

# Étude qualitative sur les facteurs qui contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans le secteur de l'éducation au Québec \*

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

<sup>1</sup>Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail [IRSST], [alessia.negrini@irsst.qc.ca](mailto:alessia.negrini@irsst.qc.ca)

<sup>2</sup>Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail [IRSST]

<sup>3</sup>Université du Québec à Montréal

<sup>4</sup>Università degli Studi di Milano-Bicocca

<sup>5</sup>Université du Québec à Montréal

**Le secteur de l'éducation au Québec est caractérisé par la présence de travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus et par le départ massif de baby-boomers. Cette étude de cas de nature qualitative a permis de constater que la culture organisationnelle non discriminante à l'égard de l'âge, le contenu du travail [p. ex., autonomie dans l'exécution des tâches, flexibilité des horaires], le soutien social et l'état de santé psychologique des travailleurs favorisent le maintien en emploi de 28 travailleurs seniors œuvrant dans une commission scolaire québécoise. Le contexte de vie hors travail [p. ex., situation financière, état de santé du travailleur, pension du conjoint, charge familiale] contribue aussi au choix des participants de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension.**

Mots clés : *travailleurs seniors, maintien en emploi, retraite, santé, éducation.*

## Introduction

Le secteur de l'éducation au Québec n'est pas épargné par le vieillissement de la main-d'œuvre et le départ massif à la retraite des baby-boomers, nés entre 1946 et 1965 (Emploi Québec, 2012). En 2011, la moitié des nouveaux retraités âgés de moins de 60 ans au moment de quitter le marché du travail œuvraient dans des administrations publiques québécoises, dont les services d'enseignement (Kilolo-Malambwe, 2011). En 2015, 44 % de la main-d'œuvre de ce secteur était âgée de 45 ans et plus ; on peut donc s'attendre à ce que ces travailleurs soient nombreux à quitter leur emploi d'ici quelques années (Emploi Québec, 2016). D'où le besoin de s'intéresser aux facteurs favorables au maintien en emploi des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans le secteur de l'éducation au Québec.

## Cadre théorique

Le départ à la retraite est vu comme une transition psychosociale « travail-retraite » qui caractérise la carrière professionnelle des individus et qui commence bien avant la sortie définitive de l'organisation (Lytle, Foley et Cotter, 2015 ; Wang et

Shultz, 2010). Dans cette optique, les travailleurs sont considérés « seniors » à partir de l'âge de 45 ans (Fraccaroli et Depolo, 2008 ; Roper, 2004), car ils se trouvent alors à l'étape intermédiaire de leur vie au travail (mi-carrière), où ils peuvent commencer à penser au moment de leur départ à la retraite et à élaborer des plans plus ou moins concrets en ce sens (Greller et Richtermeyer, 2006 ; Schellenberg et Ostrovsky, 2008 ; Schmidt et Lee, 2008). Depuis un quart de siècle, une vaste littérature existe sur les travailleurs seniors et les antécédents de leur départ à la retraite (p. ex., Beehr, Glazer, Nielson et Farmer, 2000 ; Feldman, 1994 ; Feldman et Beehr, 2011 ; Topa, Depolo et Alcover, 2018). Cependant, relativement peu de travaux ont spécifiquement étudié le maintien en emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus qui se trouvent à l'étape intermédiaire de leur vie au travail (p. ex., Negrini et al, 2018 ; Olesen, Butterworth et Rodgers, 2012 ; Templer, Armstrong-Stassen et Cattaneo, 2010 ; Wang et Shultz, 2010). Le maintien en emploi est généralement défini en fonction : a) des années de service dans une même organisation après une absence maladie (p. ex., Williams, Fossey, Corbière, Paluch et Harvey, 2016) ; b) des niveaux de

\* Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). Nous tenons également à remercier la commission scolaire et les participants aux entrevues.

rendement au travail, qui peuvent notamment être plus élevés en début de carrière (p. ex., Ng et Feldman, 2010) ; c) de changements dans la société (p. ex., vieillissement de la main-d'œuvre) ou dans le marché du travail (p. ex., baisse du taux d'embauche) qui peuvent influencer sur la durée de vie au travail (p. ex., Hyatt et Spletzer, 2016).

Dans l'étude intitulée *Théorie sociale cognitive de l'orientation professionnelle* (Lent, Brown et Hackett, 1994), le maintien en emploi correspond à la continuité de la carrière des travailleurs âgés de 45 ans et plus dans une même organisation jusqu'à la pleine pension. Cette théorie a déjà été invoquée dans le passé pour expliquer comment certains facteurs internes (p. ex., efficacité personnelle) et externes (p. ex., soutien social) peuvent être utilisés comme ressources par les travailleurs vieillissants et ainsi déterminer leur choix de carrière (Lytle et al., 2015). Pour étudier les déterminants du maintien en emploi des travailleurs seniors, les modèles qui s'intéressent aux facteurs susceptibles d'inciter les travailleurs à prendre un type de retraite plutôt qu'un autre (p. ex., avec une pleine pension, hâtive avec des pénalités financières) sont à considérer (p. ex., Beehr, 1986 ; Feldman, 1994 ; Kiefer et Briner, 1998 ; Shultz, Morton, et Weckerle, 1998). À titre d'illustration, Wang et Shultz (2010) utilisent une classification des facteurs selon trois niveaux : personnel (p. ex., âge), en lien avec le travail (p. ex., charge de travail) et en lien avec le contexte socioéconomique (p. ex., système de pension). Dans cette étude, la *Théorie des demandes-ressources au travail* (Bakker et Demerouti, 2007, 2017 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) a été appliquée de manière à pouvoir classer en deux groupes les facteurs qui peuvent contribuer à la décision des travailleurs seniors de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension, à savoir les demandes (p. ex., surcharge de travail) et les ressources professionnelles (p. ex., soutien social) et personnelles (p. ex., capacité d'ajustement). Ces deux groupes de facteurs renvoient respectivement à un processus de détérioration de la santé (p. ex., épuisement) et à un processus de motivation (p. ex., engagement). La théorie citée permet ainsi d'évaluer les facteurs psychosociaux défavorables (demandes) et favorables (ressources) qui agissent sur la santé psychologique, laquelle contribue à son tour à la décision de prendre une retraite hâtive ou pas (Schreurs, Cuyper, Emmerik, Notelaers et de Witte,

2011). La santé psychologique est ici conceptualisée comme l'état de la personne caractérisé par la présence ou l'absence d'aspects négatifs et positifs. Selon le modèle de Demerouti et al. (2001), les aspects négatifs (p. ex., épuisement) correspondent au processus de détérioration de la santé, tandis que les aspects positifs (p. ex., engagement) correspondent au processus de motivation. Entre les demandes et les ressources, il est possible d'observer un *effet interactif* (Bakker et Demerouti, 2007) qui porte, par exemple, à une atténuation de l'effet des demandes sur le stress au travail (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003). Un *effet additif* a aussi été démontré par Bakker, Van Veldhoven et Xanthopoulou (2010). Les facteurs défavorables en présence de ressources adéquates suscitent en outre la motivation au travail et l'engagement envers l'organisation (Demerouti et Bakker, 2011).

L'objectif de cette étude est de documenter quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans une commission scolaire (ci-après CS) québécoise jusqu'à l'obtention de la pleine pension.

## Méthode

Cette étude de cas fait partie d'une plus large recherche réalisée avec un devis mixte en deux phases (quantitative et qualitative) pour identifier les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors âgés de 45 ans et plus œuvrant dans une CS québécoise (Negrini et al., 2018). Aux fins de cet article, nous n'allons aborder que les aspects méthodologiques de la phase qualitative transversale. Cette étude a été approuvée par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) de l'UQAM.

## Procédure

Pendant l'année 2016, 300 travailleurs de la CS qui satisfaisaient aux critères d'inclusion de l'étude<sup>1</sup> ont été choisis aléatoirement par le Service informatique de la CS et invités par l'équipe de recherche à participer à l'étude. Quatre-vingt-huit personnes (88 sur 300 ; 29 %) ont retourné le formulaire de consentement signé à la chercheuse responsable. Des entrevues semi-structurées ont

<sup>1</sup> a) Faire partie du personnel de la CS depuis 2004 (ou avant); b) Être âgé de 45 ans et plus au moment de l'invitation à participer à l'étude; c) Exercer une des fonctions suivantes à la CS : enseignant, personnel de soutien, professionnel ou cadre.

ensuite été réalisées auprès de 28 travailleurs (28 sur 88 ; 32 %), la collecte de données ayant pris fin lorsqu'une saturation théorique<sup>2</sup> et une répartition adéquate des participants à travers les quatre fonctions exercées à la CS ont été atteintes.

### **Participants**

L'échantillon final était donc formé de 28 participants, soit 17 femmes (61 %) et 11 hommes (39 %).

Quinze (15) des répondants (54 %) avaient l'intention de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite régulière, tandis que les 13 autres (46 %) avaient l'intention de partir hâtivement à la retraite.

Les caractéristiques de tous les participants sont énoncées dans le Tableau 1.

**Tableau 1**

Caractéristiques des participants

<b>Âge au moment de l'entrevue</b>	
Moyenne ( <i>M</i> )	54,4 ans
Écart-type ( <i>É.T.</i> )	5,2 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 ou Professionnel/DEP	3 (10,5 %)
Collégial/Cegep/DEC	3 (10,5 %)
Post-collégial	5 (18 %)
Baccalauréat	12 (43 %)
Maîtrise ou Doctorat	5 (18 %)
<b>État civil</b>	
Marié, conjoint de fait ou en couple	19 (68 %)
Séparé ou divorcé	5 (18 %)
Célibataire, veuf ou vivant seul	4 (14 %)
<b>Revenu annuel brut</b>	
120 000 \$ et plus	7 (25 %)
100 000 \$ - 119 999 \$	4 (14 %)
80 000 \$ - 99 999 \$	4 (14 %)
60 000 \$ - 79 999 \$	8 (29 %)
20 000 \$ - 59 999 \$	5 (18 %)
<b>Fonction</b>	
Enseignant	7 (25 %)
Personnel de soutien	7 (25 %)
Professionnel	7 (25 %)
Cadre	7 (25 %)

(suite du Tableau 1 sur la page suivante)

<sup>2</sup> La saturation théorique a été atteinte lorsque les nouvelles informations recueillies n'ajoutaient pas de nouveau sens à ce qui avait déjà été dit par les participants et compris par l'équipe de recherche (Glaser et Strauss, 1967).

**Tableau 1 (suite)**  
Caractéristiques des participants

<b>Secteur d'activité</b>	
Préscolaire, Primaire ou Secondaire	20 (71,5 %)
Formation professionnelle	5 (18,0 %)
Centre administratif ou autres	3 (10,5 %)
<b>Horaire de travail</b>	
Temps plein	26 (93 %)
Temps partiel	2 (7 %)
<b>Années de service à la CS</b>	
Moyenne ( <i>M</i> )	24,2 ans
Écart-type ( <i>é. t.</i> )	7,3 ans
Minimum	13 ans
Maximum	41 ans
<b>Intentions des participants</b>	
Se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension	15 (54 %)
Partir hâtivement à la retraite avec des pénalités financières	13 (46 %)

### ***Outil de collecte de données***

Pour recueillir les informations nécessaires, un canevas d'entrevue divisé en quatre sections (voir Tableau 2 en annexe) a été conçu à partir de travaux de recherche sur la transition « travail-retraite » (Negrini, 2007), la rétention de la main-d'œuvre âgée (Marbot, 2001 ; Saba et Guérin, 2005) et les facteurs influençant la décision de partir à la retraite (Ekerdt, Hackney, Kosloski et DeViney, 2001 ; Shultz et al., 1998). Les participants étaient invités à faire connaître leurs plans de retraite en spécifiant s'ils envisageaient de se maintenir en emploi à la CS jusqu'à la pleine pension<sup>3</sup> plutôt que de quitter hâtivement leur emploi avec des pénalités financières<sup>4</sup>. Ils étaient ensuite questionnés sur les facteurs qui contribuaient à leur décision de se maintenir en emploi ou de partir à la retraite. Les entrevues avaient une durée moyenne de 30 minutes.

### ***Analyse des données qualitatives***

Les réponses des participants ont d'abord été colligées dans le canevas d'entrevue par l'intervieweur, puis analysées à l'aide du logiciel

NVivo 10 (QSR International Pty Ltd., 2016). Les analyses descriptives ont été effectuées avec SPSS 24.0 (IBM Corp., 2016). Les réponses aux questions ouvertes ont fait l'objet d'une synthèse complète et approfondie avant d'être traitées selon les étapes proposées par Wanlin (2007), plus précisément : la préanalyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats, ainsi que l'inférence et l'interprétation des informations recueillies. Les quatre règles établies par Bardin (2003) — l'exhaustivité, la représentativité, l'homogénéité et la pertinence — ont en outre été observées de manière à retenir les catégories conceptuelles lors de l'analyse du contenu. Seuls les propos des 15 participants ayant l'intention de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension ont été analysés pour répondre à l'objectif de cet article.

### **Résultats**

Au total, sept grands thèmes ont émergé des entrevues auprès des 15 travailleurs seniors qui ont manifesté l'intention de se maintenir en emploi (voir Tableau 3 en annexe).

Dans un premier temps, lors de l'analyse de contenu et des caractéristiques des participants,

<sup>3</sup> Les enseignants, le personnel de soutien et les professionnels employés à la CS peuvent obtenir une pleine pension à 60 ans ou après 35 années de service. Les cadres obtiennent une pleine pension à 60 ans ou s'ils ont le « facteur 90 », correspondant à la somme de l'âge et des années de service.

<sup>4</sup> Les enseignants, le personnel de soutien et les professionnels encourrent des pénalités financières s'ils ont moins de 55 ans et moins de 35 années de service, ou ils sont âgés de 55 à 59 ans avec moins de 35 années de service au moment du départ à la retraite. Les cadres encourrent des pénalités financières s'ils prennent leur retraite sans avoir le « facteur 90 ».

nous avons pu constater que la fréquence des réponses ne différait pas par rapport au sexe, au groupe d'âge (45-54 ans ; 55 ans et plus) et à la fonction exercée à la CS.

### **Thèmes émergeant des entretiens**

#### **1) Le contexte de travail : les changements et les pratiques de gestion des ressources humaines.**

Tous les participants ayant l'intention de se maintenir en emploi (15/15) ont fait référence aux conditions de travail rendues plus difficiles par des compressions budgétaires et des réductions de personnel, de même qu'à certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Plus précisément, ils ont mentionné que la charge de travail augmentait, que les programmes scolaires semblaient trop chargés ou peu adaptés aux besoins des élèves, et que certaines ressources seraient à combler pour composer avec la clientèle affichant des troubles du comportement. Malgré ces conditions défavorables, les *nouvelles technologies* ont été mentionnées par deux répondants comme un facteur aidant les travailleurs seniors à se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension, du fait qu'elles leur permettent d'économiser du matériel et du temps dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Un autre aspect du contexte de travail qui semble contribuer au maintien en emploi de tous ces participants tient aux pratiques de gestion des ressources humaines mises en place à la CS, une *organisation caractérisée par une culture non discriminante* à l'égard de l'âge — plus précisément aux possibilités de promotion de carrière et de formation continue. En ce qui concerne les *possibilités de promotion* au sein de la CS, la plupart des répondants (9/15) considéraient que tout le personnel de la CS avait accès aux mouvements internes de carrière et au développement des compétences. Toutefois, certains changements de fonction ou de secteur d'activité n'étaient pas envisageables, soit parce que le travail était trop spécialisé, soit parce que les travailleurs ne possédaient pas le niveau de scolarité requis. Quant aux *possibilités de formation*, les répondants étaient unanimes pour dire que la formation est offerte à tous, sans discrimination envers les employés plus âgés. La *retraite progressive*, une autre pratique visant à favoriser la rétention des travailleurs seniors, a été reconnue efficace par près de la moitié des répondants (7/15) en ce qu'elle permet de réduire le temps de travail et d'alléger les tâches jusqu'au départ définitif à la retraite.

**2) Le contenu du travail.** L'analyse des entretiens a permis de constater que tous les participants affirmaient pouvoir faire face aux demandes de l'organisation grâce à la présence de facteurs psychosociaux favorables et à la mise en place de certains ajustements. L'*autonomie* dans l'exécution des tâches et la *flexibilité* des horaires de travail (p. ex., temps partiel) ont été mentionnées par les quinze répondants comme deux facteurs (ressources) leur permettant de se maintenir en emploi sans s'épuiser. Certains ajustements ne sont pas toujours applicables à toutes les fonctions occupées par les travailleurs de la CS, ou d'un établissement à l'autre ; cependant, la totalité des participants interviewés reconnaissait que le fait de pouvoir ajuster la *charge de travail* (p. ex., modifier le contenu du travail), réduire le nombre de *tâches* à accomplir et modifier les *horaires de travail* (p. ex., modifier un échancier, prendre une pause) par suite d'une entente avec le supérieur immédiat facilitait la gestion de leur travail et les motivait à se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension.

**3) Le soutien social au travail.** Parmi les facteurs psychosociaux liés au travail, le soutien social a été mentionné par tous les répondants comme étant favorable au maintien en emploi. Le soutien provenant de la CS, du supérieur immédiat ou des collègues s'illustre par une *aide* et une *assistance* dans l'accomplissement des tâches. Le soutien de la part du supérieur immédiat et des collègues se manifeste aussi lors des échanges par de *l'entraide*, de *l'écoute* et une *confiance réciproque*. Selon les répondants, ce soutien contribue à réduire le stress occasionné par la surcharge de travail qui découle des changements organisationnels et des réductions de personnel à la CS.

**4) La santé psychologique au travail.** Plusieurs composantes de la santé psychologique au travail ont été abordées par les participants interviewés (15/15). Ces derniers ont généralement affirmé être *satisfaits de leur travail et de leur carrière à la CS* (14/15). Certains se sont dits *passionnés, valorisés et engagés* au travail (6/15). Un tiers des répondants (5/15) ont en outre souligné leur *motivation* au travail et ont dit *se réaliser, s'accomplir et se développer personnellement* au travail. Malgré leur intention de poursuivre leur carrière à la CS, quelques participants (5/15) ont toutefois mentionné que certains facteurs défavorables (p. ex., suppression de postes, surcharge de travail) étaient source de *stress*, de *fatigue*, de *fragilité émotionnelle* et d'*anxiété*. Ces aspects négatifs de la santé psychologique occasionnaient une certaine forme de *déception*, de

*lassitude* ou d'*irritation* qui alimentait leurs réflexions quant à un éventuel départ à la retraite.

**5) L'état de santé et les attitudes vis-à-vis de la retraite.** Certains répondants (4/15) accordaient une grande importance à leur santé et à leur bien-être. Ils affirmaient que leur état de santé était suffisamment bon pour leur permettre de s'investir dans leur travail et continuer à travailler quelques années de plus. Un peu plus d'un tiers des participants (6/15) ont mentionné leur *peur de la retraite* et de *ne pas se sentir prêts* à la prendre, ou ont dit ressentir le besoin de s'y préparer davantage en suivant un cours de préparation à la retraite. À l'inverse, trois participants ont démontré une *attitude positive* à l'égard de leur retraite, déclarant en rêver et faire des *projets de retraite*.

**6) La situation financière.** L'aspect financier a été abordé par tous les participants. Deux types de situations financières ont été décrits : la *situation financière relative au travail* (7/15) et la *situation financière relative à la retraite* (11/15). La motivation des répondants à se maintenir en emploi tenait à un bon *salaire*, à des *avantages sociaux* (p. ex., assurance soins dentaires) ou au manque de revenus suffisants pour quitter leur emploi compte tenu de la *charge familiale* (p. ex., frais de scolarité des enfants). Certains participants ont dit vouloir continuer à travailler pour s'assurer une bonne qualité de vie à la retraite grâce à leur *pleine pension* ou à celle de leur *conjoint*.

**7) Le contexte de vie hors travail.** Plus de deux tiers des participants (11/15) ont fait mention de certains facteurs liés à la vie hors travail dans leur décision de se maintenir en emploi. Ils ont notamment fait référence aux *personnes significatives* dans leur vie (conjoint et enfants) de même qu'à leurs *champs d'intérêt* et à leurs *activités hors travail*. Certains d'entre eux (6/15) ont déclaré : a) pouvoir se consacrer pleinement au travail, car leurs enfants étaient autonomes ; b) 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 ; c) ne pas avoir de passe-temps ni de plans de retraite.

## Discussion

L'objectif de cette étude consistait à documenter quels facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique contribuent à la décision d'un groupe de travailleurs seniors de se maintenir en emploi dans une CS québécoise jusqu'à l'obtention

de la pleine pension. À partir de l'expérience des participants interviewés, le maintien en emploi jusqu'à la pleine pension semble être un choix plus probable pour ceux qui : a) estiment travailler dans une organisation caractérisée par une culture qui ne discrimine pas les travailleurs en fonction de leur âge ; b) ont accès à la mobilité promotionnelle dans leur emploi, à la progression des revenus et à la formation continue pour développer des habiletés et des compétences ; c) ont accès à une retraite progressive ; d) bénéficient d'autonomie dans l'exercice de leur activité professionnelle et de flexibilité dans leurs horaires de travail ; e) peuvent ajuster leur charge de travail, la quantité des tâches à accomplir et leurs horaires de travail ; f) reçoivent du soutien social de la part de l'employeur, du supérieur immédiat ou des collègues ; g) sont motivés, satisfaits et engagés au travail ; h) se sentent encore capables de continuer à travailler ; i) ont une bonne santé ; j) perçoivent que le montant de leur pension sera peu élevé ; k) ont des personnes à charge ; l) ont des incertitudes quant à la vie post-retraite ; m) planifient leur retraite avec leur conjoint.

Les résultats de la présente étude vont dans le même sens que ceux de plusieurs recherches et modèles théoriques qui seront abordés dans les prochains paragraphes. Il a précédemment été démontré que les travailleurs seniors qui ont le sentiment de travailler au sein d'une organisation caractérisée par une culture non discriminante par rapport à l'enjeu du vieillissement sont plus enclins à prolonger leur vie professionnelle (Zaniboni, 2015). La retraite progressive constitue par ailleurs un exemple de stratégie organisationnelle efficace pour permettre aux travailleurs seniors une transition graduelle vers la retraite, et donc allonger leur durée de vie au travail (Christensen et Pitt-Catsoupes, 2005 ; Hornung, Rousseau et Glaser, 2008 ; Lesemann, 2007 ; Tremblay et Genin, 2009).

Selon le modèle théorique *demandes-ressources au travail* proposé par Demerouti et al. (2001), l'organisation et le service de gestion des ressources humaines peuvent jouer un rôle clé dans la mise en place d'un environnement de travail sain pour les travailleurs (*perspective descendante*), notamment par une distribution équitable des promotions et la mise à disposition de possibilités de développement des compétences. D'autres facteurs psychosociaux, comme l'autonomie et la marge de manœuvre au travail, favorisent la santé psychologique des travailleurs seniors, ce qui a pour effet de réduire leur perception de la sévérité des stressors au

travail et de les inciter à rester dans l'organisation (McGonagle, Fischer, Barnes-Farrell et Grosch, 2015). Il a d'ailleurs été démontré que plus les travailleurs jugent leur travail agréable et gratifiant, plus ils ont l'intention de se maintenir en emploi (Schreurs et al., 2011). De même, lorsqu'ils sont satisfaits des dimensions intrinsèques et extrinsèques de leur travail et de leur carrière, ils sont moins susceptibles de planifier leur retraite (p. ex., Olesen et al., 2012 ; Templer et al., 2010). Ces résultats renvoient au modèle *demandes-ressources au travail* adapté par Tims, Bakker et Derks (2013) qui, selon une *perspective ascendante*, montrent que pour rester motivés, engagés, et donc en santé, les travailleurs doivent pouvoir agir et intervenir sur leur travail, et l'ajuster en fonction des ressources disponibles (Bakker et Demerouti, 2017). Enfin, le soutien social au travail est également ressorti parmi les facteurs psychosociaux favorables au maintien en emploi. Les participants citaient des exemples qui illustraient un soutien social de type aussi bien instrumental (p. ex., aide à gérer la clientèle difficile) qu'émotionnel (p. ex., écoute) (Ben-Sira et Eliezer, 1990 ; Shumaker et Brownell, 1985). Or, un travailleur qui reçoit du soutien de la part de son supérieur est satisfait et désire poursuivre sa carrière dans l'organisation (Maurits, de Veer, van der Hoek et Francke, 2015).

En ce qui concerne les facteurs liés à la vie hors travail, d'autres travaux antérieurs ont démontré que la situation familiale, le rôle du conjoint (p. ex., plan de retraite), la présence d'enfants à charge, la situation financière et le fait d'avoir des activités en dehors du travail sont autant de facteurs associés à la décision de poursuivre la vie active au travail ou de prendre la retraite (p. ex., Loretto et Vickerstaff, 2015 ; Schetagne, 2007). Ces résultats renvoient à la *Théorie de la continuité* (Atchley, 1989) et à la *Perspective de cours de vie* (Elder, 1995). Selon ces approches théoriques, les travailleurs devraient, à partir de la mi-carrière, disposer de ressources leur permettant d'élaborer des stratégies et de planifier des actions concrètes pour bien vivre la transition « travail-retraite ». Ces mesures ont aussi pour but de les aider à maintenir la structure du temps, les activités et les relations sociales dans la vie post-retraite (Atchley, 1995) et à bien s'adapter à la vie post-retraite (Elder, 1995).

### **Retombées pratiques**

De manière générale, cette étude a permis de mieux comprendre comment, dans une CS québécoise, les conditions de travail caractérisées par la présence de ressources professionnelles contrebalançaient les effets négatifs des demandes et favorisaient la santé psychologique des travailleurs (Bakker, Westman et Schaufeli, 2007) ainsi que leur maintien en emploi (p. ex., Schreurs et al., 2011). Conformément à la *Théorie des demandes-ressources au travail* (Bakker et Demerouti, 2007, 2017 ; Demerouti et al., 2001), les résultats de cette étude valident la recommandation d'offrir un milieu de travail dans lequel les niveaux de demandes (p. ex., charge de travail) et de ressources disponibles (p. ex., possibilité d'ajuster certaines conditions de travail, soutien social) sont optimisés pour permettre aux travailleurs d'exercer leurs fonctions dans des conditions de travail favorables à leur santé et à leur rendement. Les résultats de cette étude peuvent aussi être interprétés à la lumière de la *Théorie de l'ajustement professionnel* (Dawis et Lofquist, 1984), selon laquelle la décision des travailleurs de rester en emploi résulte d'une bonne adéquation entre les besoins du travailleur et ceux de l'employeur. Il est donc plus probable qu'un travailleur décide de rester en emploi s'il évalue que ses attentes (p. ex., santé, rendement, reconnaissance, salaire) sont comblées par l'employeur. De son côté, pour promouvoir la rétention d'une main-d'œuvre satisfaite, un employeur proposera ou continuera à offrir des possibilités de développement et de promotion aux travailleurs de tout âge, sans aucune discrimination (Lytle et al., 2015). Le fait de considérer des facteurs liés à la vie hors travail permet en outre aux travailleurs seniors de mieux vivre la transition « travail-retraite », ainsi que de faire des plans de carrière et de vie post-retraite (Lytle et al., 2015). Les résultats de la présente étude mettent ainsi en relief une réflexion relative à des pistes d'intervention qui se sont déjà révélées efficaces et qui, dans le présent contexte, sont à considérer pour favoriser la rétention des travailleurs seniors dans le secteur de l'éducation au Québec (Tableau 4).

**Tableau 4**

Pistes d'intervention pour le maintien en emploi des travailleurs seniors

Contexte ( <i>perspective descendante</i> )	<p>1. Maintenir une culture organisationnelle ne discriminant pas les travailleurs en fonction de leur âge (p. ex., continuer à offrir des possibilités de promotion et de formation aux travailleurs de tous âges).</p> <p>2. Accompagner ceux qui demeurent en poste dans les adaptations face aux changements organisationnels et à la réorganisation du personnel (p. ex., développer un plan de communication pour informer des changements et des actions à venir, et proposer des solutions pour la réorganisation des postes à la suite du départ de membres du personnel).</p> <p>3. Offrir des plans de retraite progressive pendant une période variant de 1 à 5 ans avant la retraite définitive.</p>
Contenu et aménagements ( <i>perspective ascendante</i> )	<p>Dans la mesure où c'est faisable et réaliste :</p> <p>4. Maintenir les niveaux d'autonomie dans l'exécution des tâches.</p> <p>5. Offrir de la flexibilité dans les horaires de travail et permettre de les ajuster.</p> <p>6. Ajuster la charge de travail et le nombre de tâches à accomplir en fonction des ressources disponibles (p. ex., faire une entente avec le supérieur immédiat destinée à être entérinée par la direction pour la rendre effective dans l'établissement).</p> <p>7. Recevoir le soutien des autres au travail.</p>
Équilibre travail-vie hors travail	<p>8. (org.) Rester à l'écoute des besoins spécifiques des travailleurs seniors pour faciliter, par exemple, la gestion de la charge familiale.</p> <p>9. (ind.) Faire des plans concrets de retraite, financiers et de vie post-retraite.</p>
Recherche appliquée	<p>10. Poursuivre la collaboration entre les organisations et les équipes de recherche pour prévenir les départs et promouvoir le maintien en emploi en santé des travailleurs.</p>

Note : « org. » — niveau organisationnel ; « ind. » — niveau individuel.

### Retombées théoriques

Il s'agit à notre connaissance de la première fois que des théories vocationnelles (*Théorie sociale cognitive de l'orientation professionnelle* de Lent et al., 1994 ; *Théorie de la continuité* d'Atchley, 1989 ; *Perspective de cours de vie* d'Elder, 1995 ; *Théorie de l'ajustement professionnel* de Dawis et Lofquist, 1984) sont considérées dans une étude réalisée auprès de travailleurs âgés de 45 ans et plus. Par ailleurs, la *Théorie des demandes-ressources au travail* (Bakker et Demerouti, 2007, 2017 ; Demerouti et al., 2001) a été prise en compte pour examiner les facteurs qui favorisent le maintien en emploi jusqu'à la pleine pension dans le secteur de l'éducation. Une étude ultérieure de nature quantitative soutenue par un devis longitudinal permettrait de tester ce modèle théorique et d'y inclure, pour une première fois, des facteurs liés à la vie hors travail.

### Limites

Cette étude a été menée auprès d'un groupe de travailleurs œuvrant dans une CS du Québec, caractérisée par des conditions de travail qui lui sont propres, d'où l'impossibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des membres du personnel

de la CS participante ou à d'autres commissions scolaires du Québec. D'un point de vue méthodologique, cette étude est de nature qualitative transversale. Par conséquent, il est impossible de définir un lien causal entre les facteurs évoqués par les participants interviewés, leur santé psychologique et leur départ effectif à la retraite avec une pleine pension. Une étape ultérieure de recherche pour tester ce lien causal serait à réaliser selon une perspective quantitative et longitudinale auprès d'un plus large échantillon de la même CS ou d'autres commissions scolaires du Québec.

### Conclusion

Cette étude visait à répondre à un besoin du secteur de l'éducation au Québec, lequel cherche à retenir les travailleurs seniors. Dans le cadre de cette étude, il a été possible de voir pour la première fois dans un milieu spécifique qu'un groupe de travailleurs seniors décide de se maintenir en emploi jusqu'à la pleine pension grâce à la présence de facteurs psychosociaux favorables et d'aspects positifs de la santé psychologique. Les travailleurs seniors décident également de poursuivre leur carrière à la CS parce qu'ils utilisent des ressources professionnelles et



personnelles pour compenser les effets négatifs des facteurs défavorables sur la santé psychologique. Une étude ultérieure permettrait de s'attarder aux aspects inverses et d'identifier les facteurs psychosociaux défavorables et les aspects négatifs de la santé psychologique qui influencent la décision d'un groupe de travailleurs seniors de quitter hâtivement la CS.

Pour terminer, le maintien en emploi jusqu'à la pleine pension est vu, par les auteurs de cette étude, comme un processus complexe dans lequel interviennent plusieurs facteurs (au travail et hors travail), acteurs (p. ex., travailleur, collègues, conjoint) et systèmes (p. ex., pension). Le maintien en emploi devient ainsi le résultat d'un équilibre entre les demandes et les ressources professionnelles et personnelles qui, à partir de la mi-carrière, caractérisent la vie des travailleurs seniors qui détiennent le savoir-faire et l'expertise au sein des organisations.

## Références

- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29, 183-190. doi: 10.1093/geront/29.2.183
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B. et Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. et Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- 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. doi: 10.1080/13594320701218288
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu (10<sup>e</sup> éd.)*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39(1), 31-55. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00573.x
- Beehr, T. A., Glazer, S., Nielson, N. L. et Farmer, S. J. (2000). Work and non-work predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225. doi: 10.1006/jvbe.1999.1736
- Ben-Sira, Z. et Eliezer, R. (1990). The structure of readjustment after heart attack. *Social Sciences Medicine*, 30(5), 523-536.
- Christensen, K. et Pitt-Catsouphes, M. (2005). *Accommodating older workers' needs for flexible work options*. Repéré à <http://iveybusinessjournal.com/publication/accommodating-older-workers-needs-for-flexible-work-options/>
- Dawis, R. V. et Lofquist L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974}
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- 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*, 56(3), 162-170. doi: 10.1093/geronb/56.3.S162
- Elder, G. H. Jr. (1995). The Life Course Paradigm: Social change and individual development. Dans P. Moen, G. H. Elder, Jr. et K. Lüscher (dir.), *Examining lives in contexts: Perspectives on the ecology of human development* (p. 101-139). Washington, DC: American Psychological Association. doi : 10.1037/10176-003
- Emploi-Québec (2012). *Le marché du travail au Québec : perspectives à long terme 2012-2021*. [Québec, QC] : Gouvernement du Québec. Repéré à

- [http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_imt\\_marche-travail\\_long-terme\\_2012-2021.pdf](http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_marche-travail_long-terme_2012-2021.pdf)
- Emploi-Québec (2016). *Services d'enseignement (SCIAN 61) : salaires et statistiques*. Repéré à [http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg322\\_descrssecteur\\_01.asp?lang=FRAN&Porte=3&sectxt=611&cregncomp1=QC&cregncomp2=04&aset=1&PT4=53&pro=6474&PT2=17&cregn=QC&PT1=0&PT3=16&sectypeprin=02&msta=1&sectsect=34](http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg322_descrssecteur_01.asp?lang=FRAN&Porte=3&sectxt=611&cregncomp1=QC&cregncomp2=04&aset=1&PT4=53&pro=6474&PT2=17&cregn=QC&PT1=0&PT3=16&sectypeprin=02&msta=1&sectsect=34)
- Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*, 19(2), 285-311. doi: 10.2307/258706
- Feldman D. C. et Beehr T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, 66(3), 193-203. doi: 10.1037/a0022153
- Fraccaroli, F. et Depolo, M. (2008). Career and ageing at work. Dans N. Chmiel (dir.), *An introduction to work and organizational psychology* (p. 97-118). Oxford, Angleterre : Blackwell Publishing.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Press.
- 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. doi: 10.1177/0018726706069766
- Hornung, S., Rousseau, D. M. et Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655 - 664. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hyatt, H. R. et Spletzer, J. R. (2016). The shifting job tenure distribution. *Labour Economics*, 41, 363-377. doi: 10.1016/j.labeco.2016.05.008
- IBM Corp. (2016). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 24.0)*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Kiefer, T. et Briner, R. B. (1998). Managing Retirement - Rethinking Links between Individual and Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3), 373-390. doi: 10.1080/135943298398763
- Kilolo-Malambwe, J.-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. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupe-populationnels/ages-retraites/nouveaux-retraites-201112.pdf>
- Lent, R. W., Brown, S. D. et Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. doi: 10.1006/jvbe.1994.1027
- Lesemann, F. (2007). La gestion des âges et la gestion du travail. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux* (p. 33-46). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lytle, M. C., Foley, P. F. et Cotter, E. W. (2015). Career and retirement theories: Relevance for older workers across cultures. *Journal of Career Development*, 42(3), 185-198. doi: 10.1177/0894845314547638
- Loretto, W. et Vickerstaff, S. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment & Society*, 29(2), 233-249. doi: 10.1177/0950017014545267
- 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. doi: 10.1186/s12913-015-1006-x
- 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).
- McGonagle, A. K., Fischer, 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. doi: 10.1037/a0037974
- 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 inédite, Università di Bologna, Bologne, Italie).

- Negrini, A., Corbière, M., Perron, J., Hupé, J., Dubé, J. et Gragnano, A. (2018). *Quels sont les facilitateurs du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans un milieu d'éducation au Québec?* (n° R-1018). Montréal, QC : IRSST. Repéré à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1018.pdf>
- Ng, T. W. et Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250. doi: 10.1177/0149206309359809
- 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. doi:10.1007/s00127-011-0375-7
- QSR International Pty Ltd. (2016). *NVivo qualitative data analysis Software (Version 10) [Logiciel]*. Doncaster, Australie: QSR International Pty Ltd.
- Roper, A. S. W. (2004). *Baby boomers envision retirement II: Survey of baby boomers' expectations for retirement*. Washington, D.C.: AARP.
- 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. doi: 10.1177/009102600503400205
- Schellenberg, G. et Ostrovsky, Y. (2008). *Rapport de l'Enquête sociale générale de 2007: planification de retraite et attentes des travailleurs plus âgés*. Ottawa, ON : Statistique Canada. Repéré à <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 (dir.), *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. doi: 10.1007/s10869-008-9068-y
- Schreurs, B., Cuyper, N. D., Emmerik, I. J. H., Notelaers, G. et de Witte, H. (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. doi:10.4102/sajip.v37i2.859
- 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. doi: 10.1006/jvbe.1997.1610
- Shumaker, S. A. et Brownell, A. (1985). Social support: An introduction to a complex phenomenon. *Journal of Social Issues*, 40(4), 1-9. doi: doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb01104.x
- 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. doi: 10.1108/13620431011075349
- Tims M., Bakker A. B. et Derks D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- Topa, G., Depolo, M. et Alcover, C. M. (2018). Early retirement: A meta-Analysis of its antecedent and subsequent correlates. *Frontiers in Psychology*, 8(2157). doi: 10.3389/fpsyg.2017.02157
- 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. doi: 10.26522/ssj.v3i2.1014
- Wang, M. et Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206. doi: 10.1177/0149206309347957
- 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. Repéré à [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/Wanlin2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf)
- 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. doi: 10.1111/1440-1630.12237

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. doi: 10.1093/workar/wav010

## ANNEXES

**Tableau 2**  
Canevas d'entrevue

<b>A. Caractéristiques des participants</b>	
Sociodémographiques	Date de naissance, genre, niveau de scolarité, état civil.
Situation familiale et financière	Charge familiale, revenu familial annuel brut.
Statut au travail à la CS	Fonction exercée, secteur d'activité, horaire de travail, années de service.
<b>B. Intentions et plans de départ à la retraite</b>	
Plans de retraite	Penser et/ou planifier la retraite, avoir des projets concrets. <i>(Avez-vous déjà pensé à prendre votre retraite ? Actuellement, êtes-vous en train de planifier votre départ à la retraite de façon concrète ?)</i>
Type de retraite	Pleine pension ou avec des pénalités financières. <i>(Sous quelle forme sera votre départ à la retraite ?)</i>
<b>C. Organisation du travail</b>	
Contexte de travail	Changements liés au travail et à l'organisation dans le milieu de l'éducation depuis 2004; enjeu du vieillissement du personnel et des pratiques de gestion des ressources humaines à la CS. <i>(À votre connaissance, depuis 2004, y a-t-il eu des changements dans la CS concernant les pratiques organisationnelles ? Si oui, lesquels ? Selon vous, est-ce que le vieillissement du personnel est un enjeu important dans votre CS ? Si Oui, spécifier. Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui vous incitent à rester en emploi dans votre CS ?)</i>
Contenu de travail	Ajustements aux conditions de travail pour répondre aux besoins des travailleurs seniors. <i>(Pouvez-vous ajuster le nombre de tâches à exécuter ?)</i>
Soutien social	Soutien social au travail <i>(De la part de qui ? Quel type de soutien ?)</i> . <i>(Pourriez-vous, s'il vous plaît, nous donner un exemple de situation au travail dans laquelle vous avez reçu du soutien de la part de votre supérieur immédiat ?)</i>
<b>D. Facteurs qui incitent les travailleurs à rester en emploi à la CS jusqu'à la pleine pension</b>	
Liés au travail	Bilan des facteurs incitatifs liés au travail. <i>(Quels sont les facteurs reliés au travail qui vous incitent à rester en emploi dans la CS jusqu'à la pleine pension ?)</i>
Liés à la vie hors travail	Bilan des facteurs incitatifs liés à la vie hors travail. <i>(Quels sont les facteurs <u>non</u> reliés au travail qui vous incitent à rester en emploi dans la CS jusqu'à la pleine pension ?)</i>

*Note* : Entre parenthèses et en caractères italiques, des exemples de questions posées aux participants.

**Tableau 3**  
Thèmes émergeant des entrevues

Thèmes principaux	Facteurs favorables au maintien en emploi
<b>1) Contexte de travail</b> (changements et pratiques de gestion des ressources humaines)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies</li> <li>• Culture organisationnelle non discriminante</li> <li>• Promotion</li> <li>• Formation</li> <li>• Retraite progressive</li> </ul>
<b>2) Contenu du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Ajustements : charge, tâches et horaires de travail</li> </ul>
<b>3) Soutien social</b> de la part de la CS, du supérieur immédiat et des collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien social instrumental : aide et assistance</li> <li>• Soutien social émotionnel : entraide, écoute et confiance</li> </ul>
<b>4) Santé psychologique au travail</b> (aspects positifs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction dans la carrière et au travail</li> <li>• Passion pour le travail</li> <li>• Valorisation</li> <li>• Engagement</li> <li>• Motivation au travail : réalisation, accomplissement de soi et développement personnel</li> </ul>
<b>5) État de santé et attitudes vis-à-vis de la retraite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne santé</li> <li>• Attitudes négatives : avoir peur de la retraite, ne pas se sentir prêt à prendre la retraite</li> <li>• Attitudes positives : projets de retraite à préparer</li> </ul>
<b>6) Situation financière</b> (liée au travail et à la retraite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire, avantages sociaux</li> <li>• Charge familiale</li> <li>• Pension de retraite du participant ou de son conjoint</li> </ul>
<b>7) Contexte de vie hors travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes significatives : conjoint, enfants</li> <li>• Temps personnel : absence de passe-temps et de plans de vie post-retraite</li> </ul>