

# Rapport de recherche

## PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

*Besoins et conditions facilitant ou entravant l'engagement et la persévérance  
de membres de la population active de 45 ans et plus dans  
la poursuite de projets personnels significatifs*

### Chercheure principale

Lise Lachance, Université du Québec à Montréal

### Cochercheur.e.s

Louis Cournoyer, Université du Québec à Montréal

Louis Richer, Université du Québec à Chicoutimi

Geneviève Fournier, Université Laval

### Établissement gestionnaire de la subvention

Université du Québec à Montréal

### Numéro du projet de recherche

2023-OSYR-312225

### Titre de l'Action concertée

Programme de recherche sur la santé psychologique au travail

### Partenaire(s) de l'Action concertée

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST),  
l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST),  
le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le ministère du Travail, de l'Emploi et de la  
Solidarité sociale (MTESS), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), Revenu Québec,  
le Secrétariat à la condition féminine (SCF), le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et  
le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)

*Le Fonds s'engage à rendre public les Rapports de recherche produits dans le cadre des Actions concertées. Le contenu n'engage que ses auteurs.*

## REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude à tous nos partenaires pour leur précieuse collaboration tout au long de ce projet de recherche. Leur engagement, leur expertise et leur soutien ont été déterminants dans la réussite de cette étude.

### 3 partenaires institutionnels

- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ)
- Alliance des centres-conseils en emploi (AXTRA)
- Comité consultatif des travailleuses et travailleurs de 45 ans et plus (CC45+)

### 10 services directs en employabilité

- Accès Travail (Montréal)
- Objectif Emploi (Montréal)
- Quartier de l'emploi (Saint-Jean-sur-Richelieu)
- Alliance Carrière Travail (Brossard)
- Action Emploi (Granby)
- GIT Services-conseils en emploi (Québec)
- L'Orienthèque (Sorel-Tracy)
- Association Midi-Quarante (Laval)
- Orientation Travail (Sherbrooke)
- Vision Travail (Rouyn-Noranda)

Nous tenons également à remercier chaleureusement toutes les personnes et les organismes qui ont contribué au recrutement des personnes participantes à ce projet de recherche. Cette collaboration a joué un rôle clé dans l'accès à une diversité de profils riches et essentiels à la qualité de l'étude.

- Les partenaires, les regroupements et les organismes qui ont diffusé les appels à participation et qui ont aidé à entrer en contact avec des personnes intéressées
- Les intervenantes et intervenants sur le terrain pour leur appui dans la mobilisation des milieux concernés
- Toutes les personnes qui ont partagé l'information dans leurs réseaux, ce qui a permis d'étendre la portée de la recherche

C'est avec une sincère reconnaissance que nous saluons l'engagement des personnes nous ayant assistés dans la recherche pour leur précieuse collaboration. Leur rigueur, leur professionnalisme et leur disponibilité ont grandement contribué à la qualité des données collectées.

- |                                    |                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------|
| • Élise Martinez, coordonnatrice   | • Véronique Dufault, intervieweuse          |
| • Lysa Martineau, recrutement      | • Camille Fortin-Coallier, intervieweuse    |
| • Étienne Desrosiers, recrutement  | • Andréa-Kim Gendron, intervieweuse         |
| • Martine Lefebvre, intervieweuse  | • Soraya Kahlain, intervieweuse             |
| • Marine Frainais, intervieweuse   | • Louis Morais, intervieweur et recrutement |
| • Maxinne Beauchamp, intervieweuse | • Louise Lebel, transcriptrice              |

Enfin, nous adressons un remerciement tout particulier aux personnes participantes, dont la disponibilité, la générosité et la volonté de partager leurs expériences ont permis de recueillir des données riches et significatives. Leur contribution a grandement éclairé notre compréhension du sujet et renforcé la portée de cette étude. Grâce à elles, cette recherche a pu s'ancrer dans la réalité vécue par la population concernée.

## **Contexte et historique du projet en lien avec l'appel de propositions et les besoins des partenaires**

La santé psychologique au travail dépend en grande partie de l'adéquation entre la personne et son environnement. Selon les théories de l'adéquation personne-environnement, chacun.e cherche un contexte professionnel où ses valeurs, ses compétences et ses besoins s'harmonisent avec la culture, les exigences et les renforcements de l'organisation. Plus cette correspondance est forte, plus la satisfaction est élevée. Cette adéquation est un processus dynamique : la personne et son environnement s'influencent mutuellement par des ajustements visant à préserver un équilibre utile. La personne peut revoir ses attentes et acquérir de nouvelles compétences, tandis que l'organisation peut améliorer les conditions de travail ou assouplir ses exigences. Chez les travailleur.euse.s plus âgé.e.s, cette dynamique est cruciale, car les effets liés au vieillissement peuvent fragiliser le sentiment d'adéquation avec le poste occupé, entraînant stress et remises en question. Les stratégies d'autorégulation, comme la ténacité ou la flexibilité dans la réévaluation des buts, jouent alors un rôle clé pour maintenir ou rétablir l'adéquation au fil du temps.

## **Principales questions ou hypothèses de la recherche**

Cette étude vise à explorer les parcours et les besoins des membres de la population active de 45 ans et plus, ainsi que les forces de contextes qui facilitent ou entravent l'engagement dans les projets professionnels selon le sexe et l'âge. Deux hypothèses sont formulées : **1)** une plus grande adéquation personne-milieu de travail est associée à une meilleure santé psychologique au travail; **2)** les stratégies d'autorégulation contribuent au maintien de cette adéquation et soutiennent la santé psychologique au travail. Une question se pose : les stratégies d'autorégulation, l'adéquation personne-milieu de travail et la santé psychologique au travail varient-elles selon le sexe et l'âge?

## **Principaux résultats et explication de leur importance pour le(s) public(s) visé(s)**

Les résultats révèlent une perception globalement favorable de l'adéquation entre les travailleur.euse.s de 45 ans et plus et leur environnement de travail, notamment quant à la congruence

entre leurs capacités et les exigences du poste, ainsi qu'entre leurs valeurs et la culture organisationnelle. Or, l'adéquation perçue entre leurs besoins et les renforcements offerts par leur milieu de travail s'avère légèrement plus faible, indiquant un espace d'amélioration en matière de valorisation et de soutien.

Ce constat s'inscrit dans un contexte où les attentes envers le travail sont très élevées dans toutes les dimensions évaluées. Cependant, les perceptions quant à la capacité du milieu de travail à y répondre sont plus faibles, créant un écart qui, à terme, pourrait nuire à la motivation, au sens du travail et à la santé psychologique. Les écarts les plus marqués concernent l'équilibre travail-vie personnelle, la reconnaissance ainsi que la sécurité d'emploi et le revenu. Ces résultats révèlent un besoin d'ajustement entre attentes et réalités organisationnelles. Malgré ce décalage, les indicateurs de santé psychologique restent globalement positifs, possiblement soutenus par des ressources et des stratégies d'ajustement.

Certaines inégalités se dégagent selon le sexe. Les femmes expriment des attentes plus élevées que celles des hommes en matière d'utilité du travail, d'autonomie, de reconnaissance et d'équilibre travail-vie personnelle, tout en percevant de plus grands écarts entre ces attentes et leur réalité, ainsi qu'une plus grande surcharge de travail. Ces résultats suggèrent une charge cognitive et organisationnelle plus lourde pour les femmes, dans des milieux souvent moins propices à la réalisation de leurs attentes.

Des différences liées à l'âge sont aussi notées. Face aux plus jeunes, les adultes de 65 ans perçoivent une meilleure adéquation avec la culture organisationnelle et les renforcements offerts, une plus grande satisfaction professionnelle ainsi que des attentes plus fortes quant à l'utilité du travail, mais plus faibles en matière de sécurité d'emploi et de revenu. Ils ressentent moins de surcharge, de conflits travail-famille et d'écarts entre leurs attentes et la réalité quant à l'équilibre travail-vie personnelle. Comparés aux 45-54 ans, ils rapportent une meilleure adéquation compétences-exigences, moins d'ambiguïté de rôle et plus de reconnaissance. Ces résultats pourraient refléter une sélection naturelle des individus les plus en santé ou l'effet cumulatif de parcours professionnels plus stables ou mieux adaptés à leurs besoins.

Les analyses confirment l'importance de l'adéquation personne-milieu de travail comme levier de santé psychologique au travail. L'adéquation entre besoins-renforcements est la plus fortement associée à l'épanouissement et à la satisfaction professionnelle, suivie par les dimensions valeurs-culture et capacités-exigences. De plus, une faible adéquation est liée à divers indicateurs de stress (ex., ambiguïté ou conflit de rôle, surcharge, conflits travail-famille).

Sur le plan des stratégies d'autorégulation, les résultats révèlent que les travailleur.euse.s de 45 ans et plus privilégient généralement la flexibilité dans l'ajustement de leurs buts plutôt que la ténacité à les poursuivre face à l'adversité. Cette flexibilité est associée à une meilleure adéquation personne-milieu de travail ainsi qu'à une meilleure santé psychologique. Elle est aussi reliée à de plus faibles niveaux de stress au travail (ex., ambiguïté de rôle, surcharge, conflits travail-famille). La ténacité, bien qu'également liée positivement à la satisfaction et à l'épanouissement professionnel, montre des liens plus faibles avec l'adéquation personne-milieu de travail et est positivement corrélée à l'ambiguïté de rôle. Cela suggère qu'elle pourrait, lorsqu'excessive, maintenir les individus dans des contextes inadéquats ou ambigus. Ces constats montrent l'importance de maintenir un équilibre entre engagement et adaptabilité. Sur le plan organisationnel, ils supposent de reconnaître que la santé psychologique dépend non seulement de la motivation individuelle, mais aussi de la capacité du milieu à offrir des marges de manœuvre et du soutien.

Afin de mieux appréhender les besoins des travailleur.euse.s de 45 ans et plus, une analyse thématique concernant les quatre projets personnels les plus importants à réaliser à court, moyen ou long terme a été menée, en tenant compte des valeurs qui les sous-tendent et du sens qui leur est accordé. Trois profils émergent. Le premier, **Se réaliser et transmettre**, renvoie à des besoins de réalisation personnelle, d'utilité sociale et de générativité. Il regroupe surtout des hommes, des personnes en couple et particulièrement scolarisées. Le deuxième, **Préserver son autonomie et contribuer**, met l'accent sur des besoins d'autonomie et d'indépendance liés à la santé et à la stabilité financière ainsi que sur le soutien aux proches et à la communauté. Ce profil est plus fréquent chez les personnes vivant seules, à

faible revenu et moins scolarisées. Le profil **Ralentir, vivre sereinement et profiter de la vie** évoque des besoins liés à la gestion du temps, dans le but de se recentrer sur l'essentiel (ex., famille, projets mis de côté). Ce profil inclut davantage de femmes, mais n'est pas lié à la scolarité.

Ces trois profils ne varient pas selon l'âge, l'adéquation au milieu de travail, les attentes, le stress ou la santé psychologique au travail. Or, des liens émergent avec le type de parcours professionnel. Les personnes ayant connu un parcours stable et maîtrisé souhaitent davantage ralentir et profiter de la vie, signe d'un besoin d'équilibre après une carrière investie. Celles ayant vécu un parcours plus fluctuant, mais relativement bien maîtrisé, aspirent plus fréquemment à se réaliser et à transmettre, en donnant un sens à leur parcours diversifié et en mettant leur expérience au service des autres. En quête de stabilité et d'utilité, celles au parcours en dents de scie expriment des besoins liés à la préservation de leur autonomie et à la contribution sociale. Enfin, les personnes ayant un parcours erratique cherchent surtout à préserver leur autonomie et se protéger de la précarité. En somme, les besoins des personnes de 45 ans et plus semblent étroitement liés à la manière dont elles ont vécu leur parcours professionnel.

### **Principales pistes de solution ou d'action soutenues par ces résultats**

#### ***Les intervenant.e.s peuvent :***

**Promouvoir un accompagnement individualisé centré sur l'action, les projets et le sens**, en mobilisant des outils concrets (ex., bilans de parcours, exercices de projection), tout en offrant un espace de réflexion sur les priorités, les aspirations et le legs souhaité;

**Soutenir les stratégies d'autorégulation**, en offrant des ateliers, du codéveloppement ou des outils numériques pour soutenir l'autorégulation, tout en accompagnant l'exploration de scénarios alternatifs, le repositionnement vers des rôles adaptés ou le renforcement du réseau de soutien;

**Valoriser la diversité des projets de vie**, en reconnaissant les engagements au-delà du cadre professionnel et leur rôle structurant pour l'identité, tout en portant attention aux effets croisés de l'âge, du genre, de la culture ou du statut socioéconomique sur les parcours.

***Les employeurs peuvent :***

**Instaurer des pratiques centrées sur les aspirations et la clarté des rôles**, en mettant en place des espaces de dialogue sur le sens du travail qui permettent d'ouvrir la discussion sur les valeurs, les motivations et les attentes mutuelles, tout en clarifiant les rôles;

**Renforcer la flexibilité organisationnelle au service d'un vieillissement professionnel actif**, en adoptant des mesures telles que des modalités de travail souples, la retraite progressive, des contrats tremplins et des parcours internes favorisant la mobilité afin de mieux correspondre aux aspirations, aux réalités et aux besoins évolutifs des travailleur.euse.s;

**Instaurer des parcours de transition flexibles et valorisants vers la retraite active**, en prévoyant de l'accompagnement et des plans de transition individualisés qui tiennent compte des aspirations, des capacités et des conditions de vie des travailleur.euse.s expérimenté.e.s.

***Les décideur.euse.s peuvent :***

**Soutenir les bilans de carrière et les transitions proactives des personnes de 45 ans et plus**, en facilitant l'accès à des bilans de carrière dès 45 ans pour renforcer l'adéquation personne-milieu de travail et en offrant des mesures comme un congé de ressourcement avec revenu partiel, du financement d'ateliers de réorientation pour soutenir la réflexion, l'exploration et les transitions;

**Renforcer la flexibilité individuelle et organisationnelle**, en favorisant des conditions de travail modulables et en finançant des parcours d'accompagnement personnalisés en partenariat avec les établissements d'enseignement, les organismes communautaires et les employeurs;

**Valoriser la contribution des personnes expérimentées au travail et dans la communauté**, en misant sur des incitatifs ciblés (ex., crédits d'impôt à l'embauche, certification « Employeur 45+ », primes de reconnaissance pour les personnes prolongeant leur carrière et mentorat rémunéré) et en finançant des répertoires régionaux d'engagements souples et des structures intergénérationnelles.