



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

CCG
CCMD

LA FONCTION PUBLIQUE EN TRANSITION



AU-DELÀ DE LA VIE PROFESSIONNELLE :

RÉFLEXIONS SUR LE CHEMIN À PARCOURIR

Un projet du CCG réalisé par
James R. Niningger, Ph.D.

avec l'appui de

Linda Scourtoudis, MBA,

adjointe à la recherche

Canada

Pour de plus amples informations ou des exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et des relations universitaires du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 943-5807
Télécopieur : (613) 992-3663
Courriel: publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions émises dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2003

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Nininger, J. R.

La Fonction publique en transition. Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : The Public Service in transition. Moving beyond the workplace: exploring life's journey.

Publiée aussi sur l'Internet

ISBN 0-662-67217-8

N° de cat. SC94-97/2003

1. Canada – Fonctionnaires – Retraite.
 2. Retraite – Canada – Planification.
 3. Hauts fonctionnaires – Retraite – Canada.
 4. Préretraite – Canada.
 5. Fonction publique – Canada – Retraite.
- I. Scourtoudis, Linda.
 - II. Centre canadien de gestion.
 - III. Titre.
 - IV. Titre : The Public Service in transition.
Moving beyond the workplace: exploring life's journey.

JL111.E93N55 2003 352.6'9'0971 C2003-980098-9F

Message de la présidente du Centre canadien de gestion

C'est au cours de mon mandat de greffière du Conseil privé qu'est né le concept de « La Relève ». Les données démographiques montraient clairement qu'un nombre considérable de cadres supérieurs et moyens prendraient leur retraite durant la prochaine décennie et que la fonction publique devait donc se pencher sur la question prioritaire de la transition des effectifs. De façon particulière, la question du recrutement et du développement de la prochaine génération de leaders revêtirait une importance capitale.

Après une période marquée par la réduction des effectifs et des mesures de compression des coûts, les ministères et les organismes étaient confrontés à la perspective d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ils ont donc cherché à accroître leur capacité de planification en matière de ressources humaines, car ils se rendaient compte qu'il s'agissait là d'une question opérationnelle urgente. De nouvelles initiatives portant sur la planification de la relève, le transfert du savoir collectif et la conservation du personnel ont donc été élaborées.

Dans le cadre des dimensions organisationnelles, il faut tenir compte des besoins de l'individu. En ce qui concerne les fonctionnaires, dont la majorité consacrent toute leur carrière au service de l'État, aller au-delà de la vie professionnelle peut présenter tout un défi à relever. Quels facteurs contribuent au succès de la transition et que pouvons-nous apprendre de ceux et celles qui nous ont précédés? Voilà le but du présent rapport.

Nous sommes très reconnaissants envers M. James Nininger qui s'est joint au Centre canadien de gestion à titre de collaborateur émérite, après 23 années de service dans les fonctions de chef de la direction du Conference Board du Canada. Les études approfondies et les entrevues en profondeur qu'il effectue auprès des cadres, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, nous fournissent des renseignements utiles, à mesure que nous avançons à ce stade-ci de la vie. Les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines, à qui il revient au sein de leurs organismes de donner conseils et appui, se doivent de prendre connaissance des conclusions de cette recherche.

Ce qui m'a tout particulièrement touchée en lisant les histoires présentées dans ce rapport, c'est le niveau d'engagement vis-à-vis de la fonction publique que témoignent ceux et celles qui ont été interviewés. Ils y soulignent toute l'importance qu'ils ont attribuée à leurs carrières et le degré de satisfaction qu'ils en ont retiré, au détriment bien souvent de leur vie personnelle. Le succès futur de la fonction publique reposera en grande partie sur les moyens que nous trouverons pour appuyer ceux et celles qui ont tant contribué au bien-être des Canadiennes et des Canadiens.



Jocelyne Bourgon

AVANT-PROPOS

Environ 18 mois avant de quitter mon poste de chef de la direction du Conference Board du Canada, je me suis mis à songer sérieusement à la prochaine étape de ma vie. Ma réflexion comportait, entre autres, des entretiens avec d'autres personnes qui avaient déjà pris leur retraite, pour me renseigner sur leurs expériences.

J'ai beaucoup appris. J'ai découvert que la retraite n'est pas une destination après la carrière; il s'agit plutôt d'une étape dans un long cheminement. Ce voyage, il est entrepris à titre individuel, car le chemin à parcourir est différent pour tout le monde. J'ai aussi constaté que la plupart de ces voyageurs réussissaient à faire la transition du travail, tandis que d'autres hésitaient ou avançaient d'un pas trébuchant sur le chemin de la vie.

Ces observations m'ont incité à explorer davantage l'expérience de la retraite, non seulement pour mon avantage personnel, mais aussi au nom des autres que je pourrais aider. Ainsi est né un projet de recherche exhaustive auquel je me suis consacré au cours des deux dernières années.

Au moment de mon départ du Conference Board, Mme Jocelyne Bourgon, présidente du Centre canadien de gestion (CCG), m'a invité à devenir un collaborateur émérite du CCG, pour que je puisse poursuivre mes intérêts de recherche et incorporer dans mes travaux le secteur public fédéral. J'ai accepté avec empressement cette offre délicate. L'expérience que j'ai acquise s'est avérée très enrichissante et cette publication est un des produits découlant du projet Cadres en transition entrepris auprès du CCG. Je tiens à la remercier pour l'intérêt et l'appui qu'elle a témoigné à l'égard du projet.

L'équipe au sein du CCG a apporté une collaboration très utile à divers aspects du projet. Tout particulièrement, M. Raymond D'Aoust, directeur général, Recherche et planification stratégiques, au moment de mon entrée en fonction au CCG, a manifesté beaucoup d'enthousiasme à l'endroit du projet et de ses possibilités. M. Richard Rochefort, directeur général, Événements d'apprentissage, a fourni d'excellents conseils sur la coordination des groupes de discussion que nous avons organisés dans le cadre de nos travaux, surtout en ce qui concerne les séries thématiques de trois séances.

M. Jim Lahey, secrétaire délégué, Réforme des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, a apporté un grand soutien au projet et en a été l'un des principaux commanditaires. Il a été d'une grande obligeance pendant ses temps libres et il nous a fourni du financement supplémentaire à l'appui de l'élément recherche des travaux.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Mme Linda Scourtoudis, analyste de recherche et de politique, qui a agi à titre d'adjointe à la recherche et qui a participé à tous les aspects du projet au CCG.

Je voudrais aussi remercier Mme Marilyn Arditti, en détachement de Développement des ressources humaines Canada, ainsi que Mme Hélène Godreau, adjointe administrative, pour leur concours au projet.

Et en fin de compte, tous mes remerciements à la centaine de cadres dans les secteurs public et privé qui ont bien voulu échanger leurs histoires avec moi. Ils sont au cœur des constatations de ce rapport.



James R. Nininger
Collaborateur émérite

REMERCIEMENTS

Le Centre canadien de gestion (CCG) tient à souligner l'apport des personnes suivantes, qui ont participé aux séries thématiques Cadres en transition au cours de l'automne 2002 et à l'atelier sur le maintien des connaissances organisationnelles à l'heure de la transition animé dans le cadre du Sommet de l'apprentissage de 2002, et tous ceux dont les commentaires et les réflexions ont éclairé ce rapport.

Rick Baxter
Programme des anciens
Statistique Canada

Rosemary Billings
Championne maintien et transfert
du savoir collectif
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Nancy Conroy
Présidente
RTC Services

Wayne Corneil
Expert-conseil principal
Association professionnelle des cadres supérieurs
de la fonction publique du Canada

Nancy Cutler
Directrice générale
Environnement Canada

Pierre de Blois
Directeur exécutif
Association professionnelle des cadres supérieurs
de la fonction publique du Canada

John Edwards
Ancien commissaire
Service correctionnel du Canada

R.M. Emond
Sous-ministre adjoint
(finances et services du ministère)
Défense nationale ; et
Président
Association professionnelle des cadres supérieurs
de la fonction publique du Canada

Ivan Fellegi
Statisticien en chef du Canada
Statistique Canada

Marc Gagnon
Ancien directeur général
Bibliothèque nationale du Canada et Archives
nationales du Canada

Andrew Graham
Ancien sous-ministre adjoint
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Mark Hammer
Analyste de recherche
Commission de la fonction publique

James Lahey
Secrétaire délégué – Réforme des ressources
humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Yvonne Latta
Directeur général
Transports Canada

Paul Lefebvre
Conseiller principal, coaching et leadership,
Secrétariat central des SMA
Le Réseau du leadership

Doug Lindley
Sous-ministre adjoint invité
Le Réseau du leadership

Evert Lindquist
Attaché de recherche honoraire
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Faye Linseman
Directrice et membre du comité exécutif, club du
quart de siècle
Agence des douanes et du revenu du Canada

Graham Lowe
Professeur, département de sociologie,
Université de l'Alberta
Agrégé de recherche et ancien directeur
Réseaux canadiens de recherche en politiques
publiques

Colette Nault
Directrice générale
Environnement Canada

James E. Page
Directeur, innovation et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Peter Sterne
Directeur exécutif, gestion des conflits
Défense nationale

Ginette Stewart
Ancienne sous-ministre adjointe
Le Réseau du leadership

Tom Stewart
Directeur exécutif,
Secrétariat central des SMA
Le Réseau du leadership

Georges Tsai
Collaborateur émérite
Centre canadien de gestion

Le CCG tient à souligner l'apport de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada pour sa collaboration aux séries thématiques Cadres en transition.

L'auteur tient également à remercier les organismes qui ont appuyé le projet à ses débuts en 2000. Leurs contributions ont permis d'établir les fondements de cette étude :

Mercer Human Resource Consulting a fourni des données essentielles sur les tendances en matière de retraite au Canada, en plus d'animer trois ateliers pour hauts gestionnaires au cours desquels le cadre de travail de ce rapport a été mis à l'essai.

La firme d'experts-conseils en transition de carrière Miller Dallas Inc., dont le groupe responsable des cadres supérieurs s'est intéressé au projet dès le début et qui a établi les premiers contacts avec plusieurs personnes qui ont été interrogées dans le cadre de ce projet.

Le Conference Board du Canada a appuyé les travaux préliminaires de ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 VUE D'ENSEMBLE

À propos de l'étude	3
Contexte	5

PARTIE 2 LES LEÇONS APPRISES

1. Voyez la retraite comme une étape du parcours et non une destination	12
2. Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail	15
3. Préparez-vous à quitter – le jour du départ viendra, tôt ou tard	21
4. Accordez-vous un temps d'arrêt après votre départ	29
5. Renouez et redécouvrez vos relations le long du parcours	32
6. Tirez le meilleur parti de cette étape de votre vie	36

PARTIE 3 RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

43

PARTIE 4 RÉCITS PERSONNELS – EXPÉRIENCES DE TRANSITION VÉCUES

47

PARTIE 5 SOURCES DE RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELLES

59



PARTIE 1

VUE D'ENSEMBLE

À PROPOS DE L'ÉTUDE

La présente étude a été entreprise pour découvrir ce qu'on pourrait apprendre de l'expérience des cadres supérieurs modèles qui ont quitté leur emploi ou qui comptent le faire. Quelles habiletés ont-ils eu à mettre à profit au cours de leur expérience de transition et quelles leçons peut-on en tirer?

Sur une période d'un an, on a effectué plus de 100 entrevues de cadres supérieurs des secteurs public et privé. L'échantillon comprenait des personnes qui étaient déjà à la retraite depuis un certain temps, d'autres qui venaient tout juste d'effectuer la transition et d'autres encore qui s'apprêtaient à quitter leur travail. Parmi ceux qui étaient déjà à la retraite, on comptait des personnes de différents âges qui avaient quitté par choix personnel. On comptait également des départs volontaires qui s'inscrivaient dans le cadre d'initiatives de réduction de personnel, ainsi que des gens forcés de quitter leur emploi, ou qui ont pris leur retraite pour des raisons de santé.

Les personnes interrogées comprenaient des hommes et des femmes, des gens mariés et des célibataires. Dans certain cas, le conjoint de la personne retraitée a aussi été interrogé. Dans le cas de couples, les personnes interrogées comprenaient des hommes dont les épouses étaient encore sur le marché du travail et des femmes dont les maris

étaient encore au travail et, parfois, les deux conjoints avaient quitté le marché du travail. Les 60 personnes interrogées provenant du secteur privé comprenaient des présidents-directeurs généraux et des premiers vice-présidents. Les 40 autres personnes interrogées provenaient du secteur public et comprenaient des sous-ministres, des sous-ministres adjoints et d'autres cadres supérieurs, ainsi que des dirigeants d'organismes. La grande majorité provenait de la fonction publique fédérale. Quelques personnes interrogées avaient œuvré auprès de la fonction publique provinciale, au palier municipal, ou dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

La présente étude porte sur les entrevues du secteur public et intègre les aspects pertinents du milieu de travail de la fonction publique fédérale. Les différences avec les pratiques du secteur privé sont indiquées.

Les personnes interrogées n'ont pas été choisies au hasard. Dans la plupart des cas, elles étaient des personnes que l'auteur avait connues au cours de sa carrière de président et de premier dirigeant du Conference Board du Canada. Sans aucune exception, les personnes invitées à participer à l'étude ont accepté avec enthousiasme, souvent en soulignant l'importance fondamentale de l'objet d'étude, et son à-propos étant donné le vieillissement de la population active.

En outre, quelque 20 entrevues additionnelles ont été réalisées auprès d'experts dans le domaine de la retraite en particulier et dans les transitions de la vie en général, et comprenant des praticiens, des universitaires et d'autres chercheurs.

Enfin, on a examiné la littérature sur le sujet. Cet examen s'est révélé beaucoup plus considérable que prévu et a couvert des domaines comme la théorie du développement à l'âge adulte, le stress et ses modes de gestion, le vieillissement et la gérontologie, et l'équilibre entre la vie et le travail.

Le présent rapport s'ajoute à un rapport initial sur le projet de recherche publié par le Conference Board du Canada en novembre 2002, intitulé *Leaving Work: Managing One of Life's Pivotal Transitions*. Ce rapport présentait les principales leçons de la recherche et était axé sur des exemples et des études de cas du secteur privé.

Les leçons

L'analyse des entrevues, à la fois celles des personnes qui ont réussi leur transition et celles qui ont connu des difficultés, a abouti à six principales leçons de vie relatives à la retraite :

1. Voyez la retraite comme une étape du parcours et non comme une destination.
2. Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail.
3. Préparez-vous à quitter – le jour du départ viendra, tôt ou tard.
4. Accordez-vous un temps d'arrêt après votre départ.
5. Renouez et redécouvrez vos relations le long du parcours.
6. Tirez le meilleur parti de cette étape de votre vie.

En prenant connaissance des leçons, on gardera à l'esprit ce qui suit :

- Même si les leçons sont présentées séparément, elles sont reliées les unes aux autres et doivent être lues en conséquence. De plus, elles ne sont

pas présentées selon un ordre de priorité et ne doivent pas être perçues comme une séquence.

- Les leçons ne traitent pas de planification financière. Les personnes interrogées ont souligné l'importance d'une bonne planification financière et certaines ont fait part de leur étonnement du peu de gens vraiment au courant de leur situation financière, même à un ou deux ans de leur retraite. Une bonne situation financière est la base d'une transition réussie. Il existe ailleurs une abondante documentation sur cet aspect de la planification de la retraite.

À qui s'adresse ce rapport

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude étaient des cadres supérieurs. Le présent rapport intéressera leurs collègues, qu'ils soient sur le point de quitter le milieu de travail ou déjà retraités.

Il intéressera également un groupe élargi de fonctionnaires. Les commentaires qui ont suivi plusieurs présentations, les discussions avec des praticiens et un examen de la littérature sur le sujet, tout s'accorde pour constater que les leçons de cette étude sont applicables à un vaste ensemble d'individus.

Les participants à plusieurs des présentations comprenaient un certain nombre de gens dans la trentaine. Même si l'étude ne leur était pas particulièrement adressée, on leur a demandé leur opinion sur la pertinence des conclusions en ce qui les concerne, à leur âge et à cette étape de leur carrière. La réponse a été claire : l'importance de diversifier sa vie et de développer des intérêts et des activités qui vous accompagneront le reste de votre vie est une leçon pertinente à tout âge.

Enfin, l'étude intéressera les experts en ressources humaines, les gestionnaires d'employés qui prévoient la retraite, les formateurs en milieu de travail et autres personnes responsables de dispenser support et orientation au sein des organisations.

Retraite

Une précision d'abord au sujet du mot « retraite ». Plus j'écrivais, plus j'hésitais à utiliser le mot. D'une part, les gens comprennent sa signification comme une transition entre le milieu de travail et la phase suivante de la vie. D'autre part, le mot est lourd de signification, et revêt souvent une connotation péjorative. Pour cette raison, je me suis battu avec la langue pour saisir le sens véritable de cet événement, de cet épisode, de ce moment dans le temps. Je me suis arrêté souvent sur le mot « transition » parce que je crois qu'il exprime mieux le flux ou le mouvement qui est l'essence même de cette expérience. Mais je n'abandonnerai pas le mot « retraite »; la signification du mot se précisera au fur et à mesure qu'évolueront notre compréhension et notre appréciation de l'expérience qu'il représente.

CONTEXTE

Ce projet a été entrepris dans le but d'aider la fonction publique fédérale à traiter des aspects individuels et collectifs de certaines tendances démographiques majeures.

Tendances au Canada

- La composition de la population change rapidement. La proportion de personnes âgées augmente de plus en plus.
- Ces adultes vivent plus longtemps.
- L'âge moyen auquel ils prennent leur retraite est à la baisse.

Examinons ces tendances brièvement.

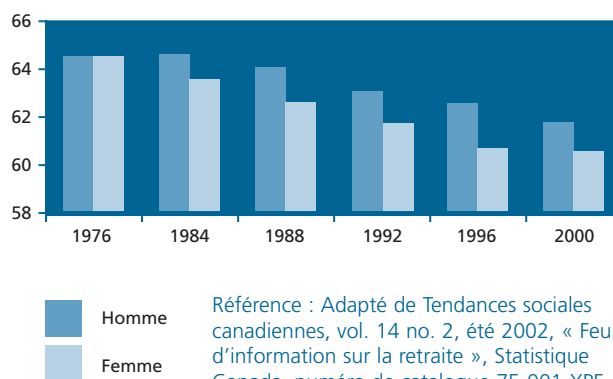
En premier lieu, le pourcentage de Canadiens âgés de plus de 65 ans a connu une augmentation soutenue au cours des trois dernières décennies (de 8 % en 1971 à 13 % en 2001) et devrait continuer d'augmenter au cours des deux prochaines décennies (de 14,2 % en 2010 à 18 % en 2020). Nous avons également constaté un accroissement tout

aussi rapide du groupe des 45-64 ans (de 23 % en 2001 à 29,4 % en 2015)¹.

Deuxièmement, en 1920-1922, l'espérance de vie était de 59 ans chez les hommes et de 61 ans chez les femmes². En 1990-1992, elle était de 75 ans chez les hommes et de 81 ans chez les femmes. En 2002, l'espérance de vie était de 76 ans chez les hommes et de 82 ans chez les femmes. Cette augmentation signifie que les gens vivent plus longtemps à la retraite³.

Troisièmement, l'âge moyen des Canadiens au moment de la retraite a chuté de manière importante au cours des dernières décennies, et ne s'est stabilisée que dernièrement. Diagramme 1 démontre cette tendance. En 1976, l'âge médian au moment de la retraite était de 65 ans chez les hommes et les femmes. Dès 2000, cet âge était de 62 ans chez les hommes et de 61 ans chez les femmes. Les employés du secteur public (éducation, santé et services sociaux, fonction publique) sont les plus jeunes à prendre leur retraite. Dans ce secteur, l'âge médian des personnes qui ont pris leur retraite entre 1996 et 2000 était de 58,1 ans, ce qui est beaucoup plus bas que ceux qui ont pris leur retraite du secteur privé (61,8 ans) et les travailleurs autonomes (65 ans) au cours de la même période⁴.

Diagramme 1
Âge médian à la retraite



Tendances dans la fonction publique fédérale

Le diagramme 2 démontre que l'effectif de la fonction publique fédérale vieillit. La différence d'âge médiane entre les groupes de relève (cadres intermédiaires) et les cadres supérieurs rétrécit. Par exemple, en 2002, l'âge médian des employés faisant partie des groupes de relève était de 48 ans et l'âge médian des cadres supérieurs était de 51 ans. Selon les prévisions, ces profils d'âge ne sont pas appelés à changer à l'avenir en raison de l'accroissement de l'embauche de travailleurs plus âgés ayant un niveau d'instruction plus élevé⁵.

Le diagramme 3 illustre les tendances en matière d'âge de la retraite pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. L'âge de la retraite est à la baisse pour l'ensemble des employés, diminuant de 59,03 ans en 1990-1991 à 57,29 ans en 2001-2002. Cette baisse est un peu moins prononcée dans la catégorie Direction (EX) où l'âge de la retraite est passé de 59,40 ans à 58,21 ans pour la même période⁶.

La Commission de la fonction publique (CFP) a récemment publié ses estimations des départs de la fonction publique fédérale au cours des prochaines années. La CFP prévoit que 45 % de l'effectif permanent actuel aura quitté la fonction publique d'ici 2010-2011. La majorité de ces travailleurs prendront leur retraite, mais environ le tiers quittera pour d'autres motifs, y compris pour occuper un emploi à l'extérieur de la fonction publique. Le taux de départ augmentera de 3,6 % en 2001-2002 à 5,5 % en 2010-2011⁷.

Selon les prévisions de la CFP, le taux de départs chez les cadres supérieurs sera plus élevé que celui des autres groupes d'employés de la fonction publique, parce que ce groupe est plus âgé. Selon les estimations, entre 6,8 % et 7,8 % des cadres supérieurs quitteront la fonction publique chaque année durant la période précitée. De plus, selon le

rapport, ces estimations ont été préparées à partir de tendances historiques et sous-estiment le taux réel de départs, ce qui s'expliquerait en partie s'il y a déclin de la compétitivité de la fonction publique fédérale.

Un récent sondage réalisé par l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique fédérale (APEX) fournit plus de détails à ce sujet. Les deux tiers des répondants de ce sondage prévoient quitter leur emploi avant d'être admissibles à une pleine pension, si l'on ne parvient pas à résoudre certains enjeux fondamentaux comme la charge de travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Selon le sondage APEX, 40 % des répondants prévoient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années et 75 % des répondants prendront leur retraite au cours des dix prochaines années⁸. Par ailleurs, les résultats du Sondage pour l'ensemble de la fonction publique – 2002 indiquent que 48 % des cadres supérieurs prévoient quitter au cours des trois prochaines années⁹.

En résumé, la situation démographique de la fonction publique fédérale est claire. L'effectif vieillit et le nombre de fonctionnaires qui prendront leur retraite augmentera considérablement d'année en année au cours de la prochaine décennie.*

Faire la transition – la vie après la vie professionnelle

Que savons-nous de ceux qui font la transition entre le travail à temps plein et les autres activités que nous appelons communément la retraite? Nous savons que pour la majorité, la transition est assez facile et ces gens vivent une vie heureuse et bien remplie. Toutefois, la recherche nous indique que près de 30 % des retraités éprouvent de la difficulté

* Le rapport de la CFP et un document subséquent intitulé *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement dans la fonction publique* concluent que l'enjeu de la perte de cadres supérieurs expérimentés peut être résolu, compte tenu de l'ampleur du groupe de relève. Ceci dépendra bien sûr de plusieurs facteurs. Il faut en l'occurrence déterminer si les membres de ce groupe sont capables, prêts et intéressés de prendre la relève des cadres supérieurs.

à s'adapter à cette nouvelle étape de la vie¹⁰. Certains éprouvent des problèmes sérieux comme le déni de la réalité, la peur, la lassitude, des sentiments d'inutilité, le stress, la maladie, la dépression, et dans certains cas extrêmes, des tendances suicidaires et la mort¹¹.

De plus, la recherche démontre que les personnes qui éprouvent les plus grandes difficultés sont celles qui :

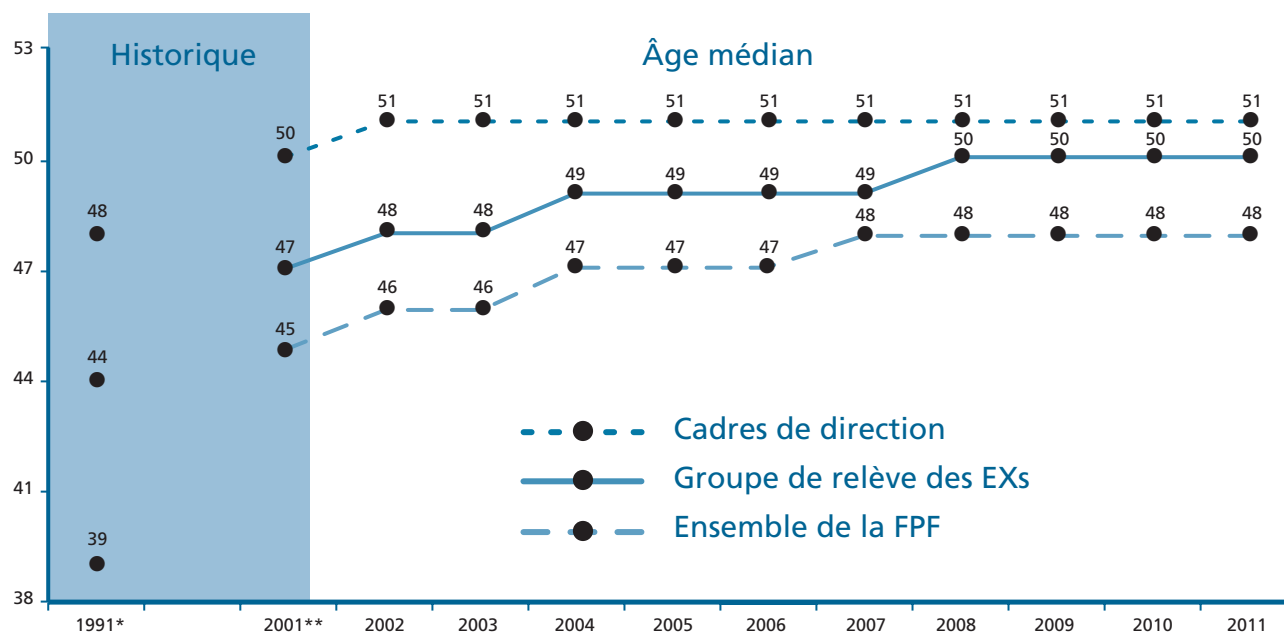
- perçoivent le travail comme un élément fondamental de leur identité et qui s'adonnent à peu d'activités autres que le travail;
- manquent de souplesse face au changement;
- gardent un lien psychologique profond avec l'emploi qu'ils ont quitté;
- sont extrêmement engagées envers leur travail et qui n'ont pas atteint leurs objectifs professionnels;
- sont forcées de prendre leur retraite;
- sont en mauvaise santé ou dont le niveau de revenu est insuffisant;
- manquent de soutien social et de réseaux.

Ces résultats découlent de projets de recherche traitant de la population active générale, et non de recherches spécifiques aux cadres. Au cours de la présente étude, plusieurs des personnes interrogées étaient d'avis que la proportion de cadres supérieurs qui éprouvent des difficultés de transition serait plus élevée, et qu'elle se situerait plutôt dans les 40 % ou 50 %. Il n'y a pas de recherche récente qui pourrait confirmer cette opinion. Toutefois, une étude réalisée il y a plusieurs années indiquait que les cadres supérieurs éprouvent effectivement plus de difficultés d'adaptation à la retraite¹².

Cette étude est fondée sur l'idée qu'après trente ans de travail ou plus et après avoir mérité une retraite sereine et enrichissante, une personne ne devrait pas avoir à éprouver de grandes difficultés au moment de la transition vers la retraite. Que faut-il faire pour accroître la probabilité qu'un plus grand nombre de personnes, sinon tous, profiteront de transitions sans heurts?

Enfin, la retraite est un cheminement personnel. Le présent rapport traite de la dimension personnelle de cette étape de la vie. Néanmoins, notre vie personnelle est intimement liée aux organismes où nous travaillons, et les politiques, pratiques et comportements de ces organismes ont un effet important sur les aspects personnels de la transition vers la retraite. Bien que ces aspects organisationnels soient mentionnés dans le présent document, nous prévoyons les étudier en détail dans le deuxième rapport de ce projet.

Diagramme 2 – Un effectif plus âgé

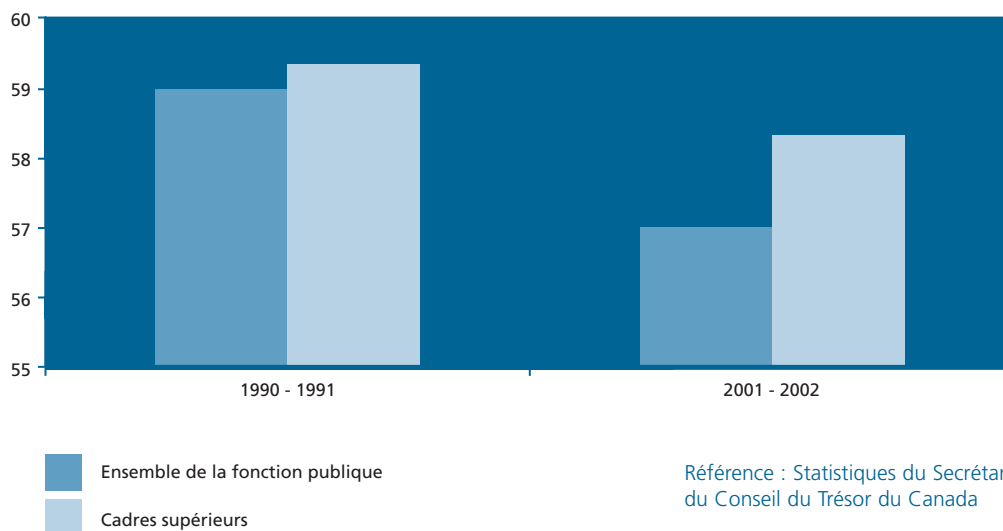


* * Le groupe des SM est inclus dans le calcul de l'âge médian des cadres de direction

** ADRC exclue

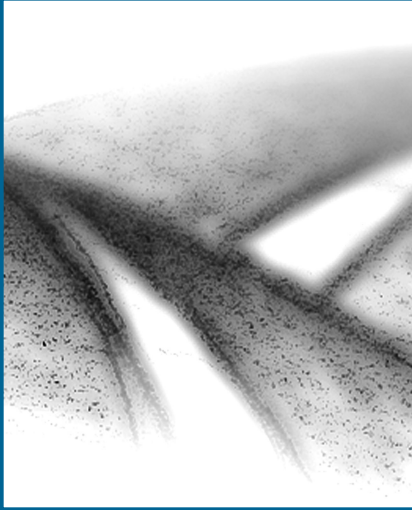
Référence : La démographie des cadres et groupes de la relève de la FP : une présentation au conseil d'administration du CCG; présentée par Scott Serson, président, Commission de la fonction publique du Canada, le 14 décembre 2001

Diagramme 3 – Âge moyen de la retraite dans la fonction publique



Référence : Statistiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

-
- ¹ Statistique Canada et le Conference Board du Canada. History data based on Statistics Canada Census information and projections by The Conference Board of Canada using assumptions about migration.
 - ² Statistique Canada, *Espérance de vie à la naissance, selon le sexe - Canada et les provinces*, Le Canada en statistiques en direct, http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/health26_f.htm
 - ³ Statistique Canada, *Le Quotidien*, 7 mai 2002.
 - ⁴ Statistique Canada, "Fact-sheet on retirement," *Canadian Social Trends*, vol. 14 no. 2, été 2002, Cat. No. 75-001-XPE.
 - ⁵ *La démographie des cadres et groupes de la relève de la FP : une présentation au conseil d'administration du CCG*; présentée par Scott Serson, président, Commission de la fonction publique du Canada, le 14 décembre 2001.
 - ⁶ Statistiques du Secrétariat du Conseil du Trésor.
 - ⁷ Commission de la fonction publique, *La voie futur : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*, février 2002.
 - ⁸ Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *Sondage sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs* – 2001.
 - ⁹ Gouvernement du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique*, 2002.
 - ¹⁰ Voir par exemple, Bossé, Raymond, Carolyn M. Aldwin, Michael R. Levenson and Kathryn Workman-Daniels, "How Stressful is Retirement? Findings from the Normative Aging Study", *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, vol.46, no.1 (1991) pp. 9-14.
 - ¹¹ Voir, par exemple, Marshall, Victor, Philippa J. Clark and Peri Ballantyne, "Instability in the Retirement Transition: Effects on Health and Well-Being in a Canadian Study", *Research on Aging*, vol. 23, no. 44 (2001), pp. 379-409.
 - ¹² Hall, Harold, R., (for Graduate School of Business Administration, Harvard University), *Some Observations on Executive Retirement* (Massachusetts: The Andover Press Ltd., 1953).
Un autre excellent livre à ce sujet : Jeffrey Sonenfeld (Harvard Business School) *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire* (New York: Oxford University Press, 1988).



PARTIE 2

LES LEÇONS APPRIS

Voyez la retraite comme une étape du parcours et non une destination.

Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail.

**Préparez-vous à quitter
– Le jour du départ viendra,
tôt ou tard.**

**Accordez-vous un temps
d'arrêt après votre départ.**

**Renouez et redécouvrez vos
relations le long du parcours.**

**Tirez le meilleur parti de cette
étape de votre vie.**

LEÇON 1

VOYEZ LA RETRAITE COMME UNE ÉTAPE DU PARCOURS ET NON UNE DESTINATION

« Je ne vois pas ça comme une retraite; c'est simplement une autre étape de ma vie et la possibilité de m'adonner à autre chose. Ce qu'il faut faire, c'est tirer des leçons du passé et continuer. J'avais un emploi formidable, j'ai vécu des moments extraordinaires, mais j'ai passé le flambeau et j'entame une nouvelle phase de mon existence. »

Cette déclaration, d'un ancien dirigeant d'une grande organisation du gouvernement fédéral, donne une bonne idée du contenu de la présente leçon. Il s'agit de considérer votre vie comme un parcours comprenant plusieurs étapes, dont l'une est le travail à plein temps. Une fois cette étape franchie, vous passez à la suivante qui comporte ses propres possibilités et intérêts.

Pourquoi certaines personnes considèrent-elles la retraite comme une destination, un point final?

- **Le travail pour un seul employeur** : Dans le passé, beaucoup de gens ont travaillé toute leur vie pour un seul employeur, souvent en y consacrant de 30 à 35 ans de service. Pour ces gens, travailler pour une organisation a représenté la plus grande partie de leur vie et, lorsque c'est terminé, ils ont l'impression d'avoir atteint une destination.
- **La fin du travail, la fin de la vie** : Il est étonnant de constater combien de gens déclarent connaître un ami ou un ancien collègue qui est décédé peu de temps après sa retraite, parfois dans les quelques semaines ou mois qui ont suivi. Même si la recherche n'appuie pas le bien fondé de cette perception, les anecdotes elles-mêmes sont vraies et donnent du poids à la thèse de l'arrivée à destination. Les travaux que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a entrepris dans le cadre de la présente étude ont démontré que les anciens fonctionnaires qui sont décédés entre avril 1996 et mars 1998 ont reçu leurs prestations de retraite

pendant une moyenne de 16,4 années¹³. Des études sur le sujet donnent à penser toutefois que des gens prennent leur retraite à cause d'une mauvaise santé, que cet état se poursuit au cours de la retraite et que parfois ils en meurent.

- **Un concept relativement nouveau** : En tant que concept et institution sociale, la retraite est relativement récente. Si on revient environ 50 ans en arrière, l'espérance de vie était beaucoup plus courte et, pour plusieurs, la fin du travail coïncidait souvent avec la fin de la vie.
- **Les stéréotypes des retraités** : Ils sont encore très présents dans notre culture : le golf tous les jours, la fleur de l'âge passée, l'autre versant de la colline, les projets improductifs, perte de la capacité de contribution, tout le temps disponible, etc. Ces images débilantes peuvent donner l'impression que l'utilité de l'individu est du passé.
- **Les définitions n'aident pas** : Le mot français retraite, dans un sens, signifie se retirer à l'écart de la vie active. Le mot anglais, retire, signifie abandonner, disparaître, ralentir ou arrêter. La connotation est claire : quelque chose touche à sa fin. Certains ont avancé que ce qui se produit en fait serait mieux rendu par des termes comme « renouveau », « regain » ou « métamorphose ». D'autres cultures considèrent la retraite différemment. Dans les cultures autochtones, le mot ou le concept de retraite n'existe pas. Pour certaines religions orientales, comme l'hindouisme, la vie est considérée comme une suite d'étapes : apprendre, travailler, redonner et réfléchir, et se préparer à la prochaine vie. Dans ces cultures, la vie n'en est qu'à son mi-temps lorsque prend fin le travail à plein temps.

Dans les cultures autochtones, le mot ou le concept de retraite n'existe pas.

- **Les messages médiatiques** : Beaucoup d'annonces publicitaires propagent l'idée de la retraite considérée comme une destination. Comme le déclarait une personne interrogée, « la vie n'est certainement pas une plage. » Ni un parcours de golf. Il est intéressant de constater la disparition de plusieurs de ces publicités, étant donné le rendement des marchés boursiers et la détérioration des portefeuilles de bien des gens sur le point de prendre leur retraite. Pour plusieurs, le rêve de la retraite au milieu de la cinquantaine s'est évanoui, du moins pour le moment.
- **L'identification avec son travail** : Le motif le plus puissant, et peut-être le plus pernicious, a trait à la façon dont les gens se définissent. Un ancien député provincial déclarait : « Je crois que plusieurs aînés dans la fonction publique ont de la difficulté à envisager la retraite. Vous ne voulez pas l'admettre, mais dans bien des cas, vous avez commencé à vous définir dans une certaine mesure en fonction de votre carrière. Et pourquoi pas; vous y avez consacré tellement de temps. » Un ancien ministre fédéral faisait observer : « C'est difficile pour les fonctionnaires de penser à quitter. J'ai consacré 35 années à la fonction publique et je m'y suis vraiment attaché. C'était beaucoup plus qu'un emploi, c'était davantage une vocation, un service rendu au public. Alors, c'est comme se séparer d'une famille ou d'une collectivité. » Enfin, un ancien cadre d'un organisme gouvernemental disait : « Je crois que les gens qui éprouvent le plus de difficulté sont ceux dont l'ego est le plus développé, parce qu'ils sont auréolés des signes extérieurs associés au bureau et que soudainement tout s'éteint. Du jour au lendemain, un lundi matin, je n'ai plus mon titre, mon chauffeur et mes propres employés. Le secteur public vit encore dans un monde de rêve à cet égard, comparé au secteur privé. »

« Auparavant, je voyais la retraite comme un terminus de chemin de fer où l'on doit absolument descendre. Mais je ne veux pas m'arrêter. J'ai décidé plutôt de prendre un tournant. »

Considérer la retraite comme un parcours de toute une vie crée un état d'esprit différent et une façon différente d'aborder le passage du travail à plein temps à autre chose.

Une ancienne sous-ministre adjointe décrivait le moment de sa prise de conscience dans les termes suivants :

« Je dois reconnaître les bienfaits d'un cours sur l'encadrement du personnel que j'ai suivi. Je tournais en rond en ce qui concerne la retraite. Une intervention de l'animateur a tout clarifié. Il a dit : 'Vous savez, la retraite n'est pas une destination, c'est une borne sur le parcours de toute votre vie.' Cette remarque a modifié complètement ma façon de penser. Auparavant, je voyais la retraite comme un terminus de chemin de fer où l'on doit absolument descendre. Mais je ne veux pas m'arrêter. J'ai décidé plutôt de prendre un tournant et, en fait, la vie n'est faite que de tournants. »

La retraite est apparente aux autres transitions comme celles de quitter la maison paternelle, de se marier, d'avoir des enfants ou de déménager dans une autre ville.

D'autres décrivent leurs parcours de diverses façons. Certains ont dit que le travail ne représentait qu'une partie de leur identité, qu'ils avaient d'autres intérêts qu'ils poursuivraient une fois à la retraite et au cours des prochaines étapes. Certains ont décrit leur parcours comme une série de transitions au cours de la vie; la fin du travail n'est que l'une d'entre elles. Elle s'apparente aux autres transitions comme celles de quitter la maison paternelle, de se marier, d'avoir des enfants ou de déménager dans une autre ville. La retraite est un nouveau début qui est passionnant, plein de défis et d'inconnu sous plusieurs aspects.

Quelques commentaires de personnes interrogées :

« Si je devais mettre le doigt sur une seule chose, ce serait la prise de conscience de ma situation à l'échelle de la vie. Je ne suis plus un enfant,

PARTIE 2: LES LEÇONS APPRIS

LEÇON 1: VOYEZ LA RETRAITE COMME UNE ÉTAPE DU PARCOURS ET NON UNE DESTINATION

évidemment, je ne suis plus un adolescent, ni dans les premières étapes de ma vie d'adulte. J'emprunte actuellement, si je peux m'exprimer ainsi, un passage vers le troisième acte. C'est tout à fait naturel. Il y a tellement de choses à faire lorsque vous franchissez cette étape. C'est passionnant. »

« L'avant-retraite et l'après-retraite ne sont pas vraiment différentes. Si vous aviez un certain mode de vie, vous allez simplement le poursuivre après la retraite. Le temps que vous consacrez à certaines activités pourra varier, mais pas nécessairement les activités elles-mêmes. Ce n'est pas comme si vous alliez changer du tout au tout et prétendre : 'maintenant je vais m'impliquer dans la communauté ou je vais entreprendre telle ou telle chose. Il faut que vous soyez adonné à ces activités auparavant, alors que vous avanciez dans la vie. »

Un ancien sous-ministre provincial commentait un des résultats les plus positifs des exercices de réduction de personnel qui ont eu lieu dans les années passées. « Les années 1990 ont été très difficiles pour bien des gens. Ceux qui quittaient pouvaient avoir recours aux services d'un cabinet de réinsertion professionnelle. Ça a permis aux gens de parler du restant de leur vie et de se poser la question s'ils voulaient vivre les quelques prochaines années comme ils avaient vécu les dernières. Plusieurs ont commencé à penser qu'elles pourraient être différentes. »

Vivre sa vie comme un continuum, passer d'un emploi à un autre, est déjà une tendance chez les jeunes.

Une autre retraitée pensait que dans l'avenir plus de gens considéreraient la vie comme un parcours continu, et non comme des sections détachées de formation, de travail et de retraite. Elle sentait que la société était de plus en plus engagée dans la prise de conscience de soi-même.

« Il y a beaucoup à découvrir en ce qui concerne la conscience de soi; si votre conscience n'est pas en éveil, vous devez y être attentif. »

Vivre sa vie comme un continuum, passer d'un emploi à un autre, est déjà une tendance chez les jeunes. En s'attendant à travailler pour plusieurs organisations au cours d'une carrière qui embrasse plusieurs aspects, ils se familiarisent avec les transitions.

Un directeur général, à moins de trois ans de sa retraite planifiée, résume bien le sens de cette leçon en racontant son histoire :

« Je ne considère pas la retraite comme une matière de séminaire de préretraite. Il s'agit davantage du plan de ma vie : comment ai-je vécu ma vie, comment est-ce que je veux vivre le reste de ma vie. Si vous avez vécu votre vie d'une façon en quelque sorte horizontale, en traversant diverses expériences, différentes étapes, différents intérêts, la retraite ne représente alors qu'une autre transition, qu'un jalon de plus dans votre vie. C'est pourquoi, à mes yeux, il n'y a rien de dramatique, et je ne crois pas me tromper. Il me semble que ce ne soit pas différent du fait de tourner la quarantaine ou la cinquantaine. Bien sûr, il s'est présenté des surprises auxquelles je ne m'attendais pas, mais c'est une chose courante dans la vie. Je suis habitué à réfléchir longuement, à analyser ce qui m'entoure, à méditer sur mon identité, sur ma situation et sur les motifs qui me poussent à agir. Je traîne avec moi un graphique que j'appelle 'le bonheur, selon moi'. Je me suis demandé ce qui me rendrait vraiment heureux et j'ai identifié plusieurs aspects de la vie qui contribueraient à mon bonheur, que ce soit sur les plans émotionnel, physique, social, communautaire, etc. C'est le tableau de ce qui ferait mon bonheur, je le revois environ tous les cinq ans et ce depuis que j'ai atteint la vingtaine. Ainsi, si vous gérez votre vie proprement et si vous avez une bonne idée d'où vous venez, où vous vous situez et où vous allez, en d'autres mots si vous vous connaissez bien, cette transition sera des plus faciles. »

¹³ Correspondance avec l'auteur, 21 septembre 2001.

LEÇON 2

PROFITEZ DE LA VIE PENDANT QUE VOUS ÊTES ENCORE AU TRAVAIL

L'équilibre entre le travail et la vie a sans doute été le mantra des années 1990 et il semble bien vouloir demeurer d'actualité au cours du 21^e siècle. Les sciences sociales modernes nous ont rendu un fier service en identifiant et en quantifiant cet enjeu du monde du travail. Évidemment, la valeur d'une vie harmonieuse a toujours fait l'objet de plaidoyers de la part des penseurs et c'est probablement une notion que nous acceptons intuitivement en tant qu'êtres humains. Mais vivre conformément à ce principe avec nos modes de vie fragmentés et stressants est un défi de taille.

Il y a encore beaucoup de gens qui vivent en fait des vies équilibrées. Nous les remarquons et les admirons, et il est normal de se demander ce qu'ils peuvent nous apprendre. Et justement, une des hypothèses de travail de la présente étude voulait que les gens qui ont vécu une vie active et diversifiée auraient tendance à effectuer une transition plus facile lorsqu'il s'agit de quitter le monde du travail. Au contraire, pour ceux dont la vie a été particulièrement axée sur leur travail, la retraite pourrait représenter un certain défi.

Un ancien dirigeant d'un organisme fédéral important a bien exprimé cette hypothèse :

« Je crois que si le seul intérêt d'une personne est son travail, la transition risque d'être un enfer. La difficulté viendra probablement du grand vide laissé par le travail disparu. Je crois donc que la question de l'équilibre est une des plus importantes. »

« Je crois que si le seul intérêt d'une personne est son travail, la transition risque d'être un enfer. »

Même si la présente étude n'a pas été conçue pour vérifier les hypothèses de façon scientifique, une analyse du contenu des entrevues fournit une confirmation anecdotique de la première partie de

l'hypothèse. Le récit personnel 1 dans la partie 4 du présent rapport en donne une bonne démonstration. C'est l'histoire d'un sous-ministre adjoint qui semble posséder un bon sens du rôle du travail dans sa vie, un point de vue qu'il a développé avant même qu'il ait commencé à travailler. Malgré les pressions exercées par son travail au fil des ans – et elles sont réelles pour tout le monde – cet individu a eu le sentiment de réussir à maintenir un bon équilibre dans sa vie. Il a également eu le sentiment d'avoir vécu une transition réussie.

La seconde partie de l'hypothèse s'est avérée plus difficile à prouver. Même si un certain nombre de personnes interrogées admettaient d'emblée que le fait que leurs intérêts soient concentrés uniquement sur leur travail leur posait des difficultés lorsqu'ils considéraient la retraite, et qu'ils étaient laissés à eux-mêmes au cours de la transition, il y avait beaucoup d'autres bourreaux de travail qui réussissaient leur transition. Nous examinerons plus loin dans cette leçon certaines raisons qui expliquent cette situation.

Un encadrement

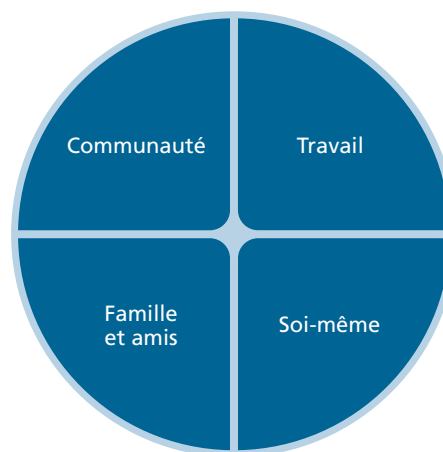
L'évaluation par un individu de l'état d'équilibre entre sa vie et son travail est subjective. Les cours de formation de dirigeants offerts par le Center for Creative Leadership aux États-Unis et par l'Institut Niagara au Canada sont un bon moyen d'aider les gens à approfondir cette question. On présente aux participants le concept du « cercle de la vie ». Tel que montré sur le diagramme ci-joint, le « cercle » comporte quatre quadrants qui représentent autant d'aspects de la vie. On demande ensuite aux participants d'indiquer la somme de temps qu'ils consacrent à chacun des quadrants. Les participants utilisent cette information pour évaluer leur « équilibre », identifier les changements qu'ils souhaiteraient apporter et déterminer comment ils vont procéder pour y arriver.

On a demandé aux personnes interrogées dans le cadre de cette étude d'évaluer leur vie, dans la dernière partie de leur carrière, en se servant de cet encadrement. Voici les résultats d'une analyse du contenu des entrevues.

- Soixante-dix pour cent des participants avaient le sentiment que leur vie avait été mal équilibrée, parce que insuffisamment diversifiée; 30 % étaient d'avis que leur vie avait été suffisamment diversifiée et équilibrée.
- Des 70 % du groupe « déséquilibré », 40 % ont indiqué que l'équilibre entre leur vie et leur travail échappait complètement à leur contrôle, en mentionnant que leur travail avait usurpé presque toute leur vie, travaillant plus de 60 heures par semaine, sans parler du travail à la maison.
- Les autres participants estimaient que leur vie avait été médiocrement équilibrée (ayant consacré trop d'heures du travail), mais avaient tout de même adopté des mesures proactives en vue d'améliorer leur bien-être en s'engageant dans un régime d'exercices physiques, en prenant des vacances et en se réservant des périodes de temps à consacrer à la famille et aux amis. Souvent ces mesures ont été adoptées après avoir réalisé que le travail occupait trop de place dans leur vie et finissait par nuire à leur santé. Le récit personnel 4 (p. 53) en est un bon exemple. Cette personne décrit le combat qu'elle a dû mener pour parvenir à un équilibre entre sa vie et son travail.

Soixante-dix pour cent des participants avaient le sentiment que leur vie avait été mal équilibrée.

Diagramme 1 : Le cercle de la vie



Référence : The Center for Creative Leadership

Recherche en matière d'équilibre entre la vie et le travail

Qu'est-ce que la recherche nous apprend de plus sur l'équilibre entre la vie et le travail? L'étude National Work-Life Conflict de 2001 indiquait que, pour la population en général, le temps de travail avait augmenté au cours de la dernière décennie. En 1991, une personne sur 10 travaillait 50 heures ou plus par semaine; en 2001 ce nombre a augmenté à un sur quatre. Chez les gestionnaires et les professionnels, plus de 70 % d'entre eux effectuent du travail supplémentaire non rémunéré à la maison. La recherche indique que la pratique des heures supplémentaires prédomine encore dans de nombreuses organisations. L'étude conclut que la santé mentale des employés s'est détériorée; plus de 50 % subissent un stress, comparé à 42 % en 1991¹⁴.

Une étude sur la santé des cadres supérieurs effectuée en 2002 par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) a démontré que presque la moitié des cadres de la fonction publique travaille plus de 55 heures par semaine. Chez les cadres supérieurs, un sur quatre

travaille plus de 60 heures par semaine, sans tenir compte des fins de semaine, et dort en moyenne 6,6 heures par nuit¹⁵. Les heures supplémentaires de travail combinées avec une piètre qualité de sommeil de façon constante peuvent causer un impact sérieux sur la santé. Une étude récente effectuée au Japon a démontré que ceux qui travaillaient plus de 60 heures par semaine et manquaient régulièrement de sommeil (moins de cinq heures de sommeil, deux nuits par semaines ou plus) doubleraient leur risque de maladie du cœur et augmenteraient de 300 % les risques de crise cardiaque¹⁶.

Vingt pour cent des cadres de l'étude de l'APEX ont affirmé qu'on a diagnostiqué chez eux une certaine forme de maladie cardiovasculaire. Enfin, l'étude a montré qu'en ce qui concerne le stress, deux fois plus de cadres de la fonction publique affirment souffrir de haut niveaux de stress que le personnel en général (52,8 % contre 28,2 %).

La littérature courante sur la santé au travail semble indiquer que le stress au travail compromet la santé des travailleurs. Les conditions de travail, les nombreuses heures, et la charge de travail sur laquelle on a peu de contrôle sont quelques-unes des principales sources de stress¹⁷. De même, les nombreuses heures de travail ont été reliées à une plus grande incidence des maladies coronariennes, à des habitudes de vie de plus en plus malsaines et à un rendement plus médiocre au travail¹⁸.

D'un point de vue plus réjouissant, le rapport *Voix des Canadiens* - À la recherche d'un équilibre entre la vie et le travail affirme que 10 % des répondants avaient le sentiment que leur travail avait des effets positifs sur leur vie. Ces personnes notaient que l'organisation qui les embauchait avait mis en œuvre des arrangements flexibles de travail et qu'ils travaillaient dans un environnement favorisant de façon tangible l'équilibre entre la vie et le travail¹⁹.

Par ailleurs, un sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, effectué en 2002, démontrait que les deux tiers de l'échantillonnage avaient le sentiment que leur travail courant leur permettait d'équilibrer leurs besoins en matière de travail, de famille et de

travaux personnels, soit « toujours » soit « souvent. » Les répondants à ce sondage étaient principalement des employés des services administratifs et des employés de bureau, pour lesquels le contrôle exercé sur leur travail pourrait ne pas représenter le même enjeu que pour les cadres supérieurs. Ce résultat différait de celui concernant les cadres supérieurs; 60 % d'entre eux indiquaient leur difficulté à équilibrer le travail et les responsabilités personnelles. De plus, lorsqu'on demandait aux employés d'identifier les facteurs qui, selon eux, peuvent avoir contribué à ralentir la progression de leur carrière dans la fonction publique, les cadres étaient plus enclins à choisir « conflit entre le travail et la famille ou les obligations personnelles » que les autres facteurs offerts pour considération, et choisissaient ce facteur plus souvent que les autres catégories d'employés ne le faisaient²⁰.

Autres commentaires des personnes interrogées

Voici quelques commentaires de personnes interrogées, à la fois de celles qui s'inquiétaient de leur équilibre et de celles qui se sentaient à l'aise à cet égard. Ces commentaires illustrent différents points de vue sur la question.

« Je dirais que le travail a absorbé jusqu'à 75 % de mon temps, » raconte un ancien directeur général. « Je gérais le stress en marchant au moins une demi-heure par jour. Lorsque je le faisais, je pouvais sentir mon stress s'amenuiser considérablement. En tant que gestionnaire, vous avez tendance à demander beaucoup à votre système, mais il finit par vous faire savoir quant il devient critique ou non. Il vous faut aussi reconnaître que vous avez besoin de vous constituer des réserves, sinon, dans l'éventualité d'un état de crise, vous pourriez être en difficulté. Je me suis fait un devoir de prendre les vacances auxquelles j'avais droit. Au cours des quatre ou cinq dernières années, j'avais pris l'habitude de m'accorder au moins quatre semaines consécutives, ce qui était profitable pour moi et profitable pour mon organisation. »

Commentaire d'une sous-ministre provinciale :

Sans aucune hésitation, je dirais que 80 % de mes pensées à l'état de veille étaient concentrées sur mon emploi. J'ai fini par m'améliorer en matière de compartimentation, au point où je pouvais m'endormir le soir, enfin! J'étais obsédée par mon travail parce que je l'aimais. En second lieu venait mon conjoint, particulièrement parce qu'il est à la retraite depuis quelques années et que je voulais lui réserver un peu de moi-même. La seule chose que je me suis permise pour moi-même a été d'acheter un tapis de jogging dont je me servais la première demi-heure de chaque jour. L'équilibre était le thème du message que j'adressais à tous mes employés, il y a deux ans, lorsque j'ai pris la parole lors d'une réunion du personnel. J'ai dû dire « faites ce que je dis, et non ce que je fais » pour être équilibré émotionnellement et physiquement. C'était un groupe particulièrement difficile à affronter pour lui dire qu'il est nécessaire d'équilibrer sa vie. J'ai vu des gens, au bord de la dépression nerveuse, se présenter à une réunion du Cabinet et y défendre une cause. Des gens vont être malades mentalement et physiquement et ils vont continuer encore à fonctionner. »

Un ancien directeur général de la fonction publique fédérale :

« Je crois avoir maintenu un équilibre raisonnable. J'ai investi beaucoup de temps dans mon travail, mais j'ai aussi attaché beaucoup d'importance à moi-même, à ma famille et à mes amis. J'ai toujours reconnu l'importance de l'exercice physique; j'étais membre des équipes de nage de l'école secondaire et de l'université, et je vais à la piscine encore régulièrement. En matière de perfectionnement personnel, je suis curieux intellectuellement; je lis beaucoup au sujet des affaires internationales, des biographies, mais peu de romans. Le cinéma et les arts sont importants pour moi parce qu'ils font émerger des aspects émotionnels de moi-même que je n'ai pas autrement le loisir de ressentir. Je consacre aussi beaucoup de temps à mon intérêt particulier pour la musique. »

Un autre cadre supérieur :

« Je me suis toujours efforcée d'équilibrer ma vie, pas seulement au cours des dernières années, mais tout au long de ma carrière, et ce de façon très consciencieuse. Au début de ma carrière, il s'est présenté toutes sortes de possibilités – j'avais l'embarras du choix – mais je les ai toujours considérées sous l'angle de l'équilibre de ma vie. Il y a eu des moments où mes heures prolongées de travail ont amené mon mari à assumer des responsabilités que normalement j'aurais prises à l'égard des enfants. J'ai refusé des emplois parce que j'étais persuadée de ne pas pouvoir en remplir le mandat à ce moment-là. Je n'ai jamais eu le sentiment que je me sacrifiais moi-même ou que je sacrifiais ma famille, parce que j'avais pris pour acquis que cela représentait une grande valeur pour moi. Si j'avais à tout recommencer, j'essaierais de retrouver le niveau d'équilibre le plus près de celui que j'avais atteint, en consacrant peut-être un peu plus de temps aux amis et au bénévolat. »

« Beaucoup de travail doit être accompli en ce qui concerne la culture aux niveaux de sous-ministre, de sous-ministre adjoint, et peut-être de directeur général, sinon nous prendrons tous notre retraite à 55 ans. »

Pour ceux qui envisagent la retraite, la question de l'équilibre vie-travail est un facteur important dans le choix du moment de prendre sa retraite.

« Je ne prévois aucun autre incitatif à ma retraite que l'âge, la pension et mon épouse. Comme je jouis du privilège d'être sur le point de prendre ma retraite et d'avoir atteint un certain échelon dans la fonction publique, je n'ai plus l'intention d'en prendre davantage... Je veux dire des absurdités comme : on vous a complètement réorganisé, votre budget est amputé de 30 %, votre bureau déménage à Kanata, ou autre ineptie du même genre. Merci beaucoup; je quitte maintenant. »

« On s'attend à ce que vous assistiez à des réunions tôt le matin, à l'heure du dîner et tard le soir. C'est une exigence. Beaucoup de travail doit être accompli en ce qui concerne la culture aux niveaux de sous-ministre, de sous-ministre adjoint et peut-être de directeur général, sinon nous prendrons tous notre retraite à 55 ans. Aucun de mes collègues ne compte demeurer au travail après ses 55 ans; je n'en connais aucun. »

« Mon sous-ministre a refusé d'accepter, au cours des cinq dernières tentatives, que je lui dise que je quittais. Lorsque j'ai proposé de rester, mais en ne travaillant que de trois à quatre jours par semaine, j'ai eu droit à un regard sans expression et au silence. La plupart des Pdg et des sous-ministres doivent accepter un marché pour parvenir à cette situation : la carrière ou la vie. Je trouve étonnant que les sous-ministres ne comprennent pas pourquoi ces gens peuvent désirer prendre leur retraite à 55 ans. »

« Lorsque j'ai proposé de rester, mais en ne travaillant que de trois à quatre jours par semaine, j'ai eu droit à un regard sans expression et au silence. »

Quelques suggestions

Voici quelques suggestions de la part de personnes interrogées concernant la quête de l'équilibre souhaité.

- Certains ont souligné l'importance de commencer à s'adonner à de nouvelles activités longtemps à l'avance; non seulement elles aident à ouvrir des horizons au cours de la carrière, mais elles deviendront aussi des activités après avoir quitté le travail. Ces activités comprennent les passe-temps et divers intérêts, et bien d'autres choses comme consacrer du temps en tant que bénévole auprès d'organismes communautaires.
- Une autre façon de se préparer est d'adopter un rythme de travail différent vers la fin de la

carrière. Deux personnes interrogées ont pris une année sabbatique au cours de leur carrière pour étudier; elles ont découvert que ça leur avait appris à travailler à un rythme différent, ce qui leur a servi d'expérience pratique lors de leur retour au travail. D'autres ont entrepris de raccourcir leurs heures de travail vers la fin de leur carrière, conformément aux politiques en vigueur, pour mieux équilibrer leurs priorités.

- D'autres ont fait remarquer l'importance de prendre régulièrement des vacances annuelles. Les congés ont leur raison d'être et ils devraient être pris. Un individu s'impatientait contre ceux qui ne prenaient pas chaque année toute la part de vacances qui leur revenait. Les employés qui prennent des vacances sont en meilleure santé, ont des relations plus harmonieuses et sont plus productifs. Ils sont aussi mieux préparés à vivre la transition vers la retraite.
- Certains ont avancé que les gens possédant un niveau raisonnable de satisfaction à l'égard de l'équilibre de leur vie-travail possédaient également une meilleure opinion d'eux-mêmes. Ils ont parlé d'un plan de vie et de ce qui était important pour eux dans le contexte plus général de la vie.

Un chapitre de *Voix des Canadiens* résume les suggestions des répondants visant à atteindre un meilleur équilibre entre leur vie et leur travail. Leurs suggestions sont similaires à celles des personnes interrogées au cours de la présente étude et comprennent : reconnaître que l'équilibre exige des efforts, trouver un partenaire qui vous soutienne, demeurer en bonne forme physique, trouver un emploi agréable, mieux s'organiser, etc²¹.

Alors, comment les bourreaux de travail arrivent-ils à réussir leur transition vers la retraite? Les « laborieux » interrogés au cours de la présente étude y sont arrivés comme suit :

- en travaillant à un rythme ralenti vers la fin de leur carrière. C'est précisément ce qu'a fait l'individu du récit personnel 3 (p. 51); il a passé les derniers 15 mois à une affectation spéciale qui lui

a permis de faire le point sur le passé et de réfléchir davantage à l'avenir. Un certain nombre d'autres personnes interrogées ont eu des expériences similaires.

- en étant guidé lors de la période de transition. Deux individus, conscients du défi qui les attendait, ont été proactifs en demandant une assistance professionnelle pour les aider à planifier leur transition.
- malgré leur somme de travail, un certain nombre d'individus ont été capables de préciser ce qu'ils souhaitaient pour leur vie après le travail et ont élaboré un plan précis pour y arriver.

Un message à retenir de cette leçon est que nous nous devons à nous-mêmes de nous arrêter de temps en temps au cours de notre carrière et de réfléchir sur notre équilibre vie-travail; le « cercle de la vie » est un bon instrument pour le faire. Si nous ne sommes pas satisfaits de ce que nous constatons à un moment donné, nous avons encore le choix; nous pouvons y apporter des changements.

¹⁴ Duxbury, Linda and Christopher Higgins, *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One for the Healthy Communities Division*, Santé Canada, 2001.

Duxbury, Linda, *Work-Life Balance: Rhetoric Versus Reality*. Presentation for the World at Work, 25th Annual Canadian Conference & Showcase, juin 2002.

¹⁵ Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *L'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada*, 2002.

¹⁶ Liu, Y, Tanaka, H, The Fukuoka Heart Study Group, "Overtime Work, Insufficient Sleep, and Risk of Non-fatal Acute Myocardial Infarction in Japanese men," *Occupational Environment Medicine*, vol. 59, 2002.

¹⁷ Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *L'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada*, 2002.

¹⁸ Sparks, Kate, Cooper, Cary, Fried, Yitzhak and Arie Shirom, "The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-analytic Review," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70 (1997), pp. 391-408.

¹⁹ Duxbury, Linda, Higgins, Christopher and Donna Coghill, *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*, Human Resources Development Canada, janvier 2003.

²⁰ Gouvernement du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique*, 2002.

²¹ Duxbury, Linda, Higgins, Christopher and Donna Coghill, *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*. Human Resources Development Canada, janvier 2003.

LEÇON 3

PRÉPAREZ-VOUS À QUITTER – LE JOUR DU DÉPART VIENDRA, TÔT OU TARD

Voici un récit édifiant sur l'importance de vous préparer.

Jean Ménard (pseudonyme) a été directeur général d'un hôpital pendant 17 ans. En plus de son emploi courant, on lui a proposé de jouer un rôle similaire dans un autre hôpital du voisinage et en moins d'un an de fusionner les deux institutions. Il a accepté avec enthousiasme.

Les deux emplois étaient très exigeants. Les 70 heures de travail par semaine de façon régulière l'ont amené à réfléchir sur son avenir. Il avait le sentiment que sa santé se détériorait – il avait souffert d'un grave cancer des os à l'âge de 43 ans. Au cours de son congé annuel cet hiver-là, Jean a décidé de prendre sa retraite une fois la fusion complétée et son successeur en place. Tout se passa comme prévu; il eut droit à une série de célébrations de départ et il quitta. Il avait 58 ans.

C'est alors que les problèmes ont commencé. Il avait consacré toutes les années précédentes à travailler à la fusion et n'avait pas pris le temps de penser à lui-même et à ce qu'il allait faire après le travail. La dépression et la maladie physique apparurent. Les 16 mois qui suivirent, au cours desquels il s'est demandé ce qu'il allait faire du reste de sa vie, furent loin d'être une sinécure. Il finit toutefois par réussir la transition, mais ses problèmes lui avaient fait perdre 16 mois de sa vie en anxiété et en maladie fragilisante.

Sans nécessairement être un exemple typique de la plupart des cadres supérieurs du secteur public, l'expérience de Jean n'est pas un cas isolé. Le cas illustre deux éléments essentiels pour réussir la transition d'une retraite volontaire : premièrement, la décision du moment et de la façon de quitter le travail et, deuxièmement, la décision de ce à quoi se consacrer au cours de la prochaine étape de sa vie. Jean avait réussi le premier mais échoué le second.

Quitter le milieu de travail est une des transitions importantes de la vie. Il est vrai que plusieurs

personnes, comme les artistes, les artisans, certaines catégories de professionnels, parfois des gens d'affaires, vont poursuivre leur travail avec plaisir et enthousiasme jusqu'à leurs dernières années. Mais la réalité, pour la plupart d'entre nous, est que la retraite est inévitable.

La recherche sur la retraite démontre qu'une planification précise assure une meilleure transition. Des études ont démontré que les gens qui avaient planifié leur retraite y étaient mieux préparés et allaient prendre plus facilement la décision de quitter le travail²². Une étude a découvert que les couples qui entreprennent ensemble la planification de leur retraite auraient plus de chances de prendre une retraite anticipée²³.

Malgré la conclusion de cette recherche, la plupart des gens ne planifient guère leur retraite. Et pourquoi? Voici quelques raisons invoquées par les personnes interrogées.

- **La peur** : Un sous-ministre adjoint qui avait beaucoup réfléchi sur le sujet disait : « Je vais être passablement cruel en disant ce qui suit, mais bien des gens sont en fait effrayés à l'idée de n'être rien d'autre que leur emploi; si vous leur enlevez leur emploi, vous les dépouillez de leur identité. » Une autre crainte est celle de ne pas savoir quoi faire après la retraite. C'est une raison souvent invoquée par les gens qui remettent leur retraite à plus tard.
- **Trop occupé** : « Il n'est pas normal qu'un cadre supérieur de la fonction publique s'arrête à penser à ça. Nous sommes beaucoup trop occupés par les exigences de l'emploi. »
- **C'est un travail difficile** : « Toute planification est un travail difficile, et particulièrement la planification stratégique. » Le restant de votre vie doit être planifié de façon stratégique, autrement n'importe quoi peut se produire.

- **La planification de la retraite est une activité solitaire :** « Toute la planification effectuée au travail se fait en groupe, qu'il s'agisse d'un projet, d'un plan annuel ou d'un plan stratégique. Vous bénéficiez ainsi de l'apport des autres participants. Alors qu'on est habituellement seul pour planifier sa vie. »
- **La retraite est encore loin dans l'avenir :** Les individus interrogés dans le cadre de cette étude ont indiqué qu'ils avaient commencé leur planification beaucoup trop tard. L'un d'entre eux, qui s'était inscrit à un séminaire de préparation à la retraite à l'âge de 53 ans, prétendait qu'il aurait dû s'y inscrire lorsqu'il avait 30 ans. « Le faire dans les deux ou trois dernières années de travail, c'est beaucoup trop tard. Une bonne partie du plan doit être mis en œuvre beaucoup plus tôt. »

Pourquoi les gens prennent-ils leur retraite?

Les raisons de prendre sa retraite sont nombreuses et variées; leur description dépasserait les limites du présent rapport. Cependant, à partir des entrevues effectuées dans le cadre de cette étude, on a pu identifier quelques catégories générales concernant le degré de contrôle sur les départs.

- **Le départ, lorsque la pension d'un individu est entièrement financée :** C'est l'incitatif classique pour fixer le moment de la retraite. « J'ai toujours su que j'allais prendre ma retraite après trente ans de service et mes plans étaient préparés en conséquence. » L'âge minimum de la retraite ici est de 55 ans. Certains, désireux de passer rapidement à autre chose, ont quitté deux ou trois ans avant la date de leur pension entièrement assurée, tout en étant conscients que cela les pénalisent financièrement. D'autres ont quitté deux ou trois ans après la date de leur pension entièrement assurée, soit parce qu'ils se trouvaient au milieu d'une affectation ou qu'ils n'avaient pas vraiment le désir de quitter. La principale caractéristique de cette catégorie est que l'individu détient le contrôle sur la décision de quitter son travail.
- **La retraite suite à une indemnité de départ volontaire :** Il y a eu un certain nombre de programmes de retraite volontaire dans la fonction publique fédérale, à cause des restructurations ou réductions du nombre d'employés, et des individus se sont vus offrir l'occasion ou ont été invités à considérer le forfait. Cela comportait un certain degré de contrôle sur le moment du départ (une période de temps toutefois limitée pour profiter du forfait). Ce type de départ se produit habituellement avant le moment planifié par l'individu pour quitter son travail. Ainsi, la possibilité de planifier le départ a tendance à ne pas être très étendue – on parle de semaines ou de mois, au maximum peut-être d'un an. D'autres arrangements de restructuration ne laissent pas le choix (le poste est éliminé), mais on donne à l'individu la possibilité de chercher un autre emploi ou de quitter la fonction publique. Encore une fois l'horizon de planification personnelle est plus rapproché qu'il n'aurait pu l'être autrement.
- **Être obligé de quitter :** Certains programmes de restructuration à l'échelle du gouvernement se sont soldés par la cessation d'emploi forcée de plusieurs employés de niveaux supérieurs, sans préavis (mais avec indemnités de licenciement). Ces types de départs sont malheureusement courants à la fois dans les secteurs public et privé. Les individus dans cette catégorie sont les plus vulnérables en ce qui concerne la perte de contrôle sur leur décision de départ et ne disposent donc que de très peu de temps pour planifier.
- **Autres raisons :** Il existe une variété d'autres motifs pour quitter le milieu de travail, comme la découverte de problèmes de santé importants. Là encore, la période de temps allouée à la planification est très courte.

La majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette étude et déjà retraitées se trouvaient dans la première catégorie, c'est-à-dire la catégorie de ceux qui détenaient le contrôle de leur décision de quitter. Plusieurs de ces personnes, mais pas toutes, ont exprimé un haut degré de satisfaction à l'égard de leur transition et de leurs activités de vie

subséquentes. Les individus situés dans la seconde, la troisième ou la quatrième catégorie, qui ont décidé de ne pas chercher de travail à plein temps après leur départ de la fonction publique, ont aussi fait partie de l'échantillonnage; la majorité d'entre eux s'accommodaient plutôt mal de leur transition.

Il existe un vaste ensemble de documents de recherche sur la transition du travail vers la retraite, y compris les liens entre la retraite et la santé. Comme on l'a mentionné plus haut, aucune corrélation entre la retraite et la mortalité n'a été trouvée. Cependant, la recherche indique que certaines gens abandonnent le travail à cause d'une santé déclinante et leurs problèmes de santé persistent une fois qu'ils sont à la retraite. En fait, dans le récent Sondage sur les employés de la fonction publique de 2002, parmi ceux qui prévoyaient quitter dans les cinq prochaines années, 61 % avaient le sentiment que la santé serait un facteur dans leur décision²⁴. En général, la recherche a démontré que la retraite volontaire (la première catégorie mentionnée plus haut) pourrait avoir des effets positifs ou, au pire, aucun effet sur la santé. D'un autre côté, la retraite involontaire (les trois dernières catégories mentionnées plus haut) pourrait avoir des effets négatifs sur la santé²⁵. Les femmes pourraient être plus vulnérables que les hommes à la retraite involontaire pour des raisons d'indépendance financière²⁶.

L'encadré 1 qui suit résume brièvement les défis auxquels ont fait face deux anciens cadres fédéraux obligés de quitter leur emploi. Les deux ont été confrontés à des problèmes de santé. Comme le démontrent leurs histoires, les deux individus ont pris des mesures à l'égard de leur état de santé et ont entrepris de profiter pleinement de leur vie, mais ils ont tous les deux eu de la difficulté à y arriver.

Quelques suggestions

Les personnes interrogées ont offert une variété de suggestions à l'intention de ceux qui pensent à leur retraite.

- **Planifiez longtemps à l'avance.** Plusieurs ont émis cet avis. Ils ont déclaré ne pas avoir pensé à leur retraite suffisamment à l'avance. Ils ont conseillé de ne pas attendre aux deux dernières années pour commencer à planifier.
- **Soyez toujours prêt.** Un haut fonctionnaire a fait remarquer ce que nous savons tous mais que nous feignons d'ignorer : la vie peut lancer des balles courbes; vous ne savez jamais quand les choses tourneront contre vous, et ça peut arriver à l'improviste. Selon lui, il est essentiel d'avoir un plan sous la main en cas départ inattendu. D'autres ont fait remarquer que les grands programmes de restructuration du gouvernement des années 1990 leur ont fait prendre conscience de l'importance de posséder un plan.
- **Sachez quand partir.** Tâchez de découvrir le bon moment de départ et tenez-vous en à ce calendrier. Trop souvent, les gens demeurent plus longtemps que prévu, parfois parce qu'on les en a persuadés.
- **Partez à vos propres conditions.** Certaines personnes interrogées avaient le sentiment qu'il était essentiel de conserver le contrôle de la décision de partir, plutôt que de s'en remettre à d'autres. Les gens qui demeurent trop longtemps perdent souvent le contrôle de leur agenda ou de leur plan.
- **Mettez une fin à votre départ.** Toutes les transitions de la vie ont une fin. En ce qui concerne la retraite, la terminaison comprend la validation et la célébration de ce qui a été accompli et le passage ensuite à l'étape suivante de la vie. Plusieurs personnes interrogées se souvenaient de gens qu'ils ont connus, qui avaient quitté physiquement, mais qui ne pouvaient quitter leur emploi mentalement ou émotionnellement. Ce problème est pire, bien sûr, pour ceux qui ont été forcés de partir ou auxquels on n'a pas donné l'occasion de célébrer leurs réalisations.
- **Discutez de votre départ avec votre conjoint.** Il est étonnant de constater combien d'individus ne partagent pas leurs sentiments au sujet de la

Encadré 1 Être forcé de partir

Tout repose sur le choix du moment. Les transitions peuvent être faciles lorsque toutes les canalisations sont bien raccordées et que tout est en ordre. Mais lorsque vous êtes désagréablement surpris par les circonstances, vous devez assurer votre propre formation de retraite à la va-vite.

Un cadre de la fonction publique a été forcé de quitter son emploi de haut niveau au cours d'une opération de restructuration. La nouvelle était complètement inattendue. La manière était « cavalière », a-t-il dit, « une rencontre de quinze minutes, congédié sans plus qu'avec un remerciement ». Pour ajouter l'insulte à l'injure, on lui a ensuite demandé de contribuer à la restructuration de son ancien ministère.

Les difficultés s'amplifièrent. Son rang et le dossier de ses réalisations l'avaient tenu à l'écart de toute préparation. L'éventualité d'être obligé de quitter, ni même la retraite volontaire, ne lui avait jamais traversé l'esprit. Et malgré le niveau supérieur qu'il avait atteint, il n'avait pas accumulé le « nombre d'années » nécessaire pour lui assurer une retraite confortable. Il devait, de plus, faire face à des obligations financières. Puis, pour diverses raisons, il a même dû se battre pour un forfait de départ. Pour finir le plat, il s'est rendu compte que ses anciens collègues ne serraient pas les coudes avec lui.

Sa famille était remplie d'amertume. Le choc des événements l'a fait basculer dans un état d'extrême nervosité physique; son médecin lui a recommandé quelques tests qui ont diagnostiqué une maladie provoquée par le stress.

Son histoire s'est finalement bien terminée; le secteur privé ayant reconnu rapidement sa valeur, il s'est vu offrir davantage que ce qu'il gagnait comme fonctionnaire. Mais ce qui l'a sauvé du stress et de l'humiliation, a-t-il dit, a été son for intérieur. « Votre mode de vie doit être équilibré et vous devez être en paix avec vous-même. Il est également important que vous soyez soutenu par votre famille et je l'ai été. »

Malgré les obligations de son poste supérieur, c'était un homme qui avait une vie personnelle. Il a toujours eu du temps à consacrer à sa famille et à la communauté. En fait, en tant que haut fonctionnaire, sa préoccupation principale en quittant le bureau à cinq heures était d'aller entraîner l'équipe de hockey de son fils. Il était actif dans sa communauté et bénévole dans sa paroisse.

« J'ai toujours été comme ça. J'ai toujours surveillé ce que je mangeais, ce que je buvais, mes exercices physiques; mon poids actuel est le même que lorsque je faisais partie de l'équipe junior de hockey à 15 ou 16 ans. J'assiste aux matchs de hockey et je vois ces gaillards, vous savez, vous ne croiriez pas ce que je vois. Il faut faire attention à ce que vous faites de votre corps et ça vous apporte une certaine paix. Je n'ai aucun problème; je dors bien, je ne mange pas trop, je bois raisonnablement, j'essaie de conserver un équilibre dans tout ce que je fais. » Cet équilibre de vie, comme il le dit, lui a permis de maintenir son aplomb lorsque le désastre s'est abattu sur lui.

Pour une autre fonctionnaire de niveau supérieur, le moment était aussi bien mal choisi; une autre restructuration. Elle a proposé de quitter son poste pour que son remplaçant puisse assurer un nouveau départ. En échange, elle assumerait une affectation temporaire qui devrait vraisemblablement mener à un nouveau poste permanent. Mais les messages étaient là pour être compris. « Lorsque j'eus atteint les 55 ans, on est venu me voir pour me demander en fait pourquoi j'étais encore là.»

L'affectation complétée, la porte s'est refermée; aucun autre poste ne lui a été offert. Elle s'est retrouvée, raconte-t-elle, dans un état de « profond déni de la réalité » pendant plus d'un an. « Je n'avais jamais envisagé auparavant la perspective de quitter la fonction publique. Ça avait été une vocation à laquelle j'avais consacré vingt ans et qui m'avait fourni du travail pour toute ma vie active. La désolation provoquée par la perte de l'appartenance à la fonction publique – et non par le fait de ne plus être fonctionnaire – a duré environ 13 mois. Ça a été difficile, et c'est arrivé par vagues; la dernière vague a été de loin la plus déchirante, douloureuse et fondamentale. Mais, croit-elle, « l'expérience ne s'acquiert pas sans peine. »

Pour elle, l'expérience a consisté dans l'examen de la signification et du rôle du travail dans la société, du fonctionnement de la fonction publique, et de ce qu'elle était elle-même. Elle s'est rendu compte que son « équilibre » n'était pas du genre « harmonieux », traditionnel. Sa vie avait toujours été à deux dimensions, dit-elle, la professionnelle et la personnelle, et la personnelle comprenait une variété de promenades solitaires, d'activités de musique et de lecture. Pour cette femme, explorer sa vie voulait dire en arriver à un accord avec elle-même, se connaître et s'accepter.

« J'ai réussi la transition hors de la fonction publique; je l'ai fait parce que j'ai cru profondément en ce que je suis, en ma manière d'être et en ce à quoi je tiens. » Sa désolation d'avoir perdu son emploi a été plus profonde qu'elle ne s'y était attendue. Mais en même temps, elle a commencé à ressentir des sensations inattendues, la réduction du stress, le stress « des responsabilités de gestion... l'aquarium du secteur public... les apparitions devant les comités parlementaires et les entrevues avec les médias... le devoir d'être 'en disponibilité' en tout temps, et partout. »

Elle croit qu'il est fondamental que les gens se demandent à l'avance ce que la retraite signifie pour eux et qu'ils réfléchissent à la transition qu'ils vont entreprendre. Elle conseillerait aux autres d'« avoir le sentiment de faire quelque chose, même de petites choses et qui ne coûtent rien, faire quelque chose chaque jour pour investir en soi-même... Prendre le temps pour l'introspection. Qu'est-ce qui vous procure des satisfactions? Qu'est-ce que vous aimeriez que les gens disent de vous? Lisez des livres sur les transitions de la vie. Passez des tests comme celui de Myers-Briggs pour vous aider à vous connaître et vous comprendre, et à comprendre comment les autres vous perçoivent. »

retraite avec leur conjoint. La relation du couple peut être soumise à un stress considérable suite à la retraite. On peut améliorer la situation en discutant de ses plans de retraite et de ses attentes et aspirations relative à l'étape suivante de la vie.

- **Entraînez-vous à travailler à un rythme différent.** La recherche dans le domaine confirme les avantages qu'on peut tirer d'une retraite graduelle et par étapes. Malgré cela, plusieurs cadres supérieurs n'ont pas la possibilité de se rapprocher de la

retraite par un travail réduit ou moins exigeant. À partir des entrevues menées dans le cadre de la présente étude, on a constaté que c'est particulièrement le cas dans l'entreprise privée; la pratique est de travailler à plein régime jusqu'à la fin, et de quitter. On a trouvé plus d'exemples de retraite par étapes dans le secteur public, dont certains ont été mis en œuvre soit en vertu d'une politique formelle comme la politique de Congé de transition à la retraite, de la fonction publique fédérale, d'autres soit selon des arrangements informels.

Encadré 2 La retraite par étapes

Il existe un concept dans la théorie du développement de l'enfant appelé « échafaudage », susceptible d'implications organisationnelles importantes. Les théoriciens du développement soutiennent que les parents fournissent des tâches et des supports structuraux pour aider les enfants à acquérir des habiletés sociales, intellectuelles et pratiques. À mesure que l'enfant acquiert de nouvelles capacités, la structure de support est enlevée. C'est un peu comme installer des roues d'apprentissage à une bicyclette d'enfant, ou aider un jeune à acquérir de l'expérience de travail périodique (garde d'enfant) ou de travail à temps partiel (un emploi dans une épicerie).

En transposant ce concept dans une organisation, l'échafaudage est fourni au nouvel employé au moyen de l'orientation, la formation, le parrainage, les résultats de rendement, etc. Ces échafaudages ont largement disparu, cependant, à la fin d'une carrière et lors de la transition vers la retraite. Plusieurs travaillent jusqu'à la fin de l'emploi, ordinairement à plein régime. La plongée en eau profonde pourrait fournir une image ; une fois rendu à 100 pieds de profondeur, on ne ramène pas un plongeur rapidement à la surface; on procède graduellement pour l'acclimater à son nouvel environnement.

La fonction publique fédérale offre diverses façons pour un employé de s'exercer à travailler à un rythme différent avant sa retraite. Il peut s'agir de politiques formelles comme la politique de Congé de transition à la retraite, qui donne à l'employé la possibilité de semaines de travail réduites sans réduction de la pension et de la protection. Deux sous-ministres adjoints interrogés dans le cadre de cette étude ont profité de cette politique et ont jugé qu'elle leur avait été d'un grand secours pour faciliter leur transition. La mise en œuvre de cette initiative a toutefois été plutôt lente.

Cette politique et d'autres politiques et mécanismes sont décrits dans la publication *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, produite par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada²⁷.

D'autres formules de retraite par étapes sont davantage informelles et basées sur des arrangements effectués à l'intérieur des ministères ou organisations. Les récits personnels 1 et 3 de la partie 4 du présent rapport sont des exemples de cette pratique. D'autres exemples extraits des entrevues comprennent ceux de deux individus qui ont troqué leurs postes pour des affectations spéciales dans le même ministère vers la fin de leur carrière, pour assurer le temps suffisant à la transition et au transfert des connaissances. Un certain nombre de ceux qui travaillent actuellement dans le cadre d'affectations spéciales avaient le sentiment qu'ils avaient eu à prendre eux-mêmes l'initiative, à en trouver la possibilité et à la « vendre » à leurs superviseurs. Le Centre canadien de gestion offre des postes de collaborateurs émérites pour les cadres désireux d'entreprendre des études dans des domaines d'intérêt mutuel pour le CCG et pour le ministère parrain.

Il existe aussi un certain nombre de politiques et de mécanismes à l'intention des employés retraités qui désirent demeurer engagés dans la fonction publique de diverses façons. Ces initiatives sont aussi esquissées dans la publication mentionnée plus haut. On trouvera également dans cette publication des programmes à l'intention des anciens, administrés par certains ministères et agences du gouvernement.

L'individu du cas 1 était assigné à une affectation spéciale de préretraite en travaillant auprès d'une organisation sans but lucratif au cours de ses dernières années de travail. L'individu du cas 3 a consacré ses derniers 15 mois de travail à une affectation spéciale qui lui donnait la possibilité de réfléchir à la fois au passé et à l'avenir. D'autres exemples sont esquissés dans l'encadré 2.

- **Sachez ce que vous allez faire.** Cela ne veut pas dire avoir un plan détaillé, mais certaines personnes interrogées ont insisté fortement sur l'importance de fixer les orientations générales qu'on entend suivre une fois à la retraite. Certains qui avaient investi de l'énergie dans la préparation de leur plan pour la prochaine étape ont fait état de leur souhait de le réaliser tôt plutôt que tard, créant ainsi un attrait pour la retraite qui rend la transition plus facile et plus naturelle.
- **Prenez en considération la saison du départ.** Certains ont mentionné l'importance de prendre en considération le moment de l'année pour le départ et la façon dont cette saison particulière vous touche émotionnellement. Évidemment les préférences sont personnelles : le printemps avec son sens du renouveau, l'été et toute sa chaleur et sa luxuriance, ou les activités tonifiantes de l'automne et de l'hiver.

Comment se préparer

Les personnes interrogées se sont préparées elles-mêmes au départ, consciemment ou inconsciemment, de diverses façons. Certaines ont observé comment s'y prenaient les autres. Certaines ont mentionné avoir observé leur conjoint le faire. L'une a raconté : « J'ai surveillé la retraite de mon mari; ce qu'il a trouvé difficile et ce avec quoi je l'ai vu se débattre était le manque de reconnaissance. Il a eu le sentiment de n'être plus rien après son départ. Je me suis assurée que cela ne m'arriverait pas. » Un autre commente ainsi : « Mon épouse, qui était enseignante, a pris sa retraite avant moi. Elle a tout à fait réussi sa transition; elle est passée

à l'étape suivante en continuant de faire les activités qui l'intéressaient et elle en a entrepris des nouvelles. Dans son cas, rien de plus simple. »

Plusieurs ont mentionné s'être inscrits à un séminaire sur la retraite, mais plusieurs n'ont pas recours eux-mêmes à ce service ou ne le font pas que tard dans leur carrière.

Plusieurs ont mentionné s'être inscrits à un séminaire sur la retraite. Ces séminaires sont offerts par le gouvernement fédéral, soit centralement, soit dans certains ministères. Il existe également des pourvoyeurs privés. Généralement, ces séminaires sont de deux ou trois jours et couvrent les domaines suivants : planification financière, aspects légaux reliés aux testaments et successions, considérations sur la santé et aspects psychologiques. La valeur de ces séminaires est largement reconnue. Un certain nombre de personnes ont fait état de leur surprise que plusieurs n'aient pas recours eux-mêmes à ce service, ou qu'ils ne le fassent que tard dans leur carrière. Si on admet que la retraite est un parcours, et non une destination, il apparaît normal de profiter de cet outil d'apprentissage au plus tôt dans sa carrière, et peut-être même plus d'une fois, avant de quitter le travail.

Certains ont mentionné le rôle que joue l'assistance professionnelle en les aidant à planifier leur transition. Dans certains cas, ça c'est produit lorsque des individus se sont inscrits à ces cours d'encadrement professionnel ou lorsqu'ils ont été eux-mêmes conseillés professionnellement.

Les entrevues menées pour l'étude ont indiqué que la fonction publique fédérale est d'un grand soutien à l'égard de ses cadres supérieurs en leur facilitant l'accès à des services d'encadrement professionnel. Ce support semble plus étendu que celui qu'offrent les grandes organisations du secteur privé.

De plus, la fonction publique fédérale a été d'un grand secours en offrant des possibilités de formation pour ceux qui désiraient devenir moniteurs d'encadrement²⁸. Le récit personnel 2 (p. 49) en est un bon exemple; cette personne a eu le sentiment que la fonction publique avait été généreuse pour elle, et le monitorat lui apparaissait comme une façon de remettre un peu de ce qu'elle avait reçu.

Un dernier exemple d'une ressource corporative consacrée à soutenir un groupe particulier de cadres supérieurs est le Réseau du leadership. Le Réseau a été créé en 1998 comme partie de La Relève; son mandat est de promouvoir, développer et soutenir des réseaux à la grandeur de la fonction publique du Canada et de les aider à relever le défi permanent de renouveler et de moderniser la fonction publique. Son mandat comprend la gestion efficace de la collectivité des sous-ministres adjoints.²⁹

Un certain nombre des ministres adjoints interrogés dans le cadre de cette étude ont mentionné le rôle important qu'a joué le Réseau pour eux en leur procurant un « endroit sûr » pour parler de leurs préoccupations et de leurs défis, y compris leurs aspirations de carrière et leurs plans de transition à l'extérieur de la fonction publique. Le fait de pouvoir aborder ces sujets ouvertement et de profiter de services, comme l'assistance professionnelle, pour les aider dans leur travail, a été jugé des plus utiles.

²² Dorfman, Lorraine T., Kohout, Frank J. and D. Alex Heckert, "Retirement Satisfaction in the Rural Elderly," *Research on Aging*, vol. 7 no. 4, (1985), pp. 577-599.

²³ Reitzes, Donald, Mutran Elizabeth and Maria E. Fernandez, "The Decision to Retire: A Career Perspective," *Social Science Quarterly*: vol. 79 no. 3 (1998), 607-619.

²⁴ Gouvernement du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique*, 2002.

²⁵ voir par exemple, Marshall, Victor, Philippa J. Clark and Peri Ballantyne, "Instability in the Retirement Transition: Effects on Health and Well-Being in a Canadian Study," *Research on Aging*, vol. 23, no. 44 (2001), pp. 379-409.

²⁶ Christopher L. Hayes, and Marcie Parker, "Overview of the Literature on Pre-Retirement Planning for Women," *Journal of Women and Aging*, vol. 4 no. 4 (1993), pp.1-18.

²⁷ Document disponible en direct : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_f.asp ou consultez le site Web interactif : http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=1708

²⁸ Consultez la page Connexion Coaching du site Web du Réseau du Leadership. http://leadership.gc.ca/static/coaching/menu_f.shtml

²⁹ Site Web du Réseau du Leadership: <http://www.leadership.gc.ca/>

LEÇON 4

ACCORDEZ-VOUS UN TEMPS D'ARRÊT APRÈS VOTRE DÉPART

« Je ferais les choses autrement maintenant. Je crois que j'aurais dû prendre tout l'été en congé. J'ai quitté en juin et j'ai accepté une affectation immédiatement. C'était une erreur, mais j'avais hâte de faire quelque chose, et j'ai peut-être manqué de confiance en moi, en ma capacité d'effectuer une transition réussie. Je crois que finalement ce n'était pas un départ. »

Ce commentaire est celui d'un ministre provincial qui souhaitait avoir pris plus de temps libre avant d'entreprendre autre chose.

« Parce qu'il y a un vide, nous nous empressons de le combler avec de l'activité. »

En voici un autre, d'un cadre supérieur de la fonction publique fédérale, qui vient tout juste de quitter son emploi :

« Je n'ai pas eu un été de congé depuis l'école élémentaire. Même à l'école secondaire, j'ai toujours eu un emploi, et ça s'est poursuivi pendant les années d'université. Et de là, je suis passé directement sur le marché du travail. J'avais 21 ans quand je suis entrée dans la fonction publique et je n'ai fait que continuer. J'ai le sentiment d'avoir seulement besoin de temps. Je suis originaire des Prairies où on laisse des surfaces de terre en jachère pour les laisser se reposer et se régénérer, et c'est ainsi que je compte passer mes premiers six mois de retraite. Je vais me mettre en jachère pour voir ce qui va pousser. J'ai besoin de temps pour réfléchir à tout ça. Je crois qu'il y a d'autres facettes à ma personnalité. À un moment donné, je voulais devenir écrivain et je n'ai jamais écrit. J'aimerais savoir s'il n'y aurait pas en moi un côté plus créatif. »

William Bridges a beaucoup écrit au sujet des transitions. Il décrit les transitions comme compor-

tant trois phases : les départs, les zones neutres et les nouveaux commencements. Il décrit les transitions dans la vie comme « le processus naturel de désorientation et de réorientation qui marque le point tournant sur le sentier de la croissance. » Parlant de la zone neutre : « nous avons perdu notre capacité d'appréciation pour cette brèche dans la continuité de l'existence. Parce qu'il y a un vide, nous nous empressons de le combler avec de l'activité. Nous n'avons pas l'habitude de prendre du temps libre pour être avec nous-même, et pour réfléchir sur ce qui est disparu et sur ce qui s'en vient.³⁰ »

Un temps de réorientation

Il n'y a aucun doute que le temps après le travail est un temps de réorientation. La plupart des cadres ont travaillé à plein régime pendant une longue période de temps et leur corps a besoin d'un répit pour s'adapter à la nouvelle réalité; et ça prend du temps. Le même constat s'applique à notre esprit. Plusieurs cadres sont épuisés après le travail et ont besoin de temps pour s'ajuster. Comme le disait un cadre supérieur : « Vous devriez en faire le moins possible pendant environ six mois. Laissez tomber la pression et ensuite commencez à rebâtir le niveau de pression que vous aimeriez maintenir dans la prochaine étape de votre vie. »

Il y a une autre sorte de réorientation, celle qui conduit à se créer une nouvelle identité. Un jour, vous avez un titre, directeur général ou sous-ministre adjoint, et le lendemain, vous n'en avez plus. Qui êtes-vous maintenant? Vous devez découvrir cette personne.

« Un jour, vous avez un titre, directeur général ou sous-ministre adjoint, et le lendemain, vous n'en avez plus. »

D'un certain point de vue, la réorientation, c'est aussi apprendre à traiter de choses simples, comme se présenter. Comment répondre à la question « qu'est-ce que vous faites? » C'est une question fréquemment posée et vous devez avoir une réponse.

Certains sont tout à fait à l'aise de répondre qu'ils sont à la retraite ou qu'ils travaillaient pour le gouvernement. D'autres ont des opinions bien arrêtées sur la signification du mot « retraite » et les implications du mot les rebutent. Pour eux, la seule réalité est qu'ils ne travaillent plus à plein temps pour un seul employeur; ils font maintenant plusieurs choses. D'autres encore préfèrent se présenter en décrivant leurs entreprises actuelles et futures par opposition à leurs activités antérieures; ils se font un point d'honneur de ne jamais se présenter en fonction de leur travail antérieur.

D'un autre point de vue, la réorientation traite de la façon dont nous nous percevons nous-mêmes et notre avenir. Considérez ce qui suit :

« Je me souviens de m'être senti euphorique les premières semaines, » raconte un ancien directeur général. « C'est formidable, je jouis d'une sécurité financière, je peux marcher dans la rue sans destination particulière, personne n'a de contrôle sur l'affectation de mon temps et je suis libre de faire ce que je veux. Je me souviens m'être senti très bien à ce sujet. J'ai cependant eu quelques difficultés en milieu social; j'étais mal à l'aise lorsque les gens me demandaient ce que je faisais. Ordinairement, je leur disais ce que je faisais auparavant parce que je ne me sentais pas à l'aise de me décrire en fonction de ma nouvelle identité. J'aurais préféré répondre que j'étais musicien et je le pensais sérieusement, et voilà maintenant que je le fais. Se créer une nouvelle identité est une question importante. Vous laissez votre ancienne identité derrière et il faut du temps pour que vous arriviez à vous présenter en fonction de votre nouvelle identité. Ma première année a été très difficile sous cet aspect. »

Ce temps d'arrêt peut revêtir une importance particulière pour ceux qui ont été forcés de quitter leur

emploi. Dans la plupart des cas, ils n'ont pas eu la possibilité de mettre une fin à leur ancien emploi, et ne sont pas encore fixés sur leur situation actuelle et sur leurs plans d'avenir. Le conseil à donner dans ces circonstances est de prendre amplement de temps pour faire une pause et réfléchir, et ne pas se précipiter sur des activités trop rapidement. Ceux qui ont suivi ce conseil sont en mesure de répondre de sa sagesse.

Quelques suggestions

Tout le monde s'entend sur l'importance de passer du temps dans la zone neutre. Ceux qui ne se sont pas permis de prendre une pause ont avoué que c'était probablement la plus grande erreur qu'ils aient faite. Le sentiment d'être désiré, la volonté de faire quelque chose à tout prix — d'être de nouveau dans le feu de l'action — peuvent être très puissants. Assoyez-vous tranquillement et laissez passer la sensation; c'est le meilleur conseil à donner.

Voici les expériences de certaines personnes interrogées.

- **Prenez tout le temps que vous voulez :** De combien de temps suffit-il? Il n'y a pas de réponse à cette question. Certains ont une période de temps particulière en tête, comme le temps d'un été, ou trois mois, ou l'année suivante. Pour d'autres, la transition entre la zone neutre et les nouveaux commencements est plutôt floue; certaines choses démarrent et le niveau d'activité augmente avec le temps. Quelle que soit la façon dont vous entrevoyez cette étape, il est important de ne pas tricher avec vous-même. Une personne interrogée racontait à un collègue qu'elle allait prendre trois mois de congé et continuer ensuite. Le collègue lui a répondu « pourquoi trois mois? Ça n'est pas plus que de longues vacances. C'est le restant de ta vie qui est en cause; pourquoi te presser? »
- **Partez en voyage :** Certains individus ont entrepris un voyage relativement long lorsqu'ils ont quitté leur travail. On a tendance à partir

pour deux à quatre mois, et parfois fort loin de la maison. Le voyage en lui-même est une sorte de zone neutre. Une personne, dont le conjoint avait organisé un voyage de trois mois après qu'elle eut quitté son travail, raconte : « C'était un peu angoissant de partir pour si longtemps. Il m'est venu à l'esprit que les gens auraient pu m'oublier, mais ce ne fut pas le cas. »

- **Entrenez un projet :** Certains ont entrepris un projet important, comme la rénovation d'une maison ou d'un chalet; ce qui leur a permis de canaliser leur énergie dans une nouvelle direction, grâce à plusieurs nouveaux défis.
- **Écrivez votre histoire :** Certains ont profité de cette période de temps pour écrire leur autobiographie. Ils voulaient prendre le temps de

réfléchir sur leur vie et produire quelque chose qu'ils pourraient léguer à leurs enfants. L'expérience s'est révélée passionnante.

- **Ne vous engagez pas à faire trop de travail :** Ce conseil a été mentionné souvent. Il y a une volonté d'accepter de nouveaux engagements trop rapidement. Il est important de prendre le temps de réfléchir à ce que vous voulez réellement faire. Souvent les choses intéressantes arrivent d'elles-mêmes un an ou plus après que vous avez quitté le milieu de travail.

Le temps passé dans la zone neutre peut être enrichissant. Une personne a dit considérer cette étape comme un congé– un temps de réflexion sur le passé et de projections pour l'avenir. William Bridges l'appelle un temps d' « inactivité attentive ».

³⁰ Bridges, William, *Transitions, Making Sense of Life's Changes* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1980) pages 5 et 112.

LEÇON 5

RENOUEZ ET REDÉCOUVREZ VOS RELATIONS LE LONG DU PARCOURS

Si la vie est un parcours, il semble naturel de prêter attention aux gens qui vous accompagnent. Le support social est essentiel à la santé et au bien-être.

Et plusieurs études au fil des ans ont confirmé ce que nous savons intuitivement. Une étude de 1979 a révélé que le taux de mortalité des gens vivant avec très peu de relations sociales était de deux à quatre fois et demie plus élevé que celui des personnes possédant un réseau social étendu³¹. Une étude de 2002 démontrait que les hommes isolés socialement avaient 82 % plus de risques de mourir d'une maladie de cœur que ceux qui pouvaient compter sur des groupes de support sociaux³². D'autres études démontrent que de solides liens sociaux peuvent avoir des effets positifs sur le système immunitaire³³. En d'autres mots, nous avons besoin les uns des autres.

Si la vie est un parcours, il semble naturel de prêter attention aux gens qui vous accompagnent.

Mais les carrières cuisinées sous pression peuvent rendre difficile le maintien des contacts sociaux significatifs, c'est-à-dire basés sur un fonds d'amitié, par opposition aux liens superficiels qu'on peut nouer via les réseaux d'affaires des réceptions, des cocktails, etc. Et l'amitié exige qu'on y consacre du temps.

Au cours des entrevues menées dans le cadre de cette étude, des cadres supérieurs, à la fois dans les secteurs public et privé, ont indiqué que leur emploi les mettait souvent dans l'impossibilité de consacrer du temps aux amis. Un sous-ministre adjoint récemment à la retraite, qui avait maintenu un bon équilibre entre la vie et le travail dans les autres domaines, se plaignait du fait que, pour lui et sa conjointe débordée de travail, « nos carrières ont contribué à tuer les amitiés que nous avons développées. Vous perdez vos amis et vous découvrez, une fois à la retraite, que vous avez à les redécouvrir. »

« Nos carrières ont contribué à tuer les amitiés. »

Des spécialistes en sciences sociales comparent les réseaux sociaux à des cercles concentriques qui expriment les différences de proximité à l'égard d'un individu. Le noyau représente les relations les plus intimes, comme celles des conjoints, des parents et amis. Le cercle intermédiaire représente les relations plus distantes, d'autres amis, des confidents du monde du travail. Le cercle extérieur représente les connaissances et les parents moins intimes, les collègues de travail, les voisins. La configuration des cercles a tendance à se modifier au fil de la vie³⁴.

Un univers qui se rétrécit

L'univers des gens qui toubillonnent autour de nous dans le milieu de travail se rétrécit à la retraite; pourtant, ce milieu peut être une source importante de support. Parfois, les retraités laissent leurs meilleures relations derrière eux. Une étude de 1990 a observé 1 500 hommes, la moitié au travail, l'autre à la retraite. La moitié d'entre eux ont déclaré avoir des amis chez leurs collègues et un tiers des confidents. Ce qui est important à noter, c'est que les retraités de longue date de cet échantillon n'ont pas remplacé leurs anciens amis de travail par d'autres³⁵. Plusieurs études tendent à démontrer que plus tard dans la vie, les gens ont en général des contacts moins fréquents avec les autres. Des études indiquent que les réseaux décroissent en volume, alors que d'autres prétendent

Les visages qui étaient devenus si familiers quotidiennement ont soudainement disparu.

que le volume demeure le même, mais que l'intensité des contacts diminue. Une autre étude encore soutient qu'à la retraite, le cercle intérieur ne change pas beaucoup; mais que les deux autres cercles se modifient à mesure que s'éloignent les collègues de travail et que les nouveaux amis, avec lesquels le retraité entreprend des activités de loisirs, commencent à se pointer³⁶.

Les visages qui étaient devenus si familiers quotidiennement ont soudainement disparu, et beaucoup de gens en viennent à prendre conscience du rôle des relations sociales dans leur vie. « Une des choses sur lesquelles je me dois de travailler une fois à la retraite, c'est l'amitié » avoue un cadre supérieur sur le point de quitter son travail. « J'avais plusieurs connaissances au travail et un tas de bons amis avec lesquels le travail était un dénominateur commun, mais que je ne vois pas en dehors du monde du travail. Je sais que j'aurai à investir du temps dans les amitiés; j'ai besoin d'un groupe d'amis qui vont téléphoner et dire « allons, faisons ça! » Je ne dispose pas de ce genre de relations et j'aurai à les bâtir. »

Questions de sexe

Voici un domaine où il semble y avoir une différence marquée entre les sexes. Une personne interrogée qui, en tant que ministre provincial, a bûché de longues journées avec peu de temps d'arrêt et qui n'a consacré à peu près aucun temps à la recherche d'un équilibre, aux passe-temps par exemple, était en mesure de dire qu'une des choses que la retraite n'avait pas modifiées dans sa vie était ses contacts avec ses amis. « J'ai toujours eu des amis et, sous ce rapport, rien n'a changé. Je passe beaucoup de temps au téléphone avec les amis. J'ai toujours préservé les amitiés. »

Les femmes sont plus portées à intégrer leurs amitiés sociales à leur milieu de travail.

Les autres femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont exprimé les mêmes sentiments. Elles ont dit avoir eu tendance à consacrer beaucoup de temps à leurs relations sociales et qu'elles comptaient un bon éventail d'amis lorsqu'elles ont pris leur retraite. La recherche le confirme : une étude a démontré que la structure de la vie des femmes après leur retraite comprenait de plus hauts degrés d'intégration dans les sphères d'activités que celle de leur contrepartie mâle³⁷. Les femmes sont plus portées à intégrer leurs amitiés sociales à leur milieu de travail. Comparées aux hommes, les femmes de tous âges auront davantage tendance à avoir des amis intimes, à se confier à leurs amis sur des sujets intimes. Les réseaux des femmes tendent à être plus vastes et moins homogènes. Les hommes sont plus portés à se fier à leur conjointe pour obtenir du support. Les femmes agissent comme les meilleures amies à la fois des hommes et des autres femmes, et dispensent davantage de soutien émotionnel. Les hommes ont tendance à avoir plus de connaissances; les femmes, plus de confidentes³⁸.

Les êtres chers

Lorsque la formule « chéri, je rentre à la maison, » est suivie de « et pour de bon, » le voyage de la vie prend une autre tournure. En théorie, le paysage idyllique du foyer est le suivant : les enfants ont grandi, les responsabilités financières réduites, plus de temps à consacrer à la réalisation de la liste des souhaits de toute une vie. La réalité, bien sûr, pourrait bien être celle qui a rattrapé un ancien directeur général : « Les enfants sont partis et nos intérêts communs ne sont plus là. Alors vous commencez à vous demander 'qui suis-je?' et ensuite 'est-ce que je tiens encore vraiment à être ici?' Plusieurs mariages (au moment de la retraite) ne se brisent pas nécessairement, mais les conjoints vont chacun de son côté et n'ont plus beaucoup de choses à faire ensemble après leur retraite... Je serais prêt à parier que la retraite exerce une tension énorme sur plusieurs couples. »

La recherche n'apporte pas beaucoup de réponses définitives aux questions de cœur, mais elle semble indiquer que le fait d'être marié procure de plus grandes satisfactions dans la vie et, par conséquent, entraîne des expériences de retraite plus positives. Malgré cela, cette transition dans la vie représente un grand changement. Et une autre recherche indique que ce changement s'accompagne d'un déclin de la qualité de la relation conjugale à court terme (les deux premières années). Mais en fait la retraite (après plus de deux ans) est associée à une relation conjugale de meilleure qualité. En d'autres mots, les problèmes surviennent au moment de prendre la retraite, plutôt qu'à l'état de retraite³⁹.

Une étude d'envergure a démontré que, dans le cas des retraites non synchronisées, les conjointes ont fait état d'une augmentation de 90 % des conflits de couple. Il semble y avoir davantage de conflits lorsque l'homme prend sa retraite le premier. D'autres études confirment que, chaque fois que leur situation financière le permet, les couples optent pour la retraite simultanée⁴⁰.

Les personnes interrogées pour cette étude sont unanimes à constater que certaines formes de tension, ou à tout le moins certaines formes d'ajustement sont inévitables. Elles mentionnent souvent un besoin d'« espace » psychologique.

« Lorsque votre univers se rétrécit, habitué d'être entouré de 500 personnes, » songeait un directeur général sur le point de quitter, « votre cercle interne étant de 20 personnes, et que vous passez à deux ou trois, alors il vaut mieux pour vous de disposer d'un espace pour respirer parce que vous risquez d'épuiser très rapidement la relation, comme une chandelle allumée aux deux bouts. Vous ne pouvez pas dire 'bon, il nous fera plaisir de faire la même chose, chérie.' En fait, nous ne ferons pas la même chose. Tu auras tes activités et j'aurai les miennes. »

Et souvent cet espace est physique. Une ancienne sous-ministre adjointe : « Ce dont je prends conscience maintenant, c'est que j'ai besoin d'un espace qui soit physiquement le mien. Lui (son

conjoint à la retraite) a développé un rythme qui lui est personnel et qui n'est pas le mien. »

Plusieurs personnes interrogées ont parlé de changements positifs dans leurs relations de couple. « Nous évoluons ensemble. » « Nous redevenons de bons amis. »

Et un directeur général qui travaille avec un moniteur de formation à préparer sa retraite propose ce point de vue : « Mon moniteur m'a dit que la retraite, c'est comme la danse : il faut apprendre à ne pas trop marcher sur les pieds de son partenaire. »

-
- ³¹ Berkman L.F. and S.L. Syme, "Social Networks, Host Resistance, and Mortality: A Nine-Year Follow-Up Study of Alameda County Residents," *American Journal of Epidemiology*, vol. 109, no. 2 (1979), pp. 186-204.
- ³² Eng. P.M., E.B. Rimm, G. Fitzmaurice, and I. Kawachi, "Social Ties and Change in Social Ties in Relation to Subsequent Total and Cause-Specific Mortality and Coronary Heart Disease Incidence in Men," *American Journal of Epidemiology*, vol. 155, no. 8 (2002), pp. 700-709.
- ³³ voir par exemple, Aneshensel C., S. and Stone J.D. "Stress and Depression: a Test of the Buffering Model of Social Support." *Archives of General Psychiatry*, vol. 39, no. 12 (1982), pp. 1392-1396.
- ³⁴ Kahn, R.L. and T.C. Antonucci, "Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support," in Baltes, P.B. and O.G. Brim, Jr. (eds.), *Life-Span Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1980), pp. 253-286.
- ³⁵ Bossé, Raymond, Carolyn M. Aldwin, Michael R. Levenson, Kathryn Workman-Daniels, and David Ekerdt, "Differences in Social Support Among Retirees and Workers: Findings from the Normative Aging Study," *Psychology and Aging*, vol. 5, no.1 (1990) pp. 41-47.
- ³⁶ Kahn, R.L. and T.C. Antonucci, "Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support," in Baltes, P.B. and O.G. Brim, Jr., (eds.) *Life-Span Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1980), pp. 253-286.
- ³⁷ Hanson, K. and S. Wapner, "Transition to Retirement : Gender Differences," *International Journal of Aging and Human Development* 39 no.3 (1994), pp.189-208.
- ³⁸ Antonucci, T.C., and Akiyama H, "An Examination of Sex Differences in Social Support Among Older Men and Women," *Sex Roles*, 17, (1987), pp. 737-749.
- ³⁹ Moen Phyllis, Kim E. Jungmeen and Heather Hofmeister, "Couple's Work/Retirement Transitions, Gender, and Marital Quality," *Social Psychology Quarterly*, vol. 64, no. 1 (2001), pp. 55-71.
- ⁴⁰ Ibid.

LEÇON 6

TIREZ LE MEILLEUR PARTI DE CETTE ÉTAPE DE VOTRE VIE

Il n'y a pas une seule façon de quitter le travail. Les personnalités, les intérêts, les circonstances sont autant de variables; et le temps joue son rôle de facteur de changement.

Bien sûr, il existe des modèles de comportement et, avec les années, les chercheurs ont identifié différents styles d'ajustement à la vie après le travail. Un modèle, auquel on se réfère souvent, classe ces styles en quatre catégories⁴¹. Et la vaste majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette étude se classent dans les deux premières.

- **Continuité** : Pour les personnes de cette catégorie, le point de mire de leur vie demeure sensiblement le même avant et après la retraite. Le principal changement est qu'elles peuvent poursuivre les activités qu'elles préfèrent de façon plus satisfaisante. Ces personnes ont tendance à effectuer des transitions satisfaisantes.
- **Nouveaux débuts** : Les personnes de cette catégorie ont tendance à voir cette étape de leur vie comme un temps de revitalisation et de renouveau; elles s'étaient préparées et avait planifié leur départ. La retraite est perçue comme une nouvelle étape bienvenue dans leur vie. C'est le temps de poursuivre des objectifs longtemps attendus et d'entreprendre de nouveaux projets. Ces personnes ont aussi tendance à effectuer des transitions satisfaisantes. L'encadré 4 (p. 41) est un exemple d'un individu qui a entrepris deux projets qui lui tenaient à cœur depuis un certain temps.
- **Transition vers le troisième âge** : Ici, le besoin d'activités dirigées et d'intensité dans les relations, comme c'était le cas au travail, est largement disparu et remplacé par le besoin de réflexion et de repos. Le niveau de satisfaction tend ici aussi à être élevé. (Les personnes de cette catégorie ont tendance à quitter leur travail plutôt tard dans la vie. Aucune des personnes interrogées pour cette étude ne se classe dans cette catégorie).

- **Perturbation obligée** : Les personnes de cette catégorie ont tendance à accorder une grande importance au travail et ont été incapables de lui trouver un substitut convenable, ou elles avaient des objectifs associés au travail qui n'ont pas été atteints. Aussi, plusieurs d'entre elles ont été forcées de quitter et, par conséquent, la retraite a été caractérisée par une perte sérieuse. Les personnes de cette catégorie ont tendance à avoir un taux très bas de satisfaction et avouent être frustrées et déprimées.

Il y a aussi un rapport de recherche, mentionné plus haut, qui indique qu'environ 30 % des personnes retraitées – toutes catégories confondues – font face à des difficultés de transition, allant de l'anxiété à la maladie. Environ 40 % des individus interrogés pour cette étude ont admis avoir vécu certains problèmes. Ce qui est compatible avec la perception voulant que les cadres supérieurs éprouveraient plus de difficultés.

Environ 40 % des individus interrogés pour cette étude ont admis avoir vécu certains problèmes.

Un certain nombre de ceux qui ont éprouvé des difficultés les qualifient de sérieuses. Trois des personnes retraitées ont été forcées de quitter leur emploi et l'on a vu plus haut un résumé de l'histoire de deux d'entre elles. Trois autres ont éprouvé d'importants sentiments de perte au cours de leur période d'ajustement. Et une personne qui avait quitté volontairement mais n'avait fait aucune planification de quelque nature que ce soit, est devenue gravement malade. L'individu du récit personnel 5 est un exemple d'une personne pour qui la retraite s'est accompagnée de difficultés. Des discussions de suivi avec toutes ces personnes ont révélé qu'elles avaient toutes franchi les étapes de réflexion et qu'elles étaient heureuses de leurs nouvelles vies.

Que font les gens?

Alors, que font vraiment les gens une fois qu'ils ont quitté leur milieu de travail? Une façon d'aborder cette question est d'utiliser le cadre du « cercle de la vie » présenté dans la leçon 2.

Travail

La plupart des personnes interrogées ont effectué des travaux rémunérés pour une partie de leur temps après qu'ils ont quitté leur travail.* Certaines se sont mises en communication avec un consultant établi ou une firme d'affaires publiques, à temps partiel. D'autres ont monté leur propre entreprise de consultation, indépendamment ou avec des partenaires. D'autres encore ont fait du travail de consultation à la pige, généralement à la demande d'anciens collègues ou parce qu'ils étaient experts dans un domaine particulier.

Certains ont choisi le travail rémunéré parce qu'il représentait un supplément de revenu important, mais la plupart l'ont fait pour demeurer actifs et impliqués. Tous avaient tendance à avoir établi des limites à la somme de leur travail rémunéré, allant de 25 % à 35 % de leur temps. Ils tenaient à s'assurer que leur travail rémunéré ne compromettrait pas leurs autres activités importantes.

Deux des personnes interrogées ont été fermes dans leur résolution de ne pas effectuer de travail rémunéré après avoir quitté leur travail. Elles prétendaient qu'elles avaient travaillé assez longtemps et qu'elles souhaitaient faire autre chose de leur vie. Elles avaient le sentiment que leur pension de la fonction publique était plus que suffisante pour assurer leurs besoins et que, par conséquent, elles n'avaient pas besoin d'un revenu supplémentaire. D'autres choses étaient devenues plus importantes. Comme le disait un

ancien sous-ministre adjoint : « C'est maintenant le temps pour moi d'investir dans d'autres aspects de ma vie, dans des domaines que j'ai négligés depuis trop longtemps. Ce qui comprend mes passe-temps, ma famille et mes amis. »

Soi-même

Ce quadrant du « cercle de la vie » comprend le bien-être physique, émotionnel et spirituel, le développement personnel, les passe-temps, les voyages (seul, avec un partenaire ou avec des amis), etc. Être en bonne forme physique était une priorité pour plusieurs individus. Ils avaient le sentiment d'avoir négligé leur aptitude physique au cours des années de travail et travaillaient dur pour recouvrer leur bonne forme. Certaines personnes en ont parlé comme d'un investissement en elles-mêmes. L'encadré 3 (p. 39) souligne l'importance de maintenir un haut niveau d'aptitude physique. Un certain nombre de femmes se sont inscrites à des activités comme le yoga et le tai-chi comme moyen de faire de l'exercice et de se détendre.

Les passe-temps ont été mentionnés par un certain nombre de personnes comme une de leurs activités : photographie, pratique d'un instrument de musique, lecture, jardinage, cuisine, artisanat. Plusieurs personnes ont dit qu'elles n'avaient pas de passe-temps. Fait intéressant à noter : lorsque pressés de questions, plusieurs finissaient par avouer qu'ils étaient retournés ou désiraient retourner à des activités auxquelles ils s'adonnaient lorsqu'ils étaient adolescents; le récit personnel 3 (p. 51) en est un exemple.

Un sous-ministre adjoint a parlé d'un séminaire sur la retraite auquel il a assisté. On a demandé aux participants d'écrire un rêve qu'ils caressaient pour eux-mêmes pour cette prochaine étape de leur vie. À son grand étonnement, il a remarqué

* Les personnes interrogées pour cette étude comprenaient seulement celles qui avaient quitté un travail à plein temps et qui n'avaient pas recherché de travail à plein temps ailleurs. Celles qui l'avaient fait étaient considérées comme encore dans le milieu du travail. Leur transition du milieu de travail était encore à venir.

qu'un certain nombre de personnes n'écrivaient rien. Lui-même, un photographe amateur de longue date, rêvait d'une exposition publique de ses œuvres.

Plusieurs personnes interrogées se sont montrées intéressées par l'éducation permanente et une nouvelle formation. Elles ont mentionné qu'elles prenaient des cours ou lisaient beaucoup pour approfondir leurs intérêts dans des domaines comme l'histoire, la religion ou la politique.

Les voyages sont souvent une activité prioritaire à la retraite. Des personnes avaient préparé leurs plans de voyage un an ou deux à l'avance et avaient consacré beaucoup de temps à explorer leurs priorités de voyage. D'anciens fonctionnaires ont associé leurs voyages au travail bénévole auprès d'une organisation sans but lucratif dans les pays en voie de développement.

Famille et amis

Les attentions à l'égard de la famille et des amis sont un domaine souvent mentionné comme ayant été négligé au cours des années de travail et comme une priorité après avoir quitté le milieu de travail. Elles ont été mentionnées plus souvent par les hommes que par les femmes, les hommes ayant tendance à intervenir moins dans les premières années de l'éducation des enfants. Aussi, puisque les hommes entretiennent moins de relations d'amitié que les femmes au fil des années, c'est un domaine qui reprend de l'intérêt une fois à la retraite. On a dit : « C'est particulièrement difficile (pour des hommes) de se faire des amis plus tard dans la vie. Les amitiés se développent au cours de longues périodes de temps et exigent des engagements à long terme. »

S'occuper de leurs parents âgés constitue une part importante des responsabilités de plusieurs personnes. L'étude de 2001 sur les conflits entre la vie et le travail, mentionnée plus haut, constatait que 60 % des répondants (qui faisaient partie de la population active) devaient assumer certaines formes de responsabilités à l'égard de

gens âgés. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré que ces responsabilités leur revenaient constamment à l'esprit et qu'elles faisaient partie de leurs activités quotidiennes. Dans certains cas, le soin de personnes âgées imposait des limites à leurs plans de voyages.

Services à la communauté

Pour la majorité des personnes interrogées, il apparaît important d'offrir ses services à la communauté une fois à la retraite, qu'il s'agisse d'activités dans le voisinage ou d'implication auprès d'organisations internationales. Certains pensaient à des rôles consultatifs; d'autres préféraient la prestation de services plus pratiques.

Il y avait une différence marquée entre les cadres de la fonction publique et leur contrepartie du secteur privé à l'égard des services communautaires. Les cadres du secteur privé se sont passablement impliqués dans les activités de bénévolat tout au long de leur carrière; c'était considéré comme une activité normale. Ce n'était pas le cas pour les fonctionnaires; plusieurs ont mentionné n'avoir jamais eu l'occasion de s'impliquer dans des activités communautaires au cours de la plus grande partie de leur carrière. D'autres ont prétendu que leur travail au service du public avait tenu lieu de contribution à la communauté. Ce pourrait bien être une des raisons principales de l'engagement à entreprendre des activités communautaires après avoir quitté le milieu de travail.

Cependant, une bonne compréhension des objectifs, des méthodes de travail et des processus de prise de décision des organismes sans but lucratif est nécessaire pour apporter une contribution valable. L'expérience du bénévolat est passablement différente de l'expérience de gestion de plusieurs cadres des secteurs public et privé. Investir dans la formation dans le dessein de travailler auprès d'organismes sans but lucratif en vaudrait la peine; il existe de bonnes sources d'information disponibles à ce sujet⁴².

Gestion de l'équilibre

La majorité des retraités interrogés étaient plutôt satisfaits de l'équilibre de leurs activités depuis qu'ils avaient quitté leur milieu de travail :

« Après cinq ans, je crois que mon équilibre est assez bon, » raconte un ancien sous-ministre. « Mes priorités, ce sont mon travail, ma famille et moi-même. Côté affaires, j'ai appris à gérer mon temps. Au début, j'en ai trop entrepris; maintenant, j'ai réduit mes activités à un niveau plus facilement gérable. Je profite de la flexibilité dont je dispose; je suis en bonne forme physique; je gère ma vie de famille; et j'effectue mieux mes activités de bénévolat. Mon équilibre se détraque de temps en temps, mais c'est la vie. Je suis une

vraie personnalité de type A. Je suis le même que j'ai été auparavant; je suis encore aussi motivé que je l'ai toujours été. Pour l'avenir, je veux voyager davantage, maintenant que les enfants sont grands. »

Laisser un témoignage durable

Une autre différence frappante du secteur privé est la volonté de la part des fonctionnaires de laisser un témoignage durable. On l'a répété souvent lors des entrevues.

« J'ai aimé la fonction publique et j'ai aimé mon travail; c'était davantage une « vocation » qu'un emploi, au service du public. Je suis intéressé à

Encadré 3 Information utile sur le mieux-être

Voici de l'information intéressante et utile extraite de la recherche poursuivie par Statistique Canada concernant le bien-être physique.

- Dans la partie I du présent rapport, on déclarait que, en 2002, l'espérance de vie pour les hommes, à la naissance, était de 76 ans et pour les femmes de 82 ans. Comment ces moyennes d'âge évoluent-elles en vieillissant? Une fois qu'ils ont atteint 50 ans, les hommes peuvent espérer vivre jusqu'à 78 ans et les femmes jusqu'à 83 ans. À 60 ans, les hommes peuvent espérer vivre jusqu'à 80 ans et les femmes jusqu'à 84 ans. À 70 ans, l'espérance de vie est de 83 et 86 ans respectivement⁴³.
- Une étude a démontré qu'à 45 ans, le tabagisme, le manque d'exercices physiques et l'obésité pouvaient réduire considérablement l'espérance de vie. La différence d'espérance de vie entre un fumeur et un non-fumeur est de plus de 7 ans pour les hommes et de 10 ans chez les femmes. Les hommes et les femmes inactifs ou dont l'indice de masse corporelle (IMC) est anormal peuvent s'attendre à vivre 4 ans de moins que ceux qui sont actifs ou jouissent d'un IMC normal⁴⁴.
- Une autre partie de l'étude mentionnée plus haut s'est penchée sur la qualité de la vie en fonction du bien-être physique. Pour différents âges, on a estimé l'« espérance de vie sans incapacité » suivie des périodes « sans handicap grave » et « gravement handicapé ». Par exemple, un homme de 45 ans qui s'adonne à l'exercice physique a une espérance de vie sans incapacité de 70 ans; ce qui revient à dire qu'il peut espérer pratiquer toutes les activités auxquelles il s'adonne actuellement (voyages, sports, etc.) jusqu'à l'âge de 70 ans. À partir de ce moment-là, les incapacités surviennent et vont limiter d'une façon ou d'une autre ce qu'il peut accomplir. Une femme de 45 ans, qui s'adonne à l'exercice physique, a une espérance de vie sans incapacité de 73 ans.

redonner au système, à transmettre ce que j'ai appris et à aider les autres. »

« Je me suis engagé à transmettre à des groupes ou à des individus mon savoir en matière de gestion et de questions relatives à la fonction publique. J'ai consacré du temps à des discussions sur la direction des affaires dans la fonction publique et j'ai écrit des articles et participé à des groupes d'experts lors de conférences sur l'administration publique. »

« Je crois que la fonction publique m'a bien servi et m'a aidé à me développer; elle m'a gratifié d'une carrière. Je voudrais rendre, sous une forme ou sous une autre, un peu de ce que j'ai reçu. »

Fait intéressant à noter : la volonté de rendre ce qu'on a reçu et de laisser un témoignage durable est aussi puissante chez les personnes forcées à quitter que chez celles qui ont laissé leur travail volontairement.

L'APEX a constaté un intérêt similaire dans son rapport sur les consultations de 1999⁴⁵. On y indique que les gens entrent à la fonction publique pour innover, pour contribuer au développement de politiques et pour servir le public en général.

Certains ministères gouvernementaux sont dotés de programmes passablement actifs à l'intention des anciens pour donner aux fonctionnaires retraités l'occasion de demeurer impliqués de diverses façons, certains contre rémunération, d'autres bénévolement. Un certain nombre de ces initiatives sont mentionnées dans la publication *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*⁴⁶.

Différences entre les sexes

On ne peut examiner l'expérience de la transition sans aborder la différence entre les sexes.

« J'ai eu le sentiment qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes à l'égard de la retraite, » disait un ancien cadre supérieur (une femme). « Les femmes ont tendance à remettre davantage les choses en question et sont plus sûres de ce qu'elles sont. Nous avons davantage tendance à nous remettre nous-mêmes en question. Notre vie a été mieux équilibrée à cause des nombreuses choses avec lesquelles nous avons dû jongler tout au long de notre vie. »

Non seulement les femmes ont-elles maîtrisé l'art d'effectuer plusieurs tâches à la fois, mais elles semblent avoir des modèles de rôles de retraite beaucoup plus larges. Une ancienne sous-ministre adjointe décrivait sa carrière et sa retraite en ces termes : elle avait fait partie de l'avant-garde des femmes qui ont occupé des postes de cadre et il n'y avait que très peu d'autres femmes qui auraient pu lui servir de modèle. Au moment où elle approchait de la retraite, elle s'est souvenue de plusieurs femmes de ses connaissances – dont plusieurs n'avaient jamais travaillé à l'extérieur de la maison – qui avaient vécu des vies bien remplies, intéressantes et satisfaisantes. Elle s'est rendue compte qu'on pouvait trouver satisfaction autrement que par la voie d'une carrière; cette constatation l'a aidée à voir toutes les options qui s'offraient à elle en dehors du milieu de travail. On peut supposer sans trop se tromper que peu de cadres mâles seraient capables de puiser dans cette même source d'inspiration. Aussi, un certain nombre de femmes d'âge mûr se seraient inspirées des exemples de leurs mères – qu'elles considèrent comme des personnes accomplies, qu'elles aient travaillé à l'extérieur du foyer ou non – comme modèles de rôles pour leur retraite.

La recherche semble confirmer ce qui suit. À l'aide des quatre catégories de transition énoncées plus haut, une étude a démontré qu'une majorité écrasante des femmes avaient vécu le passage à la retraite comme une continuité. Elles expliquent cela par le fait que les rôles formels revêtent relativement peu d'importance pour les femmes. On a aussi constaté que les femmes « tricotent » ou intègrent les parties de leur vie en un grand

ensemble plus facilement que les hommes. Et alors que les hommes sont plus dépendants de leur conjointe pour être leur meilleure amie ou leur confidente, les femmes ont recours plus fréquemment à d'autres femmes.

Une autre étude sur les femmes canadiennes d'âge moyen (45 à 65 ans) et formées à l'université a démontré que 84 % des répondantes avaient des attentes « positives » et « très positives » à l'égard de la retraite. De même, 84 % d'entre elles s'attendaient à ce que leur vie à la retraite soit caractérisée par la stabilité par opposition au changement, et elles avaient pour objectif de maintenir un haut degré de bien-être personnel, physique et social⁴⁷.

Il existe plusieurs autres aspects soulignant les différences entre les sexes concernant la planification de la retraite, les approches de la transition, le degré de satisfaction et les activités de la retraite. Comme ces aspects dépassent le cadre de la présente étude, on se contentera de noter que la littérature de recherche à ce sujet est passablement abondante.

Pour terminer

Plusieurs personnes interrogées ont décrit cette étape de leur vie en fonction de la liberté qu'elle offrait de faire ce qu'elles voulaient, avec des partenaires de leur choix, où et quand elles le désiraient. La liberté et le contrôle sur leurs activités sont les termes qui ont été souvent utilisés pour décrire leur sentiment.

« Je fais un tas de choses différentes. Mon sentiment dominant est que chaque minute de ma journée m'appartient et tout ce que je fais, j'ai choisi de le faire. J'ai le même sentiment que lorsque j'avais vingt ans. Je consacre beaucoup plus de temps à moi-même, y compris à mon alimentation et à mes soins personnels. Je me sens donc plus équilibré que je ne l'ai jamais été. Voilà ma vie. »

Un autre thème commun : la croissance et le développement personnel. Comme une personne le faisait remarquer : « Je prends le concept de l'éducation permanente à cœur. J'ai plusieurs domaines d'intérêt que je tiens à explorer; certains que j'explore seul, d'autres avec des partenaires. Les possibilités que j'entrevois pour moi sont infinies. »

Encadré 4 Nouveau débuts – un exemple

« J'ai quitté la fonction publique dans le cadre d'un ensemble de mesures d'encouragement à la retraite à l'âge de 52 ans. Je pensais à la retraite depuis les trois dernières années et je caressais deux projets importants. J'étais passablement confiant en ce que j'entreprenais et j'avais le sentiment de bien me connaître moi-même. Un des projets consistait à écrire un livre que j'avais en tête depuis plusieurs années; je voulais y consacrer du temps pour savoir si je réussirais à lui donner son envol. Le second projet était un de mes passe-temps : la musique. J'avais un puissant besoin de me prouver que je pouvais me produire devant un auditoire. Je ne me préoccupais pas beaucoup de mes besoins sociaux puisque je possédais un bon cercle d'amis, en plus des collègues de travail. Je suis quelque peu introverti et mes intérêts étaient de ceux qui ne dépendent pas d'autres personnes. Mes intérêts comprenaient la lecture, les événements internationaux et l'exercice physique, y compris le squash, la danse aérobique et le golf.

Mon intérêt pour la musique a débuté en famille, lorsque j'étais un enfant; mon père possédait des cahiers de chansons et nous chantions tous ensemble. J'ai fait partie d'un chœur et appris à jouer de la guitare. J'ai eu des amis depuis trente ans que je vois encore régulièrement. La musique est vraiment mon passe-temps le plus important. Lorsque j'ai quitté la fonction publique, j'ai décidé de vérifier si je pouvais me produire sur une scène et si la musique pouvait occuper une plus grande place dans ma

vie. J'aurais aimé pouvoir dire : 'Je suis musicien et c'est sérieux, et c'est précisément ce que je fais.' J'ai atteint mon objectif et je me suis produit dans des cafés et des bars à quelques reprises. Je continue à faire de la musique avec des amis et je consacre beaucoup de temps, seul, à jouer de la guitare.

« Mon autre passion est la photographie, que je pratique depuis 30 ans. J'ai déjà pensé à publier un livre de mes photographies, sur un thème particulier qui me hante depuis un certain temps. Comme il n'est pas facile d'être publié par une maison d'édition, je me suis inscrit à des séminaires sur l'autoédition, puis j'ai décidé que ce n'était pas une bonne façon de procéder. J'ai passé beaucoup de temps sur un logiciel très perfectionné; ça m'a permis de développer des textes et des photos. J'ai travaillé avec un éditeur pendant un certain temps et je garde confiance que le livre sera publié bientôt sur une base commerciale.

« Ces deux projets ont été formidables parce qu'ils m'ont donné une nouvelle identité; ils ont représenté les plus grands défis de ma transition. Je n'ai pas effectué beaucoup de travail rémunéré depuis que j'ai quitté le gouvernement. J'ai travaillé sur quelques contrats, mais ma principale préoccupation a été de conserver le contrôle de mon temps.

« Quatre années se sont écoulées maintenant et je crois que ma transition a été réussie. Mon épouse est encore au travail, mais elle a réduit sa semaine de travail à quatre jours; nous pouvons passer plus de temps ensemble. Si c'était à refaire, ferais-je les choses différemment? Non, tout s'est passé merveilleusement bien. »

⁴¹ voir par exemple, Horstein, G. A. and S. Wapner, "Modes of Experiencing and Adapting to Retirement," *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 21, no. 4 (1985) pp. 548-571.

⁴² voir par exemple, McFarlan, F. Warren, "Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits," *Harvard Business Review*, (November-December 1999), pp. 1-11.

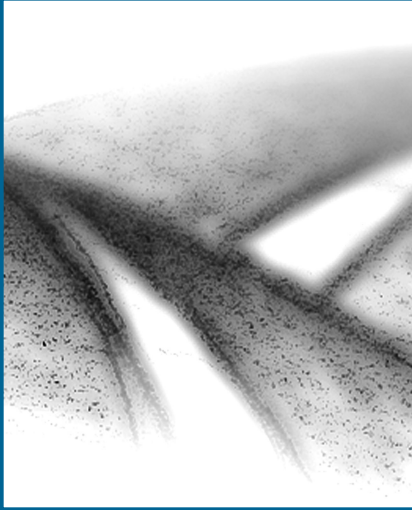
⁴³ Statistique Canada, *Tables de mortalité Canada, provinces et territoires, 1995-1997, hommes et femmes*.

⁴⁴ Statistique Canada, Bélanger, Alain, et al., "Gender Differences in Disability-Free Life Expectancy For Selected Risk Factors and Chronic Conditions in Canada," Division de la démographie (à venir) pp. 1-17. *Journal on Aging*, vol. 18 no.2 (1999), pp. 236-258

⁴⁵ Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *1999 Consultations : Key Messages and APEX Positions*, (1999).

⁴⁶ Document disponible en direct : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckct-prtco_f.asp

⁴⁷ Cécile C. Quirouette and Dolores Pushkar, "Views of Future Aging Among Middle-aged, University Educated Women," *Canadian Journal on Aging*, vol. 18 no. 2 (1999), pp. 236-258.



PARTIE 3

RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Au départ, le présent travail a été entrepris comme une étude sur la transition vers ce qu'on a convenu d'appeler la retraite. L'étude a finalement débouché sur un cadre beaucoup plus vaste. Voici quelques réflexions extraites des commentaires émis par les personnes interrogées et des leçons tirées des entrevues.

Six leçons

Qu'elles proviennent des secteurs public ou privé, que leurs transitions se soient effectuées en douceur ou semées de difficultés, ces personnes sur le point de prendre leur retraite ou déjà retraitées nous ont fait part de leurs expériences et nous ont permis de tirer six leçons importantes.

D'abord et avant tout, si vous percevez la retraite comme une destination, un point final, vous allez littéralement faire fausse route. Les personnes les plus satisfaites de l'état de leurs affaires étaient celles qui se considéraient comme des voyageurs, encore sur la route. Pour employer l'expression du chanteur Tom Cochrane : « Life is a highway » (la vie est une autoroute).

Deuxièmement, bien que l'équilibre entre la vie et le travail soit le centre de la question, réussir cet équilibre nécessite un engagement. Et il faut s'y

exercer. Pour vivre une vie digne de ce nom après la retraite, il faut avoir vécu ce genre de vie lorsqu'on était encore au travail; ce qui comprend se préoccuper de sa santé et consacrer du temps à la famille et aux amis.

Troisièmement, préparez-vous à cette transition le plus tôt possible. Être pris au dépourvu par la retraite est un peu comme se tenir au milieu de la route et être surpris d'être frappé par une voiture.

Quatrièmement, accordez-vous une pause lorsque vous quittez le travail. Vous avez atteint un temps d'arrêt et cette zone « neutre » peut vous procurer la sérénité dont vous avez besoin pour poursuivre joyeusement le parcours de votre vie.

Cinquièmement, renouvelez et nourrissez vos relations; elles sont votre support. Plusieurs constatent qu'une

fois que les collègues de travail et les contacts professionnels se sont évanouis, il s'est installé un grand vide. Vous pourriez bien en être exempté si vous avez pris soin d'être attentif à la famille et aux amis.

Enfin, tirez le meilleur parti possible de cette étape. Après tout, il s'agit du restant de votre vie; vous pourriez en faire l'étape la plus importante et la plus satisfaisante.

Secteur public et secteur privé

Au cours de l'étude, on a observé un certain nombre de différences entre les secteurs public et privé. Bien qu'elles soient de nature anecdotique et que leur examen en détail dépasse les limites de l'étude, ces différences valent la peine de s'y arrêter.

Les cadres supérieurs du secteur public ont tendance à prendre leur retraite plus tôt (l'âge moyen des personnes interrogées était de 57 ans) que ceux du secteur privé (âge moyen de 60 ans). Ce constat peut s'expliquer en grande partie par la différence des régimes de pension. Dans la fonction publique fédérale, les personnes ayant accumulé le nombre suffisant d'années de service peuvent prendre leur retraite à 55 ans avec tous les avantages de leur pension. Pour ceux qui prennent leur retraite à cet âge et qui souhaitent demeurer actifs, ils trouveront moyen d'améliorer ou de prolonger les possibilités d'emploi à la retraite.

Il semble y avoir plus de possibilités de retraites par étapes dans le service de la fonction publique fédérale que dans le secteur privé. Chez les personnes interrogées, on a vu un bon nombre d'exemples de cadres supérieurs de la fonction publique qui travaillaient à un rythme différent, et à des tâches différentes, au cours de la dernière ou des deux dernières années de leur carrière; la combinaison de politiques et d'arrangements informels à l'intérieur des ministères offre cette possibilité. Ces arrangements de retraite graduelle sont perçus très positivement et la généralisation de leur utilisation pourrait s'avérer avantageuse à la fois pour l'individu et pour l'organisation qui

l'embauche. De plus, ces arrangements pourraient servir de stratégie de rétention à l'intention de ceux qui choisissent de quitter leur emploi pour des raisons d'équilibre entre leur vie et leur travail.

Les personnes interrogées en provenance du secteur privé semblent avoir eu plus d'occasions de s'impliquer dans des activités de bénévolat que ceux du secteur public. Ce manque de pratique peut rendre l'implication dans des activités de bénévolat plus difficile pour les fonctionnaires une fois qu'ils ont quitté leur travail. S'intéresser au travail auprès d'organismes sans but lucratif pourrait s'avérer utile pour les fonctionnaires à cet égard.

À la différence de leurs homologues du secteur privé, plusieurs cadres supérieurs du gouvernement semblent désireux de laisser un témoignage tangible à la fonction publique et à la communauté de leurs collègues. Ils perçoivent leur travail comme une vocation : servir le public. D'un côté, cette perception peut rendre encore plus difficile pour certains d'abandonner psychologiquement leur emploi; d'un autre côté, elle soulève chez plusieurs un grand intérêt pour trouver des moyens de redonner au système un peu de ce qu'ils en ont reçu. Les personnes interrogées soulignent constamment leur profond sentiment collectif d'attachement à « la fonction publique », et pas nécessairement à leur emploi en tant que tel. Il existe de façon notoire un océan de bonne volonté dans lequel le système peut puiser. Il vaudrait donc la peine de mettre en œuvre une sorte de mécanisme pouvant canaliser cette source latente de reconnaissance.

Enfin, pour un certain nombre de personnes interrogées, la fonction publique ferait mal son travail, ou à tout le moins plutôt froidement, lorsqu'elle remercie ceux qui partent. Des anecdotes parlent de certificats de longs états de service distribués avec désinvolture ou « glissés sous une porte », de formules de lettres standardisées creuses, de silence. Chose intéressante, la question du départ n'était presque jamais mentionnée par ceux du secteur privé. Le secteur privé ferait-il mieux les choses? Le secteur public, avec sa culture sous-jacente de communauté et de service, exigerait-il davantage

qu'une perfection superficielle? La présente étude ne peut répondre à ces questions, mais démontre clairement un vice flagrant dans l'approche actuelle.

Point de vue de l'individu et point de vue de l'organisation

Le présent rapport est axé sur le point de vue de l'individu. Le deuxième rapport abordera la dimension organisationnelle des changements importants que connaîtra la population active au cours des prochaines années.

Le point de vue de l'organisation mérite qu'on le mentionne ici parce qu'il est étroitement lié au point de vue de l'individu. Nous nous acheminons de plus en plus vers une époque où l'emploi n'est plus assuré dans la plupart des organisations, et qui est caractérisée par le mouvement constant de la main-d'œuvre entre la formation et le travail. Cette nouvelle situation semble pouvoir procurer aux organisations l'occasion de fournir à leurs employés plus d'instruments d'apprentissage continu.

Ces instruments comprendraient les services de support de l'individu pour orienter le parcours de sa vie et de sa carrière, pour le guider dans ses transitions et pour développer ses objectifs de formation permanente. La décision de se prévaloir de ces services appartiendra à l'individu puisque cette transition est en fin de compte une responsabilité personnelle.

La conscience de soi

Une des questions que plusieurs personnes se posent en approchant de la retraite est la suivante :

qu'est ce que je vais faire? C'est une question fort légitime, mais ce n'est pas la bonne. La question la plus appropriée serait : qui suis-je et qu'est-ce qui est vraiment important pour moi à cette étape de ma vie? Tout au long de la course effrénée de nos carrières bien remplies, nous ne prenons pas le temps de réfléchir à la signification de nos vies, de considérer à quel point nous en sommes sur notre itinéraire et si nous nous dirigeons vraiment dans la direction de notre choix.

Pour y arriver, il faut avoir une bonne conscience de soi-même; il faut bien se connaître. Il nous faut prendre le temps de faire le point sur ce que nous avons accompli jusqu'à maintenant et décider de ce que nous voulons accomplir au cours de la prochaine étape de notre vie. Il faut évaluer le chemin parcouru et les étapes dont nous ne sommes pas pleinement satisfaits. Il nous faut élaborer une vision de notre avenir.

Un parcours

La transition de la retraite n'est pas une étape isolée de la vie. Elle dépend de tout ce qu'un individu a accompli, de ce qu'il a vu et expérimenté. Les personnes interrogées qui semblent avoir le mieux réussi leur transition ont mentionné le retour à des activités ou à des intérêts dont ils avaient fait l'expérience dans leur jeunesse. Ils ont parlé de cette transition comme de celle qu'ils ont vécu lorsqu'ils sont passés de l'école au travail ou du célibat au mariage, à la fois plein d'enthousiasme et un peu inquiets à l'égard de ce qui les attendait dans l'avenir. En un sens, ils bouclaient la boucle. Ils considéraient l'expérience de leur vie, non comme une suite de composantes distinctes, mais, si l'on veut, de façon holistique ou globale. De ce point de vue, la vie est un flux ou un parcours continu.

Nous espérons que les leçons apprises, grâce à ceux qui ont partagé de si bon gré leurs expériences, contribueront à enrichir le bagage de ceux qui s'appêtent à explorer leur propre parcours au cours des prochaines années.



PARTIE 4

RÉCITS PERSONNELS

– EXPÉRIENCES DE TRANSITION

PREMIER CAS : **Bill Robertson**

Bill Robertson (pseudonyme), un sous-ministre adjoint, a quitté la fonction publique fédérale à l'âge de 55 ans, alors admissible à une pleine pension. Au cours de la dernière année de son mandat, il a entrepris une affectation spéciale en préretraite pour un organisme sans but lucratif. L'entrevue s'est déroulée une année avant son départ de la fonction publique.

« J'ai toujours su que le travail ne serait seulement qu'une partie de ma vie, et qu'un jour, je passerais à autre chose. Ma philosophie a toujours été la suivante. Je vois ma vie en tiers. Dans le premier tiers, je suis allé à l'école et je me suis préparé. Le deuxième tiers m'a permis de m'établir, d'ajouter de la valeur à mon entourage. Ce n'était pas une question d'accumuler de la richesse, mais de contribuer. Le tiers suivant est celui de la récolte. Mon objectif est de profiter de ce troisième tiers dans un état de mieux-être aussi longtemps que possible.

“Mon épouse et moi étions profondément engagés envers des emplois qui entraînaient beaucoup de voyages d'affaires et de fréquentes séparations. J'ai eu un éveil difficile aux environs de 1992, au moment de la grande réorganisation gouvernementale. J'ai réalisé que mon titre et mon poste ne

m'offraient aucune garantie. Des centaines de personnes ont perdu leurs emplois. C'était brutal et je pense, pour la première fois de nos vies, ceux d'entre nous qui sont restés se croyaient chanceux d'avoir du travail. L'expérience m'a fait réfléchir à mon avenir.

J'ai toujours eu une bonne idée de l'importance d'une vie équilibrée. Au cours des années 1970, j'ai fait partie d'un groupe d'employés de premier échelon inscrits à des cours de gestion de crises. On nous a expliqué la relation entre le corps, la pensée et l'esprit – ce qui fait une personne équilibrée - et cela m'a fait comprendre l'importance d'être bien préparé dans tous ces domaines. Je pense que mes notions d'équilibre sont aussi venues de mes expériences au travail. Quand j'étais un gestionnaire de l'exploitation en région, plusieurs de mes subalternes devaient souvent gérer des situations de crise et beaucoup de stress. J'ai compris qu'on ne peut fonctionner indéfiniment en mode de gestion de crise. Trop de gens ne comprennent pas cela.

J'ai toujours eu un grand besoin de diversité et d'équilibre. Quand j'avais un travail en région et que je vivais à l'extérieur d'Ottawa, j'étais passablement impliqué à la fois dans ma communauté et au niveau provincial par l'entremise d'associations éducatives de la fonction publique. De plus, à cette époque, mon épouse et moi avons acheté une ferme. Nous avons convenu que, quel que soit l'endroit où nous serions, ce serait toujours notre chez-nous.

Toutefois, cet équilibre a changé lorsque nous avons déménagé à Ottawa. Trop occupé, je perdis un peu de la diversité dont j'avais pris l'habitude. Je suis un adepte du conditionnement physique, j'aime enseigner et lire. Il est difficile de trouver le temps de faire toutes ces choses dans la bureaucratie. Ma journée de travail débutait très tôt, mais je me faisais un devoir de quitter à 17 heures, pour être avec ma famille. J'ai réussi à conserver mon programme d'exercice, mais sans l'ombre d'un doute, notre vie équilibrée a été mise en veilleuse quand nous sommes installés à Ottawa. J'en ai constaté l'impact sur mon efficacité.

Je pense qu'il y a beaucoup trop de cadres qui ont de la difficulté à envisager la retraite et ce qu'ils feront après la vie professionnelle. En fait, certains n'ont jamais envisagé autre chose que ce qu'ils font et ce, à la cadence à laquelle ils le font. Pour eux, c'est normal. À mon avis, la cadence est essentiellement une forme de dépendance. S'ils ont pensé à la retraite, c'est pour savoir comment remplacer leur niveau actuel d'activité par quelque chose de similaire. D'autres ont peur de n'être rien sans leur emploi, et pensent qu'ils perdront leur identité quand ils auront quitté leur emploi. Je m'inquiète pour eux.

Je ne dis pas que ces cadres ne connaîtront pas une retraite réussie. La plupart y arrivent, mais ils éprouvent de l'anxiété et de la frustration à ne pas savoir ce qu'ils feront. Parfois, cela peut durer plusieurs mois, même des années. Comme je l'ai dit, je pense que la retraite devrait être une période de récolte. Vous ne voulez pas mourir d'une crise cardiaque avant ou immédiatement après avoir pris votre retraite et vous ne voulez pas l'entreprendre dans la maladie et devoir retrouver la santé.

Je pense utiliser les compétences que j'ai développées dans les deux premiers tiers de ma vie pour explorer de nouveaux domaines d'intérêt. Alors, en regardant le futur, un élément déterminant sera clairement la condition physique. Je suis absolument convaincu que la vaste majorité des gens tendent à se créer des limitations quant à leur capacité physique. Nous devons avoir des stratégies pour améliorer notre capacité pour la forme

physique. Deuxièmement, j'ai constaté que notre vie professionnelle détruisait les amitiés. Je sais que nous avons un temps limité à consacrer à nos amis. C'est quelque chose que je veux corriger au cours des prochaines années. Au plan intellectuel, je veux explorer toutes sortes de choses auxquelles j'ai réfléchi et auxquelles je peux contribuer, comme les domaines de l'administration publique et les questions de politique publique. J'envisage de donner un cours universitaire en administration publique. Du côté artistique, je veux faire du nouveau. Ce sera probablement le piano. Je ne veux pas que le dernier tiers de ma vie soit une extension linéaire du deuxième. D'une certaine manière, je veux revenir au premier tiers, pour retrouver certaines choses que j'ai mises de côté. Et bien sûr, nous voulons beaucoup voyager, et gérer et profiter de notre ferme.

«En ce qui a trait à ma situation présente, j'ai occupé mon emploi au cours des sept dernières années et je sentais que j'étais mûr pour un changement. Je suis allé au Réseau du leadership, l'organisme qui supervise la communauté des sous-ministres adjoints, et j'ai discuté d'un changement. Nous avons conclu qu'il serait inopportun de prendre un autre poste de sous-ministre adjoint, puisque je quittais dans un an. C'est à ce moment que l'idée d'une affectation de préretraite est apparue et je l'ai saisie. Mon sous-ministre a beaucoup aidé à régler le tout. L'organisme sans but lucratif pour lequel je travaille traite de politique et de gestion publiques et c'est exactement dans mes compétences. Alors, bien que je n'aie pas quitté, je suis dans un environnement de travail complètement nouveau. Et je sens que je peux utiliser cet environnement au profit du système dans lequel j'ai vécu ma carrière. »

Bill Robertson a passé la dernière année de sa carrière en détachement dans l'organisme sans but lucratif. Au cours de cette période, il a commencé à enseigner dans une université et aidé à structurer des cours pour un organisme professionnel avec lequel il avait travaillé au

cours de sa carrière. Quand le détachement fut terminé, il prit sa retraite et, huit mois plus tard, il donna ses réflexions sur son passé.

« Ce détachement fut un merveilleux moyen d'entreprendre ma retraite en douceur. Il y avait beaucoup de travail fort intéressant et je n'avais aucun fardeau administratif. Ce fut une expérience positive pour moi, pour le gouvernement, et pour l'organisme sans but lucratif. J'ai aidé l'un et l'autre à voir les choses différemment.

En même temps, j'ai enseigné. J'ai dû apprendre à faire des présentations, de même que la théorie derrière bien des choses que je connaissais par mon expérience. J'ai dû en quelque sorte me 'rééquiper'. Ce fut une expérience difficile mais fort enrichissante.

Je suis maintenant officiellement retraité et mon objectif est de ne plus jamais travailler à plein temps. Franchement, je n'en ai pas le temps. Je suis tellement occupé avec tant de choses que je dois prendre des jours de détente pour me reposer de ma retraite! L'autre jour, j'ai sauté dans mon camion et pris une journée de repos pour faire du ski de fond. L'été prochain, ma femme et moi allons prendre quelques jours pour suivre des leçons de pêche à la mouche.

Depuis que je la vis, j'ai changé ma manière de penser à la retraite. J'avais dressé une liste de choses que je voulais entreprendre et je n'arrive pas à tout faire. Le piano, par exemple. Mais je me suis mis au ski de fond bien plus que je ne l'avais prévu.

La retraite nous offre un monde de possibilités. Vous devez faire en sorte qu'elles se concrétisent. Je trouve que je suis tellement occupé que mon temps est désordonné. Il y a une réelle joie à apprendre et à expérimenter et le temps devient une chose différente. Ce n'est pas comme courir à des réunions ou comme la pression du temps au travail. Parfois, je suis si absorbé par quelque chose que je perds la notion du temps. Alors je quitte et je me promène dans les environs pour une ou deux journées. En réalité, j'ai beaucoup de difficulté à évaluer comment gérer mon temps et à en tirer davantage. »

DEUXIÈME CAS : Adrienne Laurin

Adrienne Laurin (pseudonyme) était sous-ministre adjointe dans un grand ministère quand elle a pris sa retraite de la fonction publique à l'âge de 60 ans. L'entrevue a été effectuée quelque temps avant sa retraite.

« Au cours des dernières dix années, mon mari m'a encouragé à réfléchir à mon départ. Il est plus vieux que moi et lui-même retraité, mais j'ai toujours résisté à l'idée. Bien franchement, c'était en partie à cause de l'argent. Je ne vais pas quitter avec une pleine pension et en tant que femme qui a été un bon nombre d'années mère monoparentale, l'argent a toujours été une préoccupation pour moi.

Bien, nous avons organisé les questions financières, nous avons fait les arrangements nécessaires pour notre maison et tout, de telle sorte que l'argent n'était plus une préoccupation. Bien sûr, je l'ai encore à mon esprit, mais en réalité, il n'y est plus. J'ai alors promis à mon mari que je prendrais ma retraite quand j'aurai 60 ans.

Et je savais que ce n'était pas une promesse déraisonnable. Dans l'histoire de ma famille, tant mes parents que mes grands-parents étaient déjà morts à 60 ans et je savais que j'avais été très dure envers moi-même, trop dure, durant plusieurs années, alors il était sensé de ralentir mon rythme de vie.

Mais il se passait autre chose. J'avais cette peur cachée qu'après avoir occupé un poste de grande visibilité, qui bourdonnait d'activité, je finirais simplement dans un cul-de-sac. De fait, mon mari a dû combattre une perte d'identité lorsqu'il a pris sa retraite et je me voyais aux prises avec le même sort. Je pensais que je disparaîtrais simplement de la scène et que je n'existerais plus. Et que ferais-je de mes journées? J'aime mon mari, mais voulions-

nous être ensemble 24 heures par jour? Quelque part, j'avais le sentiment que je deviendrais simplement vieille et malade et qu'il n'y aurait plus rien d'autre dans ma vie.

Ce qui m'a vraiment aidé, c'est le temps passé avec les gens du Réseau du leadership. C'est un endroit sûr où on se sent libre de parler. Ce que je veux dire, c'est que dans notre ministère, si vous avez une conversation avec quelqu'un des ressources humaines concernant la retraite, dès le lendemain, tout le monde le sait et vous êtes déjà parti dans la tête des gens. Au Réseau du leadership, j'ai pu m'exprimer. Cela m'a amené à travailler avec un accompagnateur et, pour moi, cela a changé les choses.

J'avais alors environ 58 ans. Je savais qu'il ne me restait que quelques années et je voulais profiter pleinement de cette période. Je suppose que la deuxième chose que je voulais tirer de mon accompagnement, c'était une perspective de l'avenir. Je devais trouver qui je suis et, de là, où je vais.

Grâce à l'exemple et aux valeurs de mes parents et, je suppose, partiellement à mon tempérament, j'ai toujours senti la forte obligation de contribuer. J'ai toujours pensé que si vous étiez sur cette terre, c'était pour une raison et que cette raison était de donner en retour. J'ai toujours vécu avec cette pensée et j'ai organisé ma vie autour de cela. L'accompagnement m'a aidé à comprendre que j'ai aussi une obligation envers moi-même.

Sans aucun doute, ma vie était dérégulée. Je suis une personne qui vient juste d'apprendre qu'elle a un corps. Trouver du temps pour une coupe de cheveux? Toujours « plus tard ». Je ne suis pas particulièrement fière de cela, mais c'était ainsi. C'était travailler, travailler et travailler et encore là, j'étais en meilleure posture que plusieurs de mes collègues car je n'envoie pas de courriels à deux heures du matin. J'ai besoin de huit heures de sommeil ou je ne peux pas fonctionner. J'ai finalement réalisé que mon corps avait atteint ses limites de résistance. Je veux être en santé et non pas à moitié morte quand je prendrai ma retraite.

Je viens de revoir entièrement la manière de vivre ma vie. À moins que ce ne soit réellement urgent, je m'assure de ne pas quitter la ville pendant deux semaines consécutives. Je suis au « Y » à 6 heures du matin trois fois par semaine. J'essaie de garder au minimum les engagements sociaux du genre cocktail. Je sais que cela me désavantage parfois, car c'est là une façon de faire des affaires. Mais c'est mon choix. Aujourd'hui, je regarde mes collègues autour de la table et je réalise que je suis celle qui a l'air la plus en santé. Franchement, mon seul regret est de ne pas avoir pensé à ces choses voilà dix ans.

Je parle aujourd'hui avec mon personnel de cette question d'équilibre vie-travail. J'ai vexé un de mes directeurs généraux dernièrement. Voici ce qui est arrivé. Il s'est surmené, nous a fait toute une peur voilà deux jours et nous avons dû l'envoyer à l'hôpital. Il voulait revenir au travail immédiatement et – je n'ai jamais fait cela auparavant - je lui ai envoyé un courriel et j'ai utilisé de mon autorité pour lui interdire de revenir et je lui ai dit qu'il recevrait une note disciplinaire s'il le faisait. Comment ce surmenage peut-il aider son équipe?

L'accompagnement m'a permis de voir que ma personnalité me pousse à aider les autres à s'accomplir. Et cette constatation m'a amenée à étudier l'accompagnement en profondeur et à travailler avec les autres. J'ai déjà commencé à travailler avec quelques collègues et c'est très satisfaisant. Je pense que la fonction publique a été très bonne pour moi et c'est là une manière de donner en retour.

Alors, quand je partirai réellement – et mon patron n'arrête pas de dire, « Es-tu certaine de prendre la bonne décision? Et les chasseurs de têtes continuent à m'appeler, mais je suis heureuse de respecter cette promesse – alors lorsque je partirai, mon mari et moi prendrons un temps d'arrêt de quelques mois et nous ferons un long voyage. Je me rappelle quelqu'un qui m'a dit que sa plus grosse erreur après son départ fut ne pas prendre un temps d'arrêt.

Il n'y a pas de doute, mon mari et moi devons nous adapter à ce nouveau rythme de vie. Je pense

que nous avons eu conscience tous les deux. Nous avons des rythmes différents maintenant. La cuisine est devenue son domaine, pas de doute à ce sujet, et je suis heureuse de la lui laisser. Mais j'ai commencé à penser que j'ai besoin d'un espace bien à moi et l'une des choses que je planifie faire est de convertir une chambre du sous-sol en bureau.

Ensuite, on passe à la prochaine étape. J'ai décidé de faire du coaching sur une base professionnelle. Je ne dis pas que je vais transformer cela en empire économique, mais je vais utiliser mes compétences. Avant, je paniquais à propos de la retraite, une vraie peur. L'autre jour, je décrivais ces sentiments à quelqu'un comme une impression de pénétrer dans un tout petit clapier, dans le néant. Maintenant, comme vous pouvez le voir, je suis motivée par le futur.

Et franchement, il y avait un autre aspect qui m'a incitée à obtenir un certificat d'accompagnateur. Une partie de moi cherche à trouver une autre forme d'identification. Je veux dire, on ne peut se voir indéfiniment comme 'ancienne sous-ministre adjointe'. Ce n'est pas le titre qui me manque, mais je veux vraiment sentir que j'ai une identité professionnelle.

Tout au long de ma vie, j'ai gardé cette image des bâtisseurs des grandes cathédrales. Vous savez, un gars est arrivé et a placé sa pierre et cela a fait une différence. J'ai utilisé cette idée avec mon personnel et avec moi-même. J'aimerais penser que j'ai moi-même placé quelques pierres au cours de ma vie et, quand je mourrai, que cela aura aidé à la construction. Cela peut paraître simpliste, mais je le crois réellement, que je vais avoir aidé à rendre le monde un peu meilleur qu'à mon arrivée. »

TROISIÈME CAS : Jim Hunter

Jim Hunter (pseudonyme) a toujours su qu'il voulait prendre sa retraite après 30 années dans la fonction publique. Après plus d'une décennie au

niveau de sous-ministre, Il accepta une affectation spéciale dans un organisme central pour sa dernière année. L'entrevue a été effectuée quatre années après le début de sa retraite.

« La perspective de la retraite a commencé à prendre forme seulement après avoir participé à un cours de préretraite offert par le gouvernement, environ six ans avant mon départ de la fonction publique. Il était principalement question d'arrangements financiers. J'étais assis aux côtés d'un autre sous-ministre et nous avons tous deux réalisé que, pour la première fois depuis bon nombre d'années, nous nous penchions sur notre vie personnelle, par opposition à notre vie professionnelle. C'était un peu comme la sonnerie d'un réveil-matin, surtout lorsqu'un des formateurs nous a dit que nous aurions dû suivre ce cours au milieu de la quarantaine. J'ai commencé à réfléchir au genre de vie que je voulais mener après tant d'années structurées en fonction de ma carrière.

Mon travail était très exigeant. Pour commencer, je suis une personnalité de type 'A'. Ensuite venaient s'ajouter les pressions et la nature envahissante de ma carrière. Cela s'est traduit par une vie très peu équilibrée. Ma pression sanguine était plus élevée que la normale. Je ne faisais pas suffisamment d'exercice. J'enviais secrètement les pères qui réussissaient à garder le contrôle de leur carrière pour trouver du temps à entraîner les équipes sportives de leurs enfants. Je pensais que je n'avais aucune souplesse quant à l'utilisation de mon temps, et il y avait des périodes au cours desquelles il me semblait que j'étais accroché par le bout des doigts. J'assistais à des concerts au Centre national des Arts, mais je réalisais que l'appréciation de la musique était bientôt remplacée par des pensées sur différentes crises au travail.

En regardant le passé, je peux voir que ma transition vers la retraite a été une réussite, malgré le déséquilibre de ma vie et malgré la poussée d'adrénaline d'une carrière, vécue à un rythme trop rapide, mais toutefois très satisfaisante. J'ai fait la transition vers ma présente et merveilleusement

agréable vie, et je pense que ce qui a aidé, c'est ma capacité à visualiser mon avenir.

Au moment où je commençais à planifier mon départ, j'ai pensé en détail et très systématiquement à ce qui était vraiment important pour moi. En fait, c'était très près du genre d'analyse que nous faisons durant nos carrières. Quels sont les résultats attendus? Quels sont les moyens pour les réaliser? Comment se rendre du point A au point B? Je savais que je voulais passer plus de temps avec ma famille et mes amis. J'avais toujours aimé l'histoire, l'exploration de différentes cultures ou idées; j'avais toujours eu une curiosité vorace. J'aime l'activité physique, comme le tennis, et j'aime la musique classique. Rapidement, j'avais dressé une liste de toutes les choses qui avaient été importantes durant ma vie et des choses que je désirais faire, mais pour lesquelles je n'avais pas eu de temps à consacrer. En examinant cette liste, la façon d'utiliser au cours de ma retraite les heures que je consacrais auparavant à mon travail est vite devenue évidente. Comme dans le cas de toute bonne planification, j'ai fait des ajustements au fil des ans, mais pas substantiels.

Lorsque j'ai quitté, j'avais une peur récurrente, celle, à un niveau très profond, de m'ennuyer de mon travail, malgré la découverte de cette nouvelle liberté. Je plongeais dans l'inconnu et je me demandais comment je réagirais. J'avais occupé des emplois intéressants et assumé une certaine autorité quant aux prises de décisions. J'aimais gérer des organismes, j'étais fasciné par les défis. Est-ce que je manquerais tout cela intensément? Est-ce que prendre des décisions importantes me manquerait? Est-ce que je manquerais le statut et les avantages associés à ces emplois?

En somme, ce fut bien plus facile que prévu. Ce que j'ai réalisé au début, c'était que le rythme effréné de ma vie avait disparu. Ce n'était pas une sensation déplaisante, juste étrange. Je voyais des gens aller travailler et je réalisais que je n'avais pas à le faire. Je pouvais sortir pour acheter un journal et le lire à loisir. Je pouvais prendre de longues marches et méditer sur le monde. Mais peut-être à cause de cette incertitude cachée, je ne me suis pas

donné assez de temps d'arrêt. J'avais lu qu'il était important de réduire petit à petit la pression et, après, de la ramener au niveau désiré – en finir avec l'ancien rythme de vie et en construire un nouveau. Mais je ne l'ai pas fait. On m'a immédiatement offert un petit contrat à temps partiel pour donner un coup de main à un projet gouvernemental intéressant et je l'ai pris. Il aurait été plus sage de prendre un temps d'arrêt plus long.

En travaillant à divers contrats, j'ai réalisé que je ne voulais pas de nouveau travailler à temps plein. Toutefois, cela n'est pas pour dire que j'ai coupé toutes les connexions avec ma vie antérieure. Je suis toujours très intéressé par la fonction publique et j'ai clairement décidé de demeurer actif dans différents conseils et organismes associés à la fonction publique. Et bien sûr, tellement de mes amis, soit retraités, soit actifs, sont de la fonction publique.

À un certain point, une chose étrange m'est arrivée. Pour un certain temps, ma femme et moi avons effectué une sorte de révision des rôles. Elle travaillait encore à l'époque. J'ai donc pris plus de responsabilités quant à l'organisation de la maison et je devins habitué à occuper seul l'appartement durant les journées de travail. Trois années plus tard, elle prenait sa retraite et soudain je me trouvais dans la situation des épouses de maison traditionnelles, et à devoir m'ajuster à une autre présence. Bien sûr, au cours des deux ou trois premiers mois qui ont suivi le début de sa retraite, nous avons eu plus de désaccords qu'à l'habitude. Mais les fondements de notre mariage sont solides et nous avons résolu le tout. Nous avons compris que nous essayions tous les deux de trouver un nouveau style de vie.

Il faut développer de nouveaux rythmes. C'est un peu comme retourner en arrière vers le stade existentiel. C'est la terreur de la liberté (est-ce que la nouvelle vie aura suffisamment de sens?) mais, aussi la merveille de la liberté (nous pouvons faire tout ce que nous désirons). Maintenant, nos vies sont devenues pleines et actives. J'accepte encore des contrats de temps en temps, mais je ne me sens pas obligé de chercher du travail rémunéré. Je suis

généralement satisfait avec ma pension et le revenu que j'obtiens de mon travail de consultation; en fait, je trouve autant de plaisir à effectuer un travail bénévole qu'un travail rémunéré. Nous divisons notre temps entre notre condominium en ville et notre chalet. Nous voyons davantage nos amis et acceptons plus d'invitations. Je suis plus souvent sur les courts de tennis. Nous voyageons et j'analyse le monde qui m'entoure d'une manière qui ne m'était pas possible avant. Je me suis grandement impliqué dans ma communauté, avec le plaisir de travailler avec les entreprises locales et l'administration municipale. Je n'ai jamais auparavant trouvé de temps pour vraiment apprendre à connaître la communauté qui m'entoure, encore moins pour jouer un rôle dans l'évolution de cette communauté.

Je pense qu'une des choses qui m'ont aidé à effectuer la transition vers la retraite, c'est que j'apprécie ce que j'ai accompli durant ma carrière. Ma carrière dans la fonction publique a été une importante partie de ma vie et je la regarde avec satisfaction. Mais mes pensées sont plus souvent au présent et au futur. »

QUATRIÈME CAS : **Carolyn Dupras**

Carolyn Dupras (pseudonyme) est une directrice générale au gouvernement fédéral. Elle prévoit prendre sa retraite à l'âge de 55 ans. L'entrevue a été effectuée trois années avant son départ projeté.

« Plusieurs personnes m'ont dit, incluant mes divers patrons, que je pouvais, que je devrais, devenir sous-ministre adjointe. Je suis dans la fonction publique depuis 1974, alors ce serait une merveilleuse manière de couronner ma carrière. J'y ai pensé beaucoup et j'ai décidé que non. Je quitte lorsque j'atteins 55 ans.

Je me connais bien et je sais que je ne pourrais

vivre autrement qu'en donnant mon plein rendement. Alors, accepter un poste de sous-ministre adjointe, je pense, créerait trop de stress dans ma vie et je ne veux pas y mettre toutes les fins de semaine et toutes les soirées. Je ne veux plus que cela accapare toute ma vie. J'ai analysé cette possibilité et je me suis dit que je devenais trop vieille pour cela. Cela ne figure simplement plus dans mes plans. Mon esprit n'est plus du tout là. C'est important, mais pas si important que ça.

“Je sens que physiquement, spirituellement et mentalement, je ne suis plus là où j'étais il y a dix ans. Mes intérêts changent. Je sens que je tourne la page. Et je suis déchirée. Je suis déchirée entre ce qui m'a toujours motivée à réussir et le désir d'un nouveau style de vie. Croyez-moi, ce n'est pas que je n'aime pas mon travail, parce que je l'aime, mais je m'en vais ailleurs. Et je sais que pour faire cela, je dois accorder plus de place à moi-même.

Je pense que le pire cauchemar de tout le monde est de prendre sa retraite, de n'avoir rien à faire, de trouver la vie ennuyeuse et alors de commencer à dépérir mentalement et physiquement. Évidemment, il y a certaines maladies contre lesquelles nous ne pouvons rien. En pensant à moi-même, j'étais préoccupée car mon père souffrait d'arthrite. Et je présente plusieurs caractéristiques - petitesse des os, etc.- qui peuvent mener à de sérieux problèmes osseux tout au long de la ménopause. Alors il y a environ six ans, j'ai commencé à m'entraîner avec des poids.

Maintenant, je vais au gymnase trois fois par semaine. Je vais être honnête avec vous à ce sujet, c'est vraiment un combat. Pour le faire, je dois quitter cet endroit à 17 h 15 trois fois par semaine, mais la pression pour assister à des réunions à 18 h est énorme. Je peux dire que je ne vais pas à une réunion et alors je reçois une foule d'appels téléphoniques. – où es-tu, nous ne pouvons déplacer cette réunion – alors le simple geste de résister engendre un stress énorme. Maintenant, au travail, je ne dîne plus. Le dîner n'existe pas. Ça n'existe pas dans cet organisme. Vous n'avez pas d'heure de dîner. Vous travaillez. Point. Alors des

rencontres sont prévues chaque jour à l'heure du midi. Et on attend de vous que vous assistiez à des réunions tôt le matin, le midi et le soir. Personne ne demande la permission. C'est une attente. Et si vous dites, je vais dîner, je vais prendre soin de moi, tout le monde vous supporte dans votre noble position jusqu'à ce qu'elle interfère avec des réunions auxquelles ils veulent que vous assistiez.

J'en arrive à un point où je commence à être irritée par l'organisme. J'aime la fonction publique mais j'ai une certaine réserve à son égard pour ce qu'elle m'a fait. Cette fuite en avant épuisante est insidieuse. Je peux vous dire comment ça arrive. C'est très graduel. Premièrement, vous pensez que vous devez travailler 70 heures par semaine, mais seulement jusqu'à ce que 'nous nous soyons mis à jour dans nos tâches'. Vous êtes jeune et forte et vous pensez, je peux faire cela pour quelques mois, pas de problème. Bien, quelques mois se transforment en 20 ans. Alors vous réalisez que ça n'arrête pas. Quand ils voient que vous pouvez le faire, ils vous donnent un autre dossier et encore un autre et un autre et vous ne sortez jamais du tapis roulant. Voilà pourquoi je dis aux jeunes cadres, n'acceptez pas de travailler autant d'heures. Ne le faites pas. Autrement, vous allez y être aspirés et vous ne pourrez jamais en sortir. Vous ne pourrez plus jamais sortir parce que les gens qui vous évaluent placent la barre toujours plus haut.

Beaucoup de collègues à mon niveau ont hâte de quitter. Ce n'est pas que nous n'aimions pas nos postes; c'est la culture organisationnelle que nous ne pouvons plus du tout endurer. Je vais vous raconter une histoire. C'est arrivé l'autre jour. Une personne de très haut niveau m'a dit qu'elle pensait que tout ce bavardage à propos de la charge de travail n'était qu'un simple réflexe de la pensée, que ce n'était pas réel. Il m'a dit que lorsqu'il descend au garage à 18 h 30 ou 19 h, il peut compter les automobiles. 'Où est tout le monde?' Ils sont partis à la maison. J'étais trop choquée pour répondre. Mais je peux vous dire que dans ce ministère, si j'envoie un courriel à minuit, je vais recevoir des réponses. C'est la réalité.

Je suppose qu'il est assez évident que mon équilibre travail-vie n'a pas été bon. Voilà quelques années, je me suis rendue tout près de l'épuisement professionnel. Je pouvais voir ce qui arrivait et c'est alors que j'ai réalisé que j'ai des limites et que j'ai commencé à penser à ma vie comme un tout.

Mon conjoint et moi n'avons pas encore planifié intensivement notre retraite. Bien que nous la prenions dans moins de trois ans, ça semble bien loin. J'ai pris un cours sur la préparation financière voilà quelques années, et mon conjoint et moi commençons à organiser nos vies. Nous faisons des choses comme compléter une rénovation majeure, remplacer les électroménagers, économiser pour une nouvelle automobile.

Je ne sais pas vraiment ce que je veux faire au cours de ma retraite. Bien, je peux vous dire ce que je veux faire pour un certain temps – rien. Voilà ce que je veux faire pour au moins un an. Le luxe ultime pour moi sera de faire ce que je veux lorsque je le veux, pendant une année complète et peut-être plus si je le veux. Depuis mes 15 ans, je n'ai pas eu une longue période de temps juste pour moi. Pour ce qui est des autres activités, je ne suis pas une personne qui a besoin de toujours fonctionner à plein régime. J'aime m'asseoir le matin avec un café et lire le journal.

Je me suis demandée si le bénévolat m'intéressait. Je sais qu'il y a des choses que je ne peux pas faire; je préférerais ne pas travailler avec des personnes malades ou âgées. Mon père a été malade durant une longue période de temps alors que j'étais très jeune et cela ramène trop de souvenirs douloureux. Mais je suis une bonne organisatrice et communicatrice et je peux apporter beaucoup d'enthousiasme et d'énergie aux choses. J'aimerais utiliser ces compétences pour aider certaines causes, mais je réfléchis encore à cela. Je sais que je devrais explorer ces possibilités dès maintenant de manière à m'impliquer dans ces domaines lorsque je prendrai ma retraite, mais je n'ai tout simplement pas le temps.

Je prévois prendre des leçons de golf, car je pense que c'est là quelque chose que j'aimerais faire dans

le futur. Golf ici, golf en Floride. J'aime apprendre de nouvelles choses. J'aime cela. Alors mon projet, du moins pour l'instant, c'est de suivre quelques cours universitaires, à titre d'observatrice. Je ne veux pas de la pression des travaux et des examens; je ne veux pas un diplôme. Je ne suis plus du tout intéressée par cela, mais j'aime apprendre.

Vous savez, j'ai passé 26 ans de ma carrière dans une autre partie de la fonction publique fédérale et si j'étais encore là, j'irais au sommet et je dirais : je vous ai donné toutes ces années de ma vie et j'aimerais avoir l'occasion, au cours des derniers mois de ma carrière, de ralentir un peu, de contribuer encore, mais de ralentir un peu. Je me sentirais bien à faire cela. Mais je ne suis dans ce ministère que depuis un an et demi. Ce ministère ne me doit rien. »

CINQUIÈME CAS : Jack Moffit

Jack Moffit (pseudonyme) avait 55 ans lorsqu'il a laissé la fonction publique fédérale grâce à une indemnité forfaitaire obtenue dans le cadre d'une réduction des effectifs. Au moment de son départ, il était directeur général. Lors de l'entrevue, il était à la retraite depuis 5 ans. Il décrit sa transition vers la retraite comme difficile.

« Je suis à la retraite depuis 5 ans maintenant, et je peux finalement dire que la vie est belle. Je suis vraiment heureux maintenant, mais je dois admettre que ça n'a pas été facile.

Ce n'était pas par manque de planification. Dans mon cas, j'ai commencé à penser à la retraite voilà bien longtemps, soit aux environs de 1985, à peu près lorsque la réduction des effectifs a commencé. Ils disent que seuls les paranoïaques survivent, voilà pourquoi, comme je suis un peu paranoïaque

moi-même, je ne cessais de me demander si j'allais être le prochain à passer au couperet. Au début, ce sont les secrétaires, puis les employés inefficaces s'en vont, mais vous finissez par couper au niveau des gestionnaires et ainsi, je me suis dit, peut-être que je suis visé par les coupures. Alors, j'ai commencé à penser à quitter un bon dix ans avant ma retraite. J'ai suivi le Cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada et je suis devenu un planificateur financier agréé, toujours dans l'objectif d'organiser ma retraite.

Mon départ réel a été enclenché par une autre ronde de réduction d'effectifs. Nous savions tous qu'elle serait majeure. J'ai regardé autour de la table de gestion et conclu que j'étais le plus vieux gars à mon niveau, et le seul admissible pour une pension et une indemnité forfaitaire, et j'ai réalisé que j'étais un candidat idéal. Alors j'ai pensé les prendre de vitesse et j'ai essayé de négocier de meilleures conditions que celles qui me seraient offertes.

Je me suis demandé si je pouvais vraiment vivre de mon revenu de planificateur financier et j'ai décidé que non. Alors, j'ai regardé ce qui arrivait dans mon propre ministère, et j'ai constaté qu'on était en voie de privatiser par étapes une activité avec laquelle j'étais familier. Je me suis dit, pourquoi ne pas la prendre et me sauver avec. Ce n'était qu'un contrat de deux ans et, sans l'indemnité forfaitaire, je ne pouvais assumer le risque. Mais avec l'indemnité forfaitaire, ça devenait financièrement possible. La direction a accepté la proposition, puisqu'elle aidait à la réduction des effectifs et qu'ils savaient que je pouvais réaliser le projet.

Mon plan était de passer du gouvernement au secteur privé pour quelques années et ensuite de prendre tranquillement ma retraite. Je me voyais finalement ralentir et profiter un peu plus des choses. Franchement, mes quelques dernières années au gouvernement ne furent pas très plaisantes. Des personnes étaient remerciées. Tout le monde subissait un stress terrible. Il n'y avait nulle part où se tourner pour y échapper. Vous deviez répondre instantanément aux demandes de la direction ou des ministres; vous travailliez de

longues, longues heures avec de courts préavis. Toutes les choses que j'avais aimé faire et que j'avais l'habitude de faire, courir le marathon, faire du canot, skier, avaient disparu. Ma bicyclette était si vieille que je ne pouvais trouver de pièces de rechange. Mon équipement de pêche était rouillé. Tout ce que j'aimais avait disparu de ma vie. D'une manière ou d'une autre, je me suis fait prendre dans ce maelström des heures et j'ai perdu le contrôle de mon agenda. Alors, j'ai quitté pour le secteur privé en pensant que finalement la vie serait moins fiévreuse.

Ce ne fut pas le cas. Le projet de privatisation était très complexe et s'est avéré plus difficile à vendre que personne ne l'aurait imaginé. En fin de compte, il est apparu que j'avais de loin sous-estimé la quantité de temps nécessaire. Et j'ai de loin sous-estimé les déplacements que cela impliquait. J'étais de retour dans le broyeur des longs, longs jours, beaucoup de voyages, beaucoup de fatigue. Voilà où j'en étais, de l'extérieur, à commencer tranquillement une retraite, mais en réalité tout aussi occupé et encore plus insatisfait qu'avant.

À la fin du contrat, j'ai essayé de faire un peu de consultation à temps partiel, mais dans ma spécialité, qui est la planification financière, j'ai réalisé que je devais le faire à plein temps ou pas du tout. C'est un travail à plein temps que de se garder à jour avec les événements, et les clients ont besoin de vous lorsqu'ils ont besoin de vous. J'ai décidé d'arrêter de travailler, point.

Pourtant, j'aurais soutenu que j'étais mieux préparé pour la retraite que n'importe quelle personne de mes connaissances. J'avais donné des consultations financières, pour l'amour du ciel! J'avais lu et assimilé toute cette information et, intellectuellement, je disais aux gens ce dont ils devaient se préoccuper, mais il y a une grosse différence entre le dire et le faire soi-même. Je ne comprenais vraiment, vraiment pas.

Tout d'abord, j'ai réalisé que je me débranchais du monde des affaires et de toutes les questions que j'avais l'habitude de traiter sur une base journalière.

Mis à part la lecture et l'écoute des nouvelles, j'ai réalisé après quelques mois que je n'étais plus du tout branché. Et avec cela, le sentiment que personne ne voulait plus du tout me parler de ces questions. Je suis juste moi. Je ne suis plus directeur de ceci ou directeur général de cela. J'ai eu beaucoup de difficulté à accepter cela. Ça me manque encore, mais au moins, maintenant, je l'accepte.

Par ailleurs, j'éprouvais un grand sentiment de culpabilité. Durant toute ma vie d'adulte, j'ai travaillé. Même à l'université, vous vous préparez au travail; vous avez des délais à respecter et ainsi de suite. Tout-à-coup, c'est mardi et je veux prendre une marche ou faire de la bicyclette, mais tous les autres travaillent. Est-ce que je ne devrais pas travailler aussi? Pourquoi est-ce que je ne travaille pas? Pour le premier ou le deuxième mois, c'était bien, parce que c'est comme être en vacances. Mais après, j'ai commencé à me sentir trop en évidence et embarrassé, comme si j'étais en train de perdre mon temps et non à contribuer. Ce sentiment s'est estompé. Je pense que j'ai réussi à régler cela.

L'autre difficulté était de trouver des choses à faire. Au début, j'ai juste pensé que je jouerais davantage au golf et que je jardinerai et que je ferais d'autres choses que j'aime. Ça n'a pas fonctionné. Je me suis ennuyé. Je me suis fâché. Il faut se connaître, et dans mon cas, j'ai réalisé que j'ai besoin de beaucoup d'activités très diversifiées. Je ne cours plus de marathons, mais j'ai toujours besoin de cette intensité. Ce qui m'a beaucoup aidé ici, c'est mon club du jeudi matin. Ce n'est qu'un groupe de gars qui se rassemblent et font quelque chose ensemble pour quelques heures chaque jeudi matin. Patiner sur le canal ou s'asseoir à la cour et voir notre système judiciaire en action ou aller à une exposition, ou peu importe, si c'est intéressant. Aucune obligation. Si vous ne pouvez être présent une semaine, pas de problème, venez la prochaine fois. Mais à mes yeux, la diversité est importante. J'ai toujours pensé que j'aimerais mieux comprendre la musique classique et j'aimerais suivre des cours à cet effet.

Avec un peu de recul, j'aurais probablement dû demander de l'aide à un certain moment donné, au-delà de parler à ma femme et à mes amis. Mais ce n'était simplement pas ma façon de faire. Et en réalité, la vie a fini par s'arranger. Ma femme a géré sa propre retraite mieux que moi, peut-être parce qu'elle n'a pas été sur le marché du travail aussi longtemps. Et au début, alors que nous étions tous les deux retraités à la maison, c'était stressant. J'étais au bout du rouleau et tellement frustré, car je pensais que j'avais bien planifié ma retraite. Généralement, je ne suis pas facile, mais je pense que j'étais vraiment, vraiment difficile. Et ma femme ne sera pas en désaccord. De ce que j'ai vu chez mes amis et mes fréquentations, la retraite impose un grand stress à plusieurs mariages. Les enfants sont partis, donc l'intérêt commun n'est plus là. Vous vivez une période de redécouverte. Vous regardez votre épouse et vous vous demandez, qui est-ce? Et est-ce que je veux être ici?

Ma femme et moi savourons notre retraite. Elle est une golfeuse insatiable et s'est grandement impliquée dans notre club. J'ai effectué un peu de travail avec notre association communautaire, mais franchement, mes intérêts ne sont pas là. Nous voyageons passablement, et nous avons vraiment appris à mieux nous connaître grâce à ces voyages. Deux ou trois semaines de vacances est une chose, mais voyager avec quelqu'un pour de longues périodes en est une autre. Vous apprenez vraiment quels sont les intérêts de l'autre.

Mon expérience de retraite m'a appris que j'ai besoin d'une variété d'activités et bien que je sois très actif physiquement aujourd'hui, j'ai commencé à planifier en fonction d'une vie plus sédentaire. Je surveille la bourse avec soin et c'est devenu une occupation qui m'absorbe et me fascine. Peut-être que le temps est venu de suivre ce cours sur la musique classique. »



PARTIE 5

SOURCE DE RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Livres

Alborn, Mitch, *Tuesdays with Morrie: An Old Man, a Young Man, and Life's Greatest Lesson*, (New York : Broadway Press, 2002).

Anthony, Mitch, *The New Retire-Mentality: Planning Your Life and Living Your Dreams At Any Age You Want* (Dearborn Publishing, 2001).

Atchley, Robert C., *Social Forces and Aging 9th Ed.* (Belmont, CA: Wadsworth, 2002).

Atchley, Robert C., *Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experiences* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1999).

Bridges, William, *The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001).

Bridges, William, *Transitions, Making Sense of Life's Changes*, (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1980), pages 5 et 112

Bond, David and Diane Bond, *Future Perfect: Retirement Strategies for Productive People* (Vancouver: Douglas & McIntyre, 2002).

Cohen, D. Gene, *The Creative Age: Awaking Human Potential in the Second Half of Life* (Harper Collins, 2000).

Cort-Van Arsdale, Diana and Phyllis Newman, *Transitions: A Woman's Guide to Successful Retirement* (Harper Collins, 1991).

Héту, Jean-Luc, *Psychologie du Vieillissement* (Montréal : Éditions du Méridien, 1988).

Kerr, Robert, *The Only Retirement Planning Guide You'll Ever Need* (Penguin Books of Canada, 1998).

Langlois, Christine. *Healthy Together: A Couple's Guide to Midlife Wellness* (Toronto: McGraw-Hill, 2000).

Otterbourg, Robert K., *Retire and Thrive: Remarkable People Share Their Creative, Productive and Profitable Retirement Strategies* (Washington: Kiplinger Books, 1999).

Tafler, David, *50+ Survival Guide: Winning Strategies for Wealth, Health and Lifestyle* (ITP Nelson, 1998).

Publications

Publications du Secrétariat du Conseil du Trésor :
Versions électroniques accessibles en exclusivité aux employés de la fonction publique

- **Votre régime de pension**
Disponible en ligne : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/pensions/YPP_f.html
- **Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines**
Disponible en ligne :
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_f.asp

Marshall, Victor and Margaret M. Mueller,
Rethinking Social Policy for an Aging Workforce and Society: Insights from the Life Course (CPRN Discussion Paper No. W18, May 2002).
Disponible en ligne :
<http://www.cprn.com/cprn.html>

Nininger, James R., *Leaving Work: Managing One of Life's Pivotal Transitions* (Ottawa : Le Conference Board Canada, Novembre 2002).

Watson Wyatt Worldwide, *Phased Retirement - Reshaping the End of Work*, 2001.
Disponible en ligne :
<http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-269&page=1#>

Sites Web :

Gouvernement du Canada

<http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/aw-retirement-fr.cfm>
Ce site de Travail Canada comprend des renseignements sur l'importance de la retraite, le cadre législatif, un survol du système du revenu de retraite du Canada et les options de retraite. Le site discute aussi de l'importance de la planification.

http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/index_pages/whatsnew_f.htm

La page Web de Santé Canada dédiée aux questions d'intérêt pour les personnes âgées.

(accessibles exclusivement aux employés de la fonction publique)

http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=957

Voir la section sur les régimes de pension et la planification de la retraite.

http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=1708

Voir la section sur le transfert des connaissances organisationnelles.

http://publiservice.gc.ca/hr/psb/coin_des_pensions/planvie/planvie.html

Le site Web de *Life Plan* offre des outils qui vous aideront à préparer une retraite
« heureuse, saine et financièrement stable ».

Associations

www.50plus.com

L'Association canadienne des individus retraités (ACIR)

<http://www.aarp.org>

L'American Association of Retired Persons (AARP)

<http://www.sfu.ca/iag/>

L'International Association of Gerontology (IAG)

Santé

www.realage.com

Visitez ce site pour déterminer votre « vrai âge » - l'âge de votre corps, en fonction de l'entretien (physique, mental et spirituel) que vous y avez consacré. Ce site renferme nombre d'idées et de conseils qui vous aideront à devenir et demeurer en santé.

www.longevityworld.com

Ce site présente des sujets liés à la longévité, tels que la spiritualité.

<http://www.health.harvard.edu/>
Harvard Health Publications, Harvard Medical School. Ce site fournit de l'information et des conseils pour vivre en santé.

Femmes

<http://www.agingfocus.com/>
Site web du National Centre for Women and Retirement Research

<http://www.midlifementor.com/>
Ce site fournit des conseils pour la vie personnelle et professionnelle aux femmes dans la force de l'âge.

<http://www.seniorwomen.com/>
Ce site renferme une foule de renseignements sur des questions d'intérêt pour les femmes de 50 ans et plus.

Travail/Bénévolat

<http://www.idealists.org/>
Idealist est un répertoire exhaustif d'organismes bénévoles et sans but lucratif produit par *Actions Without Borders*.

<http://www.seniorjobbank.com/Canada/>
Senior Job Bank Canada est un service-conseil sans but lucratif qui a pour objet d'aider les Canadiens d'âge mûr à trouver de l'emploi.

Autres

www.2young2retire.com
Renseignements généraux sur la retraite et anecdotes relatant ce que certaines personnes ont entrepris à ce stade de la vie.

<http://www.utoronto.ca/lifecourse/deptinfo.htm>
Site Web de l'*Institute for Human Development, Life Course and Aging*, de l'Université de Toronto.

<http://www.yorku.ca/retire/>
Site Web du *Retirement Planning Centre*, Université York, Toronto

<http://www.aging.unc.edu/research.html>
Site Web de l'*University of North Carolina Institute on Aging*