



PROLONGATION DE
LA VIE PROFESSIONNELLE

PROLONGATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Cette fiche est un outil d'introduction au concept de la prolongation de la vie professionnelle et du transfert de l'expertise intergénérationnelle. Elle est destinée aux gestionnaires de PME afin de les soutenir dans la gestion de leur main-d'œuvre et de les sensibiliser à l'importance de maintenir leurs travailleurs d'expérience en emploi.

Dans le contexte du départ massif à la retraite des baby-boomers, il s'avère important pour les gestionnaires de conserver leur main-d'œuvre qui a acquis, au fil du temps, une expertise difficilement remplaçable. La gestion des départs à la retraite n'est pas nouvelle pour les gestionnaires. C'est plutôt le cumul des départs de cette catégorie d'employés sur une courte période et le renouvellement massif de personnel dans des postes-clés qui peuvent perturber le bon fonctionnement des entreprises. Deux moyens sont proposés pour atténuer cette difficulté. Une première solution est de retarder, avec l'aide d'un plan de fin de carrière et des pratiques de ressources humaines adaptées, le départ des employés qui ont atteint l'âge de la retraite. Une deuxième solution est de créer un environnement propice au partage de connaissances entre les différentes générations d'employés.

ÉLABORER UN PLAN DE FIN DE CARRIÈRE

L'élaboration d'un plan de fin de carrière contribue à valoriser le travail de l'employé expérimenté afin que la dernière étape de son parcours professionnel soit une expérience enrichissante d'un point de vue personnel et organisationnel. Ce plan doit être construit dans l'optique de concilier les attentes de l'employé face à la fin de sa carrière et les besoins de l'organisation. Pour ce faire, il faut prévoir un entretien entre le gestionnaire et cet employé afin d'élaborer un plan de fin de carrière à court et à moyen termes et d'aborder des sujets tel que :

- Le rendement antérieur et les « bons coups » réalisés.
- Les nouveaux défis à relever au cours de la fin de carrière (exemples : projet spéciaux, développement de compétences).
- Les nouveaux rôles à jouer (exemples : mentor, chef d'équipe).
- La planification du transfert de connaissances.
- Les changements à apporter aux conditions de travail ou à la rémunération.

IMPLANTER DES PRATIQUES POUR RENDRE LA FIN DE CARRIÈRE DANS L'ENTREPRISE PLUS ATTRAYANTE

Un employé ayant atteint l'âge de la retraite et qui peut se permettre de la prendre choisira fort probablement de le faire si aucun changement attrayant n'est apporté à ses conditions de travail ou à sa rémunération.

Voici quelques actions qui pourraient être faites afin de le motiver à rester :

TRAVAIL MOBILISATEUR

Veiller à ce que l'employé d'expérience ait une certaine autonomie dans l'exécution de ses tâches et à ce que son travail soit valorisé par l'entreprise. Si ses besoins ne sont pas satisfaits, il ira chercher sa satisfaction ailleurs, en dehors de la sphère organisationnelle, et se désengagera. Afin de conserver l'employé expérimenté dans l'entreprise, le gestionnaire pourrait :

- Établir une pratique de rotation des postes ou d'enrichissement des tâches.

FORMATION ADAPTÉE

Valoriser l'accès de tous à la formation et s'assurer que les modes de transmission de cette formation soient adaptés au personnel ciblé. L'employé d'expérience a besoin de sentir qu'il maîtrise son environnement de travail et qu'il possède les compétences nécessaires pour y être efficace. Afin de le conserver dans l'entreprise, le gestionnaire pourrait :

- Offrir une formation à tous les employés en adaptant les méthodes d'apprentissage.

MOBILITÉ ADÉQUATE

Certains employés d'expérience souhaitent changer de poste, soit par goût de relever de nouveaux défis, soit parce qu'ils ont toujours aimé le changement et veulent maintenir la mobilité à laquelle ils sont habitués. S'ils perçoivent que les nouvelles affectations ou les promotions ne sont offertes qu'aux plus jeunes, ils pourraient avoir le sentiment d'un plafonnement de carrière entraînant une diminution de leur productivité et une augmentation de leur absentéisme.

Le gestionnaire pourrait :

- Se soucier davantage d'assurer un accès équitable à la mobilité dans l'organisation.

CONDITIONS DE TRAVAIL SUR MESURE

Le gestionnaire doit s'assurer que l'environnement de travail ne nuit pas à l'exécution des tâches de l'employé d'expérience. La crainte du déclin physique et de l'efficacité peut amener ce dernier à se sentir dévalorisé. Cette situation pourrait l'inciter à devenir un retraité actif plutôt qu'un actif en retrait. Le gestionnaire pourrait :

- Déterminer un programme préventif d'ergonomie du poste du travail. Un poste bien adapté peut protéger les employés contre une certaine dégradation de leur santé physique ou mentale.
- Multiplier les possibilités d'aménagement du temps de travail (horaires flexibles, temps partiel, temps partagé, prolongation des vacances).

*« Vaut-il mieux former un employé d'expérience ou une recrue qui vient d'arriver ?
Qui risque de rester le plus longtemps dans l'entreprise ? »*

Voici d'autres actions :

PARTICIPATION AUX CHANGEMENTS

Le changement ou la modernisation des instruments de travail peut déstabiliser les employés qui n'ont pas été associés à l'élaboration de ces transformations. Plus un travailleur aura l'impression que ses compétences sont remises en question ou qu'il est mis de côté par suite de ces changements, plus il devra faire des efforts pour retrouver ses repères. Il risque alors davantage de chercher sa valorisation à l'extérieur de l'entreprise.

- Élaborer un plan de communication concernant les changements technologiques et organisationnels à venir.
- Proposer une formation favorisant l'adaptation des employés à ces transformations.

DIVERSIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION

Un employé d'expérience ayant atteint le maximum de son échelle salariale perçoit souvent cette situation comme la stagnation de son rendement qui le prive d'être récompensé. Le gestionnaire pourrait :

- Explorer les possibilités d'introduire une partie variable (exemple : boni) dans sa rémunération.
- Offrir des avantages sociaux améliorés (exemple : congés personnels supplémentaires, vacances plus longues, participation à un régime de retraite complémentaire).

LIMITATION DES DÉPARTS ANTICIPÉS

Le gestionnaire doit s'assurer que la retraite anticipée soit bien comprise et utilisée parcimonieusement, car elle propage l'idée que le départ précoce est un droit acquis pour tous les employés. Ce raisonnement a pour effet de laisser miroiter aux autres travailleurs la possibilité qu'ils puissent eux aussi bénéficier de cette pratique. Pour l'entreprise, l'effet de la retraite anticipée est d'autant plus néfaste qu'elle peut avoir pour conséquence le départ hâtif et non souhaité d'employés-clés.

PROMOTION DE LA RETRAITE PROGRESSIVE

La retraite progressive peut être proposée à l'employé qui a atteint l'âge de partir, mais qui souhaite mettre fin graduellement à sa vie professionnelle. La solution consiste à réduire le temps qu'il passe au travail tout en maintenant une rémunération convenable. La retraite progressive est intéressante pour l'organisation, car elle fournit une période appropriée au transfert de connaissances des personnes d'expérience à d'autres employés. Le gestionnaire pourrait :

- Planifier le jumelage, pour une période donnée, des employés possédant moins d'expertise du poste avec des collègues d'expérience qui sont proches de leur retraite.

MISE EN VALEUR DU PARTAGE DE CONNAISSANCES

Les compétences d'un employé d'expérience sont principalement constituées de connaissances tacites difficilement exprimables, quel que soit le langage utilisé pour les transmettre. Le partage de ce savoir entre les différentes générations devient un enjeu majeur pour la pérennité de l'entreprise.

LE PARTAGE DE CONNAISSANCES PERMET DE :

- Diminuer les dépenses de formation.
- Préserver l'expertise et maintenir le taux de productivité.
- Réduire le choc de la perception de différences entre les générations.
- Améliorer la cohabitation et la synergie entre les générations.

Voici quelques exemples de stratégies de partage de connaissances :

MENTORAT

Le mentorat est basé sur une relation professionnelle à long terme entre un mentor qui répond aux besoins spécifiques d'une personne moins expérimentée. Cette relation est conçue en fonction d'objectifs liés au développement personnel et professionnel de cette dernière. Les avantages de cette stratégie sont :

- D'aider le nouvel employé à acquérir de nouvelles connaissances ou habiletés requises pour le poste.
- De fournir un soutien à son développement de carrière.

ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL EN ENTREPRISE

L'accompagnement individuel en entreprise vise à transmettre, à court et à moyen termes, un ensemble de conseils personnalisés et de mesures à suivre à une ou plusieurs personnes. Cette stratégie contribue à répondre à des besoins ponctuels de développement et d'amélioration des compétences requises pour un poste. Ses avantages sont de :

- Favoriser l'intégration d'un nouvel employé dans le poste ou dans l'entreprise.
- Permettre l'établissement d'un contexte facilitant la création de liens entre les employés.
- Permettre le transfert d'expertise et de favoriser la conservation du savoir-faire dans l'entreprise.

RÉSISTANCES FACE AU PARTAGE DES CONNAISSANCES

Certains employés d'expérience peuvent manifester de la résistance à l'idée de rendre leur expertise accessible. Cette réticence à transmettre leurs connaissances peut être reliée à la crainte de se faire congédier ou mettre de côté par l'entreprise. Pour réduire l'inquiétude de ces employés, certaines actions peuvent être adoptées :

- Expliquer les raisons pour lesquelles cette stratégie de partage de connaissances doit s'effectuer.
- Préciser que l'entreprise apprécie leur travail et qu'elle souhaite qu'ils y restent encore longtemps.
- Investir dans la formation en développant leurs habiletés d'accompagnateur ou de communicateur.
- Remplacer le pouvoir provenant du savoir détenu par ces personnes par d'autres sources de pouvoirs, tels qu'une promotion ou l'octroi de nouvelles responsabilités.

ÉLÉMENTS QUI NUISENT À LA COLLABORATION ET À LA TRANSMISSION DU SAVOIR-FAIRE

Certaines caractéristiques de l'environnement de travail peuvent perturber les possibilités de transfert de connaissances. Le gestionnaire doit demeurer attentif à ces facteurs afin que le processus d'apprentissage soit efficace. En voici quelques exemples :

- L'isolement des employés d'expérience dans leur fonction.
- La réduction du personnel affecté à certains postes entraînant une surcharge de travail qui empêche ceux qui restent d'être disponibles pour aider les moins expérimentés.
- La présence d'équipes instables qui n'incitent pas les employés d'expérience à former les plus jeunes qui pourraient peut-être quitter l'entreprise.
- L'utilisation d'outils de formation inadéquats et un temps limité pour l'acquisition de connaissances.

POUR OBTENIR DES CONSEILS PRATIQUES, ADAPTÉS À VOTRE PME,
COMMUNIQUEZ AVEC LE PERSONNEL DES SERVICES AUX ENTREPRISES
DE VOTRE CENTRE LOCAL D'EMPLOI (CLE) :

www.emploiquebec.net/francais/entreprises/index.htm



CETTE FICHE EST UNE RÉALISATION DU REGROUPEMENT
DES JEUNES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC AVEC
LA PARTICIPATION FINANCIÈRE D'EMPLOI-QUÉBEC.

www.rjccq.com