



RÉGIE RÉGIONALE  
DE LA SANTÉ ET DES  
SERVICES SOCIAUX

**DE MONTRÉAL-CENTRE**

**L'EXTENSION DE LA VIE PROFESSIONNELLE DES CADRES  
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE  
MONTRÉAL-CENTRE : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS  
TIRÉES DE L'ÉTUDE SABA-GUÉRIN**

**par André Giroux**

**et les membres de l'équipe Attraction-Rétention du Personnel d'Encadrement  
Monique Clément et Yves St-Onge**

**novembre 2001**

---

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre  
(514) 286-5604

Prix : ~~4,00 \$~~

Dans ce texte, le masculin est utilisé comme représentant les deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

Régie régionale de Montréal-Centre

ISBN 2-89510-057-8

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001

## **Avertissement au lecteur**

Ce document constitue un résumé remanié du rapport de recherche produit, à la demande de la Régie régionale de Montréal-Centre, par les professeurs Gilles Guérin et Tania Saba, de l'École des Relations industrielles de l'Université de Montréal.

En version intégrale, le rapport s'intitule **L'Extension de la Vie professionnelle des Cadres des Établissements de Santé et de Services sociaux de Montréal-Centre** et porte le numéro ISBN 2-89510-052-7.

Compte tenu que la plupart des établissements ont fourni un échantillon insuffisant pour qu'on leur adresse un rapport personnalisé, ils devront se fier aux moyennes de leur catégorie et garder présent à l'esprit qu'elles peuvent rendre compte imparfaitement de la situation qui prévaut en leurs murs.

Le mandat des chercheurs n'allait pas jusqu'à établir des relations de causalité. Leur rapport se limite en général à constater les phénomènes sans chercher à les expliquer. Peut-être y aurait-il lieu de forer plus avant certains aspects, ce qui nécessiterait des dispositifs beaucoup plus considérables et plus coûteux, mais le rapport contient néanmoins un nombre intéressant d'éléments offrant une prise immédiate.

## Résumé des recommandations en vue de favoriser

### **l'extension de la vie professionnelle et la mobilisation des cadres**

#### **1. Gérer la fin de carrière et le départ à la retraite d'une manière flexible et personnalisée**

Il n'y a pas de norme pour ce qui est de l'âge de la retraite; dans certains cas, la retraite précoce est tout indiquée alors que dans d'autres, il faut chercher à retenir les individus au-delà de l'âge "normal" de départ. Il faut gérer la fin de carrière d'une manière souple et personnalisée, tenant compte des attentes et de l'état de mobilisation de l'individu ainsi que des besoins de l'organisation.

#### **2. Articuler cette approche personnalisée sur des plans de fin de carrière faisant appel à des pratiques telles que :**

- entretiens avec le supérieur;
- ateliers de planification de fin de carrière;
- diffusion d'informations stratégiques sur les besoins organisationnels;
- *counseling* spécialisé de carrière;
- élaboration de plans de fin de carrière à court et moyen terme;

#### **et faisant une large part :**

au *feedback* sur la performance et «bons coups» réalisés dans le passé;  
à la reconnaissance, à la valorisation de ceux qu'on souhaiterait voir rester (et à quel poste);  
au respect des décisions et choix personnels;  
aux défis à relever en fin de carrière (utilité, plaisir, compétence) / nouveaux rôles;  
aux transferts éventuels favorisant la satisfaction des attentes et des besoins;  
à la planification du transfert de connaissances;  
à l'évaluation personnelle des besoins de développement;  
aux aménagements et avantages personnalisés.

#### **3. Un prérequis essentiel : développer une culture valorisant l'extension de la vie professionnelle et la contribution essentielle des cadres en fin de carrière**

- travailler à dissiper les stéréotypes négatifs entourant le vieillissement, faire ressortir l'importance d'une main-d'œuvre qui soit le reflet de la société, insister sur les atouts spécifiques des cadres en fin de carrière, mettre fin à la culpabilisation de ceux qui restent au travail;
- formaliser une philosophie de gestion axée sur le rôle clef des cadres en fin de carrière, le droit à rester, l'importance du transfert de connaissances, du savoir collectif et de la formation des plus jeunes par les aînés etc.;
- organiser la formation et la circulation de l'information pour soutenir cette philosophie (surtout auprès des cadres intermédiaires qui expriment le plus d'insatisfaction à cet égard)

**4. *Implantation des pratiques rendant plus attrayante la fin de carrière et favorisant la réalisation du plan de fin de carrière***

- promouvoir la mobilité à l'interne et à l'intérieur du réseau;
- multiplier les possibilités d'horaires flexibles et les aménagements du temps de travail (temps partiel, temps partagé, vacances plus longues, code d'éthique, transparence des promotions, traitements individualisés);
- avoir un souci accru d'éthique et de justice;
- offrir une formation adaptée (apprentissage dans l'action, formateurs eux-mêmes plus âgés, rythmes d'apprentissage individualisés etc.);
- explorer les possibilités de gratifications hors classe, avantages sociaux améliorés;
- explorer les possibilités de déplafonnement des rentes de retraite, de régimes de retraite complémentaire pour les hauts salariés, de cumul d'une rente partielle avec du travail à temps partiel, etc.

**5. *Un complément toujours aussi essentiel : la pratique du rappel des retraités et leur affectation à des mandats précis et limités***

- Par rappel des retraités, on entend la possibilité de continuer à travailler à temps partiel ou sur des mandats limités, en période de pointe ou pendant les vacances.

**6. *Une nécessité : asseoir cette gestion de la fin de carrière sur une généralisation du modèle de gestion participative***

- Un tel type de gestion favorise l'attachement, la mobilisation et l'implication, réduit les insatisfactions et l'intention de quitter chez tous les employés. Toute gestion qui ne pourrait capitaliser sur les bénéfices des quatre partages (de l'information, des connaissances, du pouvoir et des récompenses) se verrait condamner à l'échec ou à l'inefficacité relative. Ce qui est vrai de la gestion en général l'est également de la gestion de la fin de la carrière. L'extension de la vie professionnelle a ses racines dans le développement d'une relation «affective» entre l'individu et son organisation (attachement et identification). Il est préférable que celle-ci se développe tôt et soit entretenue soigneusement, mais il n'est jamais trop tard pour bien faire.

## Les principales observations

Les écrits et les recherches qui ont porté sur le sujet de l'extension de la vie professionnelle des cadres arrivent en général à trois grandes conclusions:

- les cadres insatisfaits décident de prendre leur retraite plus tôt ; il s'agit donc de cerner les attentes et les insatisfactions, de comprendre leurs déterminants ainsi que l'influence des pratiques organisationnelles pour les réduire.
- les cadres qui manifestent l'intention de prendre leur retraite plus tôt ou de rester plus longtemps en emploi ont certaines caractéristiques qu'il convient de cerner.
- les cadres qui sont mobilisés restent plus longtemps en emploi. Dans cet ordre d'idées, il faudrait déterminer les facteurs qui influencent la mobilisation soit les caractéristiques individuelles, contextuelles et les pratiques organisationnelles.

Les chercheurs s'étaient donné pour objectif d'examiner dans quelle mesure ces hypothèses se vérifient dans le contexte du réseau.

**Première hypothèse : les cadres insatisfaits décident de prendre leur retraite plus tôt; il s'agit donc de cerner les attentes et les insatisfactions, de comprendre leurs déterminants ainsi que l'influence des pratiques organisationnelles pour les réduire.**

- Les insatisfactions sont reliées aux attentes (qui ne sont pas les mêmes pour tous les individus) mais surtout aux possibilités de réalisation qui varient d'un milieu de travail à l'autre. L'insatisfaction n'est rien d'autre en fait que la différence entre les attentes et les possibilités de réalisation correspondantes.
- Les attentes en matière de retraite sont jugées peu importantes par les répondants alors que celles ayant trait à la satisfaction de la clientèle, à la qualité de vie au travail, à la participation et à la réalisation dans le travail le sont beaucoup plus.
- Les attentes des femmes, des plus jeunes et des cadres intermédiaires sont plus fortes.
- Les possibilités de réalisation des attentes sont loin d'être faibles mais sont néanmoins insuffisantes pour combler les attentes (sauf dans le cas de la retraite où les possibilités de réalisation excèdent les attentes).
- Dans les établissements étudiés, il est relativement facile d'avoir des contacts avec les gens et de la variété dans son travail, d'être utile, d'avoir de l'autonomie et finalement de se réaliser dans son travail alors qu'il apparaît plus difficile d'avoir une charge de travail moins lourde, d'être mobile, d'avoir une qualité de vie au travail, des orientations claires et de la reconnaissance.

- Les possibilités de réalisation des attentes sont jugées moins élevées pour les cadres intermédiaires.
- Les insatisfactions, vues comme la différences entre les attentes et les possibilités de réalisation correspondantes, sont relatives en général aux conditions du travail et à la charge de travail alors qu'elles sont généralement moins fortes pour le travail lui-même.
- Ces insatisfactions sont en moyenne plus fortes pour les femmes, les plus jeunes, les moins scolarisés, les cadres intermédiaires.
- Ces insatisfactions doivent être maintenues au minimum car elles sont à l'origine d'une performance moindre, d'un engagement (affectif) plus réduit, d'une intention de quitter plus grande et d'une moins bonne santé. La gestion de l'insatisfaction est donc un préalable à l'extension de la vie professionnelle des plus âgés ainsi qu'au maintien de leur implication.
- Si certains facteurs explicatifs de l'insatisfaction sont plus ou moins hors du contrôle de l'organisation (ex. la personnalité des répondants ou des tendances inexorables de l'environnement), d'autres montrent que la manière de gérer les ressources humaines est un déterminant-clé de la satisfaction au travail.
- Au cœur de cette gestion se retrouve la gestion participative. Les répondants sont loin de s'opposer à la responsabilisation accrue des acteurs. En règle générale, comme le montrent leurs attentes, ils veulent s'impliquer, participer, être utiles et ont de fortes préoccupations pour le "client". S'ils acceptent d'assumer les responsabilités, ils veulent en contrepartie être informés, pouvoir communiquer et maintenir (voire développer) leurs compétences pour être en mesure de faire face à la musique. Sans partage de l'information et des connaissances, il ne peut y avoir de partage des responsabilités. À cet égard toutes les pratiques d'information, de communication et de développement apparaissent fondamentales.
- Les professionnels et cadres savent très bien qu'ils sont, aujourd'hui, les grands responsables de leur carrière. La gestion de cette dernière ne relève donc plus de l'organisation mais le cadre apprécie que l'organisation l'aide à développer ses compétences et à maintenir son employabilité. À cet égard les entretiens de carrière et le feedback donné sur le rendement sont des pratiques appréciées qui permettent de mieux se connaître et de se planifier un avenir dans l'organisation qui correspond à ses aspirations personnelles.
- Dans un contexte tout aussi personnalisé, les cadres ont de plus en plus de difficultés à maintenir une certaine qualité de vie au travail et à empêcher que les préoccupations de la vie professionnelle ne viennent envahir le domaine de la vie personnelle. Ils sont donc très friands d'aménagements (horaires flexibles, programmes de congés personnels) qui leur permettent de gérer l'imprévu, d'éviter les débordements et de limiter le stress au travail.
- Dans le cadre spécifique du contrôle de l'insatisfaction des cadres âgés de 50 ans et plus, un premier constat est que cette main-d'œuvre valorise les mêmes pratiques que la main-d'œuvre plus jeune en matière d'information/communication et de développement de carrière. À cet égard l'entretien ou les entretiens de fin de carrière sont particulièrement importants car ils permettent de faire le point, d'écouter, de clarifier et quelquefois de re-dynamiser une carrière lorsque (et c'est souvent le cas) une conciliation des besoins de l'employé et de l'organisation se révèle possible. Deuxième constat, nous avons le sentiment que les demandes d'aménagement ont tendance à s'élargir avec l'âge et que la satisfaction des attentes des 50 ans et plus exige la mise en place d'un éventail élargi de mesures ou programmes visant à «aménager» la fin de carrière (affectation à des programmes spéciaux, emplois partagés, possibilité de suivre des cours de culture générale etc).

**Deuxième hypothèse : les cadres qui manifestent l'intention de prendre leur retraite plus tôt ou de rester plus longtemps en emploi ont certaines caractéristiques qu'il convient de cerner.**

Qu'est-ce qui pourrait permettre d'expliquer ou de prévoir un départ hâtif à la retraite?

Des caractéristiques sous-démographiques :

- une scolarité inférieure à la moyenne;
- un nombre moindre de dépendants;
- la présence d'un conjoint;
- l'âge (plus on est jeune plus on développe des projets de départ précoce, plus on vieillit on envisage de rester un peu plus longtemps).

Certaines caractéristiques du conjoint :

- l'âge précoce de départ à la retraite du conjoint;
- le désir d'harmoniser les dates de départ à la retraite entre conjoints;
- l'âge du conjoint (s'il est plus âgé, le répondant a tendance à vouloir partir plus tôt).

La situation anticipée à la retraite :

- une rente élevée.

Certaines caractéristiques professionnelles :

- une forte ancienneté chez l'employeur;
- un nombre élevé d'employés supervisés;
- un revenu actuel inférieur à la moyenne (qui est lié à une scolarité et à une implication dans le travail inférieures à la moyenne).

Certains sentiments ou attitudes :

- un sentiment de plafonner;
- une faible importance accordée au travail dans la vie;
- un certain déterminisme (faible sentiment ou contrôle sur les événements qui se produisent).

L'état de santé :

- inférieur à la moyenne.

Une certaine vision des vieillissants :

- ils sont moins compétitifs.

Certaines caractéristiques organisationnelles :

- la satisfaction au travail varie beaucoup selon la mission d'établissement.

À l'inverse, qu'est-ce qui pourrait permettre d'expliquer ou de prévoir une extension de la vie professionnelle?

Certaines caractéristiques socio-démographiques :

- l'âge (en vieillissant en devient plus favorable à l'extension);
- un nombre de répondants supérieurs à la moyenne;
- l'absence de conjoint.

Certaines caractéristiques du conjoint :

- l'âge plus tardif de départ à la retraite du conjoint;
- l'écart entre les dates de départ (quand celui-ci est important, c'est que le répondant est généralement plus favorable à l'extension);
- l'âge du conjoint (quand le conjoint est jeune, le répondant est plus favorable à l'extension).

La situation anticipée à la retraite :

- un nombre de dépendants supérieur à la moyenne.

Certaines caractéristiques professionnelles :

- une forte ancienneté sur le marché du travail (mais pas forcément chez l'employeur);
- un revenu personnel au-dessus de la moyenne (donc, une plus forte scolarité et une implication plus élevée dans le travail).

Certains sentiments ou attitudes :

- une forte importance accordée au travail dans la vie.

L'état de santé :

- supérieur à la moyenne.

Une certaine vision des vieillissants :

- ils sont moins sociables.

Peut-on, par des pratiques de gestion appropriées, réduire le désir de partir plus tôt ou encourager celui de rester plus longtemps? De l'analyse des liens statistiques entre les pratiques et les attentes de départ ainsi que les âges (prévus et souhaités) de départ, émerge un modèle de gestion favorable à l'extension de la vie professionnelle. Il s'articule autour de huit (8) dimensions dont six (6) sont majeures (\*). Des exemples de pratiques, particulièrement efficaces sont présentées entre parenthèses.

- (\*) Développement de carrière (entretien périodique de carrière, plan de carrière, évaluation du potentiel)

- (\*) Aménagement du temps de travail (congrés pour raisons personnelles, congrés sans solde, réduction graduelle de la semaine de travail à partir d'un certain âge, travail à temps partiel, partage d'emploi)
- (\*) Nouveaux rôles (consultant interne, formateur, projets spéciaux)
- (\*) Participation (comités stratégiques, choix des subordonnés syndiqués)
- (\*) Rémunération (gratifications hors classe, rente déplafonnée)
- (\*) Maintien et développement des compétences (formation adaptée, colloques, accès à des revues professionnelles)
- Éthique et justice (code d'éthique interne, procédure interne de règlements de conflit)
- Information (*feedback* sur le rendement).

Notons que certaines pratiques (peu nombreuses) ont l'effet contraire à celui qui est souhaité. Il s'agit surtout du programme de préparation à la retraite qui favorise plutôt le départ précoce (ou qui est offert dans des milieux où les répondants envisagent de partir plus tôt), mais aussi de la politique de recrutement interne de cadres qui semblerait accélérer les départs (... de ceux qui se sentent menacés par la relève?) et de la politique de mobilité dans l'organisation qui a le même effet (peut-être parce que ce genre de mobilité est assimilé à du "tablettage" voire à de la rétrogradation?). À partir de ces considérations, on pourrait donc enrichir le modèle d'une neuvième dimension «mouvements de carrière» mais elle serait illustrée par une seule pratique favorable «la possibilité de promotion à des postes supérieurs» et deux pratiques défavorables: «le recrutement interne de cadres» et «la mobilité dans l'organisation» (dont le sens n'est pas très clair).

Finalement, l'analyse des conditions posées par les répondants pour qu'ils prolongent leur carrière au-delà de l'âge prévu de départ à la retraite nous permet de tester la pertinence du modèle précédent (permet-il de satisfaire les conditions avancées par les répondants?) Effectivement les pratiques de développement et de participation peuvent être considérés comme des réponses au désir de ne continuer que si le travail est intéressant, plein de défis et qu'il favorise l'implication. Les nombreuses conditions relatives aux aménagements, tant du temps que de la durée du travail, montrent combien il est essentiel de développer des pratiques variées dans ce champ des aménagements si l'on veut retenir la main-d'œuvre vieillissante. Finalement, les pratiques qui ressortent comme les plus efficaces en matière de nouveaux rôles, revalorisation de la rémunération, éthique et justice répondent assez directement aux conditions mises de l'avant par les répondants dans ces différents champs de gestion.

**Troisième hypothèse : les cadres qui sont mobilisés restent plus longtemps en emploi. Dans cet ordre d'idées, il faudrait déterminer les facteurs qui influencent la mobilisation soit les caractéristiques individuelles, contextuelles et les pratiques organisationnelles.**

L'état de mobilisation des cadres a une incidence sur leur choix de départ. Ou'est-ce que l'engagement et quels sont ses facteurs explicatifs? L'engagement organisationnel a été étudié dans ses trois composantes : affectif, raisonné et normatif.

- **L'engagement affectif** décrit l'attitude affective et émotionnelle de l'individu à l'égard de l'organisation. L'individu apprécie l'entreprise dans laquelle il travaille car il s'identifie à elle ainsi qu'aux buts et aux valeurs qui y sont véhiculés. L'individu en adhérant à l'organisation témoigne de son appréciation positive des buts et valeurs organisationnelles. C'est cette dimension de l'engagement organisationnel qui s'apparente le plus à l'état de mobilisation.

- L'**engagement raisonné** se rapporte aux investissements que l'individu effectue dans l'organisation. C'est ce type d'attachement qui fait qu'on évalue les pertes possibles dans l'éventualité d'un départ.
  - L'**engagement normatif ou moral** définit l'engagement comme une obligation, un devoir. Ce concept réfère au sentiment d'obligation morale ressenti par l'individu envers son employeur. Ces sentiments résultent de pressions qu'exerce le milieu de vie ou de travail sur l'employé.
- Les trois composantes ne doivent pas être considérées comme des types d'engagement organisationnel indépendants. En effet, les auteurs affirment qu'il peut y avoir coexistence des trois composantes de l'engagement organisationnel chez un même individu à des degrés différents.
  - En moyenne, les cadres manifestent un engagement affectif élevé (5,0 sur 7). Leur engagement raisonné et leur engagement normatif sont moins élevés que leur engagement affectif et affichent une moyenne respective de 3,9 et 3,8 sur 7.
  - L'engagement affectif des cadres ou leur état de mobilisation est lié positivement à leur performance au travail et à leur état de santé. Les cadres engagés affectivement envers leur organisation manifestent clairement leur intention de ne pas quitter l'organisation. Comme attendu, l'engagement normatif varie dans le même sens que l'engagement affectif. Conformément aux études antérieures, l'engagement raisonné varie à l'inverse des deux autres formes d'engagement. En effet, les cadres qui sont plus calculateurs dans leur façon de percevoir leur organisation manifestent une plus grande intention de quitter, affichent une performance moins élevée et sont en moins bonne santé.
  - En ce qui a trait à l'intention de départ à la retraite, les cadres qui sont mobilisés ou qui manifestent un engagement affectif n'optent pas pour une retraite précoce et souhaitent retarder l'âge de la retraite plus que les cadres qui ne sont pas mobilisés. Cela étant dit, il faudrait noter que les cadres mobilisés ne manifestent pas pour autant une intention claire de vouloir prolonger leur vie professionnelle.
  - Les cadres qui sont engagés par devoir (engagement normatif) manifestent les mêmes tendances en ce qui a trait à l'âge de la retraite et à la retraite prématurée que les cadres qui sont mobilisés. Les cadres qui ont un engagement normatif déclarent vouloir rester plus longtemps en emploi.
  - Les cadres qui expriment un engagement raisonné optent pour un départ précoce, annoncent et souhaitent leur départ à la retraite à un âge relativement plus jeune.
  - Les cadres plus âgés manifestent à la fois un engagement affectif et un engagement raisonné plus important que les cadres plus jeunes. Ce sont les cadres supérieurs qui sont plus mobilisés, probablement à cause du fait qu'ils ont un plus grand contrôle et une vision plus claire de leur travail et de leur contribution à l'organisation. Plus les cadres sont scolarisés, moins ils manifestent un engagement raisonné. Étant donné leur scolarité, leurs chances de se trouver un emploi comparable sont plus grandes que les cadres moins scolarisés et par conséquent, un fort attachement raisonné n'a plus sa raison d'être.
  - Les résultats ne permettent pas de déceler des caractéristiques professionnelles qui sont davantage reliées à un type d'engagement plus qu'à un autre.
  - Les caractéristiques psychoaffectives et cognitives sont dans une large mesure reliées aux différentes formes d'engagement. Les cadres qui sont plus mobilisés sont ceux qui sont attachés à leur travail, qui accordent une grande importance au travail comme élément central de la vie et qui sont des volontaristes,

donc qui croient en leur capacité de changer les choses. Les cadres qui sont moins mobilisés mais qui manifestent un attachement à l'organisation pour les bénéfices pécuniaires et la sécurité qu'elle leur procure sont ceux qui sont moins attachés à leur travail mais qui ont le sentiment quand même que le travail est l'élément central dans la vie. Les cadres plafonnés sont également moins mobilisés mais demeurent dans l'organisation pour les avantages qu'elle leur accorde. Et finalement, les déterministes, soit ceux qui croient que les promotions, les bonnes conditions de travail sont une question de chance manifestent clairement un faible engagement affectif et sont plus «calculateurs».

- Deux tendances parmi les seize étudiées ont une influence positive sur la mobilisation des cadres. D'une part, la multiplication des partenariats a eu comme influence d'accroître l'engagement affectif. D'autre part, le style de gestion plus participatif a eu également un effet mobilisateur.
- Il faut noter que l'imputabilité pour des décisions non contrôlées, la coexistence de cultures organisationnelles différentes dues aux fusions d'établissements, la limitation des ressources, les conflits de rôles, l'ambiguïté dans le travail et l'importance des jeux de coulisse ont un effet négatif sur l'engagement affectif des cadres.
- Certaines tendances ont eu pour effet d'augmenter l'engagement raisonné. Parmi celles-ci, nous comptons celles qui ont particulièrement eu comme incidence d'alourdir et de complexifier les tâches des cadres et d'accroître leurs responsabilités. Également, l'importance des jeux de coulisse et donc le manque de transparence a comme effet de rendre les cadres plus calculateurs donc moins mobilisés. Notons que le style de gestion participatif a pour sa part comme effet de diminuer l'engagement raisonné. Les cadres qui partagent la prise de décision et travaillent en équipe sont plus mobilisés et donc moins empressés de quitter.
- Contrairement à ce qu'on aurait pu prévoir (ou à quoi s'attendre), l'intensité des changements n'a aucune incidence sur les formes d'engagement. Par contre, les résultats montrent que l'état de mobilisation est moins important dans les établissements de plus grande taille.
- La présence de préjugés dans l'organisation a un effet démobilisant. Il faut noter l'effet pervers de la présence de certains préjugés sur la mobilisation des cadres, notamment le fait de penser que les cadres sont difficiles à mobiliser, qu'ils se laissent aller jusqu'à la retraite, qu'ils sont moins compétitifs et qu'ils ont des difficultés à apprendre.
- Dans l'ensemble, les mesures qui ont été mises en application en vue de favoriser l'implantation des changements organisationnels ont eu un effet mobilisateur. Ainsi, le fait d'avoir favorisé la communication avant et durant les changements a eu un effet positif sur les deux formes d'engagement affectif et normatif. Il faut noter, aussi, l'effet bénéfique de certaines mesures qui non seulement ont eu comme effet d'accroître la mobilisation des cadres mais aussi de réduire l'engagement raisonné, c'est-à-dire de rendre les cadres moins engagés pour des considérations matérielles et plus prêts à déployer des efforts pour le bien de leur organisation. Ces mesures sont le traitement juste, équitable et respectueux des cadres lors des restructurations, les possibilités de communication, au sujet des changements, qui ont été accordées aux cadres et la possibilité de transférer les connaissances de ceux qui quittent avant leur départ.
- Les pratiques jouent un rôle important dans l'explication des diverses formes d'engagement. Il faut mentionner que l'état de mobilisation des cadres s'explique surtout par les pratiques (R<sup>2</sup>=0,252) suivi de l'engagement normatif ou moral (R<sup>2</sup>=0,134). L'engagement raisonné demeure le moins bien expliqué par les pratiques de gestion des ressources humaines (R<sup>2</sup>=0,043).

- L'engagement affectif ou l'état de mobilisation s'explique principalement par les pratiques qui visent la participation telles que la participation à des comités stratégiques, la diffusion d'informations stratégiques et la participation à des mandats de consultation interne. Les cadres sont plus mobilisés lorsque leur travail est reconnu par des pratiques qui évaluent leur performance au travail et leur donne une certaine rétroaction sur leur rendement. Également, la mobilisation est positivement associée à des pratiques qui permettent plus de latitude dans les aménagements du temps de travail. Finalement, bénéficier d'un code d'éthique qui précise les comportements attendus a un effet positif sur l'engagement affectif. L'engagement normatif s'explique sensiblement en fonction des mêmes pratiques. Quant à l'engagement raisonné, c'est l'absence de certaines pratiques qui l'expliquent. Ainsi, l'absence de pratiques de rétroaction sur le rendement, l'absence de communication d'informations opérationnelles et l'absence de pratiques d'aménagement du temps de travail incitent les cadres à manifester un plus grand engagement raisonné.
- Dans l'ensemble, les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles n'expliquent que faiblement les trois formes d'engagement. Les caractéristiques psychologiques comptent pour une part d'explication très importante dans les trois cas, mais plus particulièrement dans le cas de l'engagement affectif.
- Les tendances du milieu n'expliquent qu'environ 4% de l'engagement normatif et de l'engagement raisonné affectif par contre elles permettent d'expliquer 17,6% de l'engagement affectif. On remarque une même tendance pour les variables relatives à l'intensité et à la gestion du changement. Elles permettent d'expliquer 14,1% de l'engagement affectif. La manière dont le changement a été géré, les informations partagées et l'équité dans le traitement comptent pour une bonne part dans l'explication de l'état de mobilisation des cadres.
- Les pratiques de gestion comparativement aux autres blocs de variables apportent elles aussi une part importante d'explication de l'ordre de 25,2%. Ce résultat est d'autant plus intéressant que les pratiques sont sous le contrôle des différents établissements et des membres de la direction qui peuvent veiller à implanter les pratiques les plus susceptibles de favoriser la mobilisation des cadres.

## **Annexe : quelques chiffres sur le profil des répondants, les caractéristiques organisationnelles des établissements étudiés, les attentes de retraite et le choix de départ**

- L'échantillon étudié est constitué de 980 répondants qui proviennent en plus grand nombre des centres hospitaliers de soins généraux de santé. Ils sont suivis par ceux en provenance des centres hospitaliers de soins de longue durée.
- L'échantillon est représentatif de l'ensemble de la population étudiée en ce qui a trait à l'appartenance des cadres aux différentes missions des établissements de santé et de services sociaux.
- La moyenne d'âge des répondants qui ont participé à l'étude est de 47 ans. On remarque une très forte représentation des cadres approchant la cinquantaine.
- Il y a une plus grande proportion de femmes dans l'échantillon, cependant, il n'existe aucune différence significative entre hommes et femmes quant à leur âge ou à leur niveau hiérarchique dans les établissements.
- Les répondants ont majoritairement un conjoint ou une conjointe et entre une ou deux personnes à charge. Environ 40% des répondants ont un revenu familial qui dépasse les 80 000 dollars.
- Les répondants gagnent dans une forte proportion (57,6%) un salaire variant de 55 000 à 69 999 dollars et sont fortement scolarisés (au moins un baccalauréat dans 70% des cas).
- Les différents indicateurs d'ancienneté révèlent une certaine stabilité en emploi des répondants, étant donné leur ancienneté moyenne de 13,5 ans chez l'employeur et de 6 ans dans le poste actuel.
- En moyenne, les répondants s'avèrent assez fortement attachés à leur travail. Ils accordent une importance moyenne au travail comme élément central dans la vie et ce qui laisse une place importante aux autres sphères (loisirs et famille). Ils se perçoivent plus fortement comme des volontaristes qui croient en leur capacité de changer les choses.
- Malgré une ancienneté moyenne de 6 ans dans le poste actuel, ils se perçoivent moyennement plafonnés et ont donc une certaine confiance en leurs chances de progression.
- Parmi les tendances dans les milieux de travail les plus fortement présentes figurent l'alourdissement de la charge de travail, les exigences accrues de la clientèle, l'augmentation des responsabilités et la limitation des ressources. L'alourdissement du taux d'encadrement, la complexification du travail, l'extension des exigences de communication et la multiplication des partenariats arrivent en deuxième lieu. L'importance des jeux de coulisse ou des éléments de politique, l'utilisation accrue des nouvelles technologies et la coexistence de plusieurs cultures organisationnelles occupent le troisième rang. L'ambiguïté accrue dans le travail, la nécessité d'adopter un style plus participatif, l'accroissement des conflits de rôle et l'imputabilité pour des décisions que l'on ne contrôle pas arrivent en quatrième lieu. Finalement, les conventions collectives ne semblent pas trop s'assouplir malgré un contexte qui exige une plus grande flexibilité des employés et des horaires de travail.

- Les changements organisationnels les plus importants se sont produits dans les centres hospitaliers psychiatriques, dans les centres hospitaliers de soins généraux de santé et dans les centres jeunesse. Les centres hospitaliers de soins de longue durée, les CLSC et les établissements à vocation privée ont connu moins de changements organisationnels.
- Dans l'ensemble, les répondants ont jugé avoir été assez bien informés quant aux changements qui devaient se produire dans leurs établissements. Les cadres ont été assez bien mis au courant des mesures envisagées par la direction et ont eu souvent l'occasion d'en discuter avec les dirigeants. Les cadres jugent que l'information était relativement complète. En moyenne, ils jugent avoir été traités de façon juste et équitable. Il est important de noter que les cadres estiment que le transfert des connaissances s'est assez faiblement effectué lors des restructurations.
- Les pratiques de gestion qui sont les plus fréquentes ont trait à la communication d'informations opérationnelles, à la possibilité de participer à des comités stratégiques, à des activités de formation et à celles qui donnent droit à des congés sans solde ou pour des raisons personnelles. Les programmes de préparation à la retraite sont fortement présents ainsi que la possibilité d'opter pour une retraite avec réduction actuarielle.
- Les cadres révèlent que dans 63% des cas, leur supérieur leur fournit une rétroaction sur leur rendement au travail.
- Les pratiques qui sont moyennement fréquentes sont celles qui permettent aux cadres d'être mobiles, d'avoir des promotions ou d'évaluer leurs besoins de développement. Également la pratique formelle d'évaluation du rendement au travail n'existe que pour 42,3% des cadres. Partager les ressources entre les fonctions et les établissements s'avère présente dans 37,4% des cas.
- Parmi les pratiques qui sont faiblement fréquentes, on compte les aménagements qui permettent la réduction du nombre d'heures de travail et qui accordent une flexibilité dans la manière de prendre la retraite. Seulement 22,2% des cadres s'entretiennent avec leur supérieur pour discuter de leur carrière et l'évaluation du potentiel compte également parmi les pratiques qui sont faiblement présentes.
- On note une différence dans la fréquence des pratiques selon les missions.
- Les préjugés à l'égard des cadres plus âgés sont moyennement présents dans les différents milieux de travail. Tels que perçus par les cadres, les préjugés les plus fréquents sont ceux ayant trait aux difficultés à s'adapter aux changements, à la difficulté de les mobiliser et à la peur des nouvelles technologies. Les préjugés les plus faiblement présents sont ceux qui ont trait au caractère moins sociable et à la plus faible performance au travail des cadres plus âgés.
- Les répondants prévoient en moyenne, partir à la retraite à 58,3 ans mais souhaiteraient le faire 2,36 ans plus tôt, soit à l'âge de 56,0 ans environ.
- Les répondants plus âgés (50 ans et plus) sont moins drastiques dans leurs prévisions de départ. Ils prévoient partir à 59,3 ans même s'ils souhaiteraient le faire, en moyenne, à 57,6 ans soit un écart plus réduit de 1,76 an plus tôt. Ils sont donc prêts à rester un peu plus longtemps au travail et en mesure de réconcilier, mieux que les plus jeunes, leurs intentions avec leurs souhaits de départ.
- Il y a un phénomène de concentration des départs à certains âges «quinquennaux», soit, dans l'ordre, 55 et 60 ans pour les départs prévus et 55 ans pour les départs souhaités. Pour les plus âgés (50 ans et plus) les

concentrations sont plutôt à 60 ans pour les départs prévus et, dans l'ordre, à 55 et 60 ans pour les départs souhaités.

- Une proportion substantielle des répondants (34,3% pour l'ensemble de l'échantillon et 31,3% pour les 50 ans et plus) est en mesure de concilier exactement sa date prévue de départ à la retraite et sa date souhaitée. Le deuxième groupe en importance est celui des répondants qui prévoient partir cinq (5) ans plus tard que la date souhaitée.
- Si l'on se fie aux dates de départ avancées par les répondants, le pourcentage annuel de départ à la retraite montera rapidement dans les cinq prochaines années passant de 2,8% pour l'année prochaine à 7,3% pour la cinquième année. Il plafonnera ensuite dans les cinq années suivantes entre 5,0 et 6,1% puis redescendra graduellement dans les 10 années suivants passant de 5,7% pour la onzième année à 2,1% pour la vingtième année. Il y aura donc continuellement des taux de départ à la retraite supérieurs à 5% entre la quatrième et la douzième année (avec un pic au-dessus de 6% pour les cinquième, sixième et septième années).
- Au moment du départ à la retraite de nombreux répondants auront une (cas de 21,7% des répondants) ou plusieurs (cas de 12,1% des répondants) personnes à charge. La majorité des répondants (60,6%) aura une rente inférieure au plafond de 70% et certains (18,8%) n'auront même pas la moitié de leur salaire moyen des trois meilleures années. Néanmoins, la majorité des répondants jugent que leur situation financière à la retraite sera saine (36,7%) ou assez saine (43,3%).
- Le départ à la retraite n'est pas un enjeu important pour de nombreux répondants. Seulement 32,9% des répondants ont une attente (assez importante, importante ou très importante) relativement à la retraite précoce et 18,5% relativement à l'extension de la vie professionnelle. Les vieillissants (50 ans et plus) sont un peu plus intéressés par le sujet avec 33,7% qui ont une attente de départ précoce et 25,2% une attente d'extension de la vie professionnelle.
- Que veut dire «vouloir partir plus tôt» pour un répondant? Cela sous-entend de prévoir partir entre 56,4 et 57,8 ans (la retraite normale ou moyenne étant évaluée par eux à 58,3 ans). Pour les 50 ans et plus, cela sous-entend un départ entre 57,4 et 58,8 ans (la retraite normale étant évaluée par eux à 59,3 ans).
- Que veut dire «vouloir partir plus tard» pour un répondant? Cela sous-entend de prévoir partir entre 58,7 et 63,2 ans (selon la force de l'attente). Pour les 50 ans et plus, cela sous-entend un départ entre 59,6 et 64,6 ans (selon la force de l'attente).