

Centre de santé et de services sociaux
La Pommeraie



PROGRAMME DE COOPÉRATION
intergénérationnelle

POUR LA TRANSMISSION
DU SAVOIR ENTRE GÉNÉRATIONS

1^{er} octobre 2011

Agence de la santé
et des services sociaux
de la Montérégie

Québec 

LEGG : PROJETS INNOVANTS 2009
Rapport-synthèse de fin de projet

Pour toute information concernant ce projet d'innovation rejoindre :

Marie Côté, Conseillère à la formation et au développement organisationnel,
Direction du soutien à la gestion des personnes
Centre de santé et de services sociaux La Pommeraie
950, rue Principale, Cowansville, J2K 1K3
450-266-4342 option 5 poste 5567, marie.cote@rrsss16.gouv.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
CONCEPTION DU PROJET	3
1.1 La problématique	3
1.2 La solution innovante proposée	4
1.3 Les connaissances pertinentes	6
1.4 Le contexte spécifique du projet.....	8
1.5 Les objectifs et indicateurs de suivi du projet.....	8
1.6 L'analyse stratégique des conditions de succès	9
1.7 Les principales étapes du projet.....	10
1.8 L'équipe et la structure du projet	11
2 BILAN DU PROJET	12
2.1 Les principales réalisations	12
2.2 Les résultats obtenus	14
2.3 Les principaux obstacles rencontrés et les solutions apportées	22
2.4 Les facteurs de succès.....	23
2.5 Les personnes et les ressources requises	25
2.6 La pérennité du projet.....	25
CONCLUSION.....	26
RÉFÉRENCES	27

INTRODUCTION

Le Programme de coopération intergénérationnelle (PCI) du CSSS La Pommeraie a vu le jour en 2009. Chaque année, il permet à une dizaine d'employés au troisième tiers de leur carrière de faire le bilan de leur cheminement professionnel, d'identifier ce qu'ils ont de plus précieux à léguer aux autres générations et de profiter d'une formation sur mesure et d'un soutien continu pour le faire en toute confiance.

Le PCI a reçu la mention de pratique exemplaire d'**Agrément Canada en 2010** et le **Prix AQESSS 2011 dans la catégorie ressources humaines**. Ces derniers visent à reconnaître l'innovation, l'excellence et la performance des établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Ce document se veut un rapport synthèse de fin de projet présenté au Laboratoire d'Expérimentation en Gestion et en Gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux qui, dans le cadre du Concours projets innovants 2009, a retenue le caractère novateur du PCI et lui a octroyé une subvention de démarrage, un soutien en expertise et un accompagnement en recherche.

Le document est présenté en deux parties. Dans un premier temps, le PCI est présenté sur le plan de sa conception. On y décrit la problématique initiale, la solution innovante proposée, les connaissances pertinentes, le contexte spécifique du projet, les objectifs et indicateurs de suivi, l'analyse stratégique des conditions de succès, les principales étapes du projet, l'équipe et la structure de projet.

Dans un deuxième temps, un bilan du PCI est dressé. On y retrouve les principales réalisations, les résultats obtenus, les obstacles rencontrés et les solutions apportées, les facteurs de succès, les personnes et les ressources matérielles, financières ou technologiques requises et les éléments de pérennité du projet.

CONCEPTION DU PROJET

1.1 La problématique

Le projet vise à répondre à deux situations problématiques étroitement liées.

La première situation a trait au fait que l'on observe de plus en plus chez les employés au troisième tiers de leur carrière une perte de motivation pour leur travail et une certaine amertume à l'égard de l'organisation et du système de la santé et des services sociaux. En effet, plusieurs estiment manquer d'intérêt et d'énergie face à une charge de travail qu'ils souhaiteraient voir diminuée. De plus, ils ont le sentiment d'avoir beaucoup donné tout au long de leur vie professionnelle et de ne pas recevoir leur juste part de reconnaissance pour leur dévouement, leurs connaissances et leurs expertises.

La deuxième situation fait référence aux difficultés relationnelles existantes entre les employés des différentes générations : les baby boomers, les X et les Y. Ces difficultés affectent le climat de travail et privent l'ensemble des personnes des bénéfices qu'elles pourraient s'apporter mutuellement.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ces deux situations. Ils entraînent des changements dans les façons de faire et suscitent, entre autres, chez les employés au troisième tiers de leur carrière des sentiments de perte en regard de leurs acquis, de leur raison-d'être et de leur estime de soi. Ce sont :

- l'arrivée sur le marché du travail d'une génération partageant une vision et des valeurs différentes et possédant un fort pouvoir de négociation en situation de pénurie de personnel;
- l'adoption de nouvelles mesures ou la modification de mesures en place visant l'attraction et la rétention des recrues dans un contexte de pénurie ;
- l'augmentation de la charge de travail ainsi que l'alourdissement des besoins de la clientèle;
- l'évolution constante des pratiques, la transformation des rôles et des responsabilités et le rehaussement des exigences pour l'obtention de certains postes;
- la mise sur pied de nouvelles formes d'organisation du travail et la remise en question des façons de faire dans une perspective d'amélioration continue;
- l'adoption de mesures administratives en lien avec des contraintes financières.

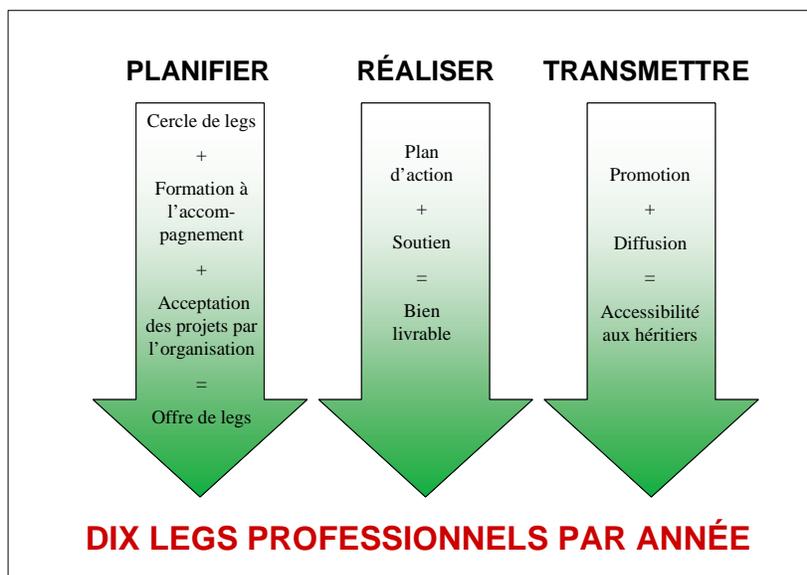
1.2 La solution innovante proposée

Le projet consiste à offrir à chaque année à une dizaine d'employés de 50 ans et plus, recrutées dans l'ensemble du CSSS, un aménagement de leur temps de travail afin qu'ils puissent circonscrire leur legs professionnels et le transmettre aux autres générations sous une forme ou une autre, par exemple en accompagnant des jeunes recrues, en rédigeant des guides de bonnes pratiques, en concevant des activités de formation, etc.

On lègue généralement les acquis d'une carrière qui apparaissent les plus importants tels que sa passion du métier (vision, aspirations, etc.), ses connaissances (tacites ou explicites), son expérience (trucs du métier, outils chèrement développés, etc.) et son savoir-être (attitudes clefs). Les legs s'adressent souvent aux jeunes recrues mais aussi aux collègues de travail, aux employés de différents secteurs d'activités et à la clientèle.

Le projet comporte trois étapes. Une première pour planifier quoi léguer, à qui et comment. Une deuxième, pour réaliser les projets de legs et une troisième, pour les transmettre aux héritiers.

Les trois étapes du Programme de Coopération Intergénérationnelle (PCI)



L'aménagement du temps de travail

L'aménagement du temps de travail des employés au troisième tiers de leur carrière est utilisé comme une stratégie de maintien en emploi. Il consiste à libérer de la fin septembre à la fin mai, une journée par semaine, dix employés pour leur participation aux étapes 1 et 2 du projet. L'étape 3 a lieu à l'automne et ne requiert que peu d'investissement en temps pour les participants. Chacune des trois étapes comporte des activités planifiées à l'agenda et d'autres que les participants réalisent au moment et à l'endroit qui leur convient le mieux.

Étape 1 : Planifier les legs professionnels

Cette étape a lieu de la fin septembre à la mi-décembre. Elle comporte trois activités principales: le cercle de legs, la formation à l'accompagnement et l'acceptation des projets de legs par l'organisation. Au terme de cette étape, les participants peuvent :

- 1) Se retirer du programme parce qu'ils considèrent ne pas avoir d'héritage professionnel particulier à transmettre, parce qu'ils souhaitent transmettre leur héritage professionnel de façon informelle ou parce qu'ils préfèrent transmettre leur héritage professionnel en dehors de l'organisation ;
- 2) Présenter formellement à l'organisation une offre de legs et poursuivre les étapes 2 et 3 du programme. L'offre de legs peut prendre l'une ou l'autre des formes suivantes ou les deux ;
 - a. Intégrer un réseau d'accompagnateurs professionnels qui soutiennent l'intégration des jeunes recrues dans leur milieu de travail ⁽¹⁾ ; et/ou
 - b. Planifier et mettre en œuvre un projet personnel ou d'équipe qui correspond mieux aux particularités de son legs professionnel.

Le Cercle de legs ⁽²⁾

Le Cercle de legs est une activité de ressourcement en groupe et individuel. Il est animé par une consultante externe accréditée à la méthode. Le Cercle de legs amène les travailleurs à se positionner face au troisième tiers de leur carrière. Deux nouveaux savoirs sont développés, soit le savoir-rester et le savoir-partir, lesquels impliquent de ficeler et de transmettre son legs professionnel. L'approche Cercle de legs vise aussi le maintien en emploi des personnes en les aidant à demeurer motivées.

Plus spécifiquement, les participants sont invités à :

- faire le bilan de leur carrière et prendre conscience de la richesse de leur expérience;
- se positionner par rapport à leurs besoins et leurs projets au troisième tiers de carrière;
- réfléchir sur la façon de vivre pleinement la fin de leur carrière et leur transition à la retraite;
- développer des stratégies de maintien en emploi au troisième tiers de carrière;
- ficeler leur héritage professionnel et se préparer à léguer:
- explorer comment et à qui transmettre;
- identifier différentes pistes d'action pour transmettre son legs professionnel.

La formation à l'accompagnement professionnel

Accompagner une personne ne repose pas sur une technique, c'est un art, une présence généreuse offerte à l'autre. C'est aussi un mode de transfert des connaissances, des habiletés et des attitudes des plus efficaces et un moyen privilégié de développer des liens intergénérationnels.

(1) Cette proposition se veut en lien avec le programme de préceptorat instigué par le Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) ainsi que des lettres d'entente relatives à l'encadrement professionnel continues dans les conventions collectives de la FIQ et de l'APTS.

(2) Cercledelegs.com - Diane Doyon, consultante en développement professionnel et organisationnel.

La formation à l'accompagnement vise à démystifier ce mode relationnel souvent méconnue. La formation est dispensée par une ressource à l'interne.

L'acceptation des projets de legs

L'offre de legs est la résultante d'une réflexion initiée par les participants lors des activités de Cercle de legs et de formation à l'accompagnement professionnel. Elle est négociée auprès des membres de l'équipe de projet pour en assurer la pertinence pour l'organisation. Lors de cette négociation, le comité de pilotage peut suggérer des modifications pour qu'un projet soit plus acceptable s'il ne répond pas à certains paramètres telles que : sa valeur ajoutée, son lien avec la mission, son originalité, son utilité, sa correspondance avec des acquis de carrière, son aspect éthique (cadre professionnel) et ses héritiers. Ainsi, certaines demandes d'itérations peuvent être faites pour donner, par exemple, « plus d'envergure » à un projet ou demandé un plus grand apport « personnel » plutôt « qu'administratif » aux contributeurs.

Étape 2 : Réaliser les legs professionnels

Cette étape a lieu de la fin janvier à la fin mai. À cette étape, les participants sont invités à concrétiser leur offre de legs, c'est-à-dire accompagner des jeunes recrues ou planifier et élaborer un projet personnel ou d'équipe. Pour ce faire, ils sont jumelés à différentes ressources (conseiller, graphiste, gestionnaire ou autres.), appelées « ange-gardien », qui possèdent une expertise particulière et qui les aident dans la réalisation de leurs projets. Par exemple, les participants qui intègrent le réseau d'accompagnateurs sont soutenus par une personne responsable de ce dernier. Un participant qui souhaite réaliser un recueil de texte est accompagné d'une conseillère en communication. Un autre qui réalise un guide de bonnes pratiques est guidé par son supérieur immédiat.

En plus de bénéficier du soutien de leur ange-gardien, des rencontres de suivi des projets sont organisées régulièrement avec les participants et la responsable du PCI. De plus, une certaine mobilisation s'installe autour de la réalisation des différents projets et il n'est pas rare de voir contribuer de façon ad hoc des collègues de travail, des professionnels, des spécialistes, des supérieurs immédiats.

Étape 3 : Transmettre les legs professionnels

Cette troisième étape a lieu au mois de septembre de l'année suivante. Les participants du PCI sont invités à partager officiellement leurs réalisations auprès d'un public élargi, c'est-à-dire les membres des cohortes précédentes et de l'année qui démarre, des recrues, des gestionnaires, des collègues de travail, etc. Les accompagnateurs présentent un bilan de leurs activités. Les autres participants déposent leur projet de legs qui sont par la suite rendus accessibles à leurs héritiers.

1.3 Les connaissances pertinentes

Le projet s'appuie sur le principe que le transfert des connaissances aux plus jeunes générations fait partie des aspirations des travailleurs en fin de carrière (Saba, 1995; Dupuis et Tuyet Trinh Thi, 1998; Audet 2004, dans Riffaud, 2007). Que ces derniers

se sentent valorisés, reconnus et utiles pour leur organisation lorsqu'ils ont la possibilité de transmettre leur expérience à leurs successeurs (Bédard, 1998; Lefebvre et al., 2003 et Léonard, 2003, dans Riffaud, 2007).

Les travaux de Saba (1995) font état que les travailleurs de 50 ans et plus aspirent à jouer de nouveaux rôles de formateurs, ce qui engendrerait un impact positif sur leur motivation et leur productivité. Le défi professionnel de former la relève inciterait les travailleurs d'expérience à demeurer en emploi plus longtemps (Jalette et Villeneuve, 2002). Selon Van Daele (2005), c'est le sens du travail qui conditionne le désir de partir ou de rester. Ainsi, plus ce sens est positif, plus la personne souhaitera prolonger son activité professionnelle.

Il est démontré qu'une utilisation optimale des travailleurs en fin de carrière permet de minimiser la perte d'expertise liée aux départs à la retraite (Latulippe et Monrigo, 2005). Que le fait de reconnaître l'expérience, les compétences et l'importance du rôle des travailleurs en fin de carrière dans le processus d'intégration des plus jeunes stimule les futurs retraités à transmettre leur savoirs (Riffaud, 2007). Que la transmission des savoirs du personnel expérimenté facilite la cohabitation intergénérationnelle (Audet, 2004; Cloutier et al., 2002; Guérin et Saba, 2003, cités dans Riffaud, 2007).

Les différents écrits font état qu'une interaction entre les anciens et les nouveaux travailleurs est nécessaire au transfert des savoirs (Doyon et Lemire, 2003). En effet, selon Girod (1995) et Chapelle (1999), cités dans Lefebvre, Charland et Lecompte (2000), les contenus de la mémoire déclarative (savoirs explicites) et procédurales (savoirs tacites, non dits, informels) ne peuvent être transmis autrement que par la relation avec les nouveaux travailleurs.

Pour ce faire, il existe différentes formes d'accompagnement. Le mentorat, entre autres, entraîne des impacts positifs pour les organisations au sens où il favorise l'intégration, l'insertion et le développement professionnel des plus jeunes, tout en assurant la rétention et la fidélisation de la relève (Doyon, 1998, 2001; Cuerrier, 2004; Ndorero et Martineau, 2006). Au rôle de mentor, s'ajoute d'autres formes de parrainage, soit le compagnonnage, le tutorat et le coaching. Ces activités structurées de transfert peuvent être mises en place pour assurer la transmission de l'expertise d'une génération à l'autre au sein des organisations (Jalette et Villeneuve, 2002).

Enfin, les résultats de recherche de Karine St-Pierre (2008) basés sur les données secondaires issues d'une recherche-action mise de l'avant par Doyon en 2006 et portant sur le Cercle de legs mettent en lumière la pertinence d'utiliser cette approche innovante dans les organisations. Le cercle de legs permet de mieux planifier et gérer le processus de transition à la retraite.

Cette approche s'inscrit dans la liste des moyens concrets à mettre en place pour favoriser le transfert intergénérationnel des savoirs dans les milieux de travail et la préservation de la mémoire organisationnelle. Elle répond au besoin de générativité des personnes au troisième tiers de leur carrière (transmettre leurs connaissances et laisser leurs traces). Elle entraîne un effet positif sur le niveau de motivation et par conséquent le rendement au travail. Elle facilite aussi l'acceptation des deuils vécus au cours de sa carrière, la capacité d'accepter ses erreurs et le goût de terminer sa carrière dans le plaisir.

1.4 Le contexte spécifique du projet

Le PCI s'inscrit dans un contexte où la rareté de la main-d'œuvre dans le réseau de la santé et des services sociaux s'accroît chaque année et où il apparaît primordial de maintenir au travail les employés les plus expérimentés en leur permettant de transférer leurs connaissances aux autres générations et plus spécifiquement aux membres du personnel nouvellement embauchés.

Il est tout à fait nouveau qu'une structure formelle de soutien à la planification, la réalisation et la transmission des legs professionnels intégrant l'approche de Cercle de legs voit le jour dans une organisation au Québec et dans le monde. Le Cercle de legs est habituellement expérimenté sans cette structure et profite le plus souvent à des gestionnaires et des professionnels qui proviennent d'organisations différentes.

1.5 Les objectifs et indicateurs de suivi du projet

À long terme, le PCI a pour but de :

- créer et soutenir une culture de transmission des legs au sein de l'organisation ;
- faire bénéficier les autres générations et l'organisation des savoirs et de l'expertise cumulée tout au long d'une carrière, préserver la mémoire organisationnelle ;
- optimiser la performance et la qualité de vie au travail ;
- attirer, retenir et fidéliser le personnel.

Quatre objectifs à court terme ont aussi été choisis au début du projet.

OBJECTIFS À COURT TERME	INDICATEURS
1. Reconnaître et valoriser les compétences et l'expérience des employés en fin de carrière	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du sentiment d'être reconnu• Augmentation du sentiment de valorisation personnelle• Augmentation du sentiment de compétence
2. Susciter chez le personnel en fin de carrière le goût de transmettre et de vivre pleinement leurs derniers engagements	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du niveau de motivation au travail• Augmentation du niveau de satisfaction au travail
3. Créer des liens de qualité entre les générations	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du nombre de relations (direct et indirect)• Niveau de satisfaction (légueurs et héritiers)• Impacts perçus (légueurs et héritiers)
4. Stabiliser et maintenir le personnel en emploi, entre autres en prévenant l'épuisement et la démobilitation	<ul style="list-style-type: none">• Diminution du sentiment d'épuisement• Diminution du niveau d'obsolescence (désuétude)• Sentiment d'un meilleur équilibre vie personnelle et professionnelle• Taux de rétention

1.6 L'analyse stratégique des conditions de succès

Les grilles d'analyse SWOT et des parties prenantes ont amené l'équipe de projet à constater qu'elle avait des partenaires internes et externes d'expérience pour la réalisation de ce projet. Elle disposait aussi d'une structure de soutien importante : l'agence, le chercheur accompagnateur, la consultante externe, la conseillère en communication, le bureau de remplacement, etc. L'équipe avait également un appui important de la direction générale et des partenaires syndicaux.

Des enjeux importants à relever ont toutefois été énoncés :

- La capacité à démontrer les avantages et les bienfaits de ce projet dans le contexte actuel;
- La capacité à intéresser de potentiels troisième tiers et héritiers à expérimenter la démarche;
- La capacité à aller chercher le soutien de l'environnement immédiat (directions, gestionnaires, chefs d'unité et collègues de travail) dans l'expérimentation du projet;
- La capacité à prévoir et à répondre aux irritants et aux obstacles qui apparaîtront en cours d'expérimentation pour les participants (troisième tiers et héritiers) et l'environnement immédiat (directions, gestionnaire, chefs d'unité et collègues de travail).

Pour faire face à ces enjeux, les stratégies suivantes ont été imaginées :

- Développer un plan de communication pour vendre, expliquer et faire valoir le projet;
- Établir un processus de rétroaction continu faisant état aux participants (troisième tiers et héritiers) ainsi qu'à leur environnement immédiat (directions, gestionnaire, chefs d'unité et collègues de travail) de l'évolution du projet;
- Apporter un soutien aux participants (troisième tiers et héritiers) ainsi qu'à leur environnement immédiat (directions, gestionnaires, chefs d'unité et collègues de travail) lorsqu'ils rencontreront des obstacles ou des irritants.

Finalement, la mise en œuvre d'autres mesures (approche systémique) qui pourraient amener des bénéfices à court terme aux employés en fin de carrière pourraient profiter aux chances de succès du présent projet.

1.7 Les principales étapes du projet

L'implantation du PCI a été planifiée en trois temps. Dans un premier temps, c'est-à-dire en 2009-2010, il fut expérimenté auprès d'infirmières et d'infirmières auxiliaires seulement. Ensuite, en 2010-2011, le programme fut ouvert à des infirmières, des infirmières auxiliaires et des agents d'intervention en service social. Enfin, en 2011-2012, le programme est devenu accessible à tous les employés du CSSS La Pommeraie.

Le tableau suivant présente les principales étapes de réalisation par année.

Calendrier annuel du PCI

Juin	Promotion du programme (plan de communication) et appel de candidature des employés au troisième tiers de carrière
Août	Repérage de candidats potentiels et sélection
Septembre	Aménagement du temps de travail
Septembre à novembre	Participation au Cercle de legs et à la formation à l'accompagnement professionnel
Décembre	Négociation et acceptation des projets de legs
Janvier	Promotion et dépôt formel des offres des legs
Février à mai	Réalisation des projets de legs et soutien (accompagnement et projet personnel ou d'équipe)
Juin à août	Finalisation des legs
Septembre	Dépôt officiel des réalisations (bilan accompagnement et projets personnels ou d'équipe)
Octobre	Promotion et diffusion des legs auprès des héritiers.

1.8 L'équipe et la structure du projet

Le comité de pilotage est composé :

- d'une chargée de projet;
- de la directrice des soins infirmiers (DSI);
- de la directrice du soutien à la gestion des personnes (DSGP);
- d'une conseillère en communication;
- de deux gestionnaires;
- de deux représentants syndicaux;
- d'un représentant du laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux.

Les principales fonctions de l'équipe de projet sont d'établir les grandes orientations du PCI, de conseiller et de soutenir la prise de décisions, de procéder à la négociation et à l'acceptation des offres de legs et de représenter le programme dans différentes instances.

Les partenaires suivants ont aussi été associé au projet :

- Le service des communications
- Le syndicat FIQ;
- Diane Doyon, consultante Cercledelegs.com;
- Le laboratoire d'expérimentation en gestion et en gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux;
- Le centre d'études en transformation des organisations de HEC;
- La fondation de l'hôpital Brome Missisquoi Perkins (BMP).

2 BILAN DU PROJET

2.1 Les principales réalisations

De septembre 2009 à mai 2011, vingt employés au troisième tiers de leur carrière ont participé au PCI. Ceux-ci sont essentiellement des infirmières (12), des infirmières auxiliaires (5) et des agents d'intervention en services sociaux (3).

Parmi ces personnes, une a quitté le programme à ses débuts pour des raisons d'aménagement de son temps de travail. Deux autres ont choisi de ne pas entreprendre les étapes 2 et 3. La première, parce qu'elle s'est donnée pour mission de léguer au quotidien et ce, de façon informelle. La seconde, parce qu'elle n'a pu conclure à une entente avec l'équipe de projet respectant les paramètres d'acceptabilité des projets de legs.

Sur les dix-sept participants restants, sept ont fait de l'accompagnement professionnel, trois ont réalisés un projet personnel ou d'équipe et sept ont fait à la fois de l'accompagnement professionnel et un projet personnel ou d'équipe. Plusieurs initiatives n'ayant pas l'envergure des projets personnels ou d'équipe ont aussi été entreprises par les participants. Ces initiatives sont : élaborer pour la relève une recette de la réussite (actuellement est affichée dans l'ensemble du CSSS), réaliser un cadre commémoratif de la première cohorte du programme (qui figure actuellement dans une salle de formation), participer à des activités de promotion de sa profession dans les écoles et peindre deux toiles sur le thème de la santé et les dédier à l'organisation.

Portrait chiffré des PCI 2009-2010 et 2010-2011

	Cohorte 2009-2010	Cohorte 2010-2011	Total
Nombre de participants total	10	10	20
Nombre de participants ayant poursuivi les étapes 2 et 3	9	8	17
Participants ayant fait de l'accompagnement professionnel seulement.	7	0	7
Participants ayant fait un projet personnel ou d'équipe seulement.	1	3	4
Participants ayant fait les deux : accompagnement professionnel et projet personnel ou d'équipe.	1	5	6

En septembre 2011, une troisième cohorte a démarrée (PCI 2011-2012). Elle est constituée de 12 participants provenant de différents sites et exerçant six fonctions différentes. Ces fonctions sont : infirmière (6), infirmière auxiliaire (1), inhalothérapeute (2), ergothérapeute (1), auxiliaire familiale (1) et agente administrative (2).

L'accompagnement professionnel

Depuis 2009, 25 recrues, infirmières et infirmières auxiliaires, ayant entre 0 et 2 ans d'expérience ont été accompagnées, soit individuellement ou en groupe. En 2010-2011, le réseau d'accompagnateurs était constitué de cinq infirmières et infirmières auxiliaires de la première cohorte et de cinq infirmières et infirmières auxiliaires de la deuxième cohorte.

La participation des recrues aux séances d'accompagnement professionnel est volontaire et non rémunérée, c'est-à-dire qu'elle se fait en dehors des heures de travail. Les connaissances transférées portent, entre autres, sur l'approche avec la famille et le patient, l'approche auprès d'un patient difficile, les relations avec les collègues, l'équilibre famille-travail, le fonctionnement interne du CSSS, les opportunités de carrière, les savoirs techniques ; etc.

L'accompagnement individuel

L'accompagnement individuel vise à faciliter l'intégration dans le milieu de travail des jeunes recrues. Il leur permet de prendre du recul par rapport aux situations qu'elles vivent, à en tirer des leçons et à expérimenter de nouvelles façons de faire et ce, en bénéficiant des connaissances et de l'expertise des employés aux troisième tiers de leur carrière.

L'accompagnement de groupe

Les rencontres de groupes permettent aux jeunes recrues de soumettre différents thèmes ou questions aux participants au troisième tiers de leur carrière et d'échanger librement avec eux sur ces sujets. Les comptes-rendus de ces rencontres sont rendu disponible sur l'Intranet de l'organisation.

Les projets personnels ou d'équipe

Depuis septembre 2009, sept projets de legs ont été réalisés, seules ou en équipe, et un huitième est actuellement en cours d'élaboration. Ils sont en bref :

- un livre intitulé « Sur les sentiers du savoir-être » et portant sur les attitudes à adopter auprès des patients et de leur famille. Ce livre fut distribué à l'ensemble des équipes de soin du CSSS et est offert aux nouvelles recrues infirmières et infirmières auxiliaires de l'organisation ;
- un guide de bonnes pratiques et des aide-mémoires pour le personnel de l'urgence ;
- une capsule de formation pour sensibiliser les employés du CSSS à la réalité des personnes en perte d'autonomie intitulée « Un dîner plein d'embûches ». Cette capsule est proposée aux différents secteurs d'activités du CSSS et intégrée aux journées d'accueil/intégration des nouveaux employés.
- un guide de supervision et d'accompagnement de stage pour le secteur Famille Enfance Jeunesse (FEJ). Ce guide est aussi adapté pour les différents secteurs d'activités du CSSS ;
- un guide d'intervention et de référence pour les intervenants de l'équipe en santé infantile périnatalité et petite enfance (SIPPE) ;
- un outil d'aide à la réflexion pour maintenir ou retrouver son équilibre de vie au travail. Cet outil s'adresse à l'ensemble du personnel du CSSS et est intégré dans le cadre du programme 0-5-30 ;

- un hommage à deux bâtisseurs en soin de santé de la région de Bedford. Une présentation visuelle installée dans le hall d'entrée du CHSLD de Bedford ;
- un guide « GPS » sous forme de fiches informatives destiné aux parents d'enfants handicapés qui souhaitent s'y retrouver dans le système de santé et des services sociaux. Ce guide est en cours d'élaboration.

2.2 Les résultats obtenus

La présente section fait état du rapport d'évaluation du PCI rédigé par le centre d'études en transformation des organisations des HEC au printemps 2011. (3)

Ce rapport précise que les objectifs à court terme du PCI sont relativement très bien atteints : des ponts sont créés entre les générations, des outils afin de faciliter et susciter les échanges sont appréciés par les deux groupes générationnels, les participants retrouvent la motivation et le désir de se maintenir sereinement au travail jusqu'à la fin et les individus se sentent reconnus et valorisés par leur employeurs ainsi que même par leurs pairs grâce à l'implantation des projets de legs dans les milieux de travail.

Au terme de la deuxième année d'expérimentation, bien que le souhait de voir certains employés poursuivre après leur date de départ soit peu concluant, il est possible d'affirmer que le PCI a permis d'éviter la démobilité et l'épuisement chez les participantes au troisième tiers de carrière, mais aussi et surtout pour les recrues. Bien que cet impact chez les recrues n'ait pas été attendu si tôt dans le processus d'implantation du PCI, il apparaît comme une piste intéressante et surtout importante dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Les données présentées ont été recueillies de différentes façons :

- Analyse du rapport de mesure des effets du PCI, de la première année du programme. (4);
- Rapport mi-parcours du PCI (2010-2011): « Suivi et Constats sur la deuxième phase du Programme de coopération intergénérationnelle au Centre de santé et de services sociaux La Pommeraie »;
- Deux vagues de sondages effectuées à la fin de la première et de la deuxième cohorte du PCI;
- Observations directes et discussions informelles lors d'événements et de rencontres entourant le PCI (2010-2011);
- Deux entretiens en groupe d'une durée approximative de 1h30 heures auprès d'infirmières, d'infirmières auxiliaires et d'agents d'intervention en services sociaux de la cohorte PCI (2010-2011);
- Des entretiens individuels semi-dirigés auprès des animateurs des ateliers du programme (5), de deux professionnels, de deux gestionnaires, de six recrues des deux cohortes et de quatre participantes de la première cohorte.

(3) Voir : Rapport final – Printemps 2011 : "Suivi et constats sur la deuxième phase du programme de coopération intergénérationnelle au Centre de santé et de services sociaux La Pommeraie", Michèle Barsalou M. sc. Management

(4) Voir : Rapport final – Été 2010 : « Mesure des effets du Programme de coopération intergénérationnelle au Centre de santé et de services sociaux La Pommeraie », Jean-François Harvey candidat Phd

(5) Rencontre avec la responsable du programme PCI pour le CSSS La Pommeraie et entrevue avec la consultante responsable des activités du Cercle de legs.

Niveau de satisfaction générale

L'ensemble des témoignages des participants font part d'un haut niveau d'appréciation. La notion de « cadeau » a été mentionnée par plusieurs afin de qualifier le PCI, « un cadeau que notre employeur nous fait ». Plusieurs participants font aussi état d'une « expérience bénéfique qui pousse à se surpasser ». Finalement, bien que plusieurs ont souligné ne pas regretter les heures investies, il n'en reste pas moins que la charge de travail a été un élément soulevés par plusieurs.

Du point de vue des recrues, la majorité se sont engagées dans cette démarche afin d'aller chercher un soutien plutôt moral que technique auprès de personne expérimentée et ont affirmé que le programme a répondu à leurs attentes. En fait, les témoignages soulignent l'apport des accompagnatrices dans leur capacité à mieux vivre leur « intégration [à leur] milieu de travail ». D'ailleurs, les recrues affirmeront souvent qu'elles se sentent plus « normale » et « confiante » et qu'elles osent plus prendre leur place. De plus, plusieurs font état de mieux gérer leur vie au travail, leur permettant ainsi « d'éviter de s'épuiser ». Finalement, sur les 7 recrues prises en entrevue (6), deux présentent une situation où le programme d'accompagnement a été l'élément déterminant qui leur a permis de rester en emploi dans le système de la santé.

D'un point de vu managérial, plusieurs témoignages font part d'un niveau de satisfaction. Un gestionnaire affirme trouver « stimulant de voir les employés terrain créer et cheminer ». Un autre ajoute qu'il « arrivait trop souvent que les gens partent sans qu'on ne voit [leur départ] venir. [Maintenant], les intervenants sont plus conscients (...), ils vont plus souvent les voir et il y a plus d'échanges qui se fait. ». On fait aussi état de « l'originalité des projets qui émergent » et de la capacité, pour certains projets, à être « utilisés de façon transversale à travers le CSSS ». D'autre part, bien qu'enthousiaste face au programme, un gestionnaire a affirmé avoir préféré que le projet de legs de sa participante ait été plus concret et plus en lien avec ses attentes. Finalement, étant en contact avec les grandes lignes de réflexions du PCI et les témoignages de leurs employés, il semble qu'au moins deux des gestionnaires reliés au PCI ont eux aussi débuté une réflexion sur leur parcours professionnel.

Impacts sur les participants de la cohorte 2010-2011

L'ensemble du PCI a eu de nombreux impacts sur les infirmières, les infirmières auxiliaires et les agents d'intervention en service social. Ces impacts ont été discutés lors des entretiens de groupe avec ces derniers, de même que lors de discussions informelles ainsi qu'au courant des entretiens individuels. Sont présentés ici seulement les impacts qui ont été mentionnés dans plus de trois témoignages différents. Noté que ces témoignages proviennent de l'ensemble des rencontres et entrevues avec les participants et intervenants entourant le PCI 2010-2011.

(6) Provenant du PCI 2009-2010 et du PCI 2010-2011

Impacts sur les participants de la cohorte 2010-2011	Sur 10 Participants	Sur 7 observateurs	Total
Augmentation du niveau d'énergie / de motivation	8	4	12
Découverte et connaissance de soi	10	2	12
Nouveau regard sur son parcours professionnel	9	–	10
Reconnaissance de ses acquis et de sa valeur	7	3	10
S'écouter, se maintenir et savoir partir	7	3	10
Changement d'attitude et aisance avec les jeunes recrues	6	3	9

Augmentation du niveau d'énergie / de motivation

Au niveau de la motivation au travail, la majorité des participants ont qualifié le programme comme étant un « boost pour le future » qui « donne de l'énergie ». On note aussi des témoignages de motivation concernant les projets de legs : « la poursuite du projet de legs est motivante. »; « au lieu de juste penser à quitter, là, j'ai des choses à faire! », ajoutera un participant en riant. À la fin du programme, on note toujours des témoignages de motivation, d'une « nouvelle énergie ». On ajoute à cette sensation une notion de « légèreté » ou d'impression de « mission accomplie d'avoir sortie tout son savoir de sa tête », une expression que plusieurs approuveront.

Découverte et connaissance de soi

Au niveau de la connaissance de soi, on retrouve trois types de témoignages soit des témoignages au niveau professionnelle, émotionnelle et personnelle. Ainsi, un participant fera état de ses acquis professionnels, car « d'être mis en contact avec l'ensemble des acquis de notre vie professionnelle augmente et renouvelle notre connaissance professionnelle ». La création du projet de legs fait aussi état de plusieurs témoignages de développement de nouvelles connaissances et de découverte de ses habiletés sur de nouveaux champs d'expertise (habiletés de recherche et de rédaction, capacité à produire un outil de travail efficace, développement des habiletés informatiques, etc.) Par ailleurs, le cercle de legs a aussi été qualifié de « révélateur » par la majorité des participants : « On fait des choses créatives et tout à coup on se dit wow c'est moi »; « [l'activité de ligne de la vie] a mis en évidence ce que j'avais vécu émotionnellement ». Finalement, plusieurs participants ont affirmé que l'activité d'accompagnement sur les types d'apprentissage leur ont permis « de mieux se connaître ».

Nouveau regard sur son parcours professionnel

Plusieurs ont fait état d'un regard différent sur leur parcours autant « pour ce qu'il y a derrière que ce qu'il y a devant ». Dans un premier temps, on peut identifier un regard nouveau sur le passé « cela nous fait voir la valeur de tout ce dans quoi on a passé, vécu et fait ». Une revisite du passé qui permet, selon un participant, de « savoir où on s'en va et de se sentir mieux avec nos décisions ». Dans un même esprit, plusieurs affirmeront que l'exercice leur a permis de « boucler la boucle ». Un autre, affirme mieux comprendre son parcours émotionnel durant sa vie professionnelle. Au niveau de la retraite, un participant affirme « réaliser l'ampleur du travail dans [sa] vie et

réalise le trou que la retraite représente ». On note aussi que deux participants ont exprimé vouloir, désormais, demeurer au travail plus longtemps, mais « différemment (...), peut-être dans le privé, en lien avec mes connaissances ». Un participant ajoute que « ce n'était pas quelque chose qu'[il] avait pensée, mais si cela se présente, [il] regarderait la proposition sous un autre œil ». D'autre part, un autre participant a réalisé qu'il n'était pas prêt à partir. Finalement, bien que la plupart ne souhaitent pas prolonger leur travail, c'est grâce au PCI que pour cette majorité, leur date s'est concrétisée, mettant de l'avant des démarches de préparation à la retraite. Deux participants ont d'ailleurs demandé une formation de préparation pour la retraite.

Reconnaissance de ses acquis et de sa valeur

En parlant du programme, plusieurs affirmeront que « c'est la reconnaissance de notre cheminement » et « de notre valeur ». Un autre ajoutera « Merci à mon employeur de m'offrir cette démarche et de cette petite tape dans le dos qui te dit continu, tu es encore importante. » Ainsi, on note de la reconnaissance des acquis, du cheminement ainsi que de la valeur des employés. Ajoutons aussi la notion de récompense soulevée par plusieurs en qualifiant le programme de « cadeau que l'employeur (...) fait ». Ils témoignent de la « reconnaissance de [leur] cheminement et de [leur] valeur » par leur employeur.

S'écouter, se maintenir et savoir partir

Certains participants ont témoigné être plus à l'écoute d'eux-mêmes et d'oser mettre ses limites en milieu de travail, entre autre, grâce à la présence des agents d'intervention en service social. D'autres affirment que grâce aux réflexions durant le programme, ils ont une meilleure conscience de leur vie au travail. À cet effet, certains affirment avoir fait une dissociation entre ce qui les irritait et leur passion. Ce qui semble les aider à vivre plus sereinement la « lourdeur administrative » et à se concentrer sur leur vocation. De plus, les réflexions durant le PCI a orienté plusieurs participants dans leur prise de décision à savoir comment ils souhaitent passer le reste de leur carrière. Ils sont « plus en confiance et bien avec [leurs] choix ». Ces réflexions ont aussi des impacts sur une meilleure affirmation de soi au travail et c'est, d'ailleurs, ce que certains gestionnaires font état lors de leur entrevue.

Par ailleurs, la réalisation du projet de legs a été un élément allégeant la poursuite de leur vie au travail. Ainsi, certains affirment qu'ils se sentent plus léger d'avoir pu sortir ce qu'ils avaient dans « la tête ». « Tout est écrit. Tu n'as plus à tout garder en toi. » « On peut partir en paix ». Un autre affirmera; « avec mon legs, je vais prendre encore plus soin de moi-même. » - son legs étant relié à l'écoute de soi et le maintien au travail.

Finalement, la majorité témoigne d'un changement de perception face au temps restant avant leur retraite. Voici quelques témoignages à cet effet : « J'avais hâte à ma retraite, mais cela adoucit le temps qu'il reste à faire »; « Je prends [le reste du parcours] plus sereinement »; le PCI « a renforcie non seulement mon attitude positive au travail, mais aussi de pousser cette attitude chez mes pairs »; « je ne partirai plus frustrée à ma retraite »; « J'ai décidé de ne pas de changer d'établissement et de plutôt accepter ce qui se passe de moins satisfaisant dans mon milieu de travail et de me concentrer sur les bons côtés »

Changement d'attitude et aisance avec les jeunes recrues

Quant aux changements d'attitude, en discutant de la composition diversifiée du groupe, un participant affirme avoir « un nouveau regard sur les autres métiers, sur

leurs difficultés et ce qu'ils vivent ». D'autre part, face aux recrues, plusieurs vont affirmer avoir changé leur approche avec ces dernières. Un élément qui revient est le fait « d'essayer de les outiller au lieu de leur donner la réponse », comme avant. Aussi, on parlera d'un meilleur confort ressenti lors des interventions au quotidien. Un participant avouera ne pas avoir beaucoup de patience et que « [les ateliers d'accompagnement] aident à prendre du recul et à mieux comprendre comment elles nous perçoivent et comment elles se sentent. » Un autre affirmera, « ayant fait l'accompagnement, je me sens plus à l'écoute des autres, je suis plus ouverte à donner des conseils (...) Je me sens bien finalement ». Un gestionnaire ajoutera que bien que sa participante avait déjà une bonne relation avec les recrues, elle semble « mieux communiquer » avec ces dernières. Finalement, certaines recrues affirmeront que les participantes du PCI semblent désormais « se souvenir de ce qu'elles avaient vécu au début de leur carrière ». Une recrue affirma : « c'est plus facile avec elles, la chimie passe mieux ».

Impacts sur les recrues accompagnées par les participants en 2009-2010 et en 2010-2011

En s'engageant dans le programme, la majorité des recrues ont affirmé avoir comme objectif de développer leurs « connaissances terrain », « leur expérience » et « d'échanger avec eux ». Une recrue ajoutera avoir eu le désir d'améliorer son intégration dans son milieu de travail.

Les recrues font état de plusieurs types de connaissances acquises durant les rencontres avec leur accompagnateur et/ou groupes d'accompagnateurs. Ainsi, il y a eu un partage de savoirs techniques sur (1) les soins palliatifs : « le processus du deuil », « comment expliquer la situation du patient à la famille, (...) les étapes dans lesquelles il passera, etc. ». Aussi, des notions sur (2) le « diabète et l'alimentation », (3) « les erreurs médicales », (4) « l'accueil des nouvelles recrues » ainsi que sur (4) les « conditions de travail et services aux employés » tels que les cours d'anglais, le « fonctionnement du syndicat » et (5) la gestion des priorités, ont été des sujets soulevés dans les différentes rencontres.

Encore plus important en termes d'impact ressentie par les recrues est le partage de savoir-être et le maintien au travail. Pour la plupart, cette discussion débute en « abordant les choses qui se sont passées au travail [afin de savoir] si la façon dont [elle a] agie était correcte ». À cet effet, certaines ont affirmé avoir discuté de : « comment s'adapter à des situations imprévisibles »; « des conditions difficiles du travail »; « des freins rencontrés au travail et comment les surmonter »; une autre ajouta « elle m'a remis à ma place, c'est bon pour moi », etc. Au niveau du maintien au travail, la majorité des témoignages font état de mieux savoir « gérer son stress », « de mieux relativiser », se « sentir normal », de « respecter ses limites personnelles pour ne pas s'épuiser au travail » et « s'affirmer plus ». Une affirmation de soi qui a d'ailleurs été remarquée par les accompagnatrices. Par ailleurs, certaines soulignent aussi une meilleure compréhension de leur rôle et place à prendre au sein de leur milieu de travail. Une autre notion qui revient pour l'ensemble des recrues est qu'elles soulignent toutes le soutien moral et personnel qu'elles ont désormais; « même si l'accompagnement est terminé, elles sont toujours en arrière de nous »; une autre affirme « je sais maintenant qu'il y a toujours quelqu'un qui va m'écouter et m'aider ». Dans un même ordre d'idées, on note aussi l'ouverture d'un réseau de contacts pour ces recrues par la création de liens avec son accompagnatrice, le groupe lors des

rencontres de groupes, mais aussi pour certaines, par une plus grande aise à « demander de l'aide ». Finalement, une recrue racontera que grâce à l'aide de son accompagnatrice, elle a pu réussir l'examen de l'ordre qu'elle avait déjà échoué une fois, lui assurant la poursuite de son travail.

La transmission de ce savoir s'est fait sous formes « d'anecdotes », de « mises en situation », de « jeux », de « partages d'opinions », de questions et réponses ainsi que sous forme de discussions informelles lors et en dehors des lieux de travail.

Finalement, au niveau des problèmes encourus, certaines recrues font état de « problèmes d'horaires pour se rencontrer ». Aussi, une recrue affirme qu'il serait bien « d'avoir des thèmes dans lesquels piger » pour « partir la discussion ».

Impact sur les supérieurs immédiats et les anges gardiens des participants de la cohorte 2010-2011

Lors des entrevues, les gestionnaires affirment s'attendre à ce que les participants participent à une expérience leur permettant de reconnaître leur acquis et qu'ils partagent ce savoir auprès de leur équipe de travail. Par ailleurs, bien qu'un gestionnaire ait préféré que le projet de son employé ait été plus en lien avec ses attentes en tant que gestionnaire, les autres se disent satisfaits du PCI. Aussi, il semble que les participantes s'affirment davantage en milieu de travail; « Ces filles sont plus conscientes de leur valeur et veulent qu'on en soit conscient aussi (...) elles peuvent amener des propositions de changement. Il faut s'attendre à cela. » En somme, il semble que les gestionnaires n'aient pas de réticences face à cette démarche, et ce, même si le programme implique l'absence d'une ressource une fois semaine durant plusieurs mois. Par ailleurs, les gestionnaires interrogés ont tous affirmé avoir apprécié d'être impliqués et consultés dès les débuts de processus de la création des legs de leurs employés participants au PCI 2010-2011.

Au niveau des « anges-gardiens », ils affirment avoir surtout servi de support et d'accompagnateur. Ces derniers témoignent de la « motivation et l'attitude proactive » des participants facilitant leur travail. À cet effet, ils affirment avoir peu agit et intervenu dans les projets, car les participants étaient très autonomes.

Suivi des impacts sur les participants de la cohorte 2009-2010

Suite à des entrevues effectuées en 2011 auprès de quatre participantes du PCI (2009-2010), on peut faire un premier constat des impacts à plus long terme chez ces personnes ainsi que dans leur environnement de travail. Tout d'abord, ces participantes affirment que d'avoir fait leur projet legs les a rapprochées de leur « flamme » et « amour » pour leur profession. Une soulignera tout particulièrement le fait « d'avoir renforcé [ses] liens avec les jeunes recrues ». Pour l'autre, ce sera surtout des impacts au niveau de sa motivation au travail : « Maintenant, j'ai (...) un gros élan d'adrénaline. (...) On stagnait dans notre profession et up on a monté des échelons (...), c'est tellement bon à vivre! » Finalement, deux affirment souhaiter rester plus longtemps que prévu sur le marché du travail, soit parce qu'une personne souhaitait partir plus tôt, soit parce que l'autre pense désormais « faire de la consultation au niveau technique ».

Deux participantes ont affirmé avoir été « surprises » de l'effet que leur legs a eu. En fait, au niveau des relations au travail, ces dernières témoignent de reconnaissance par

leurs pairs qui vont vers eux pour leur parler de leur legs. À cet effet, une participante explique qu'une chirurgienne soit venue vers elle pour lui parler de son legs. L'autre affirme avoir reçu beaucoup de témoignages de remerciements et d'affection venant de personnes qu'elle ne connaît pas ou très peu. À titre d'exemple, elle ajoute qu'« une femme [l'] a prise dans ses bras, [l'] a serrée et remerciée ». Cette dernière affirme « qu'il n'y a pas une journée sans qu'elle en entende parler ». D'autre part, ces participantes du premier PCI font état des « liens solides » qui se sont forgés entre les participantes de ce premier groupe de PCI (2009-2010). « Lorsque les soirées sont plates on va se voir entre départements (...) et on se donne des boules d'énergie. »

Au niveau des impacts au travail, plusieurs témoignages ont été rendus à la participante ayant écrit le livre « Sur le sentier du savoir-être ». Cette dernière fait part d'un témoignage d'une infirmière qui refusait de faire du soin palliatif qui, suite à la lecture du livre, a décidé d'accepter d'y travailler. Elle ajoute qu'une autre infirmière, qui était « frustrée » par les nombreuses demandes de certains patients, l'a approchée pour lui demander conseil. D'autre part, la participante, qui a pris l'initiative de développer une recette de réussite pour la relève, affirme que son département a décidé que « la recette ferait désormais partie de la philosophie du département ». En ce qui concerne les types de personnes qui ont réagi aux legs, une affirme avoir surtout reçu des commentaires de « gens qui ont entre 10 et 20 ans d'expérience » et l'autre n'identifie aucun type de personnes en particulier.

Finalement, en parlant de la terminaison du programme, une participante affirme qu'« on a un seul regret, c'est que le cercle de legs soit terminé. (...) Ce serait le fun que le projet nous ouvre les portes pour nous, les bébés du projet, pour qu'on puisse rester dans le beat ». Une autre affirmera durant l'entrevue que : « si jamais j'avais quelque chose de concret à proposer, les ponts ne sont pas coupés, alors je serais probablement ré-accueillie ».

Impacts sur le milieu de travail des participants de la cohorte 2009-2010 (7)

Au-delà des impacts sur ses principaux intéressés, c'est-à-dire les employés au troisième tiers de leur carrière et recrues participantes, le lancement du PCI vise également à influencer plus largement le milieu de travail. Les données recueillies lors des entretiens de groupe et individuels menés en 2009-2010 ont aussi cherché à identifier dans quelle mesure l'influence du PCI se fait sentir sur le plancher du CSSS La Pommeraie.

Les infirmières et infirmières auxiliaires en fin de carrière participantes sont pour la plupart d'avis que le PCI a eu un grand impact sur leur milieu de travail, mentionnant qu'elles ont l'impression que leur bonne humeur est contagieuse et que les personnes gravitant autour d'elles s'intéressent maintenant plus aux autres, tout comme elles. Elles soutiennent aussi que les relations entre les départements ont évolué positivement, et ce, principalement à cause des liens qu'elles ont pu tisser avec les autres infirmières et infirmières auxiliaires en fin de carrières qui ont pris part au PCI. Selon une d'entre elles, « le PCI m'a permise de faire la découverte de nouvelles collègues et, à travers elles, découvrir la réalité dans leur département. » Elles se sourient davantage, se disent « Bonjour » et « Comment ça va? »; des petites

(7) Voir : Rapport final – Été 2010 : « Mesure des effets du Programme de coopération intergénérationnelle au Centre de santé et de services sociaux La Pommeraie », Jean-François Harvey candidat Phd

attentions qui n'avaient pratiquement jamais lieu auparavant. Ces dernières agissent maintenant aussi de cette façon avec d'autres infirmières et infirmières auxiliaires qui n'ont pas pris part au PCI. Ainsi, aux yeux de ces dernières, le climat de travail s'est beaucoup amélioré. Bien sûr, il faut considérer le fait que, souvent, « we do not see things as they are; we see them as we are. » Conséquemment, il est envisageable que la prise de leur « second souffle » influence leur vision des choses et il est donc primordial de valider ces quelques remarques avec les autres groupes d'acteurs.

De leur côté, bien que les recrues ont bien perçu un changement dans le comportement et l'approche des participantes du PCI, elles avouent qu'en général, leur milieu de travail n'a pas changé : « Il s'agit d'un gros département... et il y en a encore qui ne savent même pas c'est quoi! » Il est tout de même important de noter que ces recrues n'ont pour la plupart qu'une courte expérience au CSSS La Pommeraie et que, par conséquent, il leur est difficile, voire impossible, de comparer l'influence du PCI sur la situation antérieure.

Pour leur part, deux des quatre gestionnaires interviewés affirment voir un certain changement : « C'est intéressant parce que l'impact est beaucoup plus visible sur le quart de soir – là où les infirmières et infirmières auxiliaires en fin de carrière participantes travaillent – que celui de jour ou de nuit. Je note une amélioration nette... ça semble aller beaucoup mieux. » Les gestionnaires en question soulignent également avoir noté une plus grande disposition à collaborer, non seulement chez les participantes au PCI, mais aussi chez leurs collègues. Par exemple, une gestionnaire indique que « cette initiative semble faire des petits... même si j'ai un grand département. L'autre fois, j'avais une infirmière qui avait de la difficulté et deux infirmières sont venues me voir et m'ont demandé de la changer de quart de travail pour la mettre avec elles et qu'elles allaient s'occuper d'elle... c'est une initiative par rapport à laquelle je ne suis pas habituée. » De plus, on souligne aussi que les infirmières ainsi que les infirmières auxiliaires semblent s'être rapprochées : « C'est vrai que les infirmières auxiliaires sont trop souvent laissées de côté par rapport aux infirmières. Là, on dirait qu'elles ont bien réalisé qu'elles partagent bien souvent les mêmes problèmes et elles se sont en quelque sorte créées une *identité commune*. »

Il est de plus extrêmement intéressant de noter qu'une des observatrices abonde dans le même sens, cette fois-ci en mettant l'emphase sur la collaboration interdépartementale. En effet, selon cette dernière, le PCI a permis à certaines infirmières et infirmières auxiliaires en fin de carrière de mieux se connaître et d'ainsi éliminer une barrière importante à la collaboration : « il y a un département en particulier qui bénéficiait d'un certain statut et qui faisait en sorte qu'aucune autre infirmière ou infirmière auxiliaire n'y était la bienvenue... par crainte d'une supposée « contamination ». Or, avec le PCI, des relations se sont créées entre les infirmières et infirmières auxiliaires plus âgées et elles se sont mises à traverser d'un département à l'autre... et au fur et à mesure que cela s'est fait, ce sont les autres qui ont commencé à faire de même et depuis, chaque département n'hésite pas à prêter main forte à l'autre. »

2.3 Les principaux obstacles rencontrés et les solutions apportées

La réaction première des infirmières et des infirmières auxiliaires

Les premières rencontres tenues en mai 2009 pour promouvoir le projet initial n'ont pas suscité l'intérêt souhaité de la part des infirmières et des infirmières auxiliaires au troisième tiers de leur carrière.

Le projet a été annoncé comme une mesure visant à améliorer la qualité de vie au travail. Or, un nombre non négligeable d'infirmières et d'infirmières auxiliaires au troisième tiers de leur carrière estimaient que le fait de transmettre leurs connaissances et leur expertise aux plus jeunes ne représentaient pas un avantage, une valorisation de leur rôle ou une reconnaissance. Certaines ont affirmé qu'elles envisageaient plutôt le projet comme une surcharge de travail et qu'un aménagement du temps de travail pour en faciliter les conditions n'y changerait rien. D'autres ont partagé que le projet les amenait à sortir de leur zone de confort et comportait pour elles un stress supplémentaire. D'autres ont souligné que le projet rapportait davantage aux jeunes qui ne sont pas toujours reconnaissants du soutien des employés plus expérimentés. Bref, plusieurs auraient préféré d'autres mesures pour améliorer leur qualité de vie au travail, plus spécifiquement que leur charge de travail soit diminuée en réduisant, par exemple, leurs heures de travail tout en maintenant leur salaire ou en disposant de ressources supplémentaires.

Malgré cela, l'organisation a fait le choix de continuer la démarche afin d'en valider la pertinence sur le plan de l'amélioration de la qualité de vie au travail, la valorisation des employés au troisième tiers de leur carrière et la création de liens intergénérationnels de qualité au sein de l'organisation.

Le processus de commercialisation et de recrutement du PCI

Bien qu'il y ait eu des modifications dans le processus de commercialisation et de recrutement du PCI, des améliorations en termes de médium et de message à véhiculer sont encore à prévoir. À cet effet, nommons la faible appréciation des moyens utilisés (lettres, dépliants, articles dans le journal interne, rencontres d'information) pour promouvoir le programme et en recruter les participants (employés au troisième tiers de leur carrière et jeunes recrues) ainsi que la faible compréhension de l'expérience du PCI. Afin de véhiculer le message, on remarque que le bouche à oreille, les témoignages des participants et de jeunes recrues de la première cohorte et l'appui des supérieurs immédiats ont été des leviers facilitateurs : les deux premiers en suscitant l'éveil de l'intérêt et le dernier la prise de décision. Par ailleurs, le PCI n'est pas ou très peu un sujet de discussion dans le milieu de travail. Certains participants affirment qu'il est «difficile de communiquer et d'expliquer ce qu'est le programme». D'autres ajoutent qu'en plus «ce n'est pas tout le monde qui est ouvert» à la démarche. En faisant référence à l'aspect introspectif de la démarche, un participant s'est fait dire par un collègue que «c'était un truc pour se faire psychanalyser.»

La conciliation des horaires de travail

On remarque des problèmes de compatibilité des horaires de travail entre les recrues et les accompagnateurs professionnels, ce qui rend plus difficile la planification des rencontres d'accompagnement individuel ou de groupe. En effet, les employés au troisième tiers de leur carrière travaillent le plus souvent de jour et les recrues de soir ou de nuit. De plus, les recrues sont souvent appelées à faire du remplacement et sont donc dans l'obligation de se désister à la dernière minute auprès des accompagnateurs.

La planification et la réalisation des projets de legs

Au démarrage, il fut difficile de circonscrire concrètement ce qu'est un legs. Il fut nécessaire d'apprendre à dissocier le contenu du legs en lui-même (connaissance, habiletés, attitudes) et le médium par lequel il est transmis (livre, guide, capsule de formation).

Aussi, le besoin est vite apparu d'instaurer différents mécanismes de soutien et de contrôle de la qualité des legs sur le plan de leur contenu mais surtout sur le plan du médium utilisé. En effet, les personnes qui lèguent sont expertes de leur contenu mais plus rarement de la façon dont elles souhaitent transmettre leur legs. Les mécanismes de soutien et de contrôle développés sont : la rétroaction des pairs et de la gestionnaire de projet dans le processus de conception des projets, la négociation des projets autour de paramètres d'acceptabilité pour l'organisation et le jumelage des participants avec des personnes ressources appelées ange-gardien.

Le processus de budgétisation des projets de legs

La budgétisation des projets de legs est une problématique pour les participants. En effet, les participants sont rémunérés pour réaliser leur legs mais il n'existe pas de budget proprement dit pour financer les coûts de production et de reproduction des legs comme par exemple l'embauche d'un graphiste ou les frais d'impression d'un recueil de textes. Chaque projet trouve sa source de financement selon les possibilités et les opportunités du moment, ce qui génère de l'incertitude chez les participants. Un facteur de démotivation confirmé par plusieurs serait de ne pas voir naître leur projet ou qu'il soit mis sur les « tablettes », non utilisé. Il serait donc souhaitable qu'un budget commun pour la production des legs fasse partie intégrante du PCI.

2.4 Les facteurs de succès

La mobilisation des différents acteurs

Bien que les réactions premières des infirmières et des infirmières auxiliaires à l'égard du programme fussent dans un premier temps négatifs, il s'est rapidement constitué autour du projet un réseau de partenaires internes et externes qui fut déterminant au succès du programme.

Dans un premier temps, nommons à l'interne, l'appui de la direction générale, le travail de collaboration entre la direction des soins infirmiers (DSI) et la direction du soutien à la gestion des personnes (DSGP), le soutien du syndicat FIQ, la constitution

du comité de pilotage, l'implication des gestionnaires et des anges gardiens et la contribution du service des communications.

À l'externe, ajoutons l'apport d'expertise de la consultante et animatrice des Cercles de legs, la reconnaissance du caractère innovant du programme dans le cadre du concours Projets innovants 2009 par le Laboratoire d'Expérimentation en Gestion et en Gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux ainsi que le soutien financier de la fondation de l'hôpital Brome Missisquoi Perkins (BMP).

La documentation du projet par un processus de recherche rigoureux

Dans le cadre des services offerts par le Laboratoire d'Expérimentation en Gestion et en Gouvernance (LEGG) de la santé et des services sociaux, le PCI a bénéficié d'un accompagnement de deux chercheurs du Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal. La documentation du PCI par un processus de recherche rigoureux s'est avéré un élément clé dans l'implantation et l'amélioration du programme en lui-même ainsi que dans la reconnaissance et la crédibilité accordée à ses résultats. Les données cumulées tout au long du processus de recherche ont été utilisées à différentes fins, comme pour faire la promotion du programme (article, communiqué de presse, dépliant, etc.), pour rendre compte de ses résultats (rapport, présentation, séminaire, etc.), pour soumettre le programme à titre de pratique exemplaire ou dans le cadre de concours et pour transmettre les connaissances acquises tout au long de son expérimentation (rapport, colloque, symposium, etc.).

L'adoption d'une approche facilitatrice

Les modes d'intervention et de gestion privilégiés dans le cadre du PCI font appel à une approche "bottom up" appelée facilitatrice plutôt que du type "top down" appelée directive.

En effet, plutôt que d'utiliser des méthodes de travail standardisées qui visent à identifier des acteurs clés dans l'organisation et à circonscrire pour eux et à l'avance les connaissances et les expertises critiques qu'ils auront à transmettre, le PCI encourage, par le biais du Cercle de legs, un processus de réflexion qui amène les employés au troisième tiers de leur carrière à reconnaître eux-mêmes leurs forces et leurs acquis de carrière et à choisir les connaissances et l'expertise qu'ils trouvent important de transmettre. De plus, par le biais de la formation à l'accompagnement professionnel, les employés au troisième tiers de leur carrière apprennent à faire de même avec les recrues, c'est-à-dire à se centrer sur leurs préoccupations et leur vécu et à partager au besoin les connaissances et les expertises appropriées. Cette approche se traduit aussi dans la réalisation des projets personnels ou d'équipes, où les participants sont considérés comme les maîtres-d'œuvre de leur projet et un soutien organisationnel est adapté selon leurs besoins spécifiques.

L'approche facilitatrice a pour avantage de rendre la démarche plus significative pour les personnes au troisième tiers de leur carrière, pour leurs héritiers et pour les ressources qui les soutiennent. Elle renforce l'identité professionnelle et l'importance accordée au transfert des connaissances et de l'expertise. Elle suscite aussi l'engagement et la responsabilisation.

2.5 Les personnes et les ressources requises

Le PCI mobilisent un nombre important d'acteurs au sein de l'organisation. Pour la plupart des personnes, le travail occasionné est intégré aux tâches régulières. Quant aux recrues, elles participent aux activités d'accompagnement sur une base volontaire et en dehors de leurs heures de travail.

Le programme occasionne des coûts en matière de libération du personnel pour les employés au troisième tiers de leur carrière, c'est-à-dire près d'une journée par semaine, par personne, pendant six mois. Les frais encourus par année pour ces derniers correspondent approximativement au revenu moyen d'une personne à temps plein pour un an. Les sources de financement utilisées sont principalement les budgets consacrés au développement des ressources humaines, à l'encadrement professionnel et au préceptorat.

Selon la nature des projets personnels ou d'équipe, des coûts de production ou de reproduction sont à prévoir. Ces derniers sont variables d'un projet à l'autre. La mise en place du programme lui-même ne nécessite pas d'investissements sur le plan matériel ou technologique.

2.6 La pérennité du projet

Au terme de sa deuxième année d'expérimentation, il est constaté que le PCI s'est bien intégré aux activités courantes de l'organisation et s'est positionné à titre de pratique exemplaire en termes de reconnaissance des employés au troisième tiers de leur carrière. Le programme est maintenant relativement bien structuré et poursuit un processus d'amélioration continue. Entre autres, des efforts sont à prévoir en matière de communication interne, de structuration du financement des projets personnels ou d'équipe et de mesure des indicateurs qui à long terme permettront de traduire les résultats en valeur quantitative pour l'organisation.

En termes de pérennité, l'enjeu majeur du PCI semble aujourd'hui porté davantage sur le fait de garder vivant les différents legs réalisés en cours d'année, mais aussi dans les années antérieures. Ceci permettrait d'en faire profiter au maximum l'organisation et le réseau de la santé et des services sociaux et d'en assurer à long terme la diffusion et l'actualisation des legs.

De plus, tout comme les employés vivant une expérience outre-mer s'attendent à chevaucher de nouveaux défis ou, du moins, voir reconnaître leur nouvelle expérience lors de leur retour, les participants du PCI ont vécu en parallèle de leur univers habituel une expérience dont ils sortent grandit. Ils ont un nouveau regard sur leurs acquis de carrière et ont développé de nouvelles connaissances, habiletés et attitudes. Il serait intéressant de valider jusqu'à quel point, lors de leur retour au quotidien, les participants ont besoin de changement dans leur tâches et leurs responsabilités et souhaitent relever de nouveaux défis. Il serait aussi pertinent de se demander comment initier de nouvelles façons de faire qui permettent à l'organisation de continuer à bénéficier de l'enthousiasme et de l'expertise des participants.

CONCLUSION

Ce rapport synthèse de fin de projet présente le Programme de coopération intergénérationnelle (PCI) sur le plan de sa conception et en propose un bilan.

Le PCI apparaît comme un projet en évolution qui a connu une importante phase de structuration et d'amélioration avec des résultats en termes de satisfaction et de livrables significatifs.

Le PCI atteint ses objectifs à court terme quant à reconnaître et valoriser les compétences et l'expérience des personnes en fin de carrière, susciter au personnel en fin de carrière le goût de transmettre et de vivre pleinement leurs derniers engagements, créer des liens de qualité entre les générations et de stabiliser et maintenir le personnel en emploi, entre autres en prévenant l'épuisement et la démobilisation. Il est aussi en bonne voie d'atteindre ses objectifs à plus long terme, c'est-à-dire créer et soutenir une culture de transmission des legs, faire bénéficier les autres générations et l'organisation des savoirs et de l'expertise cumulée tout au long d'une carrière, optimiser la performance et la qualité de vie au travail et attirer, retenir et fidéliser le personnel.

Finalement, le PCI semble prêt à prendre plus d'envergure au sein du CSSS La Pommeraie et dans le réseau de la santé et des services sociaux. L'hypothèse étant qu'au-delà de ses effets positifs sur les membres du personnel, il peut contribuer à une percée dans la culture et le fonctionnement intergénérationnel réussi de nos organisations de santé.

RÉFÉRENCES

Barsalou, Michèle (Janvier 2011). *Rapport mi-parcours du PCI (2010-2011) : suivi et constat sur la deuxième phase du Programme de coopération intergénérationnelle au Centre de Santé et de Services Sociaux La Pommeraie*, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.

Barsalou, Michèle (Juin 2011). *Rapport final – printemps 2011 : Suivi et constats sur la deuxième phase du programme de coopération intergénérationnelle au Centre de Santé et de Services Sociaux La Pommeraie*, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.

Dablado, Abraham (Août 2008). *Héritiers réveillez-vous! Témoignage d'un participant observateur d'un Cercle de legs*, Genève. Communiqué au symposium l'Association internationale de psychologie au travail de langue française (AIPTLF), Québec.

Direction générale du personnel réseau et ministériel (2008). *Programme national de soutien clinique : volet préceptorat*. Ministère de la santé et des services sociaux du Québec.

Doyon, Diane (2008). *Le Cercle de Legs : un accompagnement privilégié pour les gens d'expérience avec des retombées pour les milieux de travail*. Document power point présenté au CSSS La Pommeraie.

Doyon, Diane (2008). Communication prévue au 15e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française : *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*

Doyon, Diane. *Le Cercles de legs*. Document promotionnel.

Doyon, D. et Limoges, J. *Le Cercle de legs, un accompagnement privilégié*. Le Bulletin, publication du site OrientAction.

Doyon, D. et Limoges, J. (2008) *Texte abordant les propos présentés au Colloque international Employabilité et insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur*, 22 et 23 novembre 2008, Université du 20 août 55, Biskra, Algérie.

Harvey, Jean-François (Été 2010). *Mesure des effets du programme de coopération intergénérationnelle au centre de Santé et de Services Sociaux La Pommeraie*, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal.

Harvey, Jean-François (Juin 2011) *Transfert intergénérationnel des connaissances : étude de cas au CSSS La Pommeraie*, séminaire dans le cadre des activités du Pôle santé, HEC Montréal.

Lamarche, Lucie. (2006). *Validation d'un instrument visant à évaluer le maintien professionnel*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Québec.

Limoges, Jacques (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Éditions Septembre, Québec.

Limoges, Jacques (2003). *Tiens bien, tiens bon, je t'accompagne!* L'infirmière du Québec, janvier/février 2003.

Limoges, Jacques (2004). *Pour un troisième tiers de carrière*. Vade mecum, édition

GGC, Québec.

Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (Janvier 2008). *Le défi de l'équilibre*. Dossier de la revue En pratique.

Schetagne, Sylvain (2001). Construire un pont entre les générations au travail. Conseil canadien de développement social, Columbia Foundation, Vancouver.

St-Pierre, Karine (2008). *Les incidences de l'approche cercle de legs pour les organisations : point de vue des travailleurs au troisième tiers de carrière*. Faculté des sciences de l'éducation, Département des fondements et des pratiques en éducation, Université Laval, Québec.

St-Pierre, Karine (2008). *L'approche Cercle de legs dans les organisations*. Affiche, Université Laval, Québec.

Tremblay, Jacinthe (2006). *Réussir son dernier tour de piste*. La Presse, 23 octobre 2006, Montréal.

Willemin, Marie-Christine (2008). *Pour soutenir la quête de sens des travailleurs et initier un dialogue constructif entre les individus et l'organisation : un Cercle de Legs à Genève*. Document power point présenté au 15e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, Université Laval, Québec.