

|aques|

Carrefour

RH



LE CADRE EN FIN DE CARRIÈRE

Enjeu 7

Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 4^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-192-2 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.



REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, adjointe secteur cadres - DRH, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ahuñtsic et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Contexte et définitions	2
La fin de carrière.....	2
Le maintien en emploi.....	3
Le rôle de l'organisation dans le maintien en emploi	4
Pratiques organisationnelles.....	6
Le Cercle de legs : réussir la transition entre la vie professionnelle et la retraite	7
Le mentorat.....	10
Le <i>coaching</i>	10
Le jumelage	11
Les mandats spéciaux.....	11
Les projets de fin de carrière.....	12
La réorientation de carrière.....	12
Avantages organisationnels	13
Satisfaction et motivation des cadres expérimentés.....	13
Maintien en emploi d'une main-d'œuvre expérimentée et qualifiée	13
Transmission des connaissances et encouragement de la solidarité intergénérationnelle	13
Défis de la mise en place de pratiques pour les cadres en fin de carrière... 	15
La flexibilité	15
Le décloisonnement des différentes cohortes de cadres	15
Le transfert des connaissances.....	16
La conciliation des aspirations du cadre avec les besoins de l'organisation	16

Les clés de la réussite 17

Outil de réflexion..... 18

Conclusion..... 19

Bibliographie 20

Suggestions de lecture - Si vous voulez en savoir plus sur le sujet 22

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Planification de main-d'œuvre et gestion de fin de Carrière – CHU de Québec.....5

Programme de coopération intergénérationnel – CSSS La Pommeraie.....9

INTRODUCTION

Dans les enjeux¹ précédents, nous avons traité des meilleures pratiques pour soutenir les nouveaux cadres et ceux qui sont en mi-carrière. Dans ce texte, nous nous pencherons sur l'accompagnement des cadres en fin de carrière, une pratique encore peu exploitée dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Vers la fin de leur cheminement professionnel, les aspirations des cadres tendent à évoluer. Bien que certains choisissent de vivre un dernier défi professionnel en acceptant une promotion ou en changeant de poste, la majorité va surtout rechercher la satisfaction du travail accompli. Les cadres en fin de carrière recherchent davantage à terminer le travail entrepris et à léguer les connaissances qu'ils ont acquises au fil des ans.

Ainsi, bien que ces cadres soient, dans la grande majorité des cas, encore très motivés par leur emploi, ils aimeraient souvent l'exercer dans un contexte différent. Ils ont le sentiment d'avoir beaucoup contribué à la performance de leur établissement et aimeraient recevoir une forme de reconnaissance en retour.

Pour bien accompagner le cadre tout au long de son parcours, l'organisation doit permettre que le troisième tiers de sa carrière soit porteur de sens. Elle doit aider le cadre à bien traverser les dernières années de vie professionnelle. Ainsi, dans le dossier des cadres plus expérimentés, l'organisation, par l'intermédiaire de la direction des ressources humaines (DRH), doit réfléchir sur les pratiques organisationnelles pour garder ces personnes actives tout en tenant compte de leurs aspirations. Par conséquent, des pratiques cherchant à faciliter les conditions de travail ainsi que des pratiques valorisant et optimisant leur expertise devront être envisagées.

Plus précisément, les sujets que nous présenterons dans ce document comprennent le contexte et les définitions reliés au cadre en fin de carrière, les pratiques de maintien en emploi, les avantages organisationnels de s'intéresser à cet enjeu et les défis pour l'organisation dans la mise en place de ces pratiques.

1. *L'accompagnement des nouveaux cadres et Le cadre en mi-carrière.*

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Dans cette section, nous présenterons, en premier lieu, les attentes et les besoins des cadres en fin de carrière. Nous introduirons ensuite la notion de maintien en emploi et discuterons du rôle de l'organisation dans cet enjeu.

La fin de carrière

Il recherche plutôt à ressentir la satisfaction du travail accompli, à terminer le développement de son potentiel de travailleur et à achever sa vocation professionnelle ou existentielle.

La période pendant laquelle le cadre vit sa fin de carrière est très personnelle à chaque individu. Pour plusieurs personnes, nous pouvons dire qu'il s'agit approximativement des cinq dernières années passées sur le marché du travail. Au cours de cette période, le cadre est amené à vivre un paradigme professionnel différent. Certains choisissent de relever un dernier défi professionnelle tandis que d'autres ne cherchent plus tellement à développer de nouvelles compétences ou à progresser dans

l'organisation. Il recherche plutôt à ressentir la satisfaction du travail accompli, à terminer le développement de son potentiel de travailleur et à achever sa vocation professionnelle ou existentielle (Limoges, 2004).

Pour Gérin et Saba (2004), le cadre en fin de carrière peut ressentir un sentiment de fin de vie professionnelle. Ce sentiment se manifesterait de six manières :

- un recentrage sur soi : le cadre désire consacrer du temps à lui-même. Il relativise l'influence des autres sur lui;
- un désengagement au travail : le cadre réduit la place qu'il accorde à son travail;
- une évolution des rôles : le cadre revoit la nature et la place qu'il accorde à chaque sphère sociale (professionnelle, familiale et personnelle). Il tend à privilégier des rôles autres que ceux reliés au travail;
- une évolution des objectifs de vie : le cadre connaît de nouvelles aspirations, de nouveaux désirs. Ces objectifs concernent désormais le domaine privé;
- une évolution vers l'intégrité : le cadre doit accepter son seul et unique cycle de vie. Il perçoit son travail comme étant en pleine évolution;
- une acceptation de son âge : le cadre accepte d'appartenir à un groupe d'âge et il s'adapte à l'image de son âge.

De plus, le cadre en fin de carrière désire donner, transmettre, céder en héritage et léguer ses connaissances (Limoges, 2004). Cette période se caractérise par un besoin de « générativité », c'est-à-dire de transmettre son savoir aux générations suivantes.

Enfin, le cadre en fin de carrière rencontre deux grands enjeux (Limoges, 2004) :

- préparer sa transition entre sa vie professionnelle et sa future retraite;
- se maintenir dans un état d'équilibre sur le marché du travail d'ici sa retraite pour éviter à la fois l'épuisement professionnel et l'obsolescence, c'est-à-dire : la démobilité, la routine, le laisser-aller et la baisse de la performance.

De plus, le cadre en fin de carrière désire donner, transmettre, céder en héritage et léguer ses connaissances

Le maintien en emploi

Aujourd'hui, avec le vieillissement de la population, la population active se compose majoritairement de personnes appartenant à une tranche d'âge supérieure à 45 ans (Saba, 2009). Chez l'ensemble du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux, la moyenne d'âge était de 51 ans en 2010-2011, 47 % des cadres ayant 50 ans et plus (MSSS, 2013). Par conséquent, de nombreux cadres seront prochainement touchés par les enjeux de la fin de carrière.

Par ailleurs, avec le faible taux de natalité qu'a connu le Québec pendant plusieurs années, les départs à la retraite ne seront pas équilibrés par l'arrivée d'autant de nouveaux employés sur le marché du travail (Castonguay et Laberge, 2010; Francoeur, s.d). Conscientes du déclin démographique, les organisations doivent mettre en place des moyens pour encourager le travail des cadres expérimentés (Saba, 2009).

Chez l'ensemble du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux, la moyenne d'âge était de 51 ans en 2010-2011, 47 % des cadres ayant 50 ans et plus.

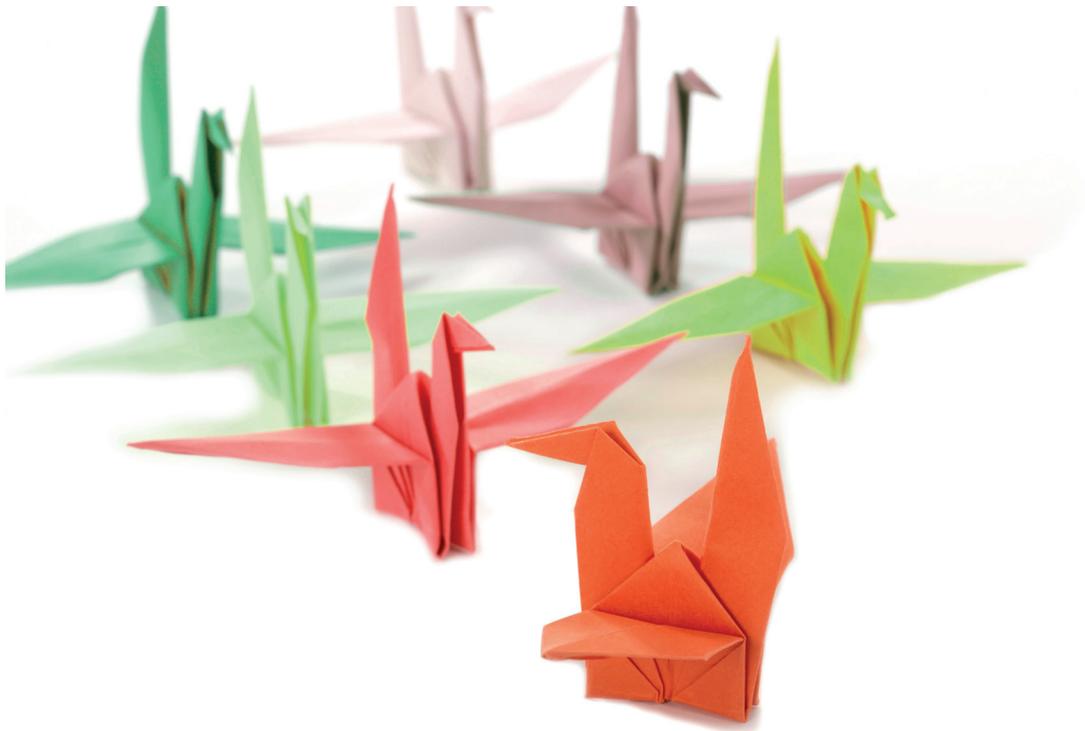
L'organisation doit donc élaborer des stratégies pour maintenir en emploi le personnel d'encadrement tout en maintenant sa satisfaction et en transmettant

leur expérience aux plus jeunes. Bien que ce changement de paradigme ait déjà eu lieu il y a quelques années, peu d'organisations du réseau de la santé et des services sociaux se sont dotées de véritables programmes pour soutenir les cadres d'expérience.

Le rôle de l'organisation dans le maintien en emploi

Bien que l'organisation ait un rôle important à jouer dans le maintien en emploi des cadres en fin de carrière, il faut préciser que son principal rôle consiste à soutenir ceux qui ont décidé de rester pour terminer le transfert de leurs connaissances. En effet, le choix de se maintenir en emploi est surtout influencé par des variables personnelles sur lesquelles l'organisation n'a pas de leviers (Guérin et Saba, 2004). Des variables comme le niveau de scolarisation, l'état de santé ou la présence d'un conjoint à la retraite agissent grandement sur la durée de la vie professionnelle. De plus, les aspirations personnelles de réalisation de soi et d'épanouissement personnel auraient un grand impact sur le choix de se retirer ou non du monde du travail (Burnay, 2008).

Toutefois, l'organisation, avec le soutien de la direction générale, de la DRH et de l'ensemble du personnel d'encadrement, peut également orienter la fin de carrière des cadres en mettant en place des pratiques de gestion leur permettant de s'épanouir sur le plan personnel et professionnel. Ces pratiques peuvent prendre la forme de Cercles de legs, d'aménagement particulier du temps de travail, de mentorat, de participation à des projets spéciaux, etc. Elles visent à maintenir l'engagement de cette cohorte de cadres. Elles seront décrites dans la section suivante.





PLANIFICATION DE MAIN-D'ŒUVRE ET GESTION DE FIN DE CARRIÈRE PROJET « C.A.D.R.E »²

Année de lancement

2012

Établissement

CHU de Québec

Missions : CHSLD, CHU et CHSGS

Effectifs (ETC) : 9963³

Résumé

Ce guide se veut le résumé des façons de procéder en matière de planification de la main-d'œuvre (PMO) des cadres intermédiaires au CHU de Québec ainsi qu'en gestion de leur fin de carrière. Ce guide est donc l'aboutissement d'une procédure qui explique comment parvenir à la planification de la main-d'œuvre des cadres intermédiaires. En élaborant ce guide, l'organisation espère inspirer d'autres établissements dans leur propre démarche.

Le guide s'adresse aux directions des ressources humaines désirant :

- recueillir des données sur leurs effectifs, particulièrement en ce qui a trait aux connaissances critiques et vulnérables;
- procéder à une évaluation du niveau de criticité et de vulnérabilité de la main-d'œuvre des cadres en fin de carrière afin de procéder à la planification de la main-d'œuvre;

- établir des scénarios prévisionnels de départ à la retraite;
- connaître les différents moyens de prolongation de carrière et de transfert des connaissances pour leurs cadres en fin de carrière.

Il propose quatre étapes :

1. la planification de la main-d'œuvre;
2. l'analyse des scénarios de prévision à la retraite;
3. la qualification de la connaissance du cadre en fin de carrière;
4. l'élaboration de stratégies de prolongation de carrière et de transfert de connaissances en fin de carrière.

Pour en savoir plus

Guide de planification de main-d'œuvre et gestion de fin de carrière

Comment conserver les connaissances des cadres en fin de carrière? (article)

Personne-ressource

Jean Bouchard

Adjoint au DRHDPT

Service du développement des personnes

Téléphone : 418 525-4444, poste 15737

jean.bouchard@chuq.qc.ca

2. Centre d'expertise des cadres intermédiaires clinico-administratifs pour Améliorer les conditions d'exercice du travail par l'entremise du Développement accéléré de leurs compétences et la mise en Réseau des établissements pour favoriser les Échanges de connaissances de meilleures pratiques en gestion.

3. Selon la banque R-25, au 31 mars 2012, en prenant les données de l'ancien CHUQ et l'ancien CHA (AQESSS, 2012).

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Cette partie du document présente sept pratiques que les organisations peuvent mettre en place pour soutenir le cadre en fin de carrière :

- le Cercle de legs;
- le mentorat;
- le *coaching*;
- le jumelage;
- les mandats spéciaux;
- les projets de fin de carrière;
- la réorientation de la carrière.

En mettant ces pratiques en place, les organisations cherchent :

- à reconnaître et à valoriser les cadres en fin de carrière;
- à favoriser le transfert de leurs connaissances au reste de l'organisation;
- à maintenir les cadres en emploi.

Il s'agit de pratiques déjà utilisées dans le réseau, mais peu souvent dans un contexte de fin de carrière. Par conséquent, les exemples provenant du réseau sont plus rares, et ce, même si les pratiques présentées dans ce document s'avèrent des projets performants et inspirants.

Avant de présenter ces pratiques, nous avons trouvé intéressant de vous présenter les résultats d'une étude sur le maintien en emploi, réalisée en 2003, auprès d'un échantillon de 402 cadres du réseau de la santé et des services sociaux des régions de Montréal et de Laval. Les résultats de cette étude révèlent que, même si les facteurs individuels ont un plus grand impact que les pratiques de gestion sur le maintien en emploi des cadres en fin de carrière, les organisations ont tout de même certains leviers pour l'influencer (Guérin et Saba, 2003). Selon l'étude, quatre pratiques de gestion auraient un effet sur le maintien en emploi :

- les projets de fin de carrière (p. ex. : affectation à des programmes spéciaux, participation à des comités stratégiques, rôle de formateur);
- l'aménagement du temps de travail;
- l'amélioration de la qualité de vie au travail;
- les stimulants financiers.

Du côté de la population canadienne, les résultats de l'Enquête sociale générale de 2007 indiquent que les deux raisons les plus citées pour repousser l'âge de la retraite sont la possibilité de travailler à temps partiel et celle de faire moins d'heures par semaine sans que cela influence le régime de pension (Béjaoui, 2012). Ces deux raisons ont été mentionnées respectivement par 75 % et 76 % des non-retraités. Les répondants étaient des Canadiens âgés de 45 ans et plus (Statistiques Canada, 2011).

Les pratiques d'aménagement de temps de travail les mieux adaptées aux cadres plus âgés sont les programmes de partage du travail, le travail à domicile (télétravail) et la réduction graduelle de la semaine de travail (la retraite progressive). À l'égard de ce dernier point, les demandes des cadres ayant participé à l'étude allaient du désir de faire une semaine de travail normale (40 heures par semaine) à celui de travailler occasionnellement, en faisant des remplacements ou en étant des travailleurs saisonniers. Les programmes de congé sans solde ou pour raisons personnelles influencent également cette cohorte à rester plus longtemps en emploi.

Dans l'étude, les stimulants financiers prenaient la forme, par exemple, de maintien du salaire ou des avantages sociaux en cas de réduction des heures de travail ou de bonis. Par contre, les organisations ont aujourd'hui encore moins de marge de manœuvre pour proposer de telles mesures incitatives.

Enfin, Guérin et Saba (2003) font une mise en garde sur les résultats de leur étude. Tous les cadres en fin de carrière n'ont pas les mêmes besoins. Au contraire, « les cadres en fin de carrière sont particulièrement friands d'aménagements individualisés » (Guérin et Saba, 2003 : 606). Lorsque le contexte le permet, les DRH, en collaboration avec les supérieurs immédiats, devront miser sur des pratiques de gestion flexibles et personnalisées. Les projets de fin de carrière comme le mentorat, le *coaching* et les mandats spéciaux constituent donc les meilleures façons de procurer aux cadres plus âgés une solution adaptée à leurs besoins. Leur teneur devra donc être décidée par le supérieur immédiat et les RH avec chacun des cadres et non imposée par un programme formel. Le Cercle de legs permet d'identifier ces projets adaptés aux besoins des cadres.

Le Cercle de legs : réussir la transition entre la vie professionnelle et la retraite

Le Cercle de legs est une démarche d'accompagnement visant à répondre au premier enjeu de la fin de la carrière : préparer sa transition entre sa vie professionnelle et sa retraite.

Un Cercle de legs est un groupe de discussion et d'échange, d'entraide et de validation (Limoges, 2004). Il regroupe entre six et douze travailleurs qui sont au troisième tiers de leur carrière et

qui se sentent interpellés par des questions similaires concernant leur legs professionnel. La démarche vise le développement de deux nouveaux savoirs : le savoir-reste et le savoir-partir (Doyon et Limoges, 2008).

Le Cercle de legs est une démarche d'accompagnement visant à répondre au premier enjeu de la fin de la carrière : préparer sa transition entre sa vie professionnelle et sa retraite.

Concrètement, la démarche comprend habituellement sept séances d'environ trois heures chacune. Ces séances se déroulent à toutes les quatre à six semaines et sont animées par un consultant accrédité. Plus de la moitié des séances sont structurées autour de questions permettant d'identifier son legs professionnel. À chacune de ces séances, une nouvelle question est posée de manière à parfaire son legs. Au bout de la démarche, le participant devrait avoir répondu aux questions suivantes (Limoges, 2004) :

- Pourquoi fais-je un legs?
- À qui fais-je un legs?
- De quoi mon legs est-il constitué?
- Où fais-je mon legs?
- Quand fais-je mon legs?
- Comment fais-je mon legs?

En fournissant aux participants l'occasion de mieux se connaître et de prendre conscience de leurs connaissances cumulées, le Cercle de legs permet aussi :

- de réaliser un compte-rendu de l'expérience cumulée;
- d'identifier quel type de projet personnel est le plus adéquat pour soi et pour qui serait-il le plus avantageux;
- de développer des stratégies personnelles de maintien et de préparation à la retraite.

Après avoir participé au Cercle, le cadre pourra entreprendre une démarche plus concrète en participant au projet de fin de carrière qui aura le plus de sens pour lui.



PROGRAMME DE COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNEL

Année de lancement
2009

Établissement

CSSS La Pommeraie
Missions : CHSLD-CHSGS-CLSC
Effectifs (ETC) : 1027⁴

Résumé

Le programme de coopération intergénérationnel (PCI) a été mis en place pour intervenir dans deux problématiques étroitement liées : prévenir la perte de motivation du personnel au troisième tiers de leur carrière et limiter les difficultés relationnelles entre les employés de différentes générations (les baby-boomers, les X et les Y).

Chaque année, ce programme permet à une cohorte d'employés qui en sont au troisième tiers de leur carrière de faire le bilan de leur cheminement de carrière et de cibler ce qu'ils ont de plus précieux à offrir et à léguer aux autres générations.

Le PCI se compose de trois grandes étapes :

1. planifier le legs professionnel;
2. réaliser le legs professionnel;
3. diffuser le legs professionnel.

Ces étapes se réalisent à l'intérieur d'une année complète.

Le PCI a reçu la mention de pratique exemplaire d'Agrément Canada en 2010.

Bien que le PCI ait été réalisé avec des professionnels, il peut être très inspirant pour des projets destinés au personnel d'encadrement.

Pour en savoir plus

Vidéo

Rapport-synthèse de fin de projet

« Rétention et intégration. Le second souffle d'un groupe d'infirmières fait merveille. »

Personne-ressource

Stéphane Tétreault

Directeur des ressources humaines

Téléphone : 450 266-4342, poste 5588

stephane.tetreault.cssslp16@ssss.gouv.qc.ca

Les résultats du PCI ont été mesurés au cours d'un projet de recherche réalisé dans le cadre des activités du Centre d'étude en transformation des organisations. Un des chercheurs-accompagnateurs a écrit un article scientifique décrivant les résultats de la première phase du projet. L'auteur a été désigné lauréat du concours Étudiants-chercheurs étoiles du mois de novembre 2012 du Fonds de recherche du Québec, dans la catégorie Société et culture.

Harvey, Jean-François (2012). « *Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer* », *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, n° 3, p. 400 – 417.

4. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

Le mentorat

Le partenariat mentor-protégé constitue une pratique d'exploration pour les cadres en fin de carrière. Il s'agit d'une relation fondée sur le respect mutuel entre un cadre expérimenté et crédible (le mentor) et une personne moins expérimentée (le protégé), qui permet au protégé de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appui pour développer sa carrière (Guay et Lirette, 2003)⁵.

Plusieurs cadres en fin de carrière possèdent les aptitudes requises pour accompagner les cadres de la relève à développer leurs talents et pour leur transmettre leur passion et leurs connaissances. Les études rapportent d'ailleurs que la jeune génération serait avide de communication, de travail d'équipe et de rétroaction, et ce, tout en préférant être guidée sans être contrôlée (Codsi, 2012).

Dans le cas où le mentor doit soutenir le développement de la carrière des jeunes cadres, le choix du mentor est crucial et ne doit pas être déterminé en fonction du seul critère des affinités personnelles. Le réseau de relations du mentor ainsi que ses habiletés politiques devront être considérés.

Le coaching

Le *coaching* de la relève s'avère un autre type d'appariement à envisager, celui-ci permettant à la relève de développer ses compétences tout en fournissant au cadre en fin de carrière un nouveau défi à relever. La réussite de la démarche est étroitement liée à la capacité du cadre expérimenté à transférer ses connaissances en agissant comme un accompagnateur et non comme un superviseur. Ainsi, ce dernier devra recevoir une formation de gestionnaire-*coach* afin de bien comprendre cette différence. Pour Dumoulin (2009 : 46), « un gestionnaire-*coach* est un cadre qui, pour atteindre les objectifs corporatifs, crée des opportunités d'apprentissage et de développement pour les membres de son équipe ».

Il ne s'agit donc pas ici d'une relation de *coaching* de gestionnaire qui s'inscrit dans un processus formel déterminé dans le temps et qui vise le développement d'habiletés précises.

Le coaching de la relève s'avère un autre type d'appariement à envisager, celui-ci permettant à la relève de développer ses compétences tout en fournissant au cadre en fin de carrière un nouveau défi à relever.

5. L'enjeu 3, *Le soutien au cheminement de carrière des cadres*, explique plus en détail la pratique du mentorat.

Puisque le choix des gestionnaires-*coach* influence grandement la réussite du processus, il devra se faire conjointement entre l'équipe RH et le supérieur immédiat de l'employé à *coacher* afin de s'assurer de la compatibilité entre les deux.

Voici une liste de critères à considérer dans le choix du cadre-*coach* :

- l'expertise;
- les habiletés de *coaching* (peuvent être développées par de la formation, par exemple, le gestionnaire-*coach* du CHUM, présenté dans l'enjeu 1, *L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire*);
- l'intérêt à *coacher* la relève;
- la disponibilité.

Adapté de Dumoulin (2009)

Le jumelage

Le jumelage adressé au cadre en fin de carrière est une pratique permettant à ce dernier de chevaucher son temps de travail avec son successeur pour se familiariser graduellement avec ses nouvelles fonctions (Renaud, 2008). La période de jumelage peut s'étaler entre quelques semaines et un an, selon le profil du successeur (p. ex. : expériences, compétences, provenant de l'interne ou de l'externe et âge) et la nature du travail (p. ex. : complexité des tâches et niveau de formation exigé) (Renaud, 2008).

Les mandats spéciaux

Les mandats spéciaux s'avèrent des mandats de courte durée créés par l'organisation et donnant la possibilité aux cadres en fin de carrière de mobiliser leur expérience, leur talent et leur savoir-faire (Renaud, 2008). Ils peuvent prendre la forme de mandats internes tels des participations à des équipes de projets, à des comités stratégiques ou d'experts ou externes, avec des instances régionales ou provinciales.

Le jumelage adressé au cadre en fin de carrière est une pratique permettant à ce dernier de chevaucher son temps de travail avec son successeur pour se familiariser graduellement avec ses nouvelles fonctions.

Pour que cette pratique s'avère efficace, il est préférable que le mandat (Renaud, 2008) :

- exploite les connaissances du cadre;
- ne nécessite pas de prendre des employés sous sa responsabilité;
- soit préférablement d'une durée déterminée et courte;
- présente une variété de responsabilités;
- permette de jouir d'un horaire de travail flexible;
- offre une charge de travail équilibrée.

Les projets de fin de carrière

Les projets de fin de carrière constituent des projets de plus grande envergure et sont entrepris par le cadre en fin de carrière (Renaud, 2008). Ils peuvent avoir un très grand rayonnement en ayant des répercussions sur l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. La participation à un Cercle de legs peut faciliter l'identification de ce projet bien personnel à chaque cadre. À titre d'exemple, ces projets peuvent prendre la forme d'élaboration de contenu de formation, de rédaction de mémoires, etc.

La réorientation de carrière

Pour certains cadres, la réorientation de carrière peut constituer une belle façon de terminer leur carrière tout en permettant aux organisations de tirer profit au maximum des talents de leurs cadres. Si le cadre décide de se réorienter vers sa profession d'origine, ce choix ne doit pas être perçu comme une rétrogradation. Il s'agit plutôt d'une façon de transférer l'expertise du cadre à la relève tout en lui permettant de terminer sa carrière en assumant moins de responsabilités.

AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Mettre en place les pratiques de fin de carrière présentées dans la section précédente offre plusieurs avantages pour les organisations.

Satisfaction et motivation des cadres expérimentés

Tout d'abord, les pratiques de gestion dédiées aux cadres en fin de carrière cherchent principalement à remobiliser les individus et à redonner un second souffle à leur carrière. Elles visent le maintien de leur motivation et de leur satisfaction en emploi en permettant à ces cadres de donner un sens à l'ensemble de leur carrière. Les pratiques de gestion de fin de carrière peuvent aussi être interprétées comme une marque de reconnaissance pour l'intégralité de leur contribution.

Maintien en emploi d'une main-d'œuvre expérimentée et qualifiée

L'étude de Saba et Guérin (2003) a démontré que certaines pratiques de gestion individualisées (projet stimulant, aménagement de temps de travail, amélioration de la qualité de vie, etc.) avaient un effet non négligeable sur le maintien en emploi.

En gardant leur main-d'œuvre active plus longtemps, les organisations peuvent compenser les pénuries d'effectifs, et ce, tout en conservant leurs cadres expérimentés et qualifiés.

En gardant leur main-d'œuvre active plus longtemps, les organisations peuvent compenser les pénuries d'effectifs, et ce, tout en conservant leurs cadres expérimentés et qualifiés. À court terme, elles peuvent donc contrebalancer, en partie, le manque de relève.

Transmission des connaissances et encouragement de la solidarité intergénérationnelle

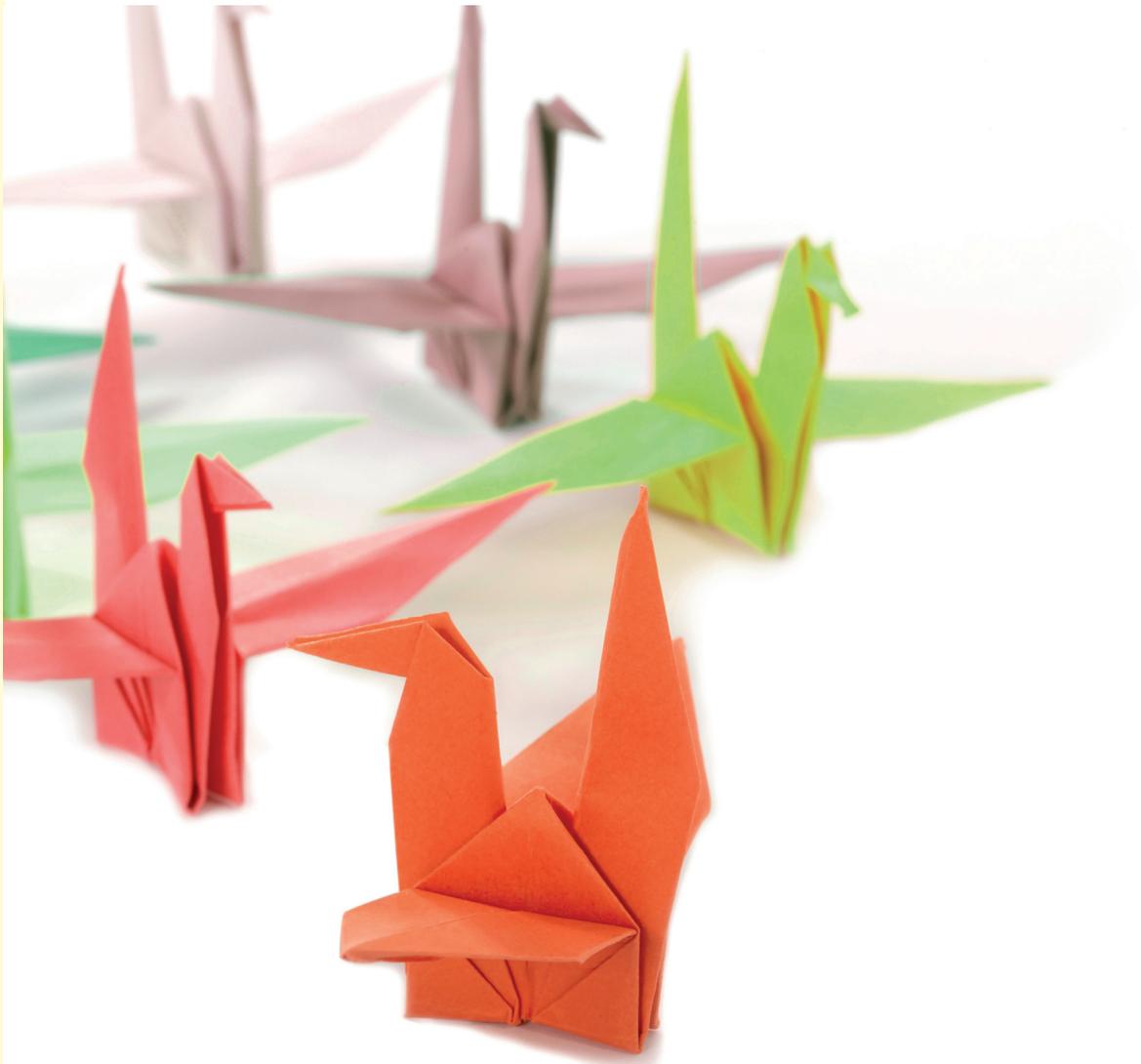
De plus, plusieurs pratiques de gestion de fin de carrière visent la transmission de connaissances aux nouvelles générations. Les organisations ont donc tout intérêt à mettre en place ces pratiques pour éviter la perte de connaissances critiques en planifiant des moyens structurés pour conserver et transférer ces savoirs critiques⁶.

6. L'enjeu 6, *Le transfert des connaissances*, s'attarde plus en détail à ces problématiques.

Enfin, on entend souvent parler que des tensions intergénérationnelles peuvent exister entre les individus des générations Y, X et les *baby-boomers* compte tenu de leurs différentes influences, caractéristiques et attentes à l'égard du travail (Jacob et Harvey, 2005). Par exemple, des conflits pourraient se déclencher lorsque des plus jeunes, reconnus pour leur soif d'autonomie, doivent travailler avec des individus plus expérimentés qui priorisent plutôt le sens du devoir et de la collectivité (Riffaud, 2007).

Toutefois, plusieurs autres recherches ont mis en lumière que les relations intergénérationnelles en contexte de travail pouvaient souvent s'avérer harmonieuses, stimulantes et porteuses de changements (Riffaud, 2007). En effet, les différentes générations partageraient plusieurs points en communs, leurs valeurs et leurs besoins étant généralement semblables (Saba, 2009).

Les pratiques de transfert des connaissances peuvent modifier ces fausses perceptions en permettant aux différentes générations de se côtoyer et de collaborer entre elles vers un objectif commun pour, ainsi, créer un pont entre les générations.



DÉFIS DE LA MISE EN PLACE DE PRATIQUES POUR LES CADRES EN FIN DE CARRIÈRE

L'instauration de pratiques destinées aux cadres en fin de carrière n'est pas encore très répandue dans le réseau de la santé et des services sociaux. Nous souhaitons mettre en lumière les principaux défis auxquels risquent d'être confrontées les organisations lors de leur mise en œuvre.

La flexibilité

L'organisation qui décide de proposer des stratégies de maintien de la vie professionnelle doit réaliser ce que ce choix implique. Une philosophie de gestion de fin carrière exige beaucoup de flexibilité. L'aménagement du temps de travail demande beaucoup d'imagination et de collaboration entre les parties prenantes. Plusieurs parties devront s'engager pour permettre à un cadre en fin de carrière de travailler quatre jours par semaine. Cela exigera, de la part de l'organisation, une certaine souplesse au niveau de la dotation ou de la gestion afin de libérer le cadre et de le remplacer dans ses fonctions.

De plus, les modalités de travail flexibles ressortent comme étant très prisées par les travailleurs en fin de carrière, surtout le télétravail, une pratique pour ainsi dire inexistante dans le réseau. Comment pouvons-nous introduire le télétravail dans certains secteurs?

L'aménagement du temps de travail demande beaucoup d'imagination et de collaboration entre les parties prenantes.

L'organisation et la direction doivent entreprendre une réflexion afin de prendre position sur l'aménagement du temps de travail et sur le télétravail.

Le décloisonnement des différentes cohortes de cadres

En mettant en place des programmes dédiés aux cadres en fin de carrière, il peut devenir dangereux de cloisonner le personnel d'encadrement en différentes cohortes de cadres et de créer des malaises entre elles. Ces programmes devront, au contraire, viser à atténuer les tensions intergénérationnelles. Les pratiques, telles que les groupes de codéveloppement et le *coaching*, devront être profitables tant aux cadres expérimentés qu'aux novices (Guérin et Saba, 2004).

Le déploiement des pratiques de gestion de fin de carrière devra être accompagné d'un plan de communication mobilisateur pour expliquer clairement les objectifs de ces pratiques et leurs répercussions positives pour l'ensemble de l'organisation. Il devra être en lien avec la planification de la main-d'œuvre du personnel d'encadrement et avec les enjeux organisationnels.

Le transfert des connaissances

La capitalisation et le transfert des connaissances des cadres expérimentés aux autres générations constituent un défi extrêmement important étant donné qu'il est fortement lié à la pérennité des organisations. Les pratiques présentées (mentorat, *coaching*, mandat spécial, projet de fin de carrière) devront être structurées de manière à favoriser le transfert des connaissances. Ce défi est traité plus en profondeur dans le sixième enjeu du Carrefour RH portant sur le transfert des connaissances.

La conciliation des aspirations du cadre avec les besoins de l'organisation

Les mandats spéciaux et les projets de fin de carrière devront combler les besoins de l'organisation. Les organisations devront s'assurer que ces projets soient utiles pour l'organisation et qu'ils comblient un besoin en matière de conservation et de transfert des connaissances. Les critères devront être clairement établis de manière à fixer des balises aux cadres.

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



LE CADRE EN FIN DE CARRIÈRE

- Obtenez le positionnement et le soutien de l'équipe de direction.
- Adoptez une approche flexible : ne cherchez pas à standardiser vos pratiques de gestion pour tous les cadres expérimentés.
- Communiquez régulièrement à l'ensemble de l'organisation les bons coups en matière de transfert des connaissances et d'extension de la carrière pour réduire les malaises ou les préjugés.



OUTIL DE RÉFLEXION

Contexte et définitions

- A. Dans votre PMO, quelle est la proportion des cadres ayant plus de 50 ans? Quelle est leur perspective d'années de travail?
- B. Quels sont les aspirations et les besoins des cadres en fin de carrière?
- C. Quelles pratiques votre organisation adopte-t-elle pour permettre aux cadres en fin de carrière de maintenir leur satisfaction en emploi et leur motivation?

Pratiques organisationnelles

- D. Comment pouvez-vous maintenir en emploi le personnel d'encadrement en fin de carrière en aménageant le temps de travail, en améliorant la qualité de vie au travail ou en permettant le télétravail?
- E. Quelles sont les mesures que vous pourriez mettre en place pour permettre aux cadres en fin de carrière d'expérimenter de nouveaux rôles (prise en charge d'un projet, mentorat, *coaching*, etc.)?

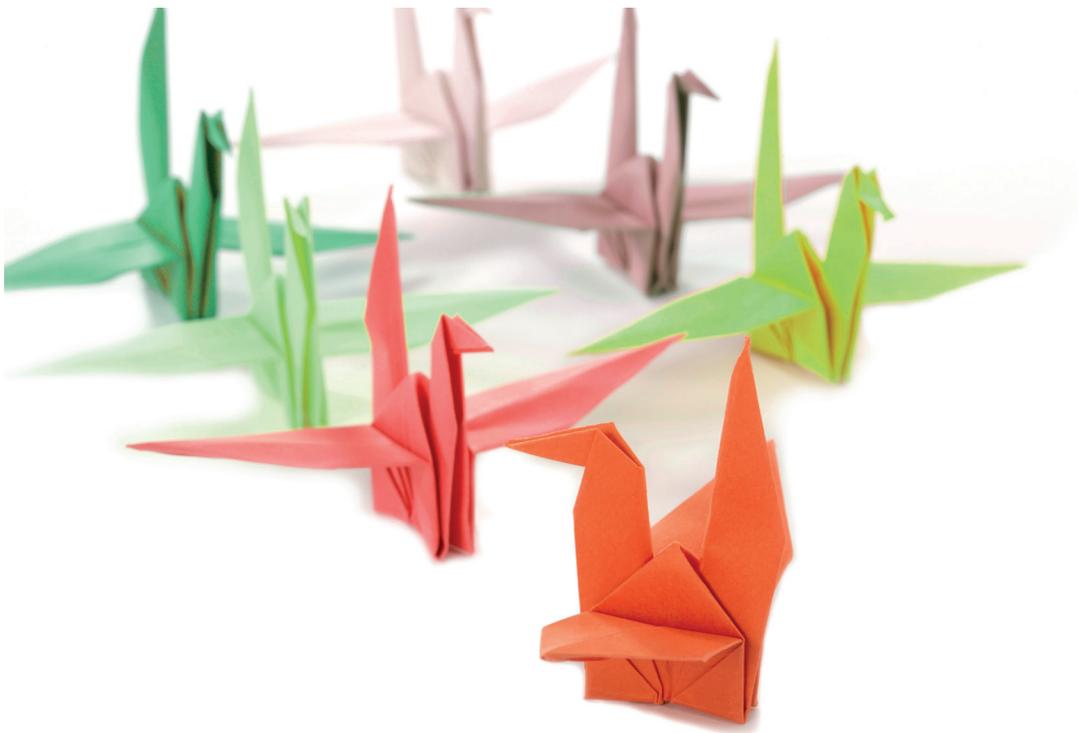
Avantages organisationnels

- F. Quels sont les principaux bénéfices, pour votre organisation, d'instaurer des pratiques de gestion de fin de carrière? Comment peuvent-elles contribuer à améliorer l'efficacité de votre organisation?

CONCLUSION

Les cadres en fin de carrière peuvent encore grandement contribuer à l'organisation dans leur fonction ou vers d'autres perspectives variées : cadre qualifié et expérimenté pour réaliser des projets spéciaux, participant à des comités d'experts et des comités stratégiques à l'intérieur de l'établissement ou au sein d'autres instances régionales et provinciales, accompagnateur de la relève ou détenteur d'expertise pouvant être transférée aux autres générations.

Les établissements gagnent donc à mettre en place des stratégies pour maintenir leur motivation en emploi. Ainsi, les pratiques devront être adaptées aux besoins de chaque cadre pour lui proposer une diversité de possibilités afin de bien vivre sa fin de carrière, et ce, tout en tenant compte des besoins organisationnels.



BIBLIOGRAPHIE

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2012). *I-Stratège : domaine ressources humaines*, banque R-25. Montréal, AQESSS.

Béjaoui, Ali (2012). *Attirer et retenir les travailleurs plus âgés*, rapport de projet 2012RP-02, Montréal, CIRANO, 48 p.

Burnay, Nathalie (2008). « Les paradoxes de l'âge au travail », *Les politiques sociales*, n° 3 et 4, p. 1-13.

Castonguay, Claude et Mathieu Laberge (2010). *La longévité : une richesse*, rapport 2010RP-01, Montréal, CIRANO, 111 p.

Codsi, Jacqueline (2012). *Relève en leadership et gestionnaires au troisième tiers de carrière : un partenariat gagnant!*, CHRA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Récupéré le 10 septembre 2012 de <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=510013>

Doyon, Diane et Jacques Limoges (2008). « Le Cercle de legs, un accompagnement privilégié », *Le Bulletin*, vol. 5, n° 1. Récupéré le 11 juillet 2012 de http://www.orientaction.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=48&catid=37&Itemid=79

Dumoulin, Lucie (2009). *Le coaching de relève – Une stratégie qui rapporte : Comment planifier la transition et le transfert des savoirs*, Lucie Dumoulin, 128 p.

Francoeur, Florent (s.d.). *Pour conserver les travailleurs âgés...*, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Récupéré le 11 juillet 2012 de <http://portailrh.org/cadre/fiche.aspx?p=461136>

Guay, Marie-Michèle et Annie Lirette (2003). *Guide pour le mentorat pour la fonction publique québécoise : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 104 p. Récupéré de http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf

Guérin, Gilles et Tania Saba (2004). « Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », dans *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Guerrero, Sylvie, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger (dir.), Paris, Vuibert, coll. La collection « Recherche » de l'AGRH, p. 299-333.

Guérin, Gilles et Tania Saba (2003). « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles*, vol. 58, n° 4, p. 590-619.

Jacob, Réal et Sébastien Harvey (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 12, n° 2, p. 12-25.

Limoges, Jacques (2004). *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie : Vade-Mecum*, Sherbrooke, GGC, coll. Pratiques Professionnelles, 114 p.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2013). *Portrait de la main-d'œuvre : Personnel d'encadrement*, document de travail, Direction de la planification de la main-d'œuvre et du soutien au changement, 16 p.

Renaud, Martine (2008). *Le transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du secteur de la santé et des services sociaux au Québec*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 152 p.

Riffaud, Sébastien (2007). *Âges et savoirs : vers un transfert intergénérationnel des savoirs*, compte-rendu d'études, travail dirigé, Québec, ARUQ et CSQ, 96 p. Récupéré de <http://www.securitesociale.csq.qc.net/sites/1676/documents/publications/D11753.pdf>

Saba, Tania (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, vol. 34, n° 3, p. 25-37.

Statistique Canada (2011). *Enquête sociale générale – 2010*, Statistique Canada. Récupéré le 11 juillet 2012 de <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-647-x/89-647-x2011001-fra.htm>

SUGGESTIONS DE LECTURE – SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

Pour en savoir plus sur le mentorat

Le centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a publié, de 2002 à 2004, quatre rapports de recherche sur le mentorat dans la fonction publique. Ces publications sont disponibles gratuitement sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor.

www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/centre-dexpertise-en-gestion-des-ressources-humaines/publications/

Pour en savoir plus sur le Cercle de legs

La pratique du Cercle de legs vous a intéressé et vous aimeriez en savoir plus? Sachez qu'il existe un site Web entièrement consacré à ce sujet. Vous y trouverez des définitions, des témoignages ainsi que plusieurs liens et références.

www.cercledelegs.com/index.php



T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca
505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST
BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2