

Un programme innovateur de coopération intergénérationnelle



Marie Côté
Conseillère à la formation
et au développement
organisationnel
CSSS La Pommeraie

Dans un contexte où la rareté de main-d'œuvre s'accroît chaque année dans le secteur de la santé et des services sociaux, il nous apparaît primordial de maintenir au travail les employés les plus expérimentés. Nous voulons leur permettre de transférer leurs connaissances aux autres générations et, plus spécifiquement, aux nouveaux employés.

Le Programme de coopération intergénérationnelle vise aussi à répondre à deux situations étroitement liées qui prévalent au CSSS La Pommeraie : perte de motivation des employés en fin de carrière et difficultés relationnelles entre les différentes générations (les *baby-boomers*, les X et les Y). Ces difficultés affectent le climat de travail et privent les employés des bénéfices qu'ils pourraient s'apporter mutuellement.

Valoriser les compétences et l'expertise

Grâce au Programme de coopération intergénérationnelle, les employés en fin de carrière peuvent faire le bilan de leur cheminement professionnel, identifier ce qu'ils ont de plus précieux à léguer aux autres générations et profiter d'une formation sur mesure et d'un soutien continu pour le faire en toute confiance.

Les employés en fin de carrière, toutes catégories d'emplois confondues, retrouvent un sens ou une revalorisation à leur travail. Ils profitent d'une reconnaissance professionnelle qui les aide à se maintenir positivement en emploi. Le programme vise aussi à faciliter l'émergence de liens intergénérationnels et le transfert des connaissances et des expertises. À long terme, une culture de transmission des legs sera instaurée dans l'organisation.

Pour les 50 ans et plus

Le programme s'adresse aux membres du personnel âgés de 50 ans et plus, une dizaine de personnes par année. L'offre d'aménagement de leur temps de travail leur donne différentes opportunités :

- > circonscrire leur legs professionnel par le biais du Cercle de legs¹ ;
- > optimiser leurs compétences en accompagnement grâce à une formation sur mesure ;
- > transmettre leur héritage professionnel (passion, connaissances et expérience) aux autres générations sous la forme qu'ils désirent (projet personnel ou d'équipe).

Par exemple, les participants des deux premières années d'expérimentation ont contribué à l'une ou l'autre des activités suivantes : accompagnement individuel ou de groupe auprès de jeunes recrues, rédaction de divers documents (livre, guide, outil, formation) et promotion de leur profession dans le milieu scolaire.

L'aménagement du temps de travail

Cette stratégie de maintien en emploi consiste à libérer, chaque année, dix employés de 50 ans et plus, une journée par semaine de septembre à mai, pour leur participation au projet. Certaines activités sont planifiées à l'agenda, tels le Cercle de legs et l'habilitation à l'accompagnement. Les autres activités se réalisent au moment qui convient le mieux aux participants.

La participation au Cercle de legs

Un legs consiste à transférer son savoir et son savoir-faire à d'autres membres de l'organisation. Il s'agit plus particulièrement des acquis

Les employés en fin de carrière peuvent faire le bilan de leur cheminement professionnel, identifier ce qu'ils ont de plus précieux à léguer aux autres générations.

1. LE CERCLE DE LEGS : UNE INVITATION !



d'une carrière qui apparaissent les plus importants. Le legs peut être matériel, immatériel, professionnel et personnel.

Le Cercle de legs a été développé en 2002 par Diane Doyon, consultante en développement professionnel et organisationnel. C'est un espace de réflexion et d'échange s'adressant aux personnes qui se situent au troisième tiers de leur vie active au travail. Il permet de développer deux nouveaux savoirs, soit le savoir-rester et le savoir-partir, lesquels impliquent, entre autres, de ficeler et de transmettre son legs professionnel (**encadré 1**).

L'habilitation à l'accompagnement

Accompagner une personne ne repose pas sur une technique. C'est un art, une présence généreuse offerte à l'autre. L'habilitation à l'accompagnement comporte un double objectif. Dans un premier temps, elle a pour

2. DES RÉSULTATS CONCRETS DU PROGRAMME DE COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

- **Mobilisation et « empowerment » des employés :** réel engagement des participants et prise d'initiatives multiples visant l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'entraide et la collaboration entre les générations.
- **Préservation de la mémoire organisationnelle :** réalisation de divers produits (livre, guide, outil, formation) et élaboration d'un réseau de soutien intergénérationnel qui n'auraient pu voir le jour, faute de temps, dans le contexte habituel de travail. Par exemple, un livre portant sur le savoir-être avec les clients et leurs familles a été rédigé, une affiche « Recette de la réussite » a été élaborée, des rencontres d'échange entre jeunes recrues et employés en fin de carrière ont été organisées, un réseau d'accompagnement professionnel pour les jeunes recrues a été développé.
- **Amélioration du climat de travail :** création de liens entre les membres du personnel et transformation des perceptions et des croyances des employés d'une génération à l'égard de celles de l'autre génération.
- **Qualité de vie au travail :** aménagement du temps de travail, sentiment d'accomplissement pour les employés en fin de carrière, diminution du niveau de stress et du sentiment d'isolement chez les jeunes recrues.
- **Fidélisation du personnel :** développement d'habiletés de maintien en emploi pour le personnel en fin de carrière et établissement de liens de confiance pour les nouvelles recrues.
- **Visibilité et attraction :** accueil enthousiaste des jeunes pour le Programme de coopération intergénérationnelle : il leur donne accès à des modèles positifs.

but de démystifier l'accompagnement professionnel auprès des participants et de situer le rôle d'accompagnateur dans l'organisation. Dans un deuxième temps, les participants sont habilités à la pratique même de l'accompagnement.

Après cette formation, les participants sont en mesure de décider si l'accompagnement professionnel représente pour eux un moyen pertinent de transmission de legs. S'ils souhaitent accompagner de jeunes recrues, ils décident comment le faire en fonction de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs aspirations.

La transmission des legs

Au terme de la démarche du Cercle de legs et de l'habilitation à l'accompagnement, deux possibilités s'offrent aux participants :

- > se retirer du projet pour une raison ou une autre, par exemple ne pas avoir le goût de transmettre ;
- > réaliser leur projet de legs, individuellement ou en équipe. Dans cette optique, une structure de soutien est mise en place pour les accompagner dans leur action.

Des résultats tangibles et reconnus

Le Programme de coopération intergénérationnelle compte de nombreux résultats (**encadré 2**). À ce jour, 19 employés y ont participé : 11 infirmières, 5 infirmières auxiliaires et 3 travailleurs sociaux. Indirectement, le programme touche beaucoup plus de personnes : les jeunes recrues (actuellement 23), les collègues de travail, l'ensemble du personnel du CSSS et les clients bénéficient des legs réalisés en cours d'année.

Un legs consiste à transférer son savoir et son savoir-faire à d'autres membres de l'organisation.

De plus, le Programme de coopération intergénérationnelle a été reconnu dans le cadre du Concours pro-

jets innovants 2009 par le Laboratoire en gestion et en gouvernance de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. Il constitue un changement notable dans les façons de faire habituelles et pourrait mener à une amélioration significative de la performance de l'organisation, voire, à plus long terme, du secteur de la santé et des services sociaux.

Au-delà de ses effets positifs sur les membres du personnel, l'hypothèse est que ce projet peut contribuer à une percée dans la culture et le fonctionnement intergénérationnel de nos organisations de santé. Le programme a aussi reçu la mention de pratique exemplaire d'Agrément Canada qui reconnaît son innovation et sa créativité dans la prestation des soins et des services. ●

RÉFÉRENCE

1. Cercledelegs.com

