



Photo: Brigitte Longerich

Les cercles de legs

Entre «savoir rester» et «savoir partir»

Une fois la cinquantaine amorcée, la plupart des travailleurs se trouvent confrontés à des questions fondamentales. Ils peuvent se retourner sur une vie riche d'expériences, satisfaits de ce qu'ils ont accompli. Pourtant l'interrogation revient, lancinante: qu'advient-il de tout cela après mon départ à la retraite? Et à quoi tout cela a-t-il servi?

BRIGITTE LONGERICH

LA cinquantaine correspond pour la majorité des travailleurs à la troisième étape de vie active en emploi, ce que les spécialistes appellent le troisième tiers de carrière. Une période de maturité et d'expertise, mais aussi de questionnements et de projets, avec la préparation de la prochaine étape: celle de la retraite.

C'est ce constat qui a poussé une équipe de spécialistes québécois à mettre sur pied des «cercles de legs»,

qui sont des ateliers de rencontre permettant à des groupes limités de participants de se confronter aux questions qui les préoccupent et de préparer la transmission de leur legs. Cette approche existe également en Suisse romande depuis quelque temps.

Age et travail

«A 50 ans et parfois même avant, un travailleur peut être perçu – et donc se voir lui-même – comme étant sur le déclin sur le plan professionnel. L'enjeu

est de taille: maintenir le cap d'une vie active et productive dans son dernier tiers de vie au travail pour être capable d'intégrer l'expérience acquise et de la partager avec la relève. Savoir rester, pour ensuite savoir partir», affirme Charlotte Morneau, l'une des spécialistes à l'origine des cercles de legs.

Le monde du travail est en mutation constante, et l'adaptation aux changements de rythme, de techniques, de communication et de rendement est parfois mal vécue par les travailleurs plus âgés. Selon les statistiques avancées par Promotion Santé Suisse en 2007, un quart des personnes de 50 ans n'exercent plus d'activité professionnelle. Parmi celles-ci, 20% ont quitté le monde du travail pour raisons de santé, les autres ont été licenciées ou ont opté pour un départ volontaire à la retraite, ou encore sont démotivés par les mauvaises conditions de travail. 20% des travailleurs sont à l'AI dans les années qui précèdent la retraite. Et

pourtant, un tiers souhaiteraient reprendre une activité professionnelle.

Le maintien professionnel

Dans la philosophie des organisations apprenantes, le salarié est placé au centre de la réflexion et considéré comme un partenaire privilégié. L'organisation apprenante est définie comme «une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances». Une bonne gestion des savoirs, débouchant sur une évolution constructive, est fondée sur des relations de confiance, le partage, la sollicitude et le droit à l'erreur. Aucune amélioration des conditions de travail ne peut être envisagée sans un travail de fond sur les relations. La construction des savoirs, tout comme la transmission des savoirs, ne peut avoir lieu que si l'entreprise reconnaît à temps les signes d'épuisement ou d'obsolescence de ses collaborateurs et permet de créer pour chacun un stress optimal.

Maintien professionnel

L'individu et son environnement

Le maintien professionnel dépend avant tout de l'environnement dans lequel évolue le travailleur. Ainsi on parle d'obsolescence lorsque l'individu reçoit beaucoup plus de l'environnement qu'il ne lui en donne, alors que l'épuisement résulte d'une situation dans laquelle l'individu donne beaucoup plus à l'environnement qu'il n'en reçoit.

Le maintien professionnel n'est possible que lorsque l'équation entre ce que l'individu donne à l'environnement et ce qu'il en reçoit est parfaite.

La qualité de l'environnement est principalement déterminée par les relations: 88% des «mainteneurs/euses» disent y parvenir grâce au support d'autres personnes, et 80% des difficultés des travailleurs/euses sont d'ordre médiatique et communicationnel.

Différentes analyses concernant la répartition des travailleurs ont mis en évidence que 20% d'entre eux présentent des indices d'épuisement, 16% présentent des indices d'obsolescence, et que 12% ont urgemment besoin d'une transition. 52% seulement des travailleurs sont dans une situation «de maintien», autrement dit, à la bonne place (lire également encadré).

Faire le point

Certaines entreprises – mais de loin pas toutes! – ont pris conscience de l'importance de prendre soin des travailleurs plus âgés et de favoriser leur maintien professionnel. Mais chaque professionnel peut également entreprendre personnellement de «faire le point», grâce aux cercles de legs justement. Au cours des séances, grâce à un questionnement pertinent conduit par un(e) spécialiste et à l'effet miroir offert par le groupe, les participants sont amenés à faire un bilan de leur carrière, d'envisager ce troisième tiers comme porteur de vie et de clarifier la manière dont ils souhaitent transmettre leur legs. Laurence Hamel, infirmière aux HUG, relève les aspects extrêmement positifs de la démarche: «On ne peut pas juste se dire: quand je partirai, adviendra ce qui adviendra. Les personnes qui approchent de la retraite disposent d'un savoir énorme, il faut leur donner la possibilité de le transmettre aux générations suivantes». Aux HUG, un système de mentorat a ainsi été mis en place pour les jeunes infirmiers/ères en psychiatrie, qui leur permet de bénéficier de l'accompagnement de professionnels chevronnés.

Une démarche à systématiser

Les cercles de legs s'adressent à tous les milieux. Ils peuvent être organisés de manière intra-institutionnelle ou inter-institutionnelle, selon les objectifs poursuivis. L'importance de la transmission des savoirs devrait être reconnue comme un moyen essentiel du maintien en activité des travailleurs: il y a là un potentiel de motivation considérable que les organisations ne peuvent négliger. Prendre soin de manière intelligente et sensible des personnes en fin de carrière permettrait non seulement de rédui-

Témoignages

«Préserver la mémoire collective»

Les cercles de legs sont fondés sur une démarche personnelle de l'individu désireux de donner un sens à son parcours professionnel. Mais les bénéficiaires sont également nombreux pour les organisations, et les cercles de legs mériteraient d'être introduits à large échelle dans les institutions, afin de préserver la mémoire collective et de ne pas perdre toute la richesse de savoirs accumulés par les collaborateurs de longue date. Quelques témoignages:

«Avant la démarche, je n'avais pas de réflexion consciente, ce qui veut dire que je ne pensais pas avoir quelque chose à léguer».

«J'ai pris conscience de mon épuisement – je fais un rééquilibrage à travers des choix, un lâcher-prise et aussi l'introduction d'espace et de temps pour la créativité et la réflexivité».

«Je me sens sereine et m'imagine que la retraite se fera avec moins d'appréhension».

«Je vais mettre en place un nouveau programme pour l'acquisition de savoirs ainsi qu'une intervention avec mes collègues».

«Je vais identifier un successeur, tenir à jour les procédures, transmettre mon expérience et actualisant les contenus».

«Le legs, j'ai appris que cela pouvait être une philosophie, c'est l'essence du legs. Dégager la route devant les gens.»

re le taux des personnes de plus de 50 ans qui ont quitté la scène du travail, mais également d'assurer aux jeunes un appui solide pour leurs débuts dans la vie professionnelle. □

Cet article reflète en partie les réflexions échangées lors de la conférence donnée par Marie-Christine Willemin et organisée par Espace Compétences le 11 juin 2009.

Espace compétences organisera en 2010 un premier Cercle de legs: renseignements et inscriptions: www.espace-competences.ch. D'autres cercles seront également proposés dès 2010 par Marie-Christine Willemin, renseignements: www.service-avenir.net