

# Comment conserver les connaissances des cadres en fin de carrière ?



**Martine Renaud, M. Sc.**  
Adjointe au directeur  
des ressources humaines  
et du développement  
des compétences  
Service de santé-  
sécurité et de qualité  
de vie au travail  
Centre hospitalier  
universitaire de Québec  
(CHUQ)



**Mélanie Lavoie-Tremblay,  
inf., Ph D.**  
Professeure adjointe  
École des sciences  
infirmières  
Université McGill

**Depuis plus de dix ans, le CHUQ procède** à une planification stratégique de ses effectifs cadres en identifiant ses besoins futurs et en les qualifiant en termes de vulnérabilité de savoir. L'indice de vulnérabilité d'un poste s'obtient en cotant le degré de rareté des savoirs du cadre (savoirs rares et difficiles d'accès), de complexité de soins ou services (niveau d'apprentissage requis afin de maîtriser le domaine professionnel) ainsi que de stabilité des ressources actuelles et à venir (stabilité au niveau de l'expérience de l'équipe).

Ainsi, le CHUQ se prépare à se mesurer à la vague majeure de départs à la retraite qui s'accroît d'année en année. Cette situation occasionne un défi tant au niveau du renouvellement accéléré de son personnel d'encadrement qu'à l'égard de la perte potentielle de connaissances. Cet article met en lumière les principales stratégies du CHUQ en matière de prolongation de carrière ainsi qu'en transfert des connaissances de ses cadres en fin de carrière.

## Les leviers d'une fin de carrière glorieuse

Les différents groupes de discussion et sondages effectués auprès des cadres en fin de carrière du CHUQ permettent de conclure que leur départ à la retraite n'est pas coulé dans le béton, ni figé dans le temps. Ils désirent laisser un héritage, un legs de fierté qu'ils choisissent eux-mêmes et qui met en valeur les savoirs qu'ils ont développés au cours de leur carrière.

Ainsi, pour réussir à prolonger la carrière d'un cadre, l'établissement doit lui donner un pouvoir décisionnel sur la façon de poursuivre son investisse-

ment. Dans cette optique, le CHUQ revoit systématiquement, sur une base individuelle, le plan de fin de carrière de chacun des cadres à moins de deux ans de leur retraite.

Avec ces principes en filigrane, plusieurs prolongations de carrière se vivent au CHUQ. Par exemple, certains cadres participent au développement et à la prestation des formations destinées aux nouveaux

cadres et plusieurs assurent le *coaching* de la relève. Toutefois, la réalisation de mandats spéciaux représente l'option la plus prisée. En effet, ces mandats permettent aux cadres de laisser une contribution significative pour eux et pour l'organisation.

Néanmoins, les cadres en fin de carrière s'attendent à des conditions de travail propices au maintien à l'emploi. Essentiellement, ils désirent un mandat précis, au cœur de leur expertise, de durée définie et courte, de préférence. Leurs conditions de travail doivent aussi prévoir un horaire plus flexible, une charge réduite et, bien souvent, de ne plus avoir à gérer une équipe.

## Éviter l'amnésie organisationnelle

Un gestionnaire accumule bon nombre de connaissances lors de son parcours professionnel. C'est pourquoi le CHUQ tient à ce que ses cadres les transmettent avant de partir à la retraite.

Selon des auteurs, ces connaissances peuvent être de deux ordres : explicite et tacite. La connaissance explicite « peut être exprimée en mots et nombres et peut être transférée sous forme de données, formules scientifiques, spécifications, manuels, etc. Ce type de connaissance est facilement transférable entre des individus, et ce, de façon formelle et systématique »<sup>1</sup>.

Le CHUQ revoit systématiquement, sur une base individuelle, le plan de fin de carrière de chacun des cadres à moins de deux ans de leur retraite.

Pour le CHUQ, les connaissances tacites sont primordiales. Il s'agit des savoirs expérientiels reliés à la mémoire, l'intuition et le savoir-être des gestionnaires séniors, ce qui représente entre 70 et 80 % des connaissances d'un individu et, conséquemment, d'une organisation<sup>2</sup>. Un certain niveau de complexité est relié au transfert de ces connaissances. Compte tenu des aspects intangibles et personnels, elles nécessitent l'implication directe des cadres en fin de carrière. Ceux-ci semblent d'ailleurs confiants dans leur capacité à transférer ces connaissances.

### Le transfert efficace des connaissances tacites

Les résultats d'une recherche menée en 2008 auprès des cadres en fin de carrière au CHUQ<sup>3</sup> suggèrent que le transfert des connaissances tacites est un acte volontaire et non imposé. Dans cette optique, les cadres optent pour des moyens de transfert dont ils connaissent l'existence et qu'ils ont bien souvent expérimentés avec satisfaction (**encadré 1**).

Plusieurs facteurs influencent l'efficacité du transfert des connaissances tacites. Néanmoins, la principale dimension sur laquelle une organisation peut agir à court terme est celle de la structure de soutien. En ce sens, le CHUQ se doit de libérer du temps pour les cadres en fin de carrière et leur fournir des lieux de socialisation afin de leur offrir des opportunités concrètes d'échanges interpersonnels à l'origine du processus de transfert. Le

## 1. MOYENS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES TACITES PRIVILÉGIÉS PAR LES CADRES EN FIN DE CARRIÈRE DU CHUQ

- **Planification de succession** : identification d'un successeur au cadre en fin de carrière et élaboration d'un plan de transfert des connaissances.
- **Coaching** : démarche selon laquelle le cadre intègre graduellement son successeur en lui faisant acquérir les compétences et développer les habiletés nécessaires à son entrée en poste.
- **Jumelage** : arrangement formel selon lequel le cadre chevauche son temps de travail avec son successeur afin que ce dernier partage son quotidien et se familiarise graduellement à ses nouvelles fonctions.
- **Mandat spécial** : mandat *ad hoc*, de courte durée, créé par l'organisation et offert au cadre sur la base de ses expériences, expertises et savoir-faire. Ce mandat est bien souvent en lien avec l'organisation des soins, des services et du travail. Le cadre interagit alors avec divers intervenants, lui permettant de partager et léguer ses connaissances tacites.
- **Projet de fin de carrière** : projet de plus grande envergure qui résulte de l'initiative même du cadre. Ainsi, le rayonnement du projet de fin de carrière dépasse bien souvent les frontières de l'organisation pour avoir des impacts sur l'ensemble du secteur de la santé et des services sociaux. Principalement, le projet vise l'avancement de la profession dans laquelle œuvre le cadre en fin de carrière.

## 2. CENTRE D'EXPERTISE DES GESTIONNAIRES DU CHUQ

- Le centre propose un programme de développement pour les nouveaux cadres (0-2 ans) incluant 19 formations instrumentales en gestion d'une demi-journée à deux jours (ex. : rôle du gestionnaire en SST, gestion de projet, gestion du changement), ainsi que des activités de *coaching*.
- Certaines de ces formations (ex. : rapports financiers) sont offertes en ligne (*e-learning*). Le descriptif des cours ainsi que le statut d'inscription sont accessibles aux gestionnaires par un portail Internet.
- Bien que la formation soit destinée aux nouveaux cadres, des cadres en progression peuvent aussi s'y inscrire. De plus, des cadres expérimentés d'un autre milieu qui sont nouvellement nommés au CHUQ sont considérés comme des nouveaux cadres et l'éventail de formation leur est offert.

CHUQ veut aussi instaurer un système de reconnaissance afin de souligner leur contribution au succès du transfert de leurs connaissances tacites.

### Une responsabilité partagée

Depuis plus de dix ans, le CHUQ redouble d'effort afin de préserver une partie de sa richesse, soit les connaissances tacites de ses cadres. En somme, faute de pouvoir prolonger indéfiniment la carrière des cadres expérimentés, le CHUQ espère retenir leurs connaissances un peu plus

longtemps et les transférer pour ainsi régénérer le savoir collectif de l'organisation.

Il s'agit d'une responsabilité partagée qui nécessite une stratégie inté-

Depuis plus de dix ans, le CHUQ redouble d'effort afin de préserver une partie de sa richesse, soit les connaissances tacites de ses cadres.



*Le programme d'accompagnement des nouveaux cadres favorise la conjugaison des savoirs et des êtres et permet une intégration plus rapide dans leur milieu : (assis) Jean Bouchard, Étienne Bussières, Dominique Grenier, (à l'arrière) Johanne Lebel, gestionnaire coach, Francine Lavoie, Chantal Guimond.*

grée combinant des moyens efficaces de transfert des connaissances. Dans cette logique, le cadre est responsable de transférer ses connaissances avant son départ et l'organisation a la responsabilité de lui fournir un environnement propice à la réalisation de ce mandat. Cette philosophie a permis la création, en 2008, du Centre d'expertise des gestionnaires du CHUQ (**encadré 2**) pour lequel une pratique exemplaire d'Agrément Canada a été décernée en 2010. ●

### RÉFÉRENCES

1. NONAKA, I., N. KONNO. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, p. 42.
2. DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
3. RENAUD, M. *Le transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du secteur de la santé et des services sociaux*, Mémoire, management, HEC Montréal, Boursière FERASI, 2008.