

# **Restructurations et pratiques d'accompagnement des nouveaux retraités dans l'administration publique fédérale du Canada : une analyse quantitative critique**

## **Organizational Restructuring and Services for New Retirees in the Canadian Federal Public Service: A Critical Quantitative Analysis**

Christian Rouillard and Louise Lemire

Volume 1, Number 1, 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1039191ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1039191ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

ISSN

1912-0362 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Rouillard, C. & Lemire, L. (2004). Restructurations et pratiques d'accompagnement des nouveaux retraités dans l'administration publique fédérale du Canada : une analyse quantitative critique. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 1(1). <https://doi.org/10.7202/1039191ar>

Article abstract

Based on survey-based empirical research, the article compares the physical and psychological problems of two groups of new retirees of the Canadian federal public service : one group which benefited from services designed to alleviate the problems of moving into retirement following an exercise in downsizing and one which did not. The authors find that the health problems of new retirees are not severe and that programs put in place to alleviate such problems are not effective. The article concludes by a plea for reconsidering such managerial practices, often based on a limited understanding of the factors that shape individual behaviour and worldviews.



# Restructurations et pratiques d'accompagnement des nouveaux retraités dans l'administration publique fédérale du Canada : une analyse quantitative critique

Vol.1, No. 1, mai 2004, Page 2

**Christian Rouillard et Louise Lemire**

Le phénomène des restructurations a débuté dans l'entreprise privée et s'est étendu par la suite aux gouvernements de tous les paliers. Le processus de réaménagement des effectifs auquel a procédé la fonction publique fédérale du Canada de 1995 à 1998 a été d'une ampleur sans précédent. Comme de nombreuses autres organisations, la fonction publique fédérale canadienne a réduit ses effectifs en offrant à ses employés la possibilité de prendre une retraite anticipée. Il s'agit là d'une stratégie fréquemment utilisée par les organisations pour mettre fin à la relation d'emploi qui les lie à leurs employés (Davidson, Worrell et Fox, 1996).

Les restructurations font désormais partie du paysage quotidien, mais les résultats des recherches en gestion révèlent que les approches organisationnelles prennent peu en compte les effets humains de tels changements (Tixier et Lemasle, 2000). Pourtant, des chercheurs qui se sont penchés sur la question ont noté que le bien-être physique et psychologique des individus pouvait être affecté lors d'une transition de carrière non anticipée (De Vries et Balazs, 1996; Kessler, Turner et House, 1989; Caplan, Vinokur, Price et van Ryn, 1989; Leana et Feldman, 1995; McGoldrick, 1983; London, 1996; Klarreich, 1993).

L'intérêt de mieux comprendre comment les préretraités vivent cette transition de carrière et de mieux cerner les relations entre le soutien organisationnel et les problèmes physiques et psychologiques de santé des individus est double : premièrement, en même temps qu'ils vivent de plus en plus longtemps, les travailleurs qui prennent leur retraite avant l'âge de 65 ans sont de plus en plus nombreux; deuxièmement, les recherches ont jusqu'ici fourni peu de résultats empiriques sur l'impact de certaines stratégies organisationnelles sur le bien-être des individus retraités (Hornstein et Warpner, 1985; Feldman, 1994). L'intérêt est donc à la fois théorique et pratique.

L'objectif de cette recherche est d'analyser les variations des problèmes physiques et psychologiques de santé de deux types de retraités de l'administration publique fédérale canadienne – ceux qui ont choisi une rupture définitive avec le travail et ceux qui ont cherché et trouvé du travail depuis l'annonce de la restructuration et le moment de l'enquête – en tenant compte du soutien organisationnel formel, notamment les pratiques d'accompagnement des individus. Afin d'isoler l'effet des pratiques sur la santé physique et psychologique des retraités, des caractéristiques individuelles qui risquent de renforcer ou d'affaiblir les relations entre les variables ont également été analysées.

Le devis de recherche est de type quasi-expérimental, puisque les retraités qui ont bénéficié de chaque pratique de gestion des ressources humaines a été comparé à ceux qui n'ont pas bénéficié de ces mêmes pratiques d'accompagnement. La variable dépendante est donc les problèmes physiques et psychologiques de santé des retraités, et les variables indépendantes sont les pratiques de gestion des ressources humaines. Les autres déterminants, à savoir l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le statut civil, le nombre d'années travaillées dans la fonction publique fédérale du Canada, la situation financière personnelle et l'estime de soi, sont considérés comme des variables qui doivent être contrôlées statistiquement.

Succinctement explicité, cette recherche empirique suggère, à la lumière des résultats des régressions multivariées et hiérarchiques et de la discussion qui s'y conjugue, que les problèmes de santé physiques et psychologiques des nouveaux retraités de l'administration publique fédérale du Canada sont d'une très faible intensité et, par-delà, que les pratiques d'accompagnement privilégiées pour faciliter leur transition de carrière sont elles-mêmes frappées du sceau de l'inefficacité. Une dernière section, plus spéculative, avance la nécessité de repenser ces pratiques de gestion des ressources humaines sur une base autre que celle actuelle, notamment en s'affranchissant de l'héritage réducteur et apolitique de l'École des relations humaines qui, pour non avoué qu'il puisse souvent être, demeure encore aujourd'hui largement présent en études managérielles.

## Problèmes physiques et psychologiques de santé des retraités

Selon plusieurs chercheurs, la transition du travail à la retraite peut provoquer un niveau de stress élevé, et même résulter en une épreuve traumatisante lorsque les individus ne réussissent pas à exercer un contrôle sur leur environnement et à s'adapter à leur nouvelle situation (Hornstein et Wapner, 1985; De Vries et Balazs, 1996; Kessler et al., 1989; Caplan et al., 1989; McGoldrick, 1983; Leana et Feldman, 1995; London, 1996; Klarreich, 1993).

De Vries et Balazs (1996) ont expliqué que faire partie d'une organisation et y poursuivre une carrière constituent des

éléments importants de la structuration identitaire des individus. Au bout d'un certain temps, ces derniers perçoivent l'organisation comme une famille symbolique, et le fait de s'en séparer engendre un sentiment de perte. Lorsqu'ils perdent ou quittent leur emploi, ces individus vivent une situation potentiellement traumatisante : ils doivent faire face à la perte de collègues et amis, et se sentent dépossédés de leur identité de travailleur. Les individus qui se trouvent dans cette situation éprouveraient toute une gamme d'émotions et développeraient des problèmes physiques et psychologiques de santé. Bien que selon les auteurs, les individus ne suivent pas tous exactement le même cheminement, il semble que, dans l'ensemble, ils vivent des émotions allant de la peur, l'insécurité et l'anxiété à la colère, l'hostilité, la rancœur et l'animosité.

Les symptômes sont les plus sévères chez ceux qui ont le plus de difficulté à s'adapter à leur nouvelle situation et ces derniers peuvent sombrer dans la dépression. Ils se sentiraient trahis par l'organisation à laquelle ils ont consacré une partie de leur existence. Ils ont peu d'énergie pour se reprendre en main. Ils ne parviennent pas à se concentrer sur ce qu'ils ont à faire. Ils font preuve d'irritabilité. Ils négligent souvent leur apparence. Ils ont tendance à souffrir d'insomnie, à perdre l'appétit et à entretenir des pensées négatives. Ils vivent un sentiment d'isolement, et certains iraient même jusqu'à sombrer dans l'alcoolisme. D'autres en arriveraient ultimement à envisager le suicide.

Par ailleurs, certains individus voient la préretraite comme une opportunité longtemps désirée. Ils ne vivent donc pas la perte de leur emploi comme une crise majeure de leur existence, s'adaptent rapidement à leur situation de préretraité, et réussissent même à se forger une nouvelle identité et à éprouver un sentiment de satisfaction à l'égard de leur nouveau style de vie (Klarreich, 1993; De Vries et Balazs, 1996).

Selon Cordier (2000), la restructuration organisationnelle constitue un traumatisme pour ceux qui en subissent directement les conséquences négatives. La perte d'un emploi ou la rupture professionnelle est non seulement synonyme de perte d'un statut organisationnel, social et culturel, mais aussi de modification du rapport au temps en venant briser la dynamique de l'activité et du repos. Travailler permet de profiter sans culpabilité de temps de repos, de s'extraire du présent, de se projeter et d'espérer, tandis que l'inactivité est vécue comme du temps vide générateur d'angoisse et de honte dont les répercussions se font souvent sentir sur le plan de la santé. Le travail constitue aussi pour l'individu la preuve de son utilité et de sa contribution à la vie économique. Il permet également de développer des liens relationnels et affectifs qui renvoient aux liens tissés avec la famille initiale et la famille construite dans la famille adulte. Le travail donne donc un sens à la vie quotidienne et à l'existence de l'individu et participe, de ce fait, à la construction de l'identité personnelle et de l'image de soi. En perdant son emploi, l'individu n'est pas uniquement privé d'une source de revenus, mais aussi de liens avec un environnement qui l'ont aidé à se développer. La séparation pourrait alors être vécue comme un abandon, une trahison, un rejet, une privation d'un système relationnel auquel il s'était accoutumé. La situation de rupture peut donc entraîner un processus d'autodévalorisation. Enfin, le travail joue un rôle de défense contre l'angoisse que tout individu porte en lui, et si l'on considère que l'individu est fragilisé par la perte de son emploi ou la rupture professionnelle, la question centrale, dans le contexte de la gestion d'une restructuration, devrait porter sur les meilleures pratiques d'accompagnement que l'organisation devrait lui offrir pour l'aider à traverser cette expérience difficile.

## Le soutien organisationnel aux préretraités

Bien que les pratiques de gestion des ressources humaines visant à soutenir les employés concernés par les programmes de retraite anticipée aient fait l'objet de recherches plus prescriptives qu'empiriques (voir par exemple, Cipolla et Goodwin, [1995]; London [1995, 1996]; Davidson et al. [1996] et Tomasko [1991]), les programmes de formation, les services de réaffectation et les services conseils seraient à la fois les pratiques les plus fréquemment utilisées par les organisations, et les plus efficaces pour assurer le bien-être des individus en situation de rupture professionnelle (Leana et Feldman, 1992). Les programmes de formation et de réaffectation sont bénéfiques en ce sens qu'ils structurent l'emploi du temps, qu'ils réduisent habituellement le temps entre la fin d'un emploi et l'obtention d'un nouvel emploi et qu'ils offrent aux individus la possibilité de développer de nouveaux réseaux de contacts. Ces programmes comprennent les activités de formation à contenus divers, les ateliers sur la rédaction d'un curriculum vitae, le counseling de carrière et les services de placement. Ces programmes aident aussi les individus à planifier leur carrière. Quant aux services conseils, ils comprennent, entre autres, les ateliers sur la résolution de problèmes.

Cordier (2000) insiste, quant à elle, sur le devoir des organisations de préparer le changement et d'accompagner les individus lors du processus de restructuration par des actions de mobilité interne ou externe, que cette mobilité soit volontaire ou subie, ainsi que par des actions de formation favorisant l'employabilité. Ainsi, l'accompagnement s'articule autour de deux grands axes qui doivent être développés en parallèle : un accompagnement individualisé d'une part, et une recherche d'opportunités externes d'autre part. Outre les phases d'accueil, d'information et de clarification des messages, Cordier propose les grandes étapes d'accompagnement suivantes.

Une première phase est celle du bilan professionnel et personnel qui permet d'entamer une réflexion approfondie sur l'avenir, de réduire le choc de la rupture avec l'organisation et de définir un projet. Cette réflexion, menée habituellement sous la forme d'entretiens avec un conseiller, doit aider l'individu à faire le point sur l'ensemble de ses compétences, de ses forces et faiblesses, de ses réalisations, de ses motivations et centres d'intérêt. Cette étape

constitue le fondement de la construction d'un nouveau projet en permettant d'analyser le passé et le présent et d'entrevoir le futur. En parallèle, la mise sur pied d'ateliers de discussion sur la préparation au changement – lieux privilégiés de paroles, d'échanges et de réflexion collective – permet d'aborder des thèmes comme le sens du travail perdu, le sentiment d'échec, la blessure liée au rejet, la connaissance et l'image de soi, la motivation et l'autonomie. Ils permettent aussi de doter l'individu d'outils pour mettre à profit cette période de transition, pour développer la confiance, la détermination, la motivation personnelle et la capacité de communication et pour rechercher de nouvelles solutions.

Dans une seconde phase, il s'agit d'aider chaque individu à mettre en œuvre son projet à l'aide de plans d'action spécifiques. Une stratégie d'action doit donc suivre la stratégie de mobilisation. Pour celui qui souhaite créer sa propre entreprise, il faut l'aider à passer du stade de l'idée au stade de projet et à travailler, par exemple, sur la faisabilité commerciale et financière ou sur le choix de la structure juridique. Pour celui qui veut effectuer une reconversion professionnelle, il faut le soutenir, entre autres, dans l'identification des filières professionnelles, la construction d'un plan de formation et la recherche d'organismes qui offrent de la formation souhaitée. Pour celui qui s'oriente vers la recherche d'un même type d'emploi, il faut l'aider, par exemple, à analyser le marché du travail, à approfondir sa connaissance des organisations, à écrire son curriculum vitae et des lettres de candidature, à se préparer à des entretiens d'embauche et à effectuer des relances écrites et téléphoniques.

Selon cette perspective, la mobilité généralement subie comme une épreuve imposée par l'organisation dans le cadre des restructurations, dès lors qu'elle s'accompagne de pratiques efficaces, peut devenir un vecteur de la dynamisation de l'organisation et de soutien à l'évolution des individus (Cordier, 2000). En d'autres mots, il s'agit ici pour les individus de voir ce changement forcé non seulement comme un défi ou une difficulté ponctuelle, mais encore et surtout comme une occasion à saisir pour accroître son employabilité, redéfinir ses préférences et ses identités et, par-delà, relancer sa carrière sur des bases nouvelles.

Dans le cas particulier qui nous intéresse, l'administration publique fédérale du Canada, la taille de sa fonction publique a été considérablement réduite durant la période 1995-1998, suite à la disparition d'environ 55 000 postes. Comme de nombreuses grandes entreprises du secteur privé (Davidson et al., 1996), l'administration publique fédérale du Canada a introduit des mesures d'encouragement à la retraite anticipée pour inciter plusieurs employés à accepter de mettre fin prématurément à leur carrière. Cinq programmes d'encouragement au départ ont été offerts à l'ensemble des fonctionnaires, mais les trois principaux programmes offerts au Québec ont été la Prime de départ anticipé (PDA), le Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et la Directive de réaménagement des effectifs (DRE).

## Les pratiques de gestion des ressources humaines.

Quinze pratiques d'accompagnement proposées par Leana et Feldman (1992), Cipolla et Goodwin (1995), London (1995, 1996), Davidson et al. (1996) et Tomasko (1991) ont été utilisées pour évaluer leurs relations avec les problèmes physiques et psychologiques des retraités. À l'aide d'une échelle à trois niveaux, les répondants devaient se prononcer sur l'existence de chacune de ces pratiques dans leurs organisations respectives : (1) « Cette pratique n'a pas été offerte par mon organisation », (2) « Cette pratique a été offerte par mon organisation, mais je ne l'ai pas utilisée », (3) « Cette pratique a été offerte par mon organisation, et je l'ai utilisée ». Les moyennes des réponses aux deux derniers indicateurs ont été compilées pour indiquer l'existence des pratiques dans les organisations.

Tel que le révèlent les données qui apparaissent dans le tableau 1, près de trois répondants sur quatre ont indiqué que les services de conseillers internes et externes pour les aider à évaluer leurs besoins financiers et un programme de préparation à la retraite leur ont été offerts. Aussi six des quinze pratiques ont été offertes fréquemment, soit selon plus de 30 % à 50 % des ex-fonctionnaires qui ont participé à l'enquête. Ce sont le programme de gestion du stress, la possibilité de consulter des conseillers internes et externes pour discuter de problèmes personnels ou encore de problèmes de carrière, la disponibilité de matériel et d'informations adéquates dans un centre de carrière, la préparation du curriculum vitae et la préparation à d'éventuelles entrevues. Quatre pratiques ont été offertes peu fréquemment puisque seulement 25 % à 30 % des répondants ont indiqué leur existence dans leurs organisations respectives. Il s'agit de la formation à une meilleure connaissance de soi, de la formation en entrepreneurship, de la possibilité de bâtir un projet de carrière personnalisé et de la formation en recherche d'emploi. Les pratiques très peu fréquentes sont celles qui ont été offertes selon environ 15 % à 23 % des répondants et concernent l'information sur les cours disponibles dans les maisons d'enseignement et sur les possibilités d'emploi dans le ministère d'attache ou d'autres ministères de l'administration publique fédérale du Canada ainsi que les groupes de réflexion sur la carrière.

Tableau 1 : La fréquence des pratiques d'accompagnement dans la fonction publique canadienne de la région du Québec

Pratiques d'accompagnement très fréquentes

Services d'un conseiller interne ou externe pour discuter des futurs besoins financiers	72,6 %
Programme de préparation à la retraite (processus d'identification à un autre type de vie, de motivation à atteindre des objectifs non reliés au travail, etc.)	72,6 %
Pratiques d'accompagnement fréquentes	
Programme de gestion du stress (pour réduire la vulnérabilité face au changement, apprendre à réagir de façon constructive aux événements, etc.)	49,7 %
Services d'un conseiller interne ou externe pour discuter des préoccupations personnelles (famille, santé, etc.)	44,5 %
Services d'un spécialiste interne ou externe pour aider à résoudre les problèmes de carrière	41,2 %
Services d'un centre de carrière où trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	39,8 %
Activités de formation portant sur la préparation d'un curriculum vitae	38,2 %
Activités de formation portant sur la préparation à d'éventuelles entrevues	31,4 %
Pratiques d'accompagnement peu fréquentes	
Activités de formation favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.)	30,0 %
Activités de formation portant sur l'entrepreneuriat visant à apprendre à créer sa propre entreprise	27,3 %
Programme permettant de bâtir un projet de carrière adapté à la personnalité (objectifs, réorientation de carrière, plan d'action, etc.)	26,7 %
Activités de formation portant sur la recherche d'emploi (besoins du marché, compétences requises, identification d'employeurs potentiels, etc.)	25,0 %
Pratiques d'accompagnement très peu fréquentes	
Activités d'information sur les cours disponibles dans les maisons d'enseignement pour entreprendre une nouvelle carrière	22,8 %
Rencontres d'information sur les possibilités d'emploi dans le ministère d'attache et les autres ministères	21,2 %
Groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.)	15,3 %

## Création des données et échantillons

Au printemps 1998, 2659 fonctionnaires fédéraux travaillant au Québec avaient décidé de quitter volontairement la fonction publique canadienne en acceptant les conditions de l'un ou l'autre des trois programmes ci haut mentionnés. Un nombre équivalent de questionnaires pré testés a été transmis aux 25 directions québécoises des ministères fédéraux qui avaient offert ces programmes à leurs employés. De ce nombre, 2277 questionnaires ont été distribués par courrier par les ministères, et 948 personnes ont accepté de participer volontairement à l'enquête (taux de réponse de 41,6 %). De ces 948 répondants, 616 (65 %) étaient effectivement retraités au moment de l'enquête, et 314 (33,1 %) avaient trouvé un nouvel emploi. Dans le cadre de cette recherche, nous appellerons les premiers les retraités, et les seconds les retraités actifs. Signalons également que dix-huit personnes (1,9 %) n'ont pas répondu à la

question Depuis le moment où vous avez appris que votre poste était touché jusqu'à ce jour, avez-vous trouvé un nouvel emploi?

Les données qui apparaissent dans le tableau 2 indiquent que les répondants sont âgés en moyenne de 53 ans. L'échantillon comprend plus d'hommes que de femmes. La majorité des répondants (80 %) ont un(e) conjoint(e). Ils ont travaillé en moyenne 23,68 ans dans la fonction publique fédérale du Canada. Au plan de la scolarité, les répondants sont surtout titulaires de diplômes de niveaux secondaire, collégial ou classique. Leur situation financière leur semble acceptable (4,57/7) et l'estime d'eux-mêmes est plutôt élevée (5,39/7).

Les résultats des analyses révèlent également que les retraités sont significativement plus âgés et moins scolarisés que les retraités actifs. Les premiers ont également travaillé significativement plus longtemps dans l'administration publique canadienne que les seconds. L'estime de soi est aussi significativement plus faible chez les retraités que chez les retraités actifs.

Les deux échantillons sont également significativement différents eu égard à quatre pratiques d'accompagnement. Ainsi, le groupe des retraités aurait bénéficié significativement moins fréquemment que le groupe des retraités actifs d'activités de gestion du stress ( $p \leq 0,01$ ), de préparation d'un curriculum vitae ( $p \leq 0,01$ ) et, dans une moindre mesure, de formation favorisant une meilleure connaissance de soi ( $p \leq 0,05$ ), tandis que le groupe des retraités actifs aurait bénéficié plus fréquemment mais de façon peu significative ( $p \leq 0,05$ ), d'activités de formation préparant à d'éventuelles entrevues.

Tableau 2 : Différences entre les retraités et les retraités actifs							
Échantillon total (n = 930)		Retraités (n = 616)		Retraités actifs (n = 314)		T-test	
Variables	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Problèmes physiques et psychologiques de santé	2,02	1,14	1,94	0,94	1,11		
Caractéristiques individuelles							
Âge	52,55	7,81	54,31	6,72	49,08	8,61	9,36***
Sexe <sup>a</sup>	1,56	0,50	1,57	0,50	1,55	0,50	0,31
Niveau de scolarité <sup>b</sup>	1,83	0,93	1,76	0,90	1,97	0,97	-3,18**
Conjoint(e) <sup>c</sup>	0,80	0,40	0,78	0,41	0,82	0,38	- 1,39
Années d'expérience dans la fonction publique canadienne	23,68	8,08	24,73	7,91	21,58	8,02	5,64***
Situation financière <sup>d</sup>	4,57	1,41	4,55	1,39	4,60	1,45	- 0,49
Estime de soi <sup>e</sup>	5,39	1,34	5,32	1,35	5,52	1,30	- 2,03*

Pratiques de gestion des ressources humaines <sup>f</sup>								
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des futurs besoins financiers	0,73	0,44	0,71	0,45	0,76	0,43	- 1,51	
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des préoccupations personnelles (famille, santé, etc.)	0,45	0,50	0,44	0,50	0,47	0,50	- 1,06	
Services d'un spécialiste (interne ou externe) pour aider à résoudre les problèmes de carrière	0,41	0,49	0,41	0,49	0,41	0,49	0,04	
Services d'un centre de carrière où on peut trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	0,40	0,49	0,39	0,49	0,42	0,49	- 0,77	
Programme de gestion du stress (pour réduire la vulnérabilité face au changement, apprendre à réagir de façon constructive aux événements, etc.)	0,50	0,50	0,47	0,50	0,56	0,50	-2,72**	
Activités de formation préparant à d'éventuelles entrevues	0,31	0,46	0,29	0,46	0,36	0,48	0,05*	
Activités de formation portant sur l'entrepreneurship	0,27	0,45	0,25	,044	,031	0,46	- 1,79	

visant à apprendre à créer sa propre entreprise								
Participer à des activités de formation portant sur la recherche d'emploi (besoins du marché, compétences requises, identification d'employeurs potentiels, etc.)	0,25	0,43	0,24	0,43	0,26	0,44	- 0,65	
Activités de formation visant à fournir de l'information sur les cours disponibles dans les maisons d'enseignement dont on pourrait avoir besoin pour entreprendre une nouvelle carrière	0,23	0,42	0,23	0,42	0,23	0,42	0,15	
Programme de préparation à la retraite (processus d'identification à un autre type de vie, de motivation à atteindre des objectifs non reliés au travail, etc.)	0,72	0,45	0,73	0,45	0,72	0,45	0,41	
Activité sur la préparation d'un curriculum vitae	0,38	0,49	0,35	0,48	0,45	0,50	-2,93**	
Programme permettant de bâtir un projet de carrière adapté à la personnalité (objectifs, réorientation de carrière, plan d'action, etc.)	0,27	0,44	0,27	0,44	0,27	0,44	- 0,01	
Groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.)	0,15	0,36	0,16	0,37	0,14	0,35	0,56	



Activités de formation favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.)	0,30	0,46	0,28	0,45	0,35	0,48	- 2,21*
Rencontres d'information sur les possibilités d'emploi dans le ministère d'attache ou d'autres ministères	0,21	0,41	0,21	0,41	0,21	0,41	0,05
<p>*** <math>p \leq 0,001</math> ** <math>p \leq 0,01</math> * <math>p \leq 0,05</math>  a Codification : 1 = femme; 2 = homme  b Codification : 1 = cours secondaire; 5 = doctorat  c Codification : 0 = non; 1 = oui  d Codification : 1 = très mauvaise; 7 = très bonne  e Codification : 1 = pas du tout; 7 = tout à fait  f Codification : 0 = la pratique n'existe pas dans l'organisation; 1 = la pratique existe dans l'organisation</p>							

## Les réactions individuelles à la préretraite

Dix-neuf indicateurs des problèmes physiques et psychologiques de santé des préretraités ont été recensés dans les écrits (De Vries et Balazs, 1996; Feldman, 1994; Caplan et al., 1989; Leana et Feldman, 1990; Klarreich, 1993; London, 1996; Howard, 1988). À l'aide d'une échelle de type Likert en sept points, les répondants devaient indiquer à quelle fréquence (1: jamais; 7: toujours) il leur était arrivé d'éprouver certains maux depuis qu'ils avaient quitté volontairement leur emploi. Le tableau 3 présente ces indicateurs pour l'ensemble des répondants ainsi que pour les deux échantillons.

Les données qui apparaissent dans le tableau 3 révèlent que les problèmes physiques et psychologiques des retraités de la fonction publique du Canada sont de faible intensité puisque, de façon générale, les individus éprouvent très rarement les problèmes identifiés dans les écrits comme les conséquences logiques et perverses des réductions d'effectifs. Pour l'ensemble des individus (retraités et retraités actifs), ces problèmes physiques et psychologiques de santé sont, par ordre décroissant d'importance, les suivants : (1) se sentir stressé; (2) ressentir de la tristesse; (3) se sentir excessivement fatigué; (4) avoir de la difficulté à réfléchir, à se concentrer sur qu'il y a à faire; (5) souffrir d'insomnie; (6) ressentir des problèmes digestifs; (7) se sentir agressif, irritable; (8) douter de ses capacités; (9) ressentir des maux de tête; (10) se sentir découragé, se sentir angoissé et poursuivre des pensées négatives (trois indicateurs); (11) se sentir seul, abandonné et négliger son apparence (deux indicateurs); (12) se sentir dépressif; (13) se sentir rejeté; (14) manquer d'appétit; (15) prendre un verre pour oublier ce qui nous arrive; et, finalement, (16) penser au suicide. Il importe de souligner à nouveau la très faible intensité des problèmes physiques et psychologiques de santé pour l'ensemble des répondants, le plus élevé de ces problèmes, nommément se sentir stressé, n'ayant lui-même qu'un résultat de 2,46 sur 7 ce qui, selon l'échelle de type Likert utilisée, signifie qu'il s'agit d'un problème dont les manifestations ne se produisent qu'entre très rarement et rarement. Nul besoin d'explicitier la très faible intensité des autres problèmes physiques et psychologiques de santé.

La comparaison des résultats pour les retraités avec ceux des retraités actifs, outre qu'elle illustre à nouveau la très faible intensité des problèmes physiques et psychologiques des deux groupes, démontre également la similarité des résultats. En effet, bien que le problème de se sentir stressé soit premier pour le groupe des retraités actifs (2,57) et deuxième pour le groupe des retraités (2,41), les six problèmes de santé les plus importants sont les mêmes pour les deux groupes, nommément : (1) se sentir stressé; (2) ressentir de la tristesse; (3) se sentir excessivement fatigué; (4) avoir de la difficulté à réfléchir, à se concentrer sur ce qu'il y a à faire; (5) ressentir des problèmes digestifs; et, enfin, (6) se sentir agressif, irritable. Autrement dit, seul l'ordre des deux premiers est inversé. De manière générale, les résultats du tableau 2 suggèrent fortement que l'expérience des retraités et celle des retraités actifs, eu égard aux

manifestations des problèmes physiques et psychologiques de santé, soient semblables l'une de l'autre.

**Tableau 3 : Les problèmes physiques et psychologiques de santé des retraités de la fonction publique fédérale canadienne de la région du Québec**

Indicateurs des problèmes physiques et psychologiques de santé des retraités	Tous	Retraités	Retraités actifs
Moyennes			
· Avoir de la difficulté à réfléchir, à vous concentrer sur ce que vous avez à faire	2,25	2,24	2,28
· Vous sentir agressif, irritable	2,18	2,18	2,18
· Négliger votre apparence	1,92	2,04	1,69
· Souffrir d'insomnie	2,24	2,33	2,08
· Manquer d'appétit	1,72	1,76	1,63
· Poursuivre des pensées négatives	2,09	2,14	2,01
· Penser au suicide	1,27	1,30	1,23
· Vous sentir dépressif	1,82	1,86	1,75
· Vous sentir seul, abandonné	1,92	1,96	1,84
· Vous sentir rejeté	1,78	1,81	1,73
· Vous sentir angoissé	2,09	2,16	1,96
· Vous sentir excessivement fatigué	2,33	2,33	2,36
· Vous sentir découragé	2,09	2,09	2,12
· Vous sentir stressé	2,46	2,41	2,57
· Ressentir des maux de tête	2,12	2,11	2,16
· Ressentir des problèmes digestifs	2,21	2,22	2,19
· Ressentir de la tristesse	2,44	2,47	2,40
· Prendre un verre pour oublier ce qui vous arrive	1,44	1,43	1,50
· Douter de vos capacités	2,15	2,16	2,14
Moyennes :	2,03	2,06	2,00
<p><u>Échelle</u> &lt;I suggest bold instead of underline here&gt;: 1 : jamais; 2 : très rarement; 3 : rarement; 4 : quelquefois; 5 : souvent; 6 : très souvent; 7 : toujours</p>			

Les variables de contrôle. Sept caractéristiques individuelles habituellement reliées aux problèmes physiques et psychologiques de santé des individus dans l'ensemble des recherches sur la fin de l'emploi (Kessler et al., 1989; Leana et Feldman, 1990) ont été retenues: l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le statut civil (c'est-à-dire le fait de vivre ou non avec un[e] conjoint[e]), l'ancienneté dans l'organisation, la situation financière et l'estime de soi. En général, les résultats des recherches indiquent que les plus jeunes, les femmes et les moins scolarisés éprouvent une plus grande détresse psychologique que d'autres lors de la fin d'emploi. Ces trois groupes d'individus ont généralement occupé des postes de plus bas niveaux et souvent cumulé moins d'ancienneté que les plus âgés, les hommes et les plus scolarisés. Comme ils ont généralement accumulé peu d'épargnes et de fonds de retraite, ils jouissent d'une moins grande protection lors de la mise en place d'un programme de retraite anticipée, ce qui rend difficile le maintien du niveau de vie antérieur (Feldman, 1994). Les répondants ont indiqué leur âge par une question ouverte. Les réponses concernant le sexe et le niveau de scolarité ont été obtenues par des questions directes et fermées.

Par ailleurs, le statut civil jouerait aussi un rôle important dans la façon dont les individus réagissent à la perte de leur emploi puisqu'il semble que le fait de pouvoir échanger avec un(e) conjoint(e) faciliterait la transition de l'emploi à la préretraite (Feldman, 1994). Les informations sur le statut civil ont été obtenues à l'aide d'une question directe et fermée. Les caractéristiques individuelles comprennent aussi, tel que proposé par Feldman (1994), l'ancienneté dans l'organisation. Moins les individus ont cumulé de l'ancienneté, plus ils sont susceptibles d'éprouver des problèmes physiques et psychologiques de santé au moment de la retraite, particulièrement parce que leurs épargnes et leur fonds de retraite ne leur permettent pas de continuer à maintenir le même niveau de vie. Cette variable a été mesurée par une question ouverte. Finalement, plus la situation financière de l'individu est précaire, et plus l'estime de soi est faible, plus la possibilité d'éprouver des problèmes physiques et psychologiques de santé est grande (Leana et Feldman, 1992).

## Variables individuelles, pratiques d'accompagnement et problèmes de santé

Dans un premier temps, la corrélation de type Pearson a été utilisée pour vérifier l'existence de relations linéaires entre les différentes variables. Dans un deuxième temps, à l'aide des analyses multivariées, les contributions des variables de contrôle et des pratiques d'accompagnement des individus ont été analysées séparément. Des régressions hiérarchiques ont ensuite été effectuées pour mesurer l'effet de chaque bloc de variables sur les problèmes physiques et psychologiques de santé des retraités. Le bloc des variables de contrôle a d'abord été entré dans les régressions, puis le bloc des pratiques de gestion des ressources humaines. L'influence de chaque groupe de variables sur les problèmes de santé des répondants a été déterminée par les valeurs du coefficient  $R^2$ . La contribution de chaque variable à l'explication de la variance des problèmes de santé des retraités a été examinée à l'aide des coefficients bêtas. Toutes les régressions ont été effectuées sur l'ensemble de l'échantillon, puis sur chacun des sous-échantillons de retraités et de retraités actifs.

Le tableau 4 fournit les informations sur les relations linéaires entre les différentes variables. L'examen des données relatives à tous les répondants indique que cinq des sept variables individuelles sont reliées significativement à 1 % aux problèmes physiques et psychologiques des répondants. Ainsi, plus les individus sont jeunes, moins ils ont travaillé dans la fonction publique fédérale canadienne, plus leur situation financière est précaire et plus l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes est faible, plus les problèmes physiques et psychologiques de santé sont importants. Les risques d'éprouver de tels problèmes sont également plus élevés chez les femmes que chez les hommes. Toutes ces relations vont dans le sens des directions anticipées et corroborent les recherches antérieures comme celles de Kessler et al. (1989), de Leana et Feldman (1990) et de Feldman (1994). Notons toutefois que, contrairement à l'hypothèse de Feldman (1994), le statut civil et le niveau de scolarité ne sont pas reliés significativement aux problèmes de santé examinés.

L'examen des relations linéaires suggère également que toutes les pratiques de gestion des ressources humaines sont reliées aux problèmes de santé des retraités. De fait, treize pratiques d'accompagnement des individus sont reliées à 1 % à ces problèmes, et deux pratiques à 5 %. C'est lorsque les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas été offertes par les organisations que se sont accentués les problèmes physiques et psychologiques de santé des retraités. Les dimensions des pratiques les plus significatives sont celles relatives au soutien à la retraite, au soutien au développement de la carrière et aux services conseils.

Considérant l'échantillon des retraités, les résultats indiquent que les cinq variables individuelles identifiées précédemment et que quatorze des quinze pratiques d'accompagnement des retraités – donc, toutes les pratiques analysées sauf le programme de gestion du stress – sont reliées significativement à 1 % à leurs problèmes de santé. Dans l'échantillon des retraités actifs, les relations linéaires entre les variables sont, de façon générale, à la fois moins nombreuses et moins fortes. Ainsi, ce sont ceux dont la situation financière est plutôt précaire et ceux qui ont peu d'estime d'eux-mêmes qui éprouvent le plus de problèmes de santé ( $p \leq 0,01$ ). Les résultats suggèrent également, mais dans une moins grande mesure ( $p \leq 0,05$ ), que ces problèmes sont ressentis surtout par les plus jeunes et les femmes. Seulement deux pratiques d'accompagnement sont reliées significativement à la variable dépendante : l'absence d'un programme de préparation à la retraite ( $p \leq 0,01$ ) et, dans une moindre mesure, l'absence de services d'un conseiller financier ( $p \leq 0,05$ ) ont contribué à affecter la santé physique et psychologique des retraités actifs.

Tableau 4 : Les liens entre les problèmes physiques et psychologiques de santé, les variables individuelles et les pratiques de gestion des ressources humaines – analyses bivariées

Problèmes physiques et psychologiques de santé			
VARIABLES	Tous (R de Pearson)	Retraités (R de Pearson)	Retraités actifs (R de Pearson)
Variables individuelles			
Âge	- 0,153**	- 0,197**	- 0,140*
Sexe <sup>a</sup>	- 0,033**	- 0,138**	- 0,120*
Niveau de scolarité <sup>b</sup>	- 0,064	- 0,063	- 0,055
Conjoint(e) <sup>c</sup>	- 0,018	- 0,050	0,073
Temps travaillé dans la Fonction publique canadienne	- 0,119**	- 0,148**	- 0,084
Situation financière <sup>d</sup>	- 0,459**	- 0,050**	- 0,383**
Estime de soi <sup>e</sup>	- 0,043**	- 0,421**	- 0,459**
Pratiques de gestion des ressources humaines <sup>f</sup>			
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des futurs besoins financiers.	- 0,126**	- 0,113**	- 0,154*
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des préoccupations personnelles (famille, santé, etc.).	- 0,146**	- 0,180**	- 0,061
Services d'un spécialiste (interne ou externe) pour aider à résoudre les problèmes de carrière.	- 0,156**	- 0,181**	- 0,099
Services d'un centre de carrière où on peut trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	- 0,101**	- 0,132**	- 0,022
Programme de gestion du stress (pour réduire la vulnérabilité face au changement, apprendre à réagir de façon constructive aux événements, etc.).	- 0,083*	- 0,080	- 0,080
Activités de formation préparant à d'éventuelles entrevues.	- 0,114**	- 0,124**	- 0,088
Activités de formation portant sur l'entrepreneurship visant à apprendre à créer sa propre entreprise.	- 0,080*	- 0,131**	0,043
Participer à des activités de formation portant sur la recherche d'emploi (besoins du marché, compétences requises, identification d'employeurs potentiels, etc.).	- 0,144**	- 0,159**	- 0,110

Activités de formation visant à fournir de l'information sur les cours disponibles dans les maisons d'enseignement dont on pourrait avoir besoin pour entreprendre une nouvelle carrière.	- 0,155**	- 0,188**	- 0,078
Programme de préparation à la retraite (processus d'identification à un autre type de vie, de motivation à atteindre des objectifs non reliés au travail, etc.).	- 0,236**	- 0,255**	- 0,096**
Activité sur la préparation d'un curriculum vitae.	- 0,146**	- 0,158**	- 0,111
Programme permettant de bâtir un projet de carrière adapté à la personnalité (objectifs, réorientation de carrière, plan d'action, etc.).	- 0,142**	- 0,170**	- 0,078
Groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.).	- 0,112**	- 0,130**	- 0,071
Activités de formation favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.).	- 0,120**	- 0,162**	- 0,020
Rencontres d'information sur les possibilités d'emploi dans le ministère d'attache ou d'autres ministères.	- 0,135**	- 0,174**	- 0,042
<p>** <math>p \leq 0,01</math> * <math>p \leq 0,05</math></p> <p>a Codification : 1 = femme; 2 = homme</p> <p>b Codification : 1 = cours secondaire; 5 = doctorat</p> <p>c Codification : 0 = non; 1 = oui</p> <p>d Codification : 1 = très mauvaise; 7 = très bonne</p> <p>e Codification : 1 = pas du tout; 7 = tout à fait</p> <p>f Codification : 0 = la pratique n'existe pas dans l'organisation; 1 = la pratique existe dans l'organisation</p>			

Les résultats des analyses multivariées apparaissent dans le tableau 5. Les variables individuelles expliquent entre 31,2 % et 37,6 % de la variation des problèmes physiques et psychologiques de santé des répondants. Que les régressions soient effectuées pour l'échantillon total, pour celui des retraités ou pour celui des retraités actifs, les contributions significatives de la précarité de la situation financière et de la faible estime de soi sont remarquables, tant en ce qui a trait à la force de la relation ( $p \leq 0,001$ ) qu'au pouvoir discriminant des coefficients bêtas (0,320 à 0,410). Quant aux pratiques d'accompagnement des retraités, elles n'expliquent qu'entre 8,7 % et 11 % de la variation de leurs problèmes de santé. L'absence d'une seule pratique, soit celle du programme de préparation à la retraite, contribue très significativement ( $p \leq 0,001$ ) à l'explication de l'amplification des problèmes de santé de l'échantillon total et de l'échantillon des retraités. Aucune pratique de gestion des ressources humaines ne contribue à l'explication de la variation des problèmes de santé des retraités actifs.

Les résultats des analyses hiérarchiques sont présentés dans le tableau 6. L'importance de la contribution des caractéristiques individuelles à l'explication de la variance des problèmes de santé des répondants est confirmée. Dans l'ensemble, les deux blocs de variables expliquent entre 37,1 % et 42,8 % des problèmes physiques et psychologiques de santé des répondants. Des variables individuelles demeurent significatives à 1 % : pour l'ensemble des répondants et les deux groupes de retraités, la précarité de la situation financière et le peu d'estime de soi affectent significativement et positivement les problèmes de santé. Ici, le pouvoir discriminant des coefficients bêtas est toujours important (ils varient de 0,325 à 0,410). Pour l'échantillon des retraités, l'âge est aussi significatif à 1 %. Ce sont donc les plus jeunes qui semblent éprouver le plus de difficultés. À elles seules, les variables individuelles expliquent entre 32,9 % et 39,5 % de la variance de la variable dépendante. Le lien entre les pratiques d'accompagnement et les problèmes de santé est quasi-inexistant. Une seule pratique demeure significative ( $p \leq 0,01$ ) pour l'ensemble des répondants et l'échantillon des retraités, celle du programme de préparation à la retraite. C'est lorsque les individus ne peuvent pas en bénéficier qu'ils éprouvent des problèmes physiques et psychologiques de santé. Le bloc des pratiques de gestion des ressources humaines n'explique qu'une faible proportion additionnelle de la variation des problèmes de santé des répondants, soit entre 2,3 % et 4,2 %.

En définitive, contrairement aux écrits, le soutien organisationnel formel contribue peu à la prévention des problèmes de santé physique et psychologique des retraités. Ces résultats particulièrement faibles sont d'ailleurs d'autant plus troublants que les résultats d'autres recherches portant sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, parmi lesquelles Guérin, Wils et Lemire (1997a), ont révélé que des pratiques de gestion des ressources humaines pouvaient expliquer jusqu'à près de 40 % de la variance du type de malaise analysé. Force est d'admettre que les résultats de la présente recherche conduisent à une réflexion critique sur ces pratiques, dont l'efficacité et l'efficience semblent trop rapidement prises pour acquises par une littérature managérielle aux prétentions implicites d'universalité et d'intemporalité.

**Tableau 5 : Les liens entre les problèmes physiques et psychologiques de santé, les variables individuelles et les pratiques**

Problèmes physiques et psychologiques de santé			
VARIABLES	Tous (Bêtas)	Retraités (Bêtas)	Retraités actifs (Bêtas)
Variables individuelles			
Âge	- 0,100**	- 0,141***	- 0,079
Sexe <sup>a</sup>	- 0,062	- 0,11	- 0,142*
Niveau de scolarité <sup>b</sup>	0,005	0,002	0,047
Conjoint(e) <sup>c</sup>	0,001	- 0,027	0,063
Temps travaillé dans la Fonction publique canadienne	0,018	0,030	- 0,012
Situation financière <sup>d</sup>	- 0,374***	- 0,410***	- 0,320***
Estime de soi <sup>e</sup>	- 0,344***	- 0,331***	- 0,360***
	R <sup>2</sup> 0,341	0,376	0,312
F	52,53***	38,99***	14,94***
Pratiques de gestion des ressources humaines <sup>f</sup>			
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des futurs besoins financiers.	- 0,061	- 0,009	- 0,137
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des préoccupations personnelles (famille, santé, etc.).	- 0,024	- 0,100	0,088
Services d'un spécialiste (interne ou externe) pour aider à résoudre les problèmes de carrière.	- 0,061	- 0,037	-0,073
Services d'un centre de carrière où on peut trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	0,061	0,021	0,119
Programme de gestion du stress (pour réduire la vulnérabilité face au changement, apprendre à réagir de	0,051	0,088	- 0,039

façon constructive aux événements, etc.).			
Activités de formation préparant à d'éventuelles entrevues.	- 0,008	0,050	- 0,029
Activités de formation portant sur l'entrepreneurship visant à apprendre à créer sa propre entreprise.	0,062	- 0,006	0,021
Participer à des activités de formation portant sur la recherche d'emploi (besoins du marché, compétences requises, identification d'employeurs potentiels, etc.).	- 0,018	0,038	- 0,146
Activités de formation visant à fournir de l'information sur les cours disponibles dans les maisons d'enseignement dont on pourrait avoir besoin pour entreprendre une nouvelle carrière.	- 0,071	- 0,102	- 0,054
Programme de préparation à la retraite (processus d'identification à un autre type de vie, de motivation à atteindre des objectifs non reliés au travail, etc.).	- 0,211***	- 0,226***	- 0,203
Activité sur la préparation d'un curriculum vitae.	- 0,030	- 0,033	- 0,030
Programme permettant de bâtir un projet de carrière adapté à la personnalité (objectifs, réorientation de carrière, plan d'action, etc.).	- 0,038	- 0,049	- 0,038
Groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.).	- 0,017	0,046	- 0,030
Activités de formation favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.).	- 0,034	- 0,059	0,032
Rencontres d'information sur les possibilités d'emploi dans le ministère d'attache ou d'autres ministères.	- 0,038	- 0,066	0,054
	R <sup>2</sup> 0,087	0,110	0,100
	F 4,99***	4,26***	1,83*
<p>*** p ≤ 0,001 ** p ≤ 0,01 * p ≤ 0,05</p> <p>a Codification : 1 = femme; 2 = homme</p> <p>b Codification : 1 = cours secondaire; 5 = doctorat</p> <p>c Codification : 0 = non; 1 = oui</p> <p>d Codification : 1 = très mauvaise; 7 = très bonne</p> <p>e Codification : 1 = pas du tout; 7 = tout à fait</p> <p>f Codification : 0 = la pratique n'existe pas dans l'organisation; 1 = la pratique existe dans l'organisation</p>			

Tableau 6 : Les liens entre les problèmes physiques et psychologiques de santé, les variables individuelles et les pratiques de gestion des ressources humaines - régressions hiérarchiques

Problèmes physiques et psychologiques de santé			
VARIABLES	Tous (Betas)	Retraités (Betas)	Retraités actifs (Betas)

Variables individuelles			
Âge	- 0,096**	- 0,136***	- 0,088
Sexe <sup>a</sup>	- 0,077*	- 0,024	- 0,168**
Niveau de scolarité <sup>b</sup>	0,003	- 0,11	0,074
Conjoint(e) <sup>c</sup>	0,001	- 0,027	0,066
Temps travaillé dans la Fonction publique canadienne	0,008	0,0153	0,009
Situation financière <sup>d</sup>	- 0,374***	- 0,410***	- 0,325***
Estime de soi <sup>e</sup>	- 0,354***	- 0,337***	- 0,381***
R <sup>2</sup>	0,360	0,395	0,329
F	52,30***	39,05***	14,95***
Pratiques de gestion des ressources humaines <sup>f</sup>			
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des futurs besoins financiers.	- 0,041	- 0,022	- 0,068
Services d'un conseiller (interne ou externe) pour discuter avec lui des préoccupations personnelles (famille, santé, etc.).	0,029	- 0,016	0,112
Services d'un spécialiste (interne ou externe) pour aider à résoudre les problèmes de carrière.	- 0,054	- 0,056	- 0,098
Services d'un centre de carrière où on peut trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.	0,001	- 0,041	0,073
Programme de gestion du stress (pour réduire la vulnérabilité face au changement, apprendre à réagir de façon constructive aux événements, etc.).	0,034	0,061	- 0,009
Activités de formation préparant à d'éventuelles entrevues.	0,007	0,062	- 0,025
Activités de formation portant sur l'entrepreneurship visant à apprendre à créer sa propre entreprise.	0,040	- 0,005	0,128
Participer à des activités de formation portant sur la recherche d'emploi (besoins du marché, compétences requises identification d'employeurs potentiels, etc.).	0,003	0,067	- 0,077
Activités de formation visant à fournir de l'information sur les cours disponibles dans les maisons d'enseignement dont on pourrait avoir besoin pour entreprendre une nouvelle carrière.	- 0,054	- 0,107	0,169



Programme de préparation à la retraite (processus d'identification à un autre type de vie, de motivation à atteindre des objectifs non reliés au travail, etc.).	- 0,092**	- 0,115**	- 0,038
Activité sur la préparation d'un curriculum vitae.	- 0,047	- 0,009	- 0,118
Programme permettant de bâtir un projet de carrière adapté à la personnalité (objectifs, réorientation de carrière, plan d'action, etc.).	- 0,018	- 0,026	- 0,051
Groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.).	0,054	0,039	0,050
Activités de formation favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.).	- 0,046	- 0,025	- 0,017
Rencontres d'information sur les possibilités d'emploi dans le ministère d'attache ou d'autres ministères.	0,021	- 0,041	0,039
	R <sup>2</sup> 0,023	0,033	0,042
	R <sup>2</sup> 0,383	0,428	0,371
	F 17,94***	13,73***	5,31***
<p>*** p ≤ 0,001 ** p ≤ 0,01 * p ≤ 0,05</p> <p>a Codification: 1 = femme; 2 = homme</p> <p>b Codification: 1 = cours secondaire; 5 = doctorat</p> <p>c Codification: 0 = non; 1 = oui</p> <p>d Codification: 1 = très mauvaise; 7 = très bonne</p> <p>e Codification: 1 = pas du tout; 7 = tout à fait</p> <p>f Codification: 0 = la pratique n'existe pas dans l'organisation; 1 = la pratique existe dans l'organisation</p>			

## L'héritage problématique de l'École des relations humaines

Les pratiques d'accompagnement des nouveaux retraités de l'administration publique fédérale du Canada souffrent peut-être de ce qu'elles ne sont vraiment qu'une reconduction non avouée de l'École des relations humaines qui, malgré son accent sur la dimension informelle de l'organisation et la primauté de l'élément humain, repose toujours sur une conception réductrice de l'individu. En effet, par-delà les apparences et les prétentions explicites, la mouvance contemporaine de l'École des relations humaines s'inscrit encore et toujours dans le cadre, pourtant depuis longtemps contesté, du one best way du management scientifique, duquel elle ne s'est jamais affranchie, malgré ce que suggère une compréhension dichotomique.

Bien qu'elle se veuille une alternative humaniste au management scientifique, la mouvance contemporaine de l'École des relations humaines a simplement conjugué la rationalité sociopsychologique de l'individu à sa rationalité économique. Simplement dit, l'homo economicus s'estompe au profit de l'homo psychologicus. Le postulat de base change, s'élargit quelque peu, mais demeure tout aussi réducteur. En effet, malgré le dépassement de la rationalité économique, les besoins sociopsychologiques des individus y sont implicitement considérés universels et statiques, alors qu'ils sont au contraire particuliers et dynamiques. En ce sens, leur vision personnelle du monde, le poids et l'influence de leur parcours professionnel, les spécificités de leur vécu et de leurs expériences organisationnelles, de même que leurs anticipations particulières eu égard à la reprise de leur carrière dans une autre organisation, si ce n'est hors de l'administration publique, pour ne nommer que ceux-ci, ne sont pas pris en compte par ces pratiques d'accompagnement. La primauté du contexte organisationnel et, par-delà, des cultures organisationnelles et occupationnelles qui, chacune à sa façon, participent d'une manière incrémentale mais soutenue à construire les identités organisationnelles, toujours multiples, de ces individus (Rouillard, 2002), de même qu'elles façonnent le prisme à travers lequel ceux-ci interprètent ces pratiques visant à soutenir leur transition vers la retraite, soit-elle

active ou non, demeure négligée, voire même absente.

Il est, à cet égard, particulièrement paradoxal de se rappeler que l'École des relations humaines insiste sur la nécessité de distinguer les facteurs de satisfaction (facteurs valorisants et facteurs d'ambiance) et de hiérarchiser les besoins humains en cinq catégories (pyramide des besoins de Maslow), alors même que ces pratiques d'accompagnement ne touchent ni ne visent les deux variables individuelles qui affectent le plus les problèmes de santé des nouveaux retraités, à savoir la situation financière et l'estime de soi. Alors que la première ne peut vraisemblablement être améliorée que par la reprise et la poursuite de leur carrière, la seconde ne saurait vraiment être accrue que dans une perspective de long terme qui dépasse, par définition, le soutien ponctuel offert à travers ces pratiques d'accompagnement. En effet, malgré leur apparente diversité, ces pratiques ne touchent pour l'essentiel que les habiletés et les compétences professionnelles. Autrement dit, même en acceptant le prisme réducteur de la satisfaction des besoins sociopsychologiques de l'École des relations humaines, force est d'admettre que ces pratiques d'accompagnement n'identifient pas ceux qui sont pertinents.

Sans prétendre récuser d'une manière définitive l'ensemble de ces pratiques, ni rejeter sans distinction la mouvance contemporaine de l'École des relations humaines, les résultats des analyses quantitatives des pages précédentes suggèrent néanmoins que les ressources organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de ces pratiques gagneraient probablement à être canalisées dans une autre direction. Simplement dit, c'est un appel au renouvellement de la pensée managérielle, plus spécifiquement de celle en gestion des ressources humaines, qui est humblement lancé à travers cette critique, notamment par le dépassement du raisonnement en termes de besoins sociopsychologiques (universels et statiques) à satisfaire.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'analyser les variations des problèmes physiques et psychologiques de santé de deux types d'anciens fonctionnaires de l'administration publique fédérale canadienne, à savoir les retraités et les retraités actifs. Afin d'isoler l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la santé physique et psychologique des retraités, des caractéristiques individuelles susceptibles de renforcer ou d'affaiblir les relations entre les variables ont également été analysées.

En simplifiant un peu, cette recherche suggère, à la lumière des résultats des régressions multivariées et hiérarchiques et de la discussion qui s'y conjugue, que les problèmes de santé physiques et psychologiques des retraités de l'administration publique fédérale du Canada sont d'une très faible intensité et, par-delà, que les pratiques d'accompagnement privilégiées pour faciliter leur transition de carrière sont elle-mêmes frappées du sceau de l'inefficience, voire même de celui de l'impertinence. S'inscrivant au sein de la mouvance contemporaine de l'École des relations humaines, ces pratiques d'accompagnement touchent essentiellement les habiletés et les compétences professionnelles et négligent, du même coup, les variables individuelles les plus significatives eu égard aux problèmes de santé des nouveaux retraités, à savoir leur situation financière et leur estime de soi.

Encore faut-il toutefois ajouter qu'il ne s'agit pas tant ici d'un rejet définitif et absolu de ces pratiques d'accompagnement, mais plutôt de souligner qu'elles négligent de prendre en compte l'importance, dynamique mais continue, des cultures organisationnelles et occupationnelles. En ce sens, cette recherche s'inscrit en faux avec une littérature, toujours croissante, en études managérielles et en gestion des ressources humaines qui, à travers une perspective étroitement sociopsychologique, postule l'universalité, l'intemporalité et la transférabilité de ces pratiques.

Comme toute discussion empirique, soit-elle qualitative ou quantitative, celle-ci n'est pas sans souffrir de certaines limites épistémologiques, parmi lesquelles celle de la validité externe. Les données de cette recherche empirique ont été construites par des questionnaires dont les répondants proviennent des 25 directions québécoises des ministères fédéraux qui ont offert des programmes de soutien à leurs employés nouvellement retraités. Dû aux particularismes stratégiques et opérationnels du management public de ces organisations, incluant la primauté des cultures organisationnelles, toujours multiples, toujours différenciées, les résultats présentés dans les sections précédentes et leur interprétation ne peuvent être extrapolés à d'autres organisations bureaucratiques, soient-elles publiques ou privées, qu'avec la plus grande circonspection.

## Références bibliographiques

Caplan, R.D., A.D. Vinokur, R.H. Price et M. van Ryn, « Job seeking, reemployment, and mental health: A randomised field experiment in coping with job loss », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 5, 1989, p. 759-769.

Charih, M. et L. Rouillard, « The new public management, chap. 1, p. 27-45, dans M. Charih et A. Daniels (éds.). *New public management and public administration in Canada/Nouveau management public et administration publique au Canada*. Toronto : The Institute of Public Administration in Canada, 1997.

Cipolla, F.P. et L.K. Goodwin, « Effective downsizing: Lessons Learned », *The Public Manager*, été 1995, p. 23-26.

- Cordier, F., « L'accompagnement social des restructurations et les problématiques de mobilité », chap. 10, p. 151-173, dans T. Lemasle et P.-É. Tixier. *Des restructurations et des hommes*. Paris : Dunod, 2000.
- Davidson, W.N., D.L. Worrell et J.B. Fox, « Early retirement programs and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, 1996, p. 970-984.
- De Vries, M.K. et K. Balazs, « Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear », *L'Expansion Management Review*, vol. 81, juin 1996, p. 39-50.
- Feldman, D.C., « The decision to retire early: A review and conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, 1994, p. 285-311.
- Guérin, G., T. Wils et L. Lemire, « Le malaise professionnel: variation selon les facteurs individuels et organisationnels: Le cas des professionnels syndiqués au Québec », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 14, n° 3, 1997, p. 259-289.
- Guérin, G., T. Wils et L. Lemire, « L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines: Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations industrielles*, vol. 52, n° 1, 1997, p. 61-90.
- Hornstein, G.A. et S. Wapner, « Modes of experiencing and adapting to retirement », *Aging and Human Development*, vol. 21, n° 4, 1985, p. 291-315.
- Howard, A., « Who reaches for the golden handshake? », *The Academy of Management Executive*, vol. II, n° 2, 1988, p. 133-144.
- Klarreich, S.. « RET: A powerful tool to turn a traumatic job termination into an enlightening career transition », *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behaviour Therapy*, vol. 11, n° 2, été 1993, p. 77-89.
- Kessler, R.C., J.B. Turner et J.S. House, « Unemployment, reemployment, and emotional functioning in a community sample », *American Sociological Review*, vol. 54, août 1989, p. 648-657.
- Leana, C.R. et D.C. Feldman, « Individual responses to job loss: Empirical findings from two field studies », *Human Relations*, vol. 43, n° 11, 1990, p. 1155-1181.
- Leana, C.R. et D.C. Feldman. *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York : Lexington Books, 1992.
- Leana, C.R. et D.C. Feldman, « Coping with job loss: The collective activism of community-based job creation and retention strategies », dans London, M. *Employees, careers and job creation: Developing growth-oriented human resource strategies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, p. 287-299.
- London, M.. *Employees, careers, and job creation: Developing growth-oriented human resource strategies and programs*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.
- London, M., « Redeployment and continuous learning in the 21st century: Hard lessons and positive examples from the downsizing era », *Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, 1996, p. 67-79.
- McGoldrick, A.E., « Company early retirement schemes and private pension scheme options: scope for leisure and new lifestyle », *Leisure Studies*, vol. 2, 1983, p. 187-202.
- Rouillard, C., « Du cynisme au désabusement organisationnel : le nouveau management public en tant que facteur de confusion endémique », Choix, Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), (à paraître en français et en anglais), 2002.
- Schein, E., « Culture: The missing concept in organization studies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, p. 229-240.
- Tixier, P.-É. et T. Lemasle. « Introduction », dans T. Lemasle et P.-É. Tixier. *Des restructurations et des hommes*. Paris : Dunod, 2000.
- Tomasko, R.M., « Downsizing: Layoffs and alternatives to layoffs », *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, 1991, p. 19-32.