroeck et Spruyt, 2014). Aussi, l'**accomplissement**, la **réalisation de soi**, la **passion** et l'**amour pour le travail accompli** jouent un rôle clé dans l'intention des travailleurs de se maintenir en emploi à la CS. Il s'agit d'aspects positifs de la santé psychologique au travail qui réfèrent à des aspects intrinsèques et éloignent le travailleur du moment de la retraite. À ce sujet, une étude européenne a montré que la principale motivation pour envisager un départ hâtif à la retraite est le manque de sens accordé au travail et l'absence de défis ressentis par les travailleurs de 45 ans et plus (Elchardus, Cohen et Van Thielen, 2003). En général, les participants interviewés ayant l'intention de se maintenir en emploi ont abordé un plus grand nombre de facteurs intrinsèques (p. ex., satisfaction, plaisir à travailler, valeurs, engagement, motivation, accomplissement, développement personnel) qui prévalent sur les facteurs extrinsèques matériels (p. ex., le salaire). Les résultats de la *Phase 2* montrent que les participants interviewés qui travaillent dans des conditions favorables et qui ont des ressources personnelles (efficacité, créativité, compétences, capacité d'apprentissage, motivation, souplesse et adaptabilité, intérêt pour le développement) ont le désir de travailler plus longtemps et s'attendent à s'adapter avec succès à la retraite, notamment lorsque la discrimination à l'égard des employés plus âgés sur le lieu de travail est perçue comme étant plus faible. Aussi, du point de vue des relations interpersonnelles au travail, un travailleur qui, par exemple, reçoit du soutien de la part de son supérieur, est en général satisfait au travail et démontre un plus grand désir à continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite (Maurits, de Veer, van der Hoek et Francke, 2015). Les emplois considérés comme psychologiquement exigeants augmenteraient les risques d'un départ hâtif à la retraite, découlant d'une insatisfaction professionnelle ou de conflits présents entre le travail et la vie personnelle (Bakker et Demerouti, 2007; Kubicek, Korunka, Hoonakker et Raymo, 2010).

### **5.2.2 L'état de santé, la situation financière et les facteurs liés à la vie hors travail**

D'autres facteurs, comme l'état de santé et la situation financière, se sont également révélés comme ayant un lien avec l'intention du travailleur de se maintenir en emploi ou de partir hâtivement à la retraite. À l'exception des résultats relatifs à l'âge et aux absences pour invalidité physique et/ou psychologique, ceux discutés dans cette sous-section sont ressortis de la *Phase 2*. Ce qui a permis de connaître des facteurs liés à la vie hors travail qui n'avaient pu être mesurés à la *Phase 1*.

De façon générale, les participants interviewés ont évoqué leurs **plans et leurs projets de retraite**, leur **état psychologique** relatif à leur départ (c.-à-d. : sentiment d'être prêt) ainsi que leurs **rêves** associés à leur retraite. Quant à l'**âge**, à la *Phase 1* il a été possible d'observer que le groupe de travailleurs qui sont partis hâtivement à la retraite l'ont fait à un âge moyen inférieur à celui des personnes qui ont maintenu leur lien d'emploi jusqu'à la retraite régulière. À la *Phase 2*, les travailleurs seniors visant une retraite hâtive sont en moyenne plus jeunes que ceux visant une retraite régulière. D'ailleurs, les **effets de l'âge** sur la performance et l'**état de santé** (des répondants ou des membres de leur famille) sont aussi des facteurs considérés par

les participants de la *Phase 2* dans leur processus décisionnel dans la transition travail-retraite. Les personnes plus âgées qui souffrent de problèmes de santé ou qui se sentent financièrement en sécurité sont plus susceptibles d'opter pour la retraite anticipée. Dans leur revue de la littérature, Kooij *et al.* (2008) ont, par exemple, montré que les facteurs liés à l'âge (p. ex., le déclin de la santé et une carrière sans possibilité d'avancement) avaient généralement une influence négative sur la motivation à poursuivre le travail.

À la *Phase 1*, à partir des données certifiées par la CS sur les absences pour invalidité physique (p. ex., troubles musculosquelettiques) ou psychologique (p. ex., dépression, anxiété) colligées dans le contexte du *Programme de bilan de bien-être et de santé psychologique*, il a été possible d'observer combien de participants se sont absentés, pour quel motif d'invalidité, pour combien de jours et combien de fois sur une période de quatre ans (2 ans avant, 1 an avant, 1 an après, 2 ans après). Selon les informations relatives aux absences, il a été possible d'observer qu'une minorité de participants qui s'absentent pour invalidité psychologique totalise un plus grand nombre de jours d'absence par année qu'une majorité de participants qui s'absentent pour invalidité physique. Ces résultats spécifiques à l'absence du travail ont été obtenus auprès d'un groupe restreint de participants auxquels ont été ajoutés ceux qui, sur une période de quatre ans, ne se sont jamais absentés pour quelque motif d'invalidité que ce soit. De cette façon, les analyses qui ont porté sur le taux présence au travail ont corroboré les résultats préalablement observés sur les absences en rapport avec quatre catégories de maintien en emploi (mi-carrière c. fin de carrière; retraite hâtive c. retraite régulière). Les travailleurs seniors en mi-carrière s'absentent davantage pour invalidité physique que pour invalidité psychologique comparativement aux travailleurs seniors en fin de carrière; tandis que l'absence pour invalidité psychologique affecte davantage de participants en fin de carrière et ceux en retraite hâtive. Les analyses sur les données d'absence, ainsi que celles sur le taux de présence donnent des résultats complémentaires qui illustrent respectivement l'aspect négatif et positif de la santé physique et psychologique.

Des travaux antérieurs avaient montré que l'âge des travailleurs permettait de prédire de manière significative la durée de l'absence du travail due à la maladie (p. ex., Nieuwenhuisen, Noordik, van Dijk et van der Klink, 2013), et le retour ou non au travail après une maladie (p. ex., Péliissier, Fontana et Chauvin, 2014). Dans leur étude, Berecki-Gisolf, Clay, Collie et McClure (2012) avaient constaté que l'incidence des réclamations augmente en fonction de l'âge pour atteindre un maximum entre 50 et 54 ans. Le nombre de jours indemnisés avant le retour au travail augmente également avec l'âge, ainsi que le fait de vivre une récurrence après une première tentative de retour au travail. D'autres études ont montré que l'âge a aussi été observé comme obstacle au retour au travail à la suite d'un trouble musculosquelettique ou d'une dépression. Les travailleurs à la fin de la cinquantaine qui ont vécu des accidents ou des maladies professionnelles (p. ex., épuisement professionnel) sont plus enclins à accepter la retraite anticipée pour éviter de retourner dans un environnement de travail qui est perçu comme un risque pour leur santé (McDaid *et al.*, 2005; Taylor et Shore, 1995).

En matière de **situation financière**, les participants interviewés lors de la *Phase 2* soulignent que leur travail est une source salariale satisfaisante associée à des avantages sociaux. De plus, dans le processus d'évaluation du moment et des modalités de départ à la retraite, ils considèrent qu'ils bénéficieront d'une bonne situation financière à la retraite, surtout en fonction des revenus, de la charge familiale et des intérêts qu'ils souhaitent cultiver en dehors de leur vie professionnelle. La situation financière devient ainsi un facteur de nature extrinsèque qui peut influencer la décision de prendre la retraite plus tôt. Par exemple, les salariés peuvent être fortement influencés dans leur décision de départ lorsque des incitations financières intégrées

aux régimes de retraite et de sécurité sociale sont offertes. À ce sujet, Van Droogenbroeck et Spruyt (2014) ont montré que, dans un échantillon représentatif d'enseignants et de retraités belges âgés de 45 à 65 ans, plus la sécurité financière des enseignants est élevée, plus il y a de chances que ceux-ci veuillent arrêter de travailler tôt.

Quant aux **facteurs liés à la vie hors travail** qui sont ressortis de la présente étude, ils renvoient aux **conditions sociales** (p. ex., état civil, responsabilités familiales, revenu familial), aux **caractéristiques personnelles** (p. ex., âge, genre, état de santé, performance, activités de la vie hors travail), aux **personnes significatives** (p. ex., santé et revenu du conjoint, enfants à charge), ainsi qu'aux **intérêts et activités en dehors du travail**.

Des études ont montré à cet égard que les travailleurs qui perçoivent positivement leur état de santé personnel et celui de leur conjoint peuvent décider de prendre leur retraite de façon anticipée afin de pouvoir se consacrer à des activités dans leur **vie privée** (p. ex., voyages, bénévolat), ce que leur travail ne leur permettait pas nécessairement de faire (p.ex., Loretto et Vickerstaff, 2015; Park, 2010).

### 5.3 Le maintien en emploi en santé des travailleurs seniors est-il une question d'équilibre?

De manière générale, selon une perspective positive, cette étude a permis de mieux comprendre comment les conditions de travail caractérisées par la **présence de ressources et l'absence de demandes** favorisent la santé psychologique des travailleurs (Bakker, Westman et Schaufeli, 2007) et découragent la retraite hâtive (p.ex., Schreurs *et al.*, 2011). En faisant référence au modèle de Demerouti *et al.* (2001), les présents résultats renvoient à la recommandation d'avoir un milieu de travail dans lequel **les niveaux de demandes** (p. ex., réduire la surcharge de travail) **et de ressources disponibles pour répondre à ces premières soient optimisés** (p. ex., offrir du soutien social pour prévenir la surcharge et l'épuisement émotionnel). Cet **équilibre demandes-ressources** permettrait aux travailleurs d'exercer leurs fonctions dans des conditions de travail favorables à leur performance et à leur santé. Un climat de travail favorable génère des niveaux de motivation et de satisfaction plus élevés qui peuvent contribuer en retour à la rétention de la main-d'œuvre vieillissante à la CS. D'autres auteurs ont conclu que la présence de ressources au travail et l'absence d'exigences physiques de l'emploi diminuait la probabilité d'un départ hâtif à la retraite (Bakker et Demerouti, 2007; Kubicek *et al.*, 2010). Un milieu de travail caractérisé par la présence de facteurs psychosociaux défavorables (surcharge, clientèle difficile, manque de reconnaissance de la part des parents d'élèves) et l'absence de ressources est propice à l'apparition de symptômes de fatigue, d'anxiété, d'épuisement et de comportements de départ (p.ex., absence de longue durée, retraite avec une pension d'invalidité) (Clausen, Burr et Borg, 2014; Simbula, Guglielmi et Schaufeli, 2011). L'interaction entre de fortes demandes de l'emploi et une faible maîtrise de celui-ci a encouragé les travailleurs à développer des pensées relatives à un départ anticipé de l'organisation (Elovainio *et al.*, 2005) et de fortes intentions à les mettre en action (Harkonmäki *et al.*, 2006). Cette relation est toutefois complexe, puisqu'elle peut être influencée par le contexte particulier dans lequel se retrouve la personne (Boot *et al.*, 2014). Dans ce cas, il serait souhaitable d'avoir la possibilité d'ajuster le contenu du travail (tâches, charge et horaires) et d'offrir le soutien instrumental et émotionnel (p. ex., de la part du supérieur immédiat ou un collègue).

Dans la présente étude en particulier, un modèle a été testé, dans lequel des ressources et des symptômes spécifiques ont été considérés comme des prédictors du maintien en emploi de

travailleurs seniors d'un milieu d'éducation au Québec. Les données portant sur les ressources et les symptômes des participants ont été recueillies dans le cadre du *Programme de bilan de bien-être et de santé psychologique* offert aux employés d'une commission scolaire du Québec. L'objectif de cette intervention était de promouvoir le bien-être et la santé psychologique des personnes rencontrées. Au cours des dernières années, la CS participante à ce projet a montré un réel souci à l'égard de la santé et la sécurité de ses travailleurs. Le *Programme* offert pendant plus que dix ans à la CS est un exemple d'intervention qui a été mis en place afin de mieux comprendre et de prévenir l'absentéisme au travail en matière d'invalidité physique et/ou psychologique.

Les résultats de la présente étude encouragent la réflexion à l'égard de pistes d'intervention qui se sont déjà révélées efficaces afin de stimuler la rétention des travailleurs seniors, réduire les risques pour la santé (et donc l'absence et le départ hâtif) et accroître leur productivité. À cette fin, comme recommandé par Crawford, Graveling, Cowie et Dixon (2010) les organisations pourraient mettre en place des interventions globales en gestion de la SST à la fois en matière de prévention primaire, secondaire et tertiaire (p. ex., offrir des séances de physiothérapie à l'interne, des bilans médicaux, des ateliers-conseils portant sur la santé générale). Il est possible de trouver aussi des programmes de réinsertion permettant aux employés de réintégrer leur milieu de travail après un congé de maladie de longue durée (Crawford *et al.*, 2010). L'objectif de ces pratiques est de promouvoir la santé des travailleurs (Fisher *et al.*, 2015) et d'offrir une gestion des ressources humaines sensible à leurs besoins, capable d'adapter le contexte de travail et d'offrir des interventions pertinentes pour prolonger la durée de vie active au travail des travailleurs seniors (Negrini et Vandenberghe, 2008). L'ajustement des horaires de travail pourrait, par exemple, être combiné à d'autres pratiques organisationnelles visant la promotion de la santé et la prévention de l'incapacité au travail. D'autre part, ces pratiques pourraient soutenir les travailleurs seniors dans leur processus décisionnel entourant leur retraite, et ce, dès l'étape de la mi-carrière. Ainsi, les interventions sur le plan individuel peuvent servir, non seulement à réduire les exigences du travail et à supprimer les symptômes, mais également à aider les individus à entretenir des **processus de régulation** contribuant à leur ajustement et à leur développement optimal (Negrini *et al.*, 2014).

Malgré tout, pour créer une organisation qui valorise la santé de ses travailleurs, les stratégies mises en place doivent nécessairement être réalisées conjointement avec une réflexion sur la **culture organisationnelle** capable d'assurer un passage efficace entre une culture du vieillissement et une culture orientée vers l'inclusion et la diversité. La SIOP suggère que, pour aboutir à de réels changements culturels, il est important de promouvoir, à tous les niveaux organisationnels, des valeurs qui honorent et soutiennent les emplois des travailleurs seniors (Finkelstein *et al.*, 2013). Elle propose, par exemple, de fournir de la formation ainsi que des conseils aux superviseurs et aux autres décideurs organisationnels et gouvernementaux afin de diminuer les stéréotypes négatifs et erronés à l'égard des travailleurs seniors, et ce, tout en offrant de l'information factuelle au sujet de leurs forces et des façons de les soutenir (Finkelstein *et al.*, 2013). Ultimement, la mise en place de pratiques inclusives peut renforcer le sentiment d'autonomisation des travailleurs seniors et promouvoir leur maintien au sein d'une organisation (National Seniors Productive Ageing Centre, 2010). De plus, le sentiment d'être valorisé renforce leur intégration dans leur organisation (Armstrong-Stassen, 2008; White et Mackenzie-Davey, 2003).



## 6. PORTÉE ET LIMITES DES RÉSULTATS

Cette section est une synthèse des éléments qui caractérisent la portée de cette recherche appliquée.

D'un **point de vue conceptuel**, l'étude a été réalisée en suivant une perspective de psychologie positive, qui a considéré à la fois des facteurs psychosociaux favorables et défavorables, ainsi que des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique. Il s'agit de la première étude réalisée dans un milieu de l'éducation au Québec qui permet de déterminer le lien entre les conditions de SST, la santé psychologique et le maintien en emploi des travailleurs seniors de 45 ans et plus. Grâce à un devis mixte, il a été possible de dresser un portrait plus complet des facteurs liés au travail et à la vie hors travail pris en compte par les travailleurs seniors à partir de l'étape intermédiaire de leur carrière. Une étape ultérieure de recherche permettrait d'intégrer dans le même modèle les facteurs liés au travail et les facteurs liés à la vie hors travail, les aspects de la santé psychologique pour établir leurs poids dans la décision des travailleurs seniors de se maintenir en emploi.

D'un **point de vue méthodologique**, des données de différentes natures (quantitatives longitudinales et qualitatives) et de diverses origines (certifiées par l'organisation et autorapportées par les participants) ont été utilisées pour déterminer les facteurs liés au travail et à la vie hors travail, les aspects de la santé psychologique au travail ainsi que les pratiques de gestion de ressources humaines qui peuvent inciter les travailleurs à prendre leur retraite ou à se maintenir en emploi à la CS. De plus, à la *Phase 1* les comportements d'absence, de présence au travail, de maintien en emploi, et de départ à la retraite ont été mesurés selon une méthode longitudinale à l'aide de données réelles certifiées par la CS.

La mesure de la variable « maintien en emploi » a permis de considérer un concept qui comprend autant la continuité au sein de la CS (mi-carrière; fin de carrière) que le retrait de l'organisation (retraite hâtive; retraite régulière; retraite progressive). Son exhaustivité tient au fait que, dans une perspective développementale, il tient compte d'étapes dans la carrière des individus en conjuguant leur âge et leurs années d'expérience. Par ailleurs, elle relève aussi d'une approche multidimensionnelle du retrait de l'organisation en considérant plusieurs modalités de départ à la retraite. Aussi, en suivant l'approche positive, pour mesurer la présence au travail, l'étude a considéré les travailleurs qui ont eu des absences et ceux qui ne se sont jamais absentés pendant quatre ans en raison d'une lésion de nature physique et/ou psychologique. L'échantillon présente une certaine variabilité sur le plan des caractéristiques sociodémographiques et des fonctions exercées à la CS. Si, d'un côté, tous les participants proviennent de la même CS, avec des conditions de travail normées (p. ex., convention collective), de l'autre, une variabilité intergroupe a été observée et quatre fonctions exercées à la CS ont été considérées dans l'étude montrant, par exemple, que les enseignants et les professionnels partent plus souvent hâtivement à la retraite comparativement au personnel de soutien et aux cadres.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés à la lumière de **certaines limites**, qui offrent des pistes de réflexion pour de futures recherches. Cette étude a été menée dans un **contexte spécifique**, soit celui d'une commission scolaire au Québec. Or, ce secteur est caractérisé par des conditions de travail qui lui sont propres. Puisque la décision de prendre sa retraite est modulée par des facteurs liés au travail et à la vie hors travail, il serait intéressant

d'examiner si ces résultats peuvent être reproduits, par exemple, dans d'autres commissions scolaires ou dans différents contextes de travail (p. ex., secteur de la santé).

D'un **point de vue méthodologique**, la *Phase 2* de l'étude est de nature transversale. Par conséquent, il est impossible de définir un lien causal entre les facteurs évoqués par les participants interviewés et leur intention de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière. Il est possible, par exemple, que leur intention de quitter hâtivement la CS puisse avoir des effets en retour sur la manière dont les facteurs psychosociaux au travail et dans la vie hors travail soient (favorablement ou défavorablement) évalués par les participants.

Quant à la population ciblée dans cette étude, malgré le fait que les échantillons de cette étude aient des caractéristiques similaires à celles de la population entière de travailleurs du secteur de l'éducation au Québec (en proportion d'hommes/femmes; âge moyen; Emploi Québec, 2016) les **tailles des échantillons** considérés dans les deux phases de l'étude ne permettent pas de généraliser les résultats à la population entière de la CS participante ni à toutes les commissions scolaires au Québec. Une étape ultérieure de recherche, réalisée auprès d'un plus large échantillon de la même CS ou d'autres commissions scolaires du Québec permettrait d'obtenir des résultats encore plus probants (Maxwell, Kelley et Rausch, 2008) dans une perspective de généralisation (Fisher et Willis, 2012). Une étape ultérieure de recherche permettrait aussi d'inclure des travailleurs âgés de 44 ans et moins et d'élargir donc le concept de maintien en emploi, incluant le début de la carrière.

En suivant l'approche positive, pour mesurer la présence au travail, l'étude a considéré les travailleurs qui ont eu des absences et ceux qui ne se sont jamais absentés pendant quatre ans en raison d'une lésion de nature physique et/ou psychologique. Dans cet échantillon, seulement un faible pourcentage de travailleurs s'était absenté pour des raisons d'invalidité physique et/ou psychologique durant la fenêtre de quatre années du *Programme*. De même, un très petit nombre avait une durée d'absence qui dépassait les 90 jours. Aussi, à cause du trop petit nombre de participants qui se sont absentés pour invalidité à la fois physique et psychologique ou qui ont pris une retraite progressive, il n'a pas été possible pour ces sous-échantillons d'établir des éléments de conclusion solides; ils n'ont permis que de déterminer des tendances pour leur maintien en emploi. Un échantillon de plus grande taille permettrait d'explorer davantage si des différences significatives existent sur le plan du taux de présence au travail et de la durée de l'absence, en tenant compte spécifiquement de la phase de carrière, des quatre fonctions, du genre et des catégories d'âge. En sachant qu'une corrélation existe entre l'âge, l'incapacité au travail et la décision de partir hâtivement à la retraite, une nouvelle étude avec un échantillon de plus grande taille permettrait de tester un modèle capable de prédire le maintien en emploi et en santé des travailleurs seniors ayant un plus faible taux d'absence au travail et de récurrence des jours d'absence d'une année à l'autre.

## 7. CONCLUSION

L'étude répond à un besoin spécifique du milieu de l'éducation qui assiste au départ à la retraite hâtif de ses travailleurs seniors qui peuvent vivre des absences de plus ou moins longue durée pour invalidité de nature physique et/ou psychologique.

Dans le but de déterminer quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique facilitent le maintien en emploi des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus d'une commission scolaire (CS) québécoise, les résultats de cette étude ont été interprétés selon une perspective de promotion de la santé et de la sécurité des travailleurs. Ils confirment l'importance de porter une attention particulière aux effets des conditions de travail sur la santé psychologique des travailleurs seniors, ainsi que sur leur intention de se maintenir en emploi. À travers le point de vue des participants interviewés, les facteurs saillants liés à la vie hors travail qui influencent leur intention de rester en emploi ou de prendre la retraite avec des pénalités financières a été approfondi.

Du **point de vue de la recherche appliquée**, les résultats de cette étude permettent donc une meilleure compréhension des conditions de santé et de sécurité du travail à promouvoir ou à améliorer afin de prévenir l'invalidité au travail et les départs hâtifs à la retraite. En ayant une meilleure compréhension de la manière des travailleurs de vivre leur vie au travail à partir de la mi-carrière, la CS sera mieux outillée pour identifier des pistes de solutions (là où elles seront réalistes et faisables), des leviers psychosociaux essentiels à l'élaboration d'une politique de rétention des seniors âgés de 45 ans et plus qui travaillent dans le secteur de l'éducation au Québec.

Dans la sous-section 5.3, les résultats de l'étude ont été discutés en faisant le lien avec des exemples d'interventions rapportées dans la littérature comme efficaces pour la rétention de la main-d'œuvre vieillissante. En conclusion, une présentation sera effectuée, par points, d'une synthèse des pistes d'intervention qui, à la lumière de l'expérience de l'équipe de recherche, pourraient s'avérer efficaces pour le maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans le secteur de l'éducation au Québec :

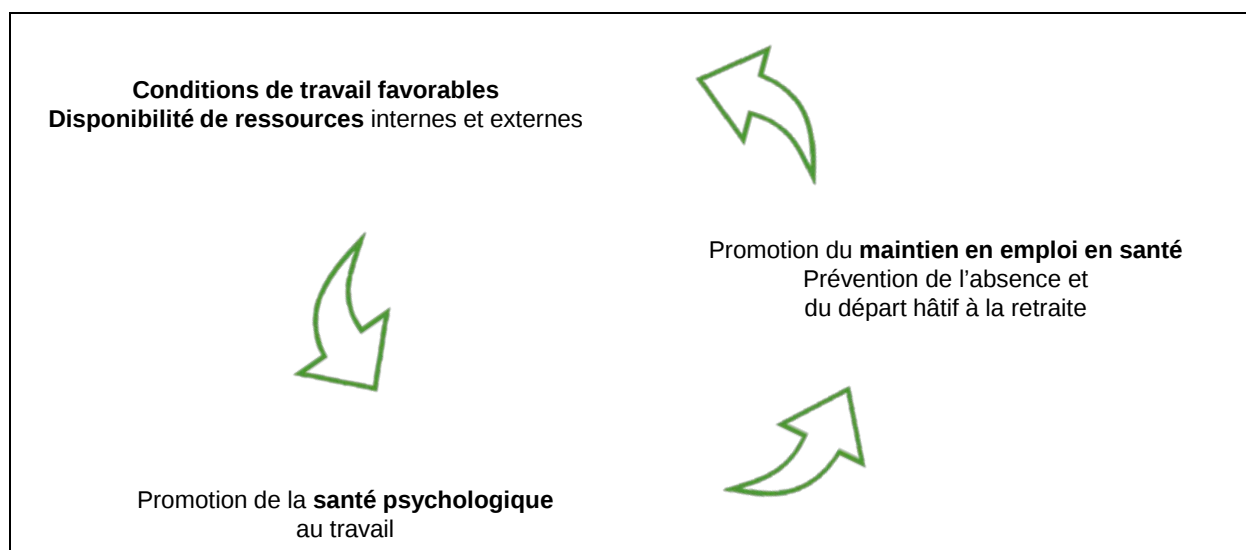
- a) Maintenir une culture organisationnelle attentive à la prévention et à la promotion de la santé des travailleurs, ne discriminant pas les travailleurs en fonction de leur âge et/ou de leur état de santé;
- b) Mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées aux besoins spécifiques de la main-d'œuvre vieillissante et corriger celles qui sont défavorables à leur maintien en emploi. Par exemple, dans la mesure où c'est faisable et réaliste, il serait souhaitable d'adapter les niveaux d'autonomie et de flexibilité, qui ont été reconnus comme facilitateurs du maintien en emploi des travailleurs seniors;
- c) Continuer à offrir des possibilités de promotion et de formation aux travailleurs de tous âges;
- d) Intervenir sur les facteurs qui poussent les travailleurs à partir hâtivement à la retraite (p. ex., surcharge, épuisement) et accompagner ceux qui demeurent encore en poste, dans l'ajustement face aux changements organisationnels, aux réorganisations du personnel et à l'augmentation de la charge de travail;

- e) Rester à l'écoute des besoins spécifiques des travailleurs seniors pour faciliter, par exemple, la conciliation travail-vie personnelle/vie personnelle-travail, ce qui éventuellement contribuerait à l'allongement de la vie active au travail.
- f) Poursuivre la collaboration entre les organisations (p. ex., service des ressources humaines, comité SST) et les équipes de recherche pour utiliser à bon escient les données disponibles sur plusieurs années afin de prévenir certaines situations, comme les absences pour invalidité, les accidents de travail et la retraite hâtive, qui engendrent des coûts humains et financiers importants.

Comme mentionné dans la sous-section précédente, une étape ultérieure de recherche qui inclurait des travailleurs âgés de 44 ans et moins, permettrait de voir si ces pistes d'intervention sont valables aussi pour les travailleurs en début de carrière. Une culture organisationnelle non discriminante, l'écoute des besoins des travailleurs, la possibilité de développer les compétences, la conciliation entre le travail et la vie personnelle pourraient aussi s'avérer efficaces pour le maintien en emploi et en santé des travailleurs plus jeunes dans le secteur de l'éducation au Québec.

Pour revenir à la population de travailleurs seniors ciblée pour cette première étude, les interventions organisationnelles peuvent se combiner avec celles de nature individuelle qui, à leur tour, pourraient non seulement permettre d'éliminer les symptômes ou l'inconfort ressentis au travail, mais également de soutenir les individus dans la mise en place de processus de régulation permettant au travailleur des ajustements et développements optimaux. Du point de vue individuel, en considérant les différentes sphères de vie (p. ex., professionnelle, familiale, sociale), le travailleur peut prendre conscience de ses propres besoins, de ses forces, des ressources disponibles qui lui sont propres (p. ex., cognitives, financières) ou qui proviennent de l'extérieur (collègues, supérieur immédiat, conjoint, amis), et définir ses plans de carrière (p. ex., développement de compétences, continuité d'emploi, changement de poste) et de retraite (p. ex., quand et dans quelles conditions) à partir de la mi-carrière. Sous-jacente à cette démarche repose l'idée d'unifier l'évaluation des demandes à l'évaluation des ressources afin d'optimiser l'équilibre existant entre elles. Cette unification permettrait d'augmenter le taux de participation à l'emploi et de réduire les coûts liés aux absences et aux départs hâtifs à la retraite de ce groupe de travailleurs qui détient une part importante du savoir, des savoir-faire et de l'expertise dans le milieu de l'éducation. De l'autre côté, les employeurs, les gestionnaires de ressources humaines devraient être sensibles au processus qui caractérise la transition « travail-retraite » et mettre en place des politiques de rétention des travailleurs seniors ainsi que des pratiques d'accompagnement et de soutien pour ceux qui décident de partir à la retraite.

Comme représenté à la figure 3, le fait de travailler dans des conditions favorables (p. ex., autonomie), et de pouvoir utiliser les ressources internes (p. ex., compétences, motivation) et externes (p. ex., soutien social), contribue à la promotion du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors, et à la prévention de l'absence pour invalidité et des départs hâtifs à la retraite; ce qui, à son tour, contribue à rendre favorables les conditions de travail.



**Figure 3 – Pour encourager le maintien en emploi en santé**

En conclusion, les données recueillies contribuent à l'avancement des connaissances et à la réflexion sur des pistes de solution pour bien répondre aux besoins spécifiques des travailleurs seniors. Malgré le fait que les conclusions de cette étude ne peuvent être généralisées, les résultats confirment ceux d'autres travaux; ils sont aussi un point de départ pour ce type de recherche sur le maintien en emploi des travailleurs seniors dans le secteur de l'éducation au Québec et sont fondés sur une approche positive en SST. Enfin, le maintien en emploi est le résultat d'un processus complexe, dans lequel plusieurs facteurs (dans le milieu de travail et hors travail), acteurs (p. ex., la clientèle, les collègues, le conjoint, les enfants) et systèmes (p. ex., santé, assurance, pension) interviennent. Il s'agit d'une transition psychosociale qui commence bien avant le jour du départ à la retraite. Le maintien en emploi devient ainsi synonyme de continuité de carrière qui est le résultat de l'équilibre entre la présence de ressources et de demandes dans un environnement attentif à la SST des travailleurs seniors.



## BIBLIOGRAPHIE

- AARP. (2011). Best employers for workers over 50 award: International winners. Tiré de <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-09-2011/aarp-best-employers-international-winners-2011.html>
- Abrahamson, E. (2004). *Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Adams, G. A. et Beehr, T. A. (2003). *Retirement: Reasons, processes, and results*. New York, NY: Springer Publishing Company.
- Appannah, A. et Biggs, S. (2015). Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, 29(1), 37-51.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.
- Armstrong-Stassen, M. et Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Avanzi, L., Zaniboni, S., Balducci, C. et Fraccaroli, F. (2014). The relation between overcommitment and burnout: Does it depend on employee job satisfaction? *Anxiety, Stress, & Coping*, 27(4), 455-465.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. et Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Westman, M. et Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220-239.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu* (10<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Presses universitaires de France.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. et Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40(1), 33-48.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39(1), 31-55.
- Beehr, T. A., Glazer, S., Nielson, N. L. et Farmer, S. J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 206-225.
- Bellini, S., Duyck, J. Y., Laval, F., Renaud, E. et Vauclin, S. (2006). Gestion des seniors : une typologie des pratiques le cas d'entreprises du Poitou-Charentes. *Revue management et avenir*, 7(1), 139-180.
- Bena, A., Giraudo, M., Leombruni, R. et Costa G. (2013). Job tenure and work injuries: A multivariate analysis of the relation with previous experience and differences by age. *BMC Public Health*, 13(1), 869-877.
- Benach, J. et Muntaner, C. (2007). Precarious employment and health: Developing a research agenda. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61(4), 276-277.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. et al. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.

- Berecki-Gisolf, J., Clay, F. J., Collie, A. et McClure, R. J. (2012). The impact of aging on work disability and return to work: Insights from workers' compensation claim records. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(3), 318-327.
- Bertrand, F. (2010). *La fin de carrière en Belgique : analyse des facteurs déterminant les départs volontaires : analyse des solutions*. (Thèse de doctorat, Université de Liège, Liège, Belgique).
- Bertrand, F., Peters, S., Pérée, F. et Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73(3), 213-237.
- Black, D. C. (2008). *Working for a healthier tomorrow*. Londres, Royaume-Uni: The Stationery Office.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L. et Riddle, A. S. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14(3), 185-215.
- Blekesaune, M. et Solem, P. E. (2005). Working conditions and early retirement a prospective study of retirement behavior. *Research on Aging*, 27(1), 3-30.
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational & Environmental Medicine*, 65(7), 438-445.
- Boot, C. L., Deeg, D. H., Abma, T., Rijs, K. J., van der Pas, S., van Tilburg, T. G. et van der Beek, A. J. (2014). Predictors of having paid work in older workers with and without chronic disease: A 3-year prospective cohort study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(3), 563-572.
- Booth, A. L., Francesconi, M. et Garcia-Serrano, C. (1999). Job tenure and job mobility in Britain. *ILR Review*, 53(1), 43-70.
- Bradley, G. (2007). Job tenure as a moderator of stressor-strain relations: A comparison of experienced and new-start teachers. *Work & Stress*, 21(1), 48-64.
- Breslin, F. C. et Smith, P. (2006). Trial by fire: A multivariate examination of the relation between job tenure and work injuries. *Occupational & Environmental Medicine*, 63(1), 27-32.
- Brewington, J. O. et Nassar-McMillan, S. (2000). Older adults: Work-related issues and implications for counseling. *The Career Development Quarterly*, 49(1), 2-15.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. Dans H. C. Triandis et J. W. Berry (Édit.), *Handbook of cross-cultural psychology Volume 2: Methodology* (vol. 2, p. 389-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Brouwers, A., Evers, W. J. G. et Tomic, W. (2001). Self-efficacy in eliciting social support and burnout among secondary-school teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1474-1491.
- Bugand, L., Caser, F., Huyez, G., Parlier, M. et Raoult, N. (2009). *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors : rapport d'étude*. Lyon, France: Réseau ANACT.
- Busque, M.-A. (2012). *Valeurs estimées par le Groupe de Connaissance et Surveillance Statistiques (GCSS) de l'IRSST à partir de données provenant de la CSST (2005-2009)*. Montréal, QC: IRSST.
- Busque, M.-A. (2016a). *Valeurs estimées par le Groupe de Connaissance et Surveillance Statistiques (GCSS) de l'IRSST. Sources des données : Statistique Canada. Tableau 282-0002 - Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le sexe et le groupe d'âge détaillé, annuel (personnes sauf indication contraire), CANSIM (base de données)*. Tiré de <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05?lang=fra&id=2820002>

- Busque, M.-A. (2016b). *Valeurs estimées par le Groupe de Connaissance et Surveillance Statistiques (GCSS) de l'IRSST. Sources des données : Institut de la statistique du Québec. Table de mortalité abrégée selon le sexe, Québec, 2013-2015*. Tiré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/deces-mortalite/307.htm>
- Busque, M.-A. (2016c). *Valeurs estimées par le Groupe de Connaissance et Surveillance Statistiques (GCSS) de l'IRSST à partir de données provenant de la CSST (2011-2013)*. Montréal, QC: IRSST.
- Busque, M.-A. (2017). *Valeurs estimées par le Groupe de Connaissance et Surveillance Statistiques (GCSS) de l'IRSST. Sources des données : Statistique Canada. Enquête nationale auprès des ménages de 2011, estimations l'industrie SCIAN de 2007 et le groupe d'âge détaillé pour la population active occupée âgée de 15 ans et plus*. Tiré de <http://www12.statcan.gc.ca/datasets/Alternatif.cfm?PID=105852>
- Calnan, M., Wainwright, D. et Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: A study of occupations in general medical practice. *Work & Stress*, 14(4), 297-311.
- Campbell, D. A., Sonnad, S. S., Eckhauser, F. E., Campbell, K. K. et Greenfield, L. J. (2001). Burnout among American surgeons. *Surgery*, 130(4), 696-705.
- Castonguay, C. et Laberge, M. (2010). *La longévité : une richesse*. Québec, QC: CIRANO.
- Chaudhuri, K., Reilly, K. T. et Spencer, D. A. (2015). Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model. *Economics Letters*, 130(C), 13-16.
- Chmiel, N. (1998). *Jobs, technology and people*. Londres, Royaume-Uni: Routledge.
- Christensen, K. et Pitt-Catsoupes, M. (2005). Accommodating older workers' needs for flexible work options. Tiré de <http://iveybusinessjournal.com/publication/accommodating-older-workers-needs-for-flexible-work-options/>
- Ciampa, E. et Chernesky, R. (2013). Creating supportive workplace environments for older workers. Dans P. Brownell et J. J. Kelly (Édit.), *Ageism and mistreatment of older workers: Current reality, future solutions* (p. 93-110). Dordrecht, Hollande: Springer Netherlands.
- Clark, A. E., Mavromaras, K. et Wei, Z. (2014). *Happy to stay: Job satisfaction and retirement*. Adelaide, Australie: National Institute of Labour Studies. Tiré de <http://www.flinders.edu.au/sabs/nils-files/publications/working-papers/WP%20211%20-%20Jobsat%20and%20retirement.pdf>
- Clausen, T., Burr, H. et Borg, V. (2014). Do psychosocial work conditions predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations. *Scandinavian Journal of Public Health*, 42(4), 377-384.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>e</sup> éd., p. 567). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J. D. (2006). The aging nursing workforce: How to retain experienced nurses. *Journal of Healthcare Management*, 51(4), 233-245.
- Corbière, M. et Fraccaroli, F. (2014). La conception, la validation, la traduction et l'adaptation transculturelle d'outils de mesure : des exemples en santé mentale. Dans M. Corbière et N. Larivière (Édit.), *Méthode qualitative, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaine, sociales et de la santé* (p. 577-620). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Corbière, M., Negrini, A. et Dewa, C. S. (2013). Mental health problems and mental disorders: Linked determinants to work participation and work functioning. Dans P. Loisel et J. R. Anema (Édit.), *Handbook of Work Disability: Prevention and Management* (p. 267-288). New York, NY: Springer Science + Business Media.

- Corbière, M., Villotti, P., Toth, K. et Waghorn, G. (2014). La divulgation du trouble mental et les mesures d'accommodements de travail : deux facteurs du maintien en emploi des personnes aux prises avec un trouble mental grave. *L'Encéphale*, 40(S2), 91-102.
- Cornelius, L. R., van der Klink, J. J. L., Groothoff, J. W. et Brouwer, S. (2011). Prognostic factors of long term disability due to mental disorders: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), 259-274.
- Cox, T., Griffiths, A. et Rial-Gonzalez, E. (2000). *Work-related stress*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A. et Dixon, K. (2010). The health safety and health promotion needs of older workers. *Occupational Medicine*, 60(3), 184-192.
- De Coen, A., Forrier, A. et Sels, L. (2014). *Studying retirement from a career perspective: are people who take charge of their career less inclined to retire?* Leuven, Belgique: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. et Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50(9), 1317-1327.
- de Lange, A. H., Kooij, D. et van der Heijden, B. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. Dans L. Finkelstein, D. Truxillo, F. Fraccaroli et R. Kanfer (Édit.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (p. 50-79). New York, NY: Routledge.
- de Wind, A., Geuskens, G. A., Ybema, J. F., Bongers, P. M. et van der Beek, A. J. (2015). The role of ability, motivation, and opportunity to work in the transition from work to early retirement: Testing and optimizing the Early Retirement Model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 41(1), 24-35.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demers, G., Boudreau, Y., Fernet, M., Jeanniot, L., Tremblay, M., Godbout, C.,... Quintin, C. (2011). *Le vieillissement de la main-d'oeuvre et l'avenir de la retraite : des enjeux pour tous, un effort de chacun : rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus*. Québec, QC: Gouvernement du Québec
- Dewa, C. S., Hoch, J. S., Lin, E., Paterson, M. et Goering, P. (2003). Pattern of antidepressant use and duration of depression-related absence from work. *British Journal of Psychiatry*, 183(6), 507-513.
- Dion, G. et Tessier, R. (1994). Validation de la traduction de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 26(2), 210-227.
- Dobbie, M., MacMillan, C. et Watson, I. (2014). The returns to general experience, job and occupational tenure: A study using Australian panel data. *Applied Economics*, 46(18), 2096-2107.
- Doest, L. T., Maes, S., Gebhardt, W. A. et Koelewijn, H. (2006). Personal goal facilitation through work: Implications for employee satisfaction and well-being. *Applied Psychology*, 55(2), 192-219.
- Edwards, J. R. et Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.

- Ekerdt, D. J., Hackney, J., Kosloski, K. et DeViney, S. (2001). Eddies in the stream: The prevalence of uncertain plans for retirement. *The Journal of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 56(3), S162-S170.
- Elchardus, M., Cohen, J. et Van Thielen, L. (2003). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle : rapport partiel 5 : vers une politique en matière de fin de carrière*. Bruxelles, Belgique: Groupe d'études TOR, Groupe de travail Sociologie, Vrije Universiteit Brussel.
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R. et Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19(1), 84-92.
- Emploi Québec. (2016). Services d'enseignement (SCIAN 61) : salaires et statistiques. Tiré de [http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg322\\_statsect\\_01.asp?PT4=53&sectcsect=28&pro=6474&PT2=17&lang=FRAN&Porte=3&sectxt=611&cregncmp1=QC&cregncmp2=04&asect=1&cregn=QC&PT1=0&PT3=13&sectypeprin=02&msta=1](http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg322_statsect_01.asp?PT4=53&sectcsect=28&pro=6474&PT2=17&lang=FRAN&Porte=3&sectxt=611&cregncmp1=QC&cregncmp2=04&asect=1&cregn=QC&PT1=0&PT3=13&sectypeprin=02&msta=1)
- EU-OSHA. (2013). Pan-European opinion poll on occupational safety and health. Tiré de <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work>
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L. et Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
- Federici, R. et Skaalvik, E. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15(3), 295-320.
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311.
- Fernet, C., Guay, F. et Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56.
- Finances Québec. (2012). *Les Québécois et leur retraite : pour des régimes accessibles à tous*. Québec, QC: Finances Québec.
- Finkelstein, L., King, E. et Voyles, E. (2015). Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: A meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 26-40.
- Finkelstein, L., Truxillo, D., Fraccaroli, F. et Kanfer, R. (2013). *SIOP statement regarding the work-related rights and dignity of older persons*. Communication présentée à UN Open-Ended Working Group on Ageing, New York.
- Fisher, G. G., Ryan, L. H. et Sonnega, A. (2015). Prolonged working years: Consequences and directions for interventions. Dans *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course* (p. 269-288). Dordrecht, Hollande: Springer.
- Fisher, G. G. et Willis, R. J. (2012). Research methods in retirement research. Dans M. Wang (Édit.), *The Oxford handbook of retirement* (p. 177-201). New York, NY: Oxford University Press.
- Fournier, S. (1995). *Relations entre la congruence individu-environnement, l'importance du groupe de travail et la satisfaction au travail*. (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Montréal, QC).
- Fraccaroli, F. et Depolo, M. (2008). Career and ageing at work. Dans N. Chmiel (Édit.), *An introduction to work and organizational psychology* (p. 97-118). Oxford, Royaume-Uni: Blackwell Publishing.

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. et Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gaillard, M. et Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(1), 86-98.
- Gaziel, H. H. (2004). Predictors of absenteeism among primary school teachers. *Social Psychology of Education*, 7(4), 421-434.
- Gelpe, D. et Biais, B. (2001). *Questionnaire de Sentiment d'Efficacité Vocationnelle (QSEV)*. Questionnaire inédit. Lomme, France: Afpa-Inoip.
- Goine, H., Knutsson, A., Marklund, S. et Karisson, B. (2004). Sickness absence and early retirement at two workplaces: Effects of organisational intervention in Sweden. *Social Science & Medicine*, 58(1), 99-108.
- Gold, J. M., Goldberg, R. W., McNary, S. W., Dixon, L. B. et Lehman, A. F. (2002). Cognitive correlates of job tenure among patients with severe mental illness. *American Journal of Psychiatry*, 159(8), 1395-1402.
- Greller, M. M. et Richtermeyer, S. B. (2006). Changes in social support for professional development and retirement preparation as a function of age. *Human Relations*, 59(9), 1213-1234.
- Grenier, A. (2009). *Le marché du travail au Québec : perspectives à long terme 2009-2018*. Québec, QC: Emploi-Québec.
- Guay, F., Mageau, G. A. et Vallerand, R. J. (2003). On the hierarchical structure of self-determined motivation: A test of top-down, bottom-up, reciprocal, and horizontal effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(8), 992-1004.
- Guérin, G. et Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations industrielles*, 58(4), 590-619.
- Hansez, I., Bertrand, F., et De K. V. (2005). Fin de carrière des enseignants : vers une explication du stress et des retraites prématurées. *Travail humain*, 68(3), 193-223.
- Hansez, I., Bracci, E. et Bertrand, F. (2007). Solutions face au départ précoce des travailleurs : étude de cas. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2), 5-22.
- Hardy, M. A. et Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement: Making choices in the auto industry. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 50(4), S217-S228.
- Hargreaves, A. (2005). Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching and Teacher Education*, 21(8), 967-983.
- Harkonmäki, K., Rahkonen, O., Martikainen, P., Silventoinen, K. et Lahelma, E. (2006). Associations of SF-36 mental health functioning and work and family related factors with intentions to retire early among employees. *Occupational & Environmental Medicine*, 63(8), 558-563.
- Hater, J. J. et Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hellemans, C. (2012). Les représentations à l'égard des séniors : influence de l'engagement au travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 7(1), 4-27.
- Hengel, K. M. O., Blatter, B. M., Geuskens, G. A., Koppes, L. L. et Bongers, P. M. (2012). Factors associated with the ability and willingness to continue working until the age of 65 in construction workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(7), 783-790.

- Henkens, K. et Tazelaar, F. (1994). Early retirement of civil servants in the Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(21), 1927-1943.
- Henkens, K. et Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: Intentions, behavior; and the discrepancy between the two. *Research on Aging*, 19(2), 139-173.
- Hensing, G., Bertilsson, M., Ahlborg, G., Waern, M. et Vaez, M. (2013). Self-assessed mental health problems and work capacity as determinants of return to work: A prospective general population-based study of individuals with all-cause sickness absence. *BMC Psychiatry*, 13(1), 259.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W. et Jurs, S. G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences* (5<sup>e</sup> éd.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hofstetter, H. et Cohen, A. (2014). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. *Personnel Review*, 43(3), 350-376.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. et Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Huberman, A. M., Grounauer, M. M. et Marti, J. (1993). *The lives of teachers*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hyatt, H. R. et Spletzer, J. R. (2016). The shifting job tenure distribution. *Labour Economics*, 41, 363-377.
- IBM Corp. (2016). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 24.0). Armonk, NY: IBM Corp.
- Joo, B. K. et Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Karasek, R. A. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kautonen, T., Hytti, U., Bögenhold, D. et Heinonen J. (2012). Job satisfaction and retirement age intentions in Finland: Self-employed versus salary earners. *International Journal of Manpower*, 33(4), 424-440.
- Kiefer, T. et Briner, R. (1998). Managing retirement: Rethinking links between individual and organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3), 373-390.
- Kilolo, J.-M. M. (2011). *Les nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada : un bref aperçu : résultats cumulés pour 2009 et 2010*. Montréal, QC: Institut de la statistique du Québec. Tiré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupe-populationnels/ages-retraites/nouveaux-retraites-201112.pdf>
- Kirk-Brown, A. K., Van Dijk, P. A., Simmons, R. D., Bourne, M. P. et Cooper, B. K. (2014). Disclosure of diagnosis of multiple sclerosis in the workplace positively affects employment status and job tenure. *Multiple Sclerosis Journal*, 20(7), 871-876.
- Koestner, R. et Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. Dans E. L. Deci et L. H. Ryan (Édit.), *Handbook of self-determination research* (p. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.

- Kojola, E. et Moen, P. (2016). No more lock-step retirement: Boomers' shifting meanings of work and retirement. *Journal of Aging Studies*, 36, 59-70.
- Kompier, M. (2006). New systems of work organization and workers' health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 421-430.
- Kompier, M. et Cooper, C. L. (1999). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. New York: Routledge.
- Kooij, D., Lange, A. d., Jansen, P. et Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kubicek, B., Korunka, C., Hoonakker, P. et Raymo, J. M. (2010). Work and family characteristics as predictors of early retirement in married men and women. *Research on Aging*, 32(4), 467-498.
- Kuper, H., Singh-Manoux, A., Siegrist, J. et Marmot, M. (2002). When reciprocity fails: Effort–reward imbalance in relation to coronary heart disease and health functioning within the Whitehall II study. *Occupational & Environmental Medicine*, 59(11), 777-784.
- Lachman, M. E. (2004). Development in midlife. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 305-331.
- Lagerveld, S. E., Bültmann, U., Franche, R. L., Van Dijk, F. J. H., Vlasveld, M. C., Van der Feltz-Cornelis, C. M.,... Nieuwenhuijsen, K. (2010). Factors associated with work participation and work functioning in depressed workers: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(3), 275-292.
- Larsman, P. (2006). *On the relation between psychosocial work environment and musculoskeletal symptoms: A structural equation modeling approach* (Rapport n° NR 2006:2). Stockholm, Suède: National Institute for Working Life.
- Lebeau, M. (2016). *Valeurs estimées par le Groupe de Connaissance et Surveillance Statistiques (GCSS) de l'IRSST à partir de données provenant de la CNESST (2010-2012)*. Montréal, QC: IRSST.
- Lebeau, M., Duguay, P. et Boucher, A. (2013). *Les coûts des lésions professionnelles au Québec, 2005-2007* (Rapport n° R-769). Montréal, QC: IRSST.
- Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Légaré, G., Prévile, M., Massé, R., Poulin, C., St-Laurent, D. et Boyer, R. (2000). Santé mentale. Dans *Enquête sociale et de santé 1998* (p. 333-352). Québec, QC: Institut de la statistique du Québec.
- Leijten, F. R. M., van den Heuvel, S. G., van der Beek, A. J., Ybema, J. F., Robroek, S. J. et Burdorf, A. (2015). Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: A 1-year follow-up study among older workers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(1), 86-95.
- Leijten, F. R., van den Heuvel, S. G., Ybema, J. F., Robroek, S. J. et Burdorf, A. (2013). Do work factors modify the association between chronic health problems and sickness absence among older employees? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 39(5), 477-485.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach et T. Marek (Édit.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 237-250). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Lemus, D. R. (2006). *Communication during retirement planning: An information-seeking process*. (Thèse de doctorat, University of California, Santa Barbara, CA).
- Lesemann, F. (2007). La gestion des âges et la gestion du travail. Dans D.-G. Tremblay (Édit.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux* (p. 33-46). Québec, QC: Presses de l'université du Québec.

- Leung, D. Y. P. et Lee, W. W. S. (2006). Predicting intention to quit among Chinese teachers: Differential predictability of the components of burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 19(2), 129-141.
- Liebermann, S. C., Müller, A., Weigl, M. et Wegge, J. (2015). Antecedents of the expectation of remaining in nursing until retirement age. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1624-1638.
- Loi sur l'instruction publique*, RLRQ c. I-13.3, art. 36.
- Loretto, W. et Vickerstaff, S. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment & Society*, 29(2), 233-249.
- Loretto, W., Vickerstaff, S. et White, P. (2005). *Older workers and options for flexible work*. Manchester, Royaume-Uni: Equal Opportunities Commission.
- MacDonald-Wilson, K. L., Rogers, E. S., Massaro, J. M., Lyass, A. et Crean, T. (2002). An investigation of reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities: Quantitative findings from a multi-site study. *Community Mental Health Journal*, 38(1), 35-50.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (Édit.), *Oxford handbook of positive psychology* (p. 277-287). New York, NY: Oxford University Press.
- Maden, C. (2014). Impact of fit, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention. *The Service Industries Journal*, 34(14), 1113-1133.
- Maranda, M.-F. et Viviers, S. (2011). *L'école en souffrance : psychodynamique du travail en milieu scolaire*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval.
- Marbot, É. (2001). *Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants*. (Thèse de doctorat, Aix-Marseille 3, Marseille, France).
- Marbot, É. (2005). *Les DRH face au choc démographique : 20,40,60... comment les faire travailler ensemble*. Paris, France: Éditions d'Organisation.
- Mark, G. et Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 63-78.
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (2<sup>e</sup> éd.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M. et Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 395-418.
- Maurer, T. J. et Rafuse, N. E. (2001). Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 110-121.
- Maurits, E. E., de Veer, A. J., van der Hoek, L. S. et Francke, A. L. (2015). Factors associated with the self-perceived ability of nursing staff to remain working until retirement: A questionnaire survey. *BMC Health Services Research*, 15(1), 356-366.
- Maxwell, S. E., Kelley, K. et Rausch, J. R. (2008). Sample size planning for statistical power and accuracy in parameter estimation. *Annual Review of Psychology*, 59, 537-563.
- McDaid, D., Curran, C. et Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: A European policy perspective. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 365-373.
- McGoldrick, A. E. et Cooper, C. L. (1994). Health and ageing as factors in the retirement experience. *The European Work and Organizational Psychology*, 4(1), 1-20.

- McGonagle, A. K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L. et Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 376-398.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris, France: De Boeck Université.
- Müller, A., De Lange, A., Weigl, M., Van der Heijden, B., Ackermans, J. et Wilkenloh, J. (2015). Task performance among employees above age 65: The role of cognitive functioning and job demand-control. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 296-308.
- Münderlein, M., Ybema, J. F. et Koster, F. (2013). Happily ever after?: Explaining turnover and retirement intentions of older workers in The Netherlands. *Career Development International*, 18(6), 548-568.
- National Research Council. (2004). *Health and safety needs of older workers*. Washington, DC: National Academies Press.
- National Seniors Productive Ageing Centre. (2010). *Valuing and keeping older workers: A case study of what workers think about ageing, retirement and age-friendly workplace strategies*. Canberra, Australie: NSPAC. Tiré de <http://library.bsl.org.au/jspui/bitstream/1/2985/1/Valuing%20and%20Keeping%20Older%20Workers%202010.pdf>
- Negrini, A. (2007). *La lunga marcia verso il pensionamento. Il ruolo dell'ambiente psicosociale di lavoro e delle risorse personali: una ricerca nel settore pubblico. Traduction : L'approche à la retraite. L'environnement psychosocial du travail et les ressources individuelles : une recherche dans le secteur public italien*. (Thèse de doctorat, Università di Bologna, Bologne, Italie).
- Negrini A., Corbière M., St-Arnaud L., Durand M. J., Coutu M.-F. et Lecomte T. (2014). *The key role of the immediate supervisor regarding the return to work of employees with depression: The importance of a work accommodation plan in implementing work disability prevention knowledge*. Communication présentée à 3rd Work Disability Prevention and Integration Conference / WDPI, Toronto, Canada.
- Negrini, A. et Vandenberghe, C. (2008). Les travailleurs âgés et la retraite anticipée. *Personnel & Gestion*, 6, 7-13.
- Ng, T. W. et Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. et Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders: A systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286.
- Nieuwenhuijsen, K., Noordik, E., van Dijk, F. J. et van der Klink, J. J. (2013). Return to work perceptions and actual return to work in workers with common mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(2), 290-299.
- Oakman, J. et Wells, Y. (2013). Retirement intentions: What is the role of push factors in predicting retirement intentions? *Ageing and Society*, 33(6), 988-1008.
- Olesen, S., Butterworth, P. et Rodgers, B. (2012). Is poor mental health a risk factor for retirement? Findings from a longitudinal population survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(5), 735-744.
- Paraponaris, A., Teyssier, L. S. et Ventelou, B. (2010). Job tenure and self-reported workplace discrimination for cancer survivors 2 years after diagnosis: Does employment legislation matter? *Health Policy*, 98(2), 144-155.

- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M. et Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300.
- Park, J. (2010). *Facteurs de santé et retraite anticipée chez les travailleurs âgés*. Ottawa, ON: Statistique Canada.
- Peeters, M. C. W. et Emmerik, H. v. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363.
- Pélissier, C., Fontana, L. et Chauvin, F. (2014). Factors influencing return to work after illness in France. *Occupational Medicine*, 64(1), 56-63.
- Perron, J. (1999). *Analyse de la culture d'entreprise de Schering Canada (19 pages)*. Document inédit. Université de Montréal.
- Perron, J. (2007). Système expert BEST (Bien-Être Santé Travail) : logiciel pour la collecte et interprétation de données de bien-être et santé psychologique. (Version 1.2.1.2) [Logiciel]. Montréal, QC: Valergon Inc.
- Perron, J., Lamothe, P. et Daoust, J.-P. (2003). *Bien-être et santé au travail d'un échantillon du personnel de la Commission scolaire du Chemin-du-Roy. Rapport de recherche à la Commission scolaire du Chemin-du-Roy (58 pages)*. Document inédit. Montréal, QC: Valergon Inc.
- Perron, J., Lamothe, P. et Daoust, J. P. (2002). *Bien-être et santé au travail. Questionnaire (32 pages)*. Document inédit. Montréal: Valergon Inc.
- Perron, J., Lamothe, P. et Daoust, J. P. (2005). Bien-être subjectif et santé psychologique : profils du personnel d'établissements d'éducation. Dans A. Battistelli, M. Depolo et F. Fraccaroli (Édit.), *La qualité de vie au travail dans les années 2000. Actes du 13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations* (p. 1268-1274). Bologne, Italie: CLUEB.
- Peterson, S. J. et Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153-167.
- Pichene-Houard, A., Fassier, J.-B. et Petit, A. (2013). Vieillir en bonne santé dans une société du travail. Seconde conférence scientifique sur la prévention et l'intégration du handicap au travail. *Références en santé au travail*, 134, 101-114.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2<sup>e</sup> éd.). New York, NY: Psychology Press.
- Pit, S. W. et Hansen, V. (2014). Factors influencing early retirement intentions in Australian rural general practitioners. *Occupational Medicine*, 64(4), 297-304.
- Pitt-Catsoupes, M. et Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11(2), 215-229.
- Preacher, K. et Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. et Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C. et Légaré, G. (1992). La détresse psychologique : détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec. Québec, QC: Ministère de la santé et des services sociaux.
- QSR International Pty Ltd. (2016). NVivo qualitative data analysis Software (Version 10) [Logiciel]. Doncaster, Australie: QSR International Pty Ltd.

- Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature : le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. *Recherches qualitatives*, 26(1), 181-207.
- Robert, A. D. et Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Roper, A. S. W. (2004). *Baby boomers envision retirement II: Survey of baby boomers' expectations for retirement*. Washington, DC: AARP.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. Dans E. L. Deci et R. M. Ryan (Édit.), *Handbook of self-determination research* (p. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Saba, T. et Guérin, G. (2005). Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec. *Public Personnel Management*, 34(2), 195-214.
- Schellenberg, G. et Ostrovsky, Y. (2008). *Rapport de l'Enquête sociale générale de 2007: planification de retraite et attentes des travailleurs plus âgés*. Statistique Canada. Tiré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2008002/article/10666-fra.pdf>
- Schetagne, S. (2007). Le syndrome du compte à rebours. Dans D.-G. Tremblay (Édit.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux* (p. 111-126). Québec, QC: Presses de l'université du Québec.
- Schmidt, J. et Lee, K. (2008). Voluntary retirement and organizational turnover intentions: The differential associations with work and non-work commitment constructs. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 297-309.
- Schreurs, B., Cuyper, N. D., Emmerik, I. J., Notelaers, G. et Witte, H. D. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 63-73.
- Seligman, M. E. P. et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shankland, R. (2014). *La psychologie positive*. Paris, France: Dunod.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout. Dans J. C. Quick et L. E. Tetrick (Édit.), *Handbook of occupational health psychology* (p. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Shultz, K. S., Morton, K. R. et Weckerle, J. R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 45-57.
- Sibbald, B., Bojke, C. et Gravelle, H. (2003). National survey of job satisfaction and retirement intentions among general practitioners in England. *British Medical Journal*, 326, 22-24.
- Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. *SJWEH*, S34(6), 163-168.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P. et Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine*, 31(10), 1127-1134.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Silverstein, M. (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(4), 269-280.

- Simbula, S., Guglielmi, D. et Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(3), 285-304.
- Snyder, C. R. et Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462.
- Statistique Canada. (2012). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada*. Ottawa, ON: Ministre de l'Industrie.
- Streit, J. M., Sauter, S. L., Hanseman, D. J. (2012). Age-related trends in workers' subjective well-being and perceived job quality. Dans A. M. Rossi, P. L. Perrewé et J. A. Meurs (Édit.), *Coping and Prevention* (p. 53-71). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Talaga, J. A. et Beehr, T. A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 16-28.
- Taylor-Carter, M. A. et Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources. *The Career Development Quarterly*, 44(1), 67-82.
- Taylor-Carter, M. A., Cook, K. et Weinberg, C. (1997). Planning and expectations of the retirement experience. *Educational Gerontology: An International Quarterly*, 23(3), 273-288.
- Taylor, M. A. et Shore, L. M. (1995). Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging*, 10(1), 76-83.
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M. et Cattaneo, J. (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, 15(5), 479-500.
- Thieme, P., Bruschi, M., Büsch, V. et Roßnagel, C. S. (2015). Work context influences on older workers' motivation for continuing education. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 18(1), 71-87.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. et Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 38-55.
- Tougas, F., Lagacé, M., De La Sablonnière, R. et Kocum, L. (2004). A new approach to the link between identity and relative deprivation in the perspective of ageism and retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 59(1), 1-23.
- Toussaint, V., Laberge, M. et Lauzier, M. (2013). Impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester : une étude chez les militaires. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(1), 153-170.
- Tremblay, D.-G. (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2008). The ages of life, work-family balance and aspirations in working time: Challenges for firms and countries. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(2), 72-84.
- Tremblay, D.-G. et Genin, É. (2009). Aging, economic insecurity, and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the Labour market? *Studies in Social Justice*, 3(2), 173-190.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S. et al. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226.
- Turcotte, M. et Schellenberg, G. (2005). Stress au travail et retraite. *Perspective*, 6(7), 15-20.

- Vallerand, R. J. et Ratelle, C. F. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. Dans E. L. Deci et R. M. Ryan (Édit.), *Handbook of self-determination research* (p. 37-63). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- van Dalen, H. P., Henkens, K. et Schippers, J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce?: Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22(32), 1015-1036.
- Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal, QC: Les presses de l'Université de Montréal.
- Van Droogenbroeck, F. et Spruyt, B. (2014). To stop or not to stop: An empirical assessment of the determinants of early retirement among active and retired senior teachers. *Research on Aging*, 36(6), 753-777.
- van Solinge, H. (2007). Health change in retirement a longitudinal study among older workers in the Netherlands. *Research on Aging*, 29(3), 2253-2256.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S. et d'Hoore, W. (2009). Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers. *Human Factors*, 72(3), 209-228.
- Vendramin, P., Valenduc, G., Molinié, A.-F., Volkoff, S., Ajzen, M. et Léonard, E. (2012). *Sustainable work and the ageing workforce: A report based on the fifth European Working Conditions Survey*. Dublin, Irlande: Eurofound Working Conditions Survey.
- Vickerstaff, S. (2010). Older Workers: The 'unavoidable obligation' of extending our working lives? *Sociology Compass*, 4(10), 869-879.
- Volker, D., Zijlstra-Vlasveld, M. C., Brouwers, E. P. M., Van Lomwel, A. G. C. et Van der Feltz-Cornelis, C. M. (2014). Return-to-work selfEfficacy and actual return to work among long-term sick-listed employees. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(2), 423-431.
- Wang, M. et Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272.
- Warburton, J., Moore, M. L., Clune, S. J. et Hodgkin, S. P. (2014). Extrinsic and intrinsic factors impacting on the retention of older rural healthcare workers in the north Victorian public sector: A qualitative study. *Rural and Remote Health*, 14(3), 2721.
- Warren, N., Dussetschleger, J., Punnett, L. et Cherniack, M. G. (2015). Musculoskeletal disorder symptoms in correction officers: Why do they increase rapidly with job tenure? *Human Factors*, 57(2), 262-275.
- Watson Wyatt Worldwide. (2005). *Staying@Work 2005: Making the connection to a healthy organization*. Watson Wyatt Worldwide.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. et England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- White, M. et Mackenzie-Davey, K. (2003). Feeling valued at work? A qualitative study of corporate training consultants. *Career Development International*, 8(5), 228-234.
- Williams, A. E., Fossey, E., Corbière, M., Paluch, T. et Harvey, C. (2016). Work participation for people with severe mental illnesses: An integrative review of factors impacting job tenure. *Australian occupational therapy journal*, 63(2), 65-85.
- Wirtz, P. H., Siegrist, J., Rimmel, U. et Ehler, U. (2008). Higher overcommitment to work is associated with lower norepinephrine secretion before and after acute psychosocial stress in men. *Psychoneuroendocrinology*, 33(1), 92-99.

- Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 266-273.
- Zurlo, M. C., Pes, D. et Siegrist, J. (2010). Validity and reliability of the effort-reward imbalance questionnaire in a sample of 673 Italian teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(6), 665-674.
- Zwick, T., Göbel, C. et Fries, J. (2013). Age-differentiated work systems enhance productivity and retention of old employees. Dans M. C. Schlick, E. Frieling et J. Wegge (Édit.), *Age-differentiated work systems* (p. 25-44). Heidelberg, Allemagne: Springer.