

**Dodeler, Nadia et Diane-Gabrielle Tremblay (2015). Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. A paraître dans *Questions de Management* 2015 no 6.**

## Résumé

Dans la perspective du parcours de vie, cet article permet de constater l'imbrication des trajectoires professionnelles et familiales/personnelles chez les jeunes individus mais aussi chez les plus âgés en deuxième partie de carrière et en fin de parcours professionnel. Ceci confirme que la problématique de l'articulation ou de la conciliation travail-famille s'étend tout au long du parcours de vie et non seulement en présence d'enfants. Le modèle de parcours de vie de type normatif, en trois temps (études-travail-retraite) semble reculer, voire disparaître. En effet, un quatrième ou un troisième tournant (selon le genre) est envisagé par la construction d'une nouvelle carrière après la prise de la retraite ; nous avons qualifié ceci de renouveau de carrière. Nos résultats confirment aussi l'importance de prendre en compte au moins deux sources de diversité, l'âge et le genre, dans les analyses de parcours de carrières. En lien avec la théorie des ancrs de carrière, nous mettons en évidence l'importance de la diversité des ancrs de carrière chez une même personne, et la persistance de ces ancrs (dévouement à une cause, qualité de vie), mais parfois aussi le changement de la prédominance d'une ancre ou une autre, tout au long du parcours de vie. Ici encore, la prise en compte simultanée de la diversité des âges et du genre est importante.

## *Working longer ? work-life measures for a diversity of lifecourses*

## Abstract

In a life course perspective, this article shows the strong imbrication of professional and family/personal trajectories for young people, but also for the aging, in the second half and end of career trajectories. This confirms that the issue of work-family concerns all of the life course and not only the period when people have children. The typical normative life course model which is based on three stages (studies-work-retirement) seems to be less frequent if not altogether disappearing. A third or fourth period (depending on the gender) is envisaged through the construction of a new career after retirement; we refer to this as a career renewal. Our results confirm the importance of taking into account at least two sources of diversity, age and gender in the analyses of career trajectories. In relation to the career anchors theory, we show the importance of diversity of career anchors for a given person, and the persistence of these anchors (devotion to a cause, quality of life) over time, but also sometimes the change in dominant anchor over the life course. Here again, the simultaneous integration of diversity of ages and gender is important.

**Mots clés :** parcours de vie, conciliation travail-famille, renouveau de carrière, âge, genre, trajectoires professionnelles

**Keywords** : lifecourse, work-family balance, work-life, career renewal, age, gender, professional trajectories

## 1. Introduction

L'accroissement de l'espérance de vie, la baisse des taux de natalité, le vieillissement de la population, couplés dans de nombreux pays industrialisés avec le vieillissement de la population, ont des conséquences sociales et politiques importantes et provoquent déjà des changements importants dans les organisations comme à l'échelle nationale dans plusieurs pays.

Les pays comme les organisations sont de plus en plus confrontées à la nécessité de tenter de conserver la main-d'œuvre en emploi et d'attirer des talents pour assurer la relève, en particulier dans les secteurs qui sont déjà en pénurie de personnel, comme le secteur de la santé. Nous nous sommes intéressées à ce secteur et aux aspirations de ses travailleurs afin de voir comment les organisations pourraient favoriser une prolongation de la vie active des salariés qui le souhaitent, et il semble que cela passe souvent par une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Plus important pour le thème de la diversité, nos recherches nous ont amenées à mettre en évidence l'importance de prendre en compte simultanément plusieurs formes de diversité. (Lazzari, 2012 ; Tremblay, 2014, 2012a,b ; Tremblay et Mascova, 2013). Nous nous concentrons ici sur la diversité selon l'âge et le genre, mais il faudrait sans doute ajouter également l'origine ethno-culturelle et d'autres formes de diversité. Les différences selon l'âge et le genre sont toutefois majeures et elles devraient être prises en compte tout au long du parcours de vie professionnelle des individus. De ce fait, nous avons abordé cette recherche dans une perspective de parcours de vie, mais aussi de différenciation selon le genre, afin de tenter de voir si nous pouvions confirmer l'importance de cette prise en compte simultanée de deux formes de diversité dans les politiques et pratiques de diversité, comme dans l'ensemble des pratiques de GRH des organisations. En effet, nous considérons qu'il faut s'intéresser à l'ensemble de la trajectoire personnelle, familiale et professionnelle des individus pour mieux comprendre les choix qui pourront être faits en début de carrière, mais aussi en deuxième moitié et en fin de carrière.

Avant de passer à la méthodologie et aux résultats de notre recherche, définissons les concepts principaux utilisés (Lazzari, 2012), soit essentiellement les suivants : la rétention, la conciliation emploi-famille, et enfin les parcours de vie, car nous voulons montrer que les événements familiaux et les situations familiales sont des facteurs déterminants pour les parcours professionnels et qu'il convient de tenir compte de la diversité des âges et du genre dans toutes les politiques et pratiques des organisations.

## 2. Les théories des carrières

La notion de «carrière traditionnelle» renvoie à un parcours professionnel stable, effectué dans un même secteur d'emploi, chez un seul employeur qui offre la sécurité de l'emploi en échange des loyaux services de ses employés (Guérin & Wils, 1992, Cerdin, ). Dans ce type de carrière, l'individu fait son entrée dans l'entreprise dès la fin de ses études et assure son ascension en gravissant les différents échelons hiérarchiques liés

non seulement à son ancienneté mais aussi à son mérite (Rosenbaum, 1979 ; Lévy-Leboyer, 2006). Ce cheminement correspond à celui de la mobilité verticale caractérisée par l'avancement hiérarchique (grades, salaire, niveaux hiérarchiques, postes) mais ne tient pas compte de l'environnement extérieur à l'individu. Tout en gravissant les échelons, l'individu devient une figure centrale et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit donc d'une conception objective, sociale et économique du succès de carrière basée sur le statut, le pouvoir que confère le statut, ainsi que le confort financier (Cardinal, 2004, Bastid, 2004). Cependant, avec l'aplatissement des hiérarchies et le phénomène d'externalisation observé au cours des dernières décennies, les entreprises ne peuvent souvent plus offrir la sécurité de l'emploi. Certaines d'entre elles vont parfois aider les employés à améliorer leurs compétences en leur proposant des possibilités d'amélioration de leur employabilité, en cas de départ volontaire ou involontaire (licenciement) de ceux-ci (Hall, 1996, Baruch, 2006, 2001). En outre, la carrière traditionnelle ne concerne que l'expérience de travail, la conciliation travail-famille-vie personnelle n'étant pas prise en compte (Cardinal, 2004).

Plus tard, la pertinence de l'approche traditionnelle ou organisationnelle des carrières est remise en cause, les chercheurs parlent alors de carrières éclatées, de crise des carrières (Chanlat, 1992 ; Arthur et Rousseau, 1996; Hall et Mirvis, 1996; Tézé, 2008). C'est ainsi que de nouvelles formes de carrières apparaissent à travers le concept de «carrière protéenne» mis de l'avant par (Hall, 1976).

Le concept de carrière protéenne se veut plus individualiste et est défini ainsi : «: «The protean career is a process in which the person, not the organization, is managing. It consists of all the person's varied experience in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life» (Hall, 1976: 201). Selon Mirvis et Hall (1996), la carrière du 21<sup>ème</sup> siècle sera protéiforme<sup>1</sup>, en anglais «protean career», soit une carrière dirigée et imaginée par l'individu lui-même et non par l'organisation, une carrière réinventée en fonction de la personne, de l'environnement économique et qui change au cours du temps. Cette approche subjective est le miroir des comportements individuels qui mènent les individus à négocier des changements d'emploi.

DeFilippi et Arthur (1994) introduisent la notion de «carrière nomade» et sont parmi les premiers à parler de «Boundaryless career» ou notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par Cadin et al., (2003). Alors que le modèle de carrière traditionnel était mis en œuvre par l'organisation, celui de la «Boundaryless career» repose sur l'individu. Ainsi, DeFilippi et Arthur (1996 : 116), considèrent la «Boundaryless career» comme « A sequence of jobs opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings”. (ibid : 127) «An employment setting (...) can mean either an independent firm or a business unit of a larger firm, in which employment responsibility is decentralized». Ce concept répond à une logique d'accomplissement personnel (succès psychologique) selon Mirvis et Hall (1996), et se fonde sur un processus continu de développement d'un portefeuille de compétences individuelles, appelées «knowing»

---

<sup>1</sup> Le terme protéiforme est dérivé du dieu grec Protée qui pouvait changer de forme à volonté

(DeFilippi et Arthur, 1996) qui associent savoir-faire technologiques «knowing-how», réseaux relationnels «knowing-whom» et capacité à donner du sens à son travail «knowing-why». Ainsi, c'est l'individu seul, et non l'entreprise qui l'emploie, qui fait ses propres choix de carrière. Plusieurs entreprises vont alors considérer que c'est à l'individu de s'assurer de développer ses compétences et son employabilité, comme on le voit dans le modèle des carrières nomades (Arthur et Rousseau, 1996; Cadin et al., 2003; Tremblay, 2003).

Cependant, malgré les annonces prônant la fin des carrières au sens traditionnel (Chanlat, 1992 ; Arthur et Rousseau, 1996; Hall et Marvis, 1996; Tézé, 2008) et l'émergence de nouvelles approches de gestion des carrières (Hall & Mirvis, 1996), il semblerait que l'ancien modèle de carrière n'ait pas totalement disparu (De Larquier et Remillon, 2008; Dany, 2004). En effet, ces auteurs soulignent que certains individus ne possèdent pas toujours les compétences nécessaires ou même la flexibilité requise pour gérer eux-mêmes leurs carrières et de ce fait, on constate que des gens ne réussissent pas dans un tel système, mais aussi que nombre de jeunes recherchent encore une carrière stable, assez traditionnelle tout de même (De Larquier et Remillon, 2008; Dany, 2004).

Il faut reconnaître que tout au long du parcours de carrière, les priorités des individus changent. Schein (1978) considère la carrière comme le résultat d'interactions entre les individus et l'organisation.

La théorie des ancrs de carrière proposée par Schein (1978, 1996) montre que le concept de soi (talents, habiletés, valeurs, motivation et besoins) développé par les individus tout au long de leurs expériences professionnelles, peut s'articuler autour de huit ancrs de carrière, dont une seule serait dominante par individu. L'ancre «technique» correspond aux individus qui ne sont intéressés que par le côté technique de leur travail ; l'ancre «compétence managériale» concerne les individus qui préfèrent les compétences liés au management plutôt que les compétences techniques ; l'ancre «autonomie/indépendance» se rapporte aux individus qui souhaiteraient devenir leur propre patron et travailler à leur propre rythme ou encore pour les individus qui souhaiteraient mener une carrière à l'étranger (Cerdin, 2011) ; l'ancre «sécurité/stabilité» correspond aux personnes recherchant une carrière qui leur procure de la stabilité et un emploi à long terme ; les individus qui se positionnent sur l'ancre «créativité/stabilité» ont des attitudes d'entrepreneur et souhaitent travailler dans un milieu qui leur permet d'être créatif ; l'ancre «dévouement à une cause» se rencontre chez les individus qui souhaitent aider les autres; l'ancre «défi pur» correspond aux personnes qui aiment les défis et veulent les surmonter en résolvant des problèmes considérés insolubles; et pour finir les individus ancrés «qualité de vie» cherchent, plus que le succès professionnel, à avoir une vie globalement satisfaisante et à trouver l'harmonie entre la vie professionnelle et la vie privée. Cette ancre est tout à fait intéressante en regard de notre problématique puisqu'elle intègre la notion de conciliation travail-famille.

Cependant la théorie des ancrs est remise en question par des travaux plus récents, dont ceux de Lévy-Leboyer et al. (2006) et Martineau et al., (2005), qui considèrent que les individus peuvent changer d'ancres au cours de leur vie professionnelle et que plusieurs ancrs peuvent exister pour un même individu.

Super (1957) introduit le concept d'étape de carrière fondé sur des groupes d'âge reflétant l'évolution régulière des individus de l'entrée à la sortie de la vie professionnelle. D'ailleurs, déjà, à cette époque, en proposant, une classification de carrière par genre, l'auteur met en évidence le lien entre la carrière et la vie familiale des femmes. De plus, un peu plus tard, Super (1990) introduit la pluralité du nombre de rôles joué par les individus, tant au travail (mentor, leader) que hors du travail (enfants, conjoint), ainsi que l'évolution des ces rôles tout au long de la carrière.

Hall (1976) décrit le développement de la carrière en soulignant l'interaction entre les stades de la carrière et ceux du développement de la vie familiale. En effet, au moment de la phase d'établissement, les femmes seraient plus soumises aux demandes familiales. Cependant, selon l'auteur, avec la présence des couples à double carrière, ce poids est de plus en plus partagé par les hommes.

La plupart des auteurs comme Super (1957) ou encore Hall et Goodale (1986) procèdent à un découpage de la carrière en quatre grandes étapes : l'exploration (correspondant à l'apprentissage), la maîtrise (correspond au développement), la maintenance (correspond à la routine) et le désengagement (correspond au retrait).

Selon, Kets de Vrie et Miller (1985), l'étape d'exploration se situe entre 20 et 26 ans, il s'agit de la première étape de carrière durant laquelle l'identité se construit, où l'individu confronté au changement, cherche la manière de s'intégrer dans un nouvel environnement en trouvant des repères (Hall et Goodale, 1986).

Pour plusieurs auteurs, dont Kets de Vrie et Miller (1985), l'étape de maintenance semble correspondre à celle de la crise de la quarantaine. Bien que reconnus pour la maîtrise de leur emploi, cette phase correspond plus à une phase de routine où les individus se voient offrir peu de formation, ce qui peut induire une implication moindre et être ressentie comme une phase de plafonnement (Hall et Goodale, 1986). Pour certains individus, le sentiment d'être distancé par les plus jeunes qui maîtrisent les nouvelles techniques est également présent Kets de Vrie et Miller (1985). Selon Super (1980) ; Williams & Savickas (1990) pouvoir équilibrer la vie professionnelle et personnelle semble être également un élément important pour ces individus se situant dans cette phase, pour d'autres individus, il s'agit d'une priorité (Ng & D. Feldman, 2007). Au contraire, selon Hall et Goodale (1986) l'étape de la maintenance peut correspondre soit à une période de croissance où l'individu va chercher de nouvelles compétences ou à une période de stagnation.

Erikson (1963) situe l'étape de la maîtrise entre 35 et 45 ans. Celle-ci est caractérisée par des promotions, l'obtention d'un statut dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et des attentes d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (Kets de Vrie et Miller 1985).

Hall et Goodale (1986) soulignent que l'étape du désengagement est celle où l'individu investit moins dans son travail, se retire psychologiquement du monde professionnel et se prépare à la retraite. Durant cette étape, les individus seraient également plus stressés et éprouveraient des difficultés à faire face aux pressions extérieures, au changement

organisationnel, à répondre aux défis ; ceci s'explique du fait que plusieurs préfèrent alors ne pas mettre en danger la sécurité de leur emploi en changeant de poste et préfèrent se satisfaire du parcours accompli jusque-là (Kets de Vries et Miller, 1985). Marbot (2006, p.209) évoque « le sentiment de fin de vie professionnelle » défini comme « la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie ».

Selon Weick (1976), la théorie des étapes de carrière ne semble toutefois posséder que peu de fondement empirique et ne peut donc pas expliquer tous les angles de la construction d'une carrière. En effet, diverses études ont montré les limites de cette théorie puisque chaque carrière est différente et fluctuante. Effectivement, selon Weick (1976), le mode séquentiel qui énonce qu'il faille passer par une étape pour atteindre l'autre ne s'applique pas nécessairement à tous, et tous ne vivent pas nécessairement du désengagement, ni au même moment. Par contre, Hall et Goodale (1986) ont souligné que concernant les carrières discontinues, un individu peut se trouver à 30 ans à l'étape de désengagement s'il perçoit que son emploi n'est pas en lien avec ses aspirations. De plus, un individu qui suit une formation pour accéder à un autre poste ou pour changer d'organisation va forcément se retrouver une nouvelle fois à l'étape de l'exploration. On voit donc qu'il n'y a pas d'automatisme entre l'âge et l'étape de vie professionnelle, mais qu'il peut y avoir de la diversité.

D'ailleurs, Super (1984) expliquait déjà que le modèle pouvait se recycler à diverses reprises et les étapes se présenter à divers moments ; ainsi, l'individu peut se recycler plusieurs fois, sur des durées plus courtes, tout au long de sa vie. Du coup, le fait que les individus puissent passer à plusieurs reprises par les différentes étapes remet aussi en question l'âge lié aux étapes puisque l'étape de maintenance peut être atteinte rapidement ou ne jamais l'être (Hall et Mirvis, 1996).

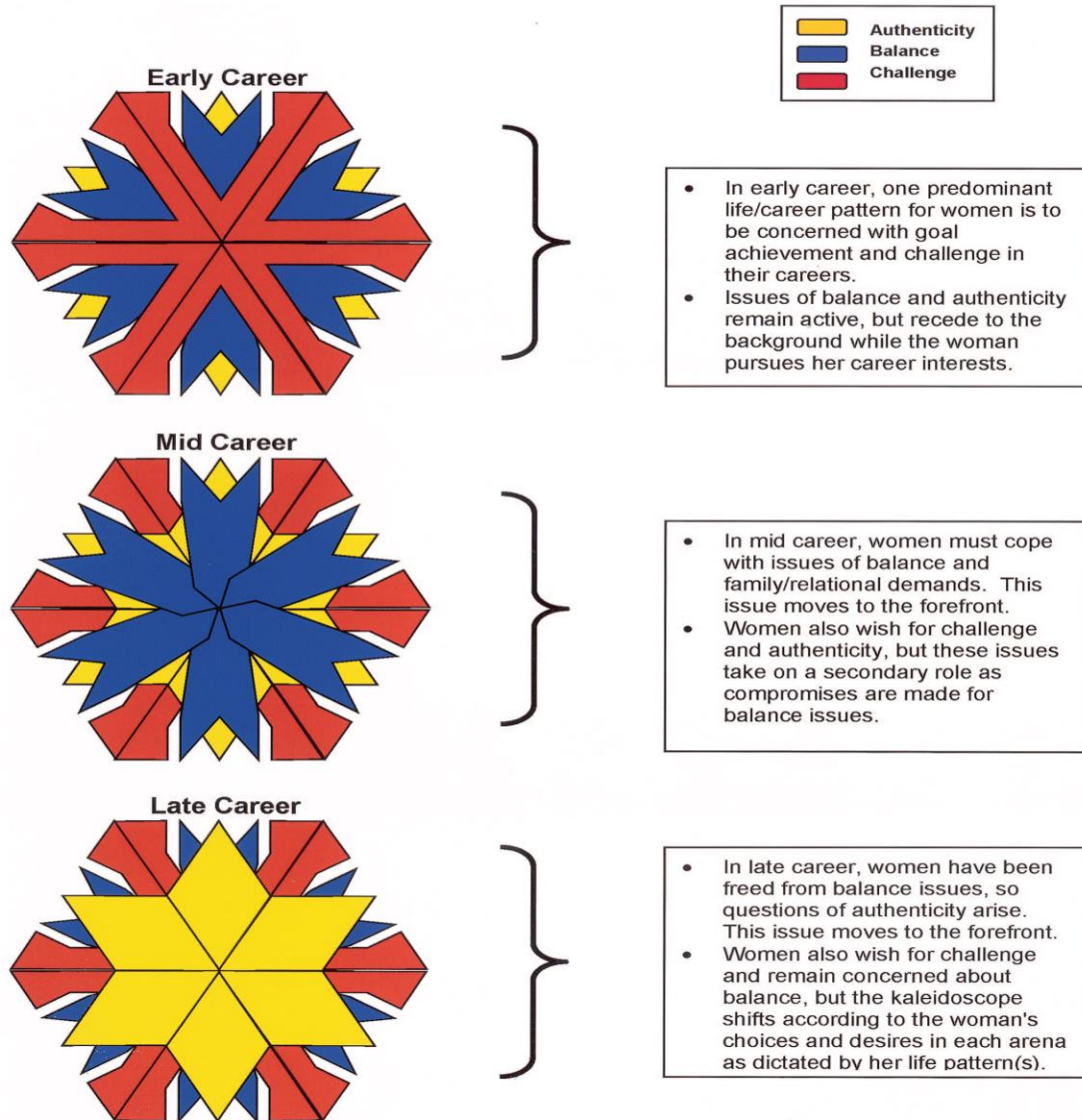
D'autres chercheurs, Smart et Peterson (1997), ont proposé, sans remettre en cause les quatre étapes, d'ajouter une cinquième étape qu'ils nomment «renouveau de carrière» puisque l'évolution des carrières ne correspond plus au découpage de la carrière en quatre étapes. Ceci est intéressant et correspond à des observations faites par Tremblay, Larivière et Chamahian (2011) pour des infirmières au Québec, qui se donnaient un nouveau souffle en fin de carrière.

Selon Sullivan et al., (2007), la théorie des carrières s'est historiquement construite à partir de modèles masculins. Ainsi, que ce soient les modèles traditionnels ou les nouveaux modèles d'étapes de carrière, ces derniers ne semblent pas répondre à la complexité des carrières des femmes aux prises avec des responsabilités professionnelles et familiales. Mainiero et Sullivan (2005) proposent une approche basée sur le modèle «ABC de Carrière Kaléidoscopique» pour mieux rendre compte de la complexité de la carrière des femmes. Ce modèle comprend trois paramètres, Authenticity, Balance et Challenge, qui combinent les choix et les désirs des femmes selon leur schéma de vie :

- concernant le paramètre *d'Authenticity* (authenticité), les femmes répondent à la question suivante : «Can I be myself in the midst of all of this and still be authentic?»

- concernant le paramètre de *Balance* (équilibre): «If I make this career decision, can I balance the parts of my life well so that there can be a coherent whole?»
- concernant le paramètre du *Challenge* (défi): «Will I be sufficiently challenged if I accept this career option?» (Mainiero et Sullivan, 2005 : 113-114).

#### Schéma 4. Modèle ABC de Carrière Kaléidoscopique, pour les femmes



Source : Mainiero et Sullivan (2005 : 115).

Sou

Le premier graphique ci-dessus montre qu'en début de carrière les femmes cherchent à atteindre les objectifs et relever les défis liés à leur carrière. L'équilibre et l'authenticité sont moins présents puisqu'il s'agit de la phase de construction de la carrière.

Le second graphique correspondant à la mi-carrière met en relief le fait que les femmes recherchent l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ainsi que les demandes familiales et relationnelles. On note ici que bien qu'elles aspirent aux défis et à



l'authenticité, ceux-ci sont moins présents dans la mesure où elles font des compromis pour équilibrer la vie professionnelle et personnelle.

Le troisième graphique qui correspond à la fin de carrière montre que les femmes libérées des problèmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'authenticité occupe le premier plan. Ces dernières aspirent toujours aux défis de carrière et restent en attente d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Le kaléidoscope produit une combinaison en fonction des choix et des désirs de la femme dans chacun des différents domaines selon son schéma de vie.

Ainsi, le modèle du Kaléidoscope met en relief les attentes et les choix des femmes à un moment donné de leur vie et montre que se sont ces choix qui les guident selon leurs désirs, leurs aspirations. D'ailleurs, dans une étude antérieure effectuée auprès d'hommes et de femmes cadres, le modèle kaléidoscopique a permis aux auteures de démontrer que les femmes et les hommes ont des contraintes temporelles différentes. Puisqu'alors que les femmes ont tendance à se consacrer simultanément au contexte des relations aux autres concernant les trois paramètres du kaléidoscope (*Authenticity, Balance et Challenge*), les hommes se concentrent d'abord sur leur carrière, et plus tard sur la famille et les relations aux autres.

La nécessité de revoir la théorie des carrières a donc été soulevée par de nombreux auteurs et il apparaît certes important de la revoir en fonction de la diversité des âges et du genre, comme l'ont montré nos travaux (Lazzari, 2012 ; Tremblay, 2012b )

### **3. Les concepts et les bases de la recherche**

Quelques concepts sont fondamentaux dans notre recherche et il convient de les définir ici avant de passer aux résultats le premier concept retenu est celui de rétention et renvoie à l'intention ou non d'une personne de demeurer dans son emploi actuel (Barber et Bretz, 2000, Cotton et Tuttle, 1986).

Divers auteurs (Mobley, Homer et Hollingsworth, 1978; Mobley, Griffeth, Main & Meglino, 1979) ont proposé un processus de causalité composé de quatre caractéristiques, soit la démographie, la satisfaction au travail, l'environnement de travail et le chiffre d'affaires, pour mesurer l'impact de ces dernières sur le maintien en emploi. Selon ces auteurs, la dimension démographique aurait une influence sur le fait de rester ou non en emploi et la satisfaction au travail aurait un impact sur le processus de retrait cognitif. Ainsi, l'âge comme donnée démographique montre que si la rétention des travailleurs expérimentés devient un enjeu important, il en va certainement de même pour l'attraction des jeunes talents les plus prometteurs (Beaupré et al., 2008). Effectivement, avec la pénurie de main d'œuvre et l'absence de relève concernant certains métiers ou certaines professions la gestion de la relève est devenue une priorité pour les organisations et de nombreux chercheurs recommandent ainsi aux organisations d'implanter une politique de rétention des travailleurs qualifiés et expérimentés (Audet, 2004; Vandenberghe, 2004; Saba & Guérin, 2004).

Le deuxième concept est celui de conciliation emploi-famille. Cette notion est apparue dans les écrits scientifiques avec la progression de l'activité féminine, au cours des années 1990. Elle renvoie à la *recherche d'arbitrage ou d'équilibre* pour les parents qui travaillent, et qui ont la charge d'enfants ou de parents âgés, mais aussi pour toute personne qui possède une activité salariée et qui souhaite avoir du temps pour sa vie personnelle (Tremblay, 2005; 2012a). Les caractéristiques de l'emploi sont centrales dans le conflit emploi-famille puisque selon la catégorie socioprofessionnelle étudiée, les exigences de travail peuvent être plus importantes et peuvent donc nuire à la conciliation emploi-famille (Tremblay, 2012 a,b).

Le concept de parcours de vie est central dans notre approche et il renvoie d'une part à un modèle sociétal, soit l'organisation de la vie par la société, mais aussi d'autre part, à un modèle individuel d'organisation du parcours de vie par l'individu (Lalivie d'Epinay, 1994). Pour nous, l'approche axée sur le parcours de vie part du principe que la vie comprend de multiples facettes et que des événements peuvent provoquer des ruptures ou des changements qui auront une incidence sur le reste de la trajectoire professionnelle ou familiale (Tremblay, 2010).

Lalivie d'Epinay et Cavalli (2007) parlent de transition ou de tournant (*turning point*) dans les parcours de vie et montrent que ce sont d'abord les enjeux liés à la sphère familiale tout au long de la vie, qui sont associés aux différents tournants.

Le secteur de la santé est un des secteurs qui présentent le plus de difficultés pour la conciliation entre vie professionnelle et personnelle (Tremblay, 2014 ; Tremblay et Larivière, 2010), et cela influe aussi parfois sur la deuxième moitié ou la fin de carrière.

#### **4. Objectifs et méthodologie de la recherche**

Nos objectifs de recherche consistaient à produire une étude des perceptions, des vécus, des besoins, des comportements et des pratiques développées par les personnels de santé en regard de la gestion de leur temps de travail et des temps sociaux, et ce, afin de tenter de déterminer ce que seront leurs aspirations en fin de carrière. Nous avons effectivement analysé les arrangements organisationnels et individuels des personnels de la santé dans une perspective de conciliation emploi-famille en lien avec les parcours de vie. Nous avons cherché à mieux comprendre les intentions de rester dans l'organisation, de prolonger sa vie professionnelle et l'effet des mesures de conciliation, d'aménagement du temps de travail ou autres sur le parcours professionnel et les intentions de fin de carrière.

Nos participants ont été choisis à partir de la méthode de l'échantillon de convenance, à partir d'une collaboration avec certains milieux de travail dans le cadre de l'Alliance de recherche sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS), mais aussi à partir de la méthode de la « boule de neige », c'est-à-dire la référence d'une personne à l'autre. Nous avons donc fonctionné à partir d'une sélection d'organisations dans le secteur de la santé (hôpitaux, CSSS, CLSC, Centre de Réadaptation), secteur dans lequel une pénurie de main d'œuvre est déjà présente et qui devrait s'intensifier, d'où l'intérêt pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre.

Nous nous intéressons ici à deux catégories de personnel de la santé soit : celle des infirmières ainsi que celle des professionnels de la santé (ergothérapeutes, physiothérapeutes, kinésithérapeutes, psychologues). Nous avons également rencontré quelques directeurs de ressources humaines et représentants des syndicats dans certains établissements afin de mieux comprendre le contexte et les stratégies déployées.

Précisons ici les répondants dont il est question, ce que nous trouvons dans le tableau 1.

**Tableau 1. Nombre de répondants/âge et genre et par catégorie professionnelle**

NOMBRE DE REpondANTS /AGE ET GENRE ET PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE	
Groupe professionnel	Nombre de répondants/ Age et genre
Infirmières	18 répondants : 1H et 4 F 20-44 ans 3H et 10 F 45-60 ans et +
Professionnels de réadaptation (2 établissements de réadaptation)	12 répondants : 3H et 7F 20-44 ans 1F et 1 H 45-60 ans et +

Comme nous le voyons dans le tableau ci-dessus, les professions d’infirmières et de professionnels de réadaptation étant majoritairement féminines, de sorte que nous n’avons pas des nombres très importants chez les hommes, de même concernant l’âge puisque les répondants du milieu de travail infirmier sont plutôt âgés, les professionnels de réadaptation plutôt jeunes, ce qui constitue une limite de notre recherche. Si l’on regarde globalement le milieu de la santé, et non les sous-secteurs précis, les comparaisons sont intéressantes et ceci peut être vu comme une recherche exploratoire.

## 5. Les facteurs explicatifs des difficultés vécues par nos répondants

Nos entrevues menées dans une perspective de parcours de vie ont mis en lumière l’évolution des rôles sociaux de nos répondants tout au long de la vie. Ainsi, pour la majorité des répondants, les difficultés rencontrées émanent des événements familiaux et personnels (pour les deux catégories professionnelles), de la complexité des cas cliniques (professionnels de réadaptation<sup>2</sup>), de l’intensification du travail (les deux groupes) , ainsi que des horaires atypiques et parfois imprévisibles (les infirmières).

Toutes ces difficultés entraînent parfois du stress, de l’anxiété, ce qui peut conduire les professionnels à de l’absentéisme, des retards et même les amener à changer de secteur, d’emploi ou d’organisation.

<sup>2</sup> La charge clinique intègre aujourd’hui non seulement des cas de santé physique mais aussi des cas relevant d’aspects psychosociaux, de misère sociale. De plus, l’impatience des clients à recevoir des services, la rationalisation du temps imparti pour les services aux clients sont des facteurs de stress et d’atteintes psychologiques chez les répondants

Les citations ci-dessous montrent les difficultés de concilier la carrière et la famille lorsque les infirmières et les professionnelles de réadaptation deviennent mères, ce qui représente pour la majorité d'entre elles un des premiers «tournants» dans leur parcours de vie.

«Je bénéficie depuis plusieurs années, suite à mon dernier congé de maternité d'il y a 5 ou 6 ans, d'un horaire à 4 jours semaine ... j'arrive à la maison à la fin des classes puisque je termine à 3h30.» Professionnel de réadaptation, femme, 20-44 ans, 3 enfants

«Pour ma première, j'ai pris onze mois et pour la seconde quatorze mois, on peut tirer jusqu'à deux ans, mais côté financier ce n'était pas possible, c'est pourquoi je suis revenue à temps partiel.» *Infirmière, femme, 20-44 ans, 2 enfants.*

«J'ai fait le choix de quitter les soins intensifs qui étaient plus médical c'était vraiment exigeant au niveau des connaissances, il y avait beaucoup de stress, c'est parce que je voulais avoir des enfants j'en avais déjà un, et je me suis dit que finalement si je veux des enfants ça me prend un milieu plus relaxe, puis plus humain.» *Infirmière, femme, 45-60 ans et plus, 3 enfants.*

Nos analyses des parcours professionnels ont également témoigné de l'importance de l'usure professionnelle due à la nature du travail d'infirmière où il est difficile de se faire remplacer puisqu'il s'agit d'une profession en pénurie de main d'œuvre. Ceci a une influence directe sur la santé des infirmières et les pousse à s'absenter (congé maladie, absences).

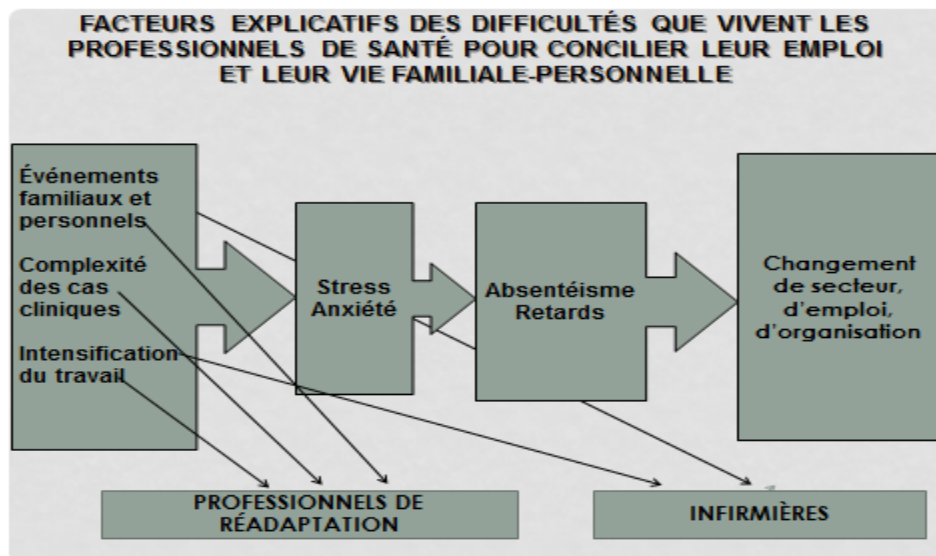
«J'aime mon travail, mais on fait deux fois plus que ce qu'on faisait avant avec moins d'effectifs, ils ne remplacent pas sur l'étage ou je travaille par exemple quand quelqu'un est malade, ou est en vacances, on n'est pas remplacé. C'est très difficile de trouver des remplaçants dans le milieu parce que c'est hyper spécialisé et que ça prend six mois pour rendre quelqu'un efficace. Toutes les semaines on change de shift, on avait une infirmière partie pendant un an en maladie, on n'a pas pu la remplacer, là c'est moi qui suis en congé de maladie et il y en a une qui revient de manière progressive.» *Infirmière, femme, 45-60 ans et plus, 2 enfants.*

La citation ci-dessous montre que sous l'effet d'actions gouvernementales, la clientèle des établissements de réadaptation physique a changé. En effet, comme le souligne ce répondant, la charge clinique intègre aujourd'hui des cas de santé physique mais aussi des cas relevant d'aspects psychosociaux, de misère sociale. De plus, l'impatience des clients à recevoir des services, la rationalisation du temps imparti pour les services aux clients sont des facteurs de stress et d'atteintes psychologiques chez les répondants.

«C'est plus lourd que c'était, on nous demande plus de résultats... une grosse différence c'est la complexité de la clientèle. Auparavant, il y a 10 ans environ, on se retrouvait davantage vers des cas de personnes en perte d'autonomie. Là on se trouve avec des personnes qui ont des aspects autres que physiques mais beaucoup plus de psychosociale, beaucoup plus de santé mentale, beaucoup plus de misère sociale aussi qu'auparavant. Dans un contexte où on est un programme qui s'occupe de la locomotion uniquement c'est plus difficile, les clients sont plus difficiles, plus demandants, plus difficiles à cerner car on les voit qu'une heure, une heure trente... est-ce que c'est parce qu'il y a moins de services en amont, je ne sais pas.» *Professionnel de réadaptation, homme, 20-44 ans, 2 enfants.*

Les facteurs explicatifs des difficultés que vivent ces professionnels de santé pour concilier leur emploi et leur vie familiale/personnelle sont représentés dans le schéma ci-dessous.

**Schéma 1. Facteurs explicatifs des difficultés que vivent les professionnels de santé pour concilier leur emploi et leur vie familiale-personnelle**



## 6. Les pratiques organisationnelles et leur effet sur la rétention et la fin de carrière

Nous nous sommes donc penchées sur les pratiques organisationnelles pour tenter d'évaluer ce que les infirmières et professionnelles trouvaient plus intéressant du point de vue de la conciliation de leur vie professionnelle et personnelle. Le tableau 2 résume les différentes mesures offertes par l'organisation qui sont jugées intéressantes par les personnes interrogées.

Nous constatons que les infirmières sont intéressées par le temps partiel volontaire (surtout les mères). L'ensemble des infirmières de tous âges et des deux sexes sont aussi intéressées par les horaires de 12 h, et elles sont également intéressées par la retraite progressive.

Pour les professionnels de réadaptation, les mesures organisationnelles préférées sont le temps partiel volontaire (les mères surtout), mais l'ensemble des groupes (âges et sexes confondus) apprécie la semaine comprimée en 4 jours, la flexibilité des horaires et les congés différés.

On constate par ailleurs que les groupes utilisent des stratégies de contournement pour mieux vivre leur carrière, que ce soit en réinvestissant le champ de la formation, en changeant de secteur ou d'organisation chez les infirmières, ou encore en occupant un deuxième emploi qui sera ensuite un projet à investir au moment de la retraite. La formation de la relève semble aussi beaucoup intéresser les personnels de la santé et cela constituerait une bonne manière de les retenir en emploi.

Cependant, il faut noter qu'au niveau des stratégies de contournement certains propos montrent que les objectifs visés ne sont pas toujours identiques en fonction du genre des répondants. Par exemple, concernant le groupe des infirmières, les propos de femmes jeunes et moins jeunes, montrent que l'obtention d'un baccalauréat (licence en France) en sciences infirmières permet certes l'avancement de la carrière mais, plus encore, d'améliorer ses conditions de travail afin de palier les difficultés à concilier l'emploi-famille/vie personnelle alors que ceux du jeune homme ne semblent viser que l'ascension à un poste supérieur.

«Je souhaite avancer à des postes supérieurs, d'avoir terminé mon Baccalauréat ça va m'aider à ouvrir des postes supérieurs. Ce qui me motiverait je dirais d'avoir dans les prochaines années un poste de chef de département dans une urgence.» *Infirmier, homme, 20-44 ans, 2 enfants.*

«J'ai changé de poste, là je suis en radiologie, j'ai justement changé par rapport aux conditions de travail, dans le secteur de radiologie il n'y a pas d'heure supplémentaire. Aussi, avant je commençais à 7h30 et je n'arrivais pas à porter les enfants à la garderie. Là, je travaille de 8h à 4h, avec 45 minutes pour diner, c'est mieux.» *Infirmière, femme, 20-44 ans, 2 enfants.*

«J'ai fait un baccalauréat car quand je me suis séparée les enfants étaient petits donc c'était la possibilité d'avoir un poste de jour, des postes plus intéressants et aussi pour être plus formée.» *Infirmière, femme, 45-60 ans et plus, 2 enfants.*

Egalement chez les professionnels de réadaptation en ce qui concerne l'occupation d'un second emploi, on peut noter que ce sont plus souvent les hommes de 20-44 ans qui occupent un second emploi 2/3 comparativement à 1/7 femme dans la même catégorie d'âge, les répondants dans la tranche de 45-60ans n'en occupant pas.

Alors que certains professionnels émettent le souhait de travailler quelques jours semaine et de prendre leur retraite jeunes, d'autres professionnels - hommes et femmes - envisagent de prendre la retraite et de travailler ensuite dans le privé ou dans le public en tant qu'enseignants, que professionnels ou encore en consultation. Notons que quelques-uns enseignent déjà à l'université et une personne travaille une journée en privée, la 5<sup>ème</sup> journée où ils ne travaillent pas ce qui leur permet de souffler un peu comme le montre la citation ci-dessous :

«J'avais besoin avec l'enseignement...des fois on a des cas lourds ici, alors ça fait changer le mal de place des fois.» *Professionnel de réadaptation, homme, 20-44 ans, 2 enfants.*

Le tableau 2 présente les pratiques organisationnelles les plus intéressantes selon les perceptions des répondants.

**Tableau 2. Pratiques organisationnelles et stratégies de contournement les plus intéressantes pour concilier l'emploi et la famille/vie personnelle et pour l'incitation à demeurer en emploi, selon les perceptions des répondants**

CATÉGORIES PROFESSIONNELLES	PRATIQUES MISES EN ŒUVRE PAR L'ORGANISATION	STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT
INFIRMIÈRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps partiel volontaire (les mères)</li> <li>- Horaires de 12 h (âges et sexes confondus)</li> <li>- Retraite progressive (les femmes de tous les âges)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir un baccalauréat en sciences infirmières permet de</li> <li>- changer de secteur</li> <li>- changer d'organisation</li> <li>Formation de la relève des cadres</li> </ul>
PROFESSIONNELS DE READAPTATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Temps partiel volontaire (les mères)</li> <li>-Sem. comprimée en 4 jours (âges et sexes confondus)</li> <li>-Flexibilité des horaires (âges et sexes confondus)</li> <li>-Congés différés et d'étude (âges et sexes confondus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La semaine comprimée en 4 jours permet de :</li> <li>-concilier EF/VP</li> <li>- se construire une nouvelle carrière dans le privé ou le public</li> <li>Formation de la relève des cadres</li> </ul>

On observe des similitudes dans certains comportements, mais il ressort de nos analyses plus approfondies qu'il existe aussi des différences entre les hommes et les femmes, tout comme selon les âges.

Ainsi, nous présentons ci-dessous les pratiques d'aménagement ou de réduction du temps de travail (ARTT) qui pourraient intéresser les infirmières du point de vue de la conciliation emploi-famille et de l'incitation à demeurer en emploi. Il est suivi un peu plus loin par celui correspondant aux professionnels de réadaptation.

**Tableau 3. Intérêts pour les mesures d'ARTT pour la conciliation (C) et l'incitation (I) à demeurer en emploi**

MESURES	TI- I 1 H et 4 F 20-44 ans	PI-PDI 1H et 4 F 20-44 ans
Retraite progressive	F : (4/4) C et (4/4) I H : (1/1) C et (1/1) I	
Retraite et emploi à temps partiel	F : (3/4) C et (2/4) I H : (1/1) C et (1/1) I	F : (1/4) C
Horaires flexibles	F : (4/4) C et (4/4) I H : (1/1) C et (1/1) I	
Semaine réduite à 4 jours (payée 4 jours)	F : (4/4) C et (4/4) I H : (1/1) I	
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours)	F : (2/4) C et (3/4) I H : (1/1) C et I	F : (1/4) C et (1/4) I
Temps partiel volontaire	F : (4/4) C et F (3/4) I H : (1/1) I	F : (1/4) I H : (1/1) C
MESURES	3 H et 10 F de 45-60 ans et plus	3 H et 10 F de 45-60 ans et plus
Retraite progressive	F : (10/10) C et (10/10) I H : (1/3) C et (2/3) I	
Retraite et emploi à temps partiel	F : (10/10) C et (8/10) I H : (1/3) C et (2/3) I	
Horaires flexibles	F : (9/10) C et (10/10) I H : (2/3) C et (3/3) I	
Semaine réduite à 4 jours (payée 4 jours)	F : (8/10) C et (8/10) I H : (3/3) C et (3/3) I	F : (1/10) C et (1/10) I
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours)	F : (7/10) C F : (5/10) I H : (2/3) C et (2/3) I	F (2/10) C et (3/10) I
Temps partiel volontaire	F : (9/10) C et (9/10) I H : (2/3) C et (2/3) I	H : (1/3) I

TI-I : Très intéressant à assez intéressant; PI-PDI : Pas intéressant à pas du tout intéressant; H : homme, F : femme; C : conciliation, I : incitation. Les réponses « neutre » ne sont pas comptabilisées.

Comme le montre le tableau ci-dessus, concernant les répondants des deux sexes, situés dans la tranche d'âge de 20-44ans, les mesures de retraite progressive (F : 4/4 C et 4/4 I et H : 1/1 C et 1/1 I) et d'horaires flexibles (F : 4/4 C et 4/4 I et H : 1/1 C et 1/1 I) sont perçues comme «très intéressantes à intéressantes». Concernant ces mêmes mesures dans



le groupe des plus âgés, on peut noter une différence d'intérêt puisqu'en général elles sont jugées plus intéressantes par les femmes (retraite progressive : 10/10 C et 10/10 I et horaires flexibles 9/10 C et 10/10 I) que par les hommes (retraite progressive 1/3 C et 2/3 I et horaires flexibles (2/3 C et 3/3 I).

Si l'intérêt pour la mesure de « retraite et emploi à temps partiel » est perçue comme « assez intéressant à très intéressant » pour les femmes âgées (10/10 C et 8/10 I) elle l'est moins pour les hommes dans cette même tranche d'âge (1/3 C et 2/3 I). De même pour les jeunes femmes (3/4 C et 2/4 I) ; en revanche le seul jeune homme marque un intérêt certain (1/1 C et 1/1 I).

La semaine réduite à 4 jours (payée 4 jours) est perçue comme « assez intéressante à très intéressante » pour tous les jeunes répondants des deux sexes (F : 4/4 C et (4/4) I et H (1/1) I) ainsi que pour les hommes âgés (3/3 C et 3/3 I) ; en revanche, elle l'est un peu moins chez les infirmières âgées (8/10 C et 8/10 I). Si cette mesure semble applicable dans les différents établissements, celle de semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4) est perçue comme « assez intéressante à très intéressante » que pour certaines femmes car non applicable au domaine (2/4, C et 3/4, I) de même pour les infirmières plus âgées (7/10) C et 5/10 I).

Le temps partiel volontaire est perçu comme « assez intéressant à très intéressant » pour les jeunes femmes (4/4, C et 3/4, I) alors qu'il ne l'est pas pour le seul homme jeune pour la conciliation. Concernant les répondants plus âgés pratiquement toutes les femmes perçoivent cette mesure comme « assez intéressant à très intéressant » (9/10 C et 9/10 I) ainsi que les hommes (2/3 C et 2/3 I)

De prime abord, les réponses de nos répondants montrent que parfois les intérêts pour certaines mesures peuvent être convergents entre les sexes dans une même tranche d'âge, mais qu'ils peuvent également diverger en fonction du sexe dans la même tranche d'âge. Parfois les intérêts des plus jeunes et des plus âgés se rejoignent, parfois ils s'éloignent, parfois que l'on soit une femme ou un homme, les intérêts ne sont pas les mêmes et parfois ils le sont. Mais de manière générale, l'intérêt pour la diversité de ces mesures, montre qu'elles répondent aux attentes des répondants pour concilier l'emploi et la famille/vie personnelle tout au long du parcours de vie puisqu'elles permettent de diminuer les conflits de temps, de pression entre le travail et la famille durant leur parcours professionnel. Ainsi, il semblerait que les établissements qui offrent ce type de mesures adaptées en fonction des besoins, à un moment donné dans le parcours professionnel, auraient plus de chance de maintenir leur main d'œuvre en emploi.

**Tableau 4. Intérêts pour les mesures d'ARTT pour la conciliation (C) et l'incitation (I) à demeurer en emploi**

MESURES	TI- I	PI-PDI
	3 H et 7 F 20-44 ans	3H et 7 F 20-44 ans
Retraite progressive	F (6/7) C et (7/7) I H : (2/3) C et (3/3) I	F : (1/7) C
Retraite et emplois à temps partiel	F (7/7) C et (7/7) I H : (2/3) C et (3/3) I	
Horaires flexibles	F (7/7) C et (7/7) I H : (3/3) C et (3/3) I	

Semaine réduite à 4 jours (payée 4 jours)	F (7/7) C et (6/7) I H : (2/3) C et (2/3) I	
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payer le total des heures habituelles)	F : (6/7) C et (4/7) I H : (2/3) C et (1/3) I	F : (1/7) C et (2/7) I H : (1/3) C et (1/3) I
Temps partiel volontaire	F (7/7) C et (6/3) I H : (3/3) C et (3/3) I	F : (1/7) I
MESURES	1F et 1H de 45-60 ans et plus	1F et 1H de 45-60 ans et plus
Retraite progressive	F (1/1) C et (1/1) I H (1/1) C et (1/1) I	
Retraite et emploi à temps partiel	F (1/1) C et (1/1) I H (1/1) C et (1/1) I	
Horaires flexibles	F (1/1) C et (1/1) I H (1/1) C et (1/1) I	
Semaine réduite à 4 jours (payée 4 jours), payer le total des heures habituelles)	F (1/1) C et (1/1) I H (1/1) C et (1/1) I	
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours)	F (1/1) C et (1/1) I H (1/1) C et (1/1) I	
Temps partiel volontaire	F (1/1) C et (1/1) I H (1/1) C et (1/1) I	

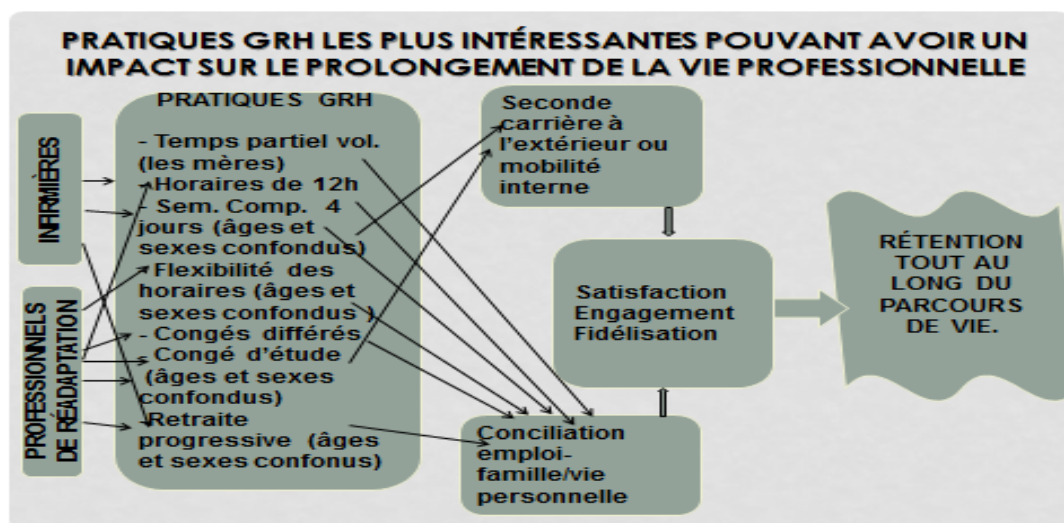
TI-I : Très intéressant à assez intéressant; PI-PDI : Pas intéressant à pas du tout intéressant; H : homme, F : femme; C : conciliation, I : incitation.

Nous n'avons pas intégré dans ce tableau le nombre de réponses «neutre» des répondants.

Ce tableau souligne l'intérêt des répondants des deux genres et des deux tranches d'âge quant aux mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail tant en ce qui concerne la conciliation emploi-famille/vie personnelle que l'incitation à demeurer en emploi bien que toutes les pratiques fassent l'unanimité dans les groupe des plus âgés, genres confondus. Ces intérêts affirmés par les répondants mettent en évidence leur motivation afin de pouvoir bénéficier, tout au long de leur parcours de vie, de mesures adaptées qui leur permettent de poursuivre leur carrière.

Nous nous sommes intéressées également aux pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent inciter les salariés à rester plus longtemps en emploi, essentiellement en ayant un effet positif sur la satisfaction, l'engagement et la fidélisation des employés. Le schéma 2 expose les pratiques qui intéressent les deux groupes et peuvent avoir un effet sur la rétention des salariés.

## Schéma 2. Pratiques GRH les plus intéressantes pouvant avoir un impact sur le prolongement de la vie professionnelle



Nous illustrons le schéma ci-dessus par quelques propos de nos répondants en lien avec les mesures

### Le temps partiel volontaire

«On est beaucoup à travailler à temps partiel, il y en a plusieurs pour qui ce sont des choix. Ce sont les femmes et surtout les jeunes mères qui les utilisent pour passer plus de temps avec leurs enfants.» Infirmière, *femme, 20-44 ans, 2 enfants.*

### Horaires de 12 heures

«J'ai mis en place un projet d'une fin de semaine sur trois avec des 12 heures pour les infirmières. Il y a plus de la moitié de l'équipe qui le fait, ce sont des horaires adaptés aux besoins de l'organisation et aux besoins du personnel.» Infirmière, *femme, 45-60 ans et plus, 4 enfants.*

### Semaine comprimée en quatre jours

«Je fais 35h semaine à temps complet mais je travaille 32h c'est possible avec la convention collective c'est-à-dire que je travaille 4 journées de 8 h00 à 17h. Dans notre service on est plusieurs à faire ça, c'est facile pour notre secteur, à l'hôpital c'est peut-être pas possible.» Infirmière, *femme, 45-60 ans et plus, 3 enfants.*

### La flexibilité des horaires

«On a une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail, mais s'ils officialisaient la flexibilité ce serait mieux...là, on est un peu sur des ententes

informelles avec les supérieurs mais si le supérieur change ça peut s'arrêter.»  
Infirmier, homme, 45-60 ans, 2 enfants.

«On peut rentrer plus tard si on a un problème mais il faut faire nos 7 heures il y a des gens qui prennent pas l'heure de diner pour rentrer plus tôt, d'autres prennent 1 h 30 pour diner parce qu'ils vont à la salle de sport. En fait la flexibilité des horaires dépend des programmes, c'est une entente avec le supérieur, c'est dit comme une mesure de rétention les horaires flexibles.»  
*Professionnel de réadaptation, homme, 20-44 ans, 3 enfants.*

Un programme en direction des plus âgés

«Ici on a un programme pour les personnes de 55 ans, ils peuvent bénéficier d'un congé d'une journée par semaine, ils font 4 jours et sont payés 5 jours.»  
Infirmier, homme, 20-44 ans, 2 enfants.

«Le congé différé c'est bien, on a une clientèle lourde qui peut drainer beaucoup et avoir l'opportunité de prendre des congés sans solde, des congés différés de temps en temps et les congés annuels c'est ressourçant.»  
Professionnel de réadaptation, femme, 20-44 ans, 2 enfants.

Nous nous sommes également intéressées à d'autres mesures qui peuvent intéresser les personnes et les inciter à demeurer en emploi. Ainsi, les infirmières peuvent être intéressées à demeurer en emploi, si on leur offre de la mobilité interne, la possibilité de faire du mentorat de plus jeunes, de donner de la formation, ou encore si un mode de gestion plus participatif est proposé.

**Tableau Autres mesures en lien avec l'incitation à demeurer en emploi concernant les infirmières**

<b>AUTRES MESURES</b>	<b>TI- I 1 H et 4 F 20-44 ans</b>	<b>PI-PDI 1H et 4 F 20-44 ans</b>
Mobilité interne (occuper un autre poste) :	F : (2/4) H : (1/1)	
Mentorat de plus jeunes :	H : (1/1)	F : (3/4)
Donner de la formation :	F : (3/4) H : (1/1)	
Autre mode de gestion plus participatif	F : (4/4) H : (1/1)	
	<b>TI- I 3 H et 10 F de 45-60 ans et plus</b>	<b>PI-PDI 3 H et 10 F de 45-60 ans et plus</b>
Mobilité interne (occuper un autre poste) :	F : (5/10)	H : (2/3)
Mentorat de plus jeunes :	F : (7/10) H : (2/3)	
Donner de la formation :	F : (8/10)	H : (2/3)
Autre mode de gestion plus	F : (7/10)	

participatif		
--------------	--	--

TI-I : Très intéressant à assez intéressant; PI-PDI : Pas intéressant à pas du tout intéressant; H : homme, F : femme. Nous n'avons pas intégré dans ce tableau le nombre de réponses «neutre» des répondants.

De manière globale, on peut noter une diversité d'intérêt liées à l'âge chez les femmes. En effet, les jeunes femmes semblent très intéressées par les pratiques liées au mode de gestion participative alors que les femmes plus âgées le sont un peu moins. L'intérêt pour le mentorat est bien moindre chez les jeunes femmes qu'il ne l'est chez les femmes plus âgées.

Malgré le fait que nous ne comptons qu'un homme jeune, notons tout de même la diversité d'intérêts selon le genre puisque ce dernier est intéressé par toutes les mesures ce qui n'est pas le cas chez les jeunes femmes, qui ont des préférences claires.

Concernant les hommes et les femmes plus âgés si parfois nous pouvons relever une diversité d'intérêts, d'autres fois les intérêts convergent. En effet, les mesures de mobilité interne et de formation semblent intéresser les femmes plus âgées, ce qui ne semble pas être le cas chez les hommes dans la même tranche d'âge. Au contraire, les intérêts pour la mesure de mentorat sont plutôt convergents entre les hommes et les femmes plus âgés, qui sont très intéressés à transmettre leurs connaissances de cette manière.

Voyons à présent quelles sont les aspirations des hommes et des femmes dans le groupe des professionnels de réadaptation. Le tableau qui suit présente les mesures qui ont retenu leur intérêt en lien avec l'incitation à demeurer en emploi.

**Tableau Autres mesures en lien avec l'incitation à demeurer en emploi concernant les professionnels de réadaptation**

AUTRES MESURES	TI- I 3 H et 7 F 20-44 ans	PI-PDI 3H et 7 F 20-44 ans
Mobilité interne (occuper un autre poste) :	F : (6/7) H : (2/3)	
Mentorat de plus jeunes :	F : (6/7) H : (2/3)	
Donner de la formation :	F : (5/7) H : (3/3)	
Autre mode de gestion plus participatif	F : (3/7) H : (1/3)	
	TI- I 1F et 1 H de 45-60 ans et plus	PI-PDI 1F et 1 H de 45-60 ans et plus
Mobilité interne (occuper un autre poste)	H: (1 /1)	F : (1/1)
Mentorat de plus jeunes :	H: (1 /1) F: (1/1)	
Donner de la formation :	H: (1 /1) F: (1/1)	
Autre mode de gestion plus participatif	H: (1 /1) F: (1/1)	

TI-I : Très intéressant à assez intéressant; PI-PDI : Pas intéressant à pas du tout intéressant; H : homme, F : femme. Nous n'avons pas intégré dans ce tableau le nombre de réponses «neutre» des répondants.

Concernant les jeunes professionnels hommes et femmes, les mesures de «mobilité interne», la possibilité de «donner de la formation» et du «mentorat» semblent plus satisfaire leurs intérêts. En effet, avec la lourdeur des cas cliniques, nombreux sont ceux qui émettent des doutes quant à la possibilité de travailler jusqu'au moment de la retraite. Ainsi leur proposer un autre poste non-clinique pourrait les inciter à demeurer en emploi.

Du côté des répondants plus âgés (un homme et une femme) toutes les mesures (hormis celle de mobilité interne pour une femme) sont intéressantes. Nous présentons ci-dessous quelques citations illustrant les perceptions des infirmières et des professionnels de réadaptation sur ces différentes mesures.

#### Le mentorat

«Il y en a deux responsabilités que je maintiens, je l'ai dit à mes supérieurs, l'accompagnement des stagiaires et le mentorat pour les jeunes infirmières jusqu'à ma dernière journée je veux les maintenir.» *Infirmier, homme, 45-60 ans et plus, 2 enfants.*

«Oui le mentorat m'inciterait... je pense que j'ai beaucoup d'expérience dans mon travail et je dois partager avec les infirmières plus jeunes que moi.» *Infirmière, femme, 45-60 ans et plus, 3 enfants.*

«Oui le mentorat, la formation... parce que c'est bien de pouvoir... autant pour les jeunes de recevoir les conseils des personnes qui ont plus d'expérience, et autant pour les plus vieilles de transmettre leurs connaissances et ça peut les faire rester plus longtemps.» *Infirmier, homme, 20-44 ans, 2 enfants.*

«Le mentorat, moi ça m'intéresse car c'est important d'avoir de la relève, de partager notre expérience, c'est une belle façon de rester dans notre milieu sans avoir la charge et le stress de la performance de toujours vouloir aller plus loin, tu peux juste donner le meilleur de ce que tu as eu.» *Professionnel de réadaptation, femme, 20-44 ans, 1 enfant.*

Pour ces répondants, la transmission des connaissances va de soi puisqu'ils souhaitent mettre leur expertise à profit des plus jeunes afin de les sécuriser dans leur travail. Devenir mentor permettrait aussi de ne plus ressentir de stress lié à la performance. Cette mesure les inciterait à demeurer plus longtemps en emploi.

#### La mobilité interne

«Ce qui pourrait m'inciter à rester en emploi c'est avoir un très beau poste et une augmentation de salaire, je me verrai plus dans la mobilité interne.» *Infirmière, femme, 20-44 ans, 2 enfants.*

«La nature du dossier confié et le nombre d'heures à y consacrer peuvent me faire rester plus longtemps sur la fin de carrière.» *Infirmière, femme, 20-44 ans, 2 enfants.*

Comme le montrent les citations des jeunes infirmières, l'incitation à demeurer en emploi est en lien le type de poste qu'elles pourraient se voir offrir, les horaires et un meilleur salaire.

#### Mode de gestion plus participatif

«On a beaucoup d'autonomie, on rencontre notre boss cadre aux 3 semaines, on est complètement libre en notant qu'on arrive à la fin de l'année avec nos objectifs. Cette liberté est très intéressante et ce que j'aime aussi c'est la multitude de sujets que je traite.» Infirmière, *Femme, 45-60 ans et plus, 3 enfants*.

Les pratiques liées au mode de gestion plus participatif réfèrent à une participation plus grande des employés favorisant ainsi l'autonomie. Cette pratique qui semble être de mise dans les établissements hospitaliers examinés a une influence sur la satisfaction des infirmières comme le soulignent les propos ci-dessus. Le fait d'accorder de la latitude aux infirmières dans la prise de décision peut contribuer à retenir les infirmières en emploi.

## **7. Conclusion**

Dans la perspective du parcours de vie, nous avons pu constater l'imbrication des trajectoires professionnelles et familiales/personnelles chez les jeunes individus mais aussi chez les plus âgés en fin de parcours professionnel. Ceci a permis de confirmer que cette problématique de la conciliation s'étend tout au long du parcours de vie et non seulement en présence d'enfants. Nos résultats confirment donc bien l'importance de prendre en compte au moins deux sources de diversité, l'âge et le genre, étant entendu que d'autres dimensions de la diversité devraient sans doute aussi être prises en compte, mais nous n'avons pu les intégrer dans cette recherche. Il paraît important de considérer la dimension genre, âge et parcours de vie pour chaque individu et les questionnaires devraient certes envisager une diversité de mesures pour tenter de satisfaire la diversité des intérêts des salariés, tout en tenant compte du fait que les priorités peuvent évoluer, comme le montre le modèle du Kaléidoscope.

En somme, comme le soutiennent Oris et al., (2009) les perceptions des répondants mettent en évidence l'interdépendance des champs liés à la famille (jeunes enfants, parents âgés) et à l'emploi concernant les femmes. Quelques hommes ont effectué de petites transitions de quelques mois (congé différé) pour voyager en famille lorsque les enfants sont plus grands, ou pour faire des travaux dans leur maison. L'interdépendance entre la sphère professionnelle et familiale se trouve donc moins marquée pour les hommes que pour les femmes.

L'examen des parcours de vie a montré que, l'un des premiers tournants dans le parcours de vie des jeunes professionnelles et infirmières correspond à la maternité, qui est toujours suivie d'une période plus ou moins longue de travail à temps partiel (3 ou 4 jours par semaine) pour s'occuper des jeunes enfants. Ainsi, comme l'ont montré Lalive

d'Épinay et Cavalli (2007) c'est bien dans la première partie de la vie d'adulte qu'apparaissent les marqueurs temporels liés aux enjeux de la sphère familiale. Une fois les enfants plus grands, pour certaines femmes, un second tournant apparaît avec la possibilité d'entrer dans le programme de formation de la relève des cadres, qui va leur permettre d'obtenir de meilleures conditions de travail car comme nous l'avons vu, la lourdeur des cas cliniques est une source d'insatisfaction qui s'accroît avec l'âge. Au contraire, le fait de suivre une nouvelle formation (relève des cadres ou poste de coordonnateur clinique) représente chez les hommes le premier tournant dans leur vie professionnelle. Un troisième tournant concernant les femmes, et un second tournant touchant les hommes, semble se dessiner en fin de carrière ; les professionnels, hommes et femmes, souhaitent alors se désengager temporellement, en travaillant moins d'heures et dans des métiers moins exigeants (mentorat, formation etc.), qui renouvellent aussi leur motivation. Ceci leur permet de se préparer petit à petit, à la prise de la retraite tout en bénéficiant d'un travail qui a du sens et qui les valorise mais aussi d'avoir du temps à passer en famille. Le modèle de parcours de vie de type normatif, en trois temps (études-travail-retraite) semble reculer, voire disparaître. En effet, pour plusieurs répondants, un quatrième ou un troisième tournant (selon le genre) est envisagé par la construction d'une nouvelle carrière après la prise de la retraite, ce que les professionnels préparent déjà en travaillant la 5<sup>ème</sup> journée à l'université ou dans le privé.

Sur le plan théorique, nous concluons que les théories des carrières devraient être revues, car nous avons montré que les éléments familiaux et du parcours de vie familiale, bien que présents dans certaines théories des carrières, ne tiennent pas suffisamment compte de ces éléments de diversité, qui sont pourtant fondamentaux pour comprendre les parcours professionnels et les choix de carrière, à différents moments du parcours de vie. En termes de recommandations pour le management, il faudrait que les pratiques de gestion soient plus ouvertes à une intégration de multiples formes de diversité et qu'elles soient envisagées simultanément. En effet, nous avons pu voir que les pratiques de gestion ne semblent pas toujours tenir compte de la complexité des carrières des femmes aux prises avec des responsabilités familiales – qui s'appliquent aussi de plus en plus aux hommes qui souhaitent concilier l'emploi et la famille.

De plus, alors que la problématique de la conciliation emploi-famille est souvent rattachée aux âges de la jeune parentalité, alors que les parents sont aux prises avec de jeunes enfants, nous avons mis en évidence l'imbrication des trajectoires professionnelles et familiales/personnelles chez les individus âgés, en fin de parcours professionnel, soulignant ainsi que cette problématique s'étend tout au long du parcours de vie et non seulement en présence d'enfants. De fait, il est possible que les personnes deviennent proches aidantes en deuxième moitié de carrière (Tremblay et Larivière, 2013), ou encore qu'elles aient d'autres responsabilités familiales, au-delà de la période où elles ont de jeunes enfants à charge.

En lien avec la théorie des ancrs de carrière, nous avons mis en évidence l'importance de la diversité des ancrs de carrière chez une même personne, et la persistance de ces ancrs (dévouement à une cause, qualité de vie), mais parfois aussi le changement de la prédominance d'une ancre ou une autre, tout au long du parcours de vie. Ici encore, la prise en compte simultanée de la diversité des âges et du genre est importante.



Ajoutons enfin, que nous avons confirmé l'importance d'une cinquième étape du parcours de vie pour le groupe des infirmières ainsi que celui des professionnels de réadaptation, soit celle du renouveau de carrière, qui avait été mise en évidence par Tremblay, Larivière et Chamahian (2010). Ceci montre bien encore qu'il y a une diversité de parcours, que les étapes peuvent se présenter à des âges différents et qu'il y a en plus une nouvelle étape de carrière qui semble avoir été négligée, soit celle du renouveau de carrière. Cette dernière se présente aussi de manière diversifiée, selon l'âge et le genre.

## Références :

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Audet, M. (2004). «La gestion de la relève et le choc des générations» *Gestion*, vol 29, n°3, p. 20-26.

Barber, A. E., Bretz, R.D. (2000). «Compensation, Attraction, and Retention». In S. Rynes, and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in Organizations: Progress and Prospects, Frontiers of Industrial and Organizational Science Series*, Society for industrial and Organizational Psychology, p. 32-60, San Francisco: New Lexington Press.

Baruch, Y. (2001). «Employability: a substitute for loyalty? », *Human Resource Development International*, vol, 4: n°4, p. 543-566.

Baruch, Y. (2006). «Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints», *Human Resource Management Review*, vol 16, p. 125-138.

Bastid, F. (2004). «Mesurer la réussite de carrière des cadres vers une intégration de la dimension extra-professionnelle», *CEROG IAE*, Aix en Provence.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., et Morin, D. (2008). «Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale», *Revue internationale de Psychosociologie* n°33, vol 14, p. 77-140.

Cadin, L., Bender, A.-F., et de Saint-Giniez, V. (2003). *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris : Vuibert, 266 p.

Cerdin, J.-L. (2011). «L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Gestion*, Vol. 36, p. 27-34.

Cardinal, L. (2004). «Nouvelles carrières et succès psychologique au travail », *Cahier de Recherche de l'ESG UQAM*, document 15, 1-23p.

Chanlat, J. F. (1992). «Peut-on encore faire carrière». *Gestion*, vol, 17, n°3, p. 100-110.

Cotton, J. L., Tuttle, J.M. (1986). «Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research», *The Academy of Management Review*, vol. 11, no1, p. 55-66.

Dany, F. (2004). «La théorie des carrières : D'où venons-nous et où allons-nous?» Dans Guerrero, S., Cerdin, J.-L., et Roger, A. (eds), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, p.335-349, Paris: AGRH, Vuibert.

DeFillippi, R. J. and Arthur, M. B. (1994). «The boundaryless career: a competency-based Prospective», *Journal of Organizational Behavior*, vol, 15, n° 4, p. 307-24.

DeFillippi, R. J. and Arthur, M. B. (1996). « Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective » In Arthur, M.B. and Rousseau, D.M., (eds) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford : Oxford University Press, 116-31.

De Larquier, G., et Remillon, D. (2008). «Assiste-t-on à une transformation uniforme des 295 carrières professionnelles vers plus de mobilité? Une exploitation de l'enquête «Histoire de vie». *Travail et Emploi*, n°113, p. 13-30.

Erikson, E. (1963). *Childhood and Society*, 2e éd, New York: Norton & Company.

Guerin, G., et Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Presses de l'Université de Montréal.

Guerin, G., et Wils, T. (1992). «La carrière : Point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», 24 p.  
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/1870/1/A1.328%20WP%209202.pdf>  
Consulté le 28 mars 2012

Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pacific Palisades, CA

Hall, D. T. (1996). «Protean careers of 21 st century», *The academy of management executive*, vol.10, n°4, p. 8-16.

Hall, D. T., et Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Scott, Foresman.

Hall, D. T., et Mirvis, P. H. (1996). «The new protean career: Psychological success and the path with a heart». *D.T. Hall and Associates (eds.), The career is dead, long live the career: A relational approach to careers*, p. 15-45. San Francisco: Jossey-Bas.

Kets de Vries, M., et Miller, P. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill, Stratégie et Organisation, Paris.

Lalivé D'Épinay, C. (1994). « La construction sociale des parcours de vie et de la vieillesse en Suisse au cours du XXe siècle ». In G. Heller (Ed.), *Le poids des ans. Une histoire de la vieillesse en Suisse romande*, p. 127-150, Lausanne : SHSR & Editions d'en bas.

Lalivé d'Épinay, C., et Cavalli, S. (2007). «Changements et tournants dans la seconde moitié de la vie» *Gérontologie et Société*, n° 121, p. 45-60.

Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main-d'œuvre dans la santé*. Thèse de doctorat soutenue à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

Lévy-Leboyer, C., Louche, C., et Rolland, J.-P. (2006). *Les apports de la psychologie au travail*. Tome 2, Management des Organisations, Éd d'Organisation, 496 p.

Mainiero, L.A. et Sullivan, S.E. (2005). «Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution», *Academy of Management Executive*, vol.19, n°1, p.106-123.

Marbot, E. (2006). « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ? », *Management & Avenir*, n° 7, p. 199-217.

Martineau Y., Wils T., Tremblay M. (2005). « La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n°3, p. 455-482.

Mirvis, P.H., et D.T. Hall. (1996). «Psychological success and the boundaryless career», in *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, (sous la dir. de) M.B. Arthur; D. Rousseau, New York, Oxford university press, p.237-255.

Mobley, W. H., Horner, S., et Hollingsworth, A. (1978). «An evaluation of precursors of hospital employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, vol 63, p. 408-414.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., et Meglino, B. M. (1979). «Review and conceptual analysis of the employee turnover process», *Psychological Bulletin*, vol 86, p.493-522.

Ng, T., et Feldman, D. (2007). «Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages». *Journal of Vocational Behavior*, 70, p. 336-351.

Oris, M., Wimer, E., Ritchard, G., Müller, N.-S., Gabadinho, A., Gauthier, J.-A, Studer M. (2009). *Transitions dans les parcours de vie et construction des inégalités*, éd. PPUR, Université de Genève et Lausanne, Suisse, p 253-272.

Rosenbaum, J. L. (1979). «Tournament mobility: Career patterns in a corporation», *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 221-241.

Saba, T. & Guérin, G. (2004). «Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'oeuvre», *Gestion*, n° 29, p. 54-63.

Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Pub. Co.

Schein E. H. (1996), « Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century », *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p. 80-88.

Smart, R., et Peterson, C. (1997). «Super's Career Stages and the Decision to Change Careers». *Journal of Vocational Behavior*, vol, 51 n°3, p. 358-374.

Sullivan, S.-E et Mainiero, L. (2007). «Women's Kaleidoscope Careers: A New Framework for Examining Women's Stress Across the Lifespan», in Pamela L. Perrewé, Daniel C. Ganster (ed.) *Exploring the Work and Non-Work Interface (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 6)*, Emerald Group Publishing Limited, p.205-238.

- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: John Wiley.
- Super, D. E. (1980). «A life-span, life-space approach to career development», *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Super, D. E. (1984). «Career and life development». D. Brown, L. Brooks, et Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* Jossey-Bass., p. 192-234, San Francisco.
- Super, D. E. (1990). «A life-span, life-space approach to career development». In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development*, 2nd ed., p. 197–261, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tézé, D. (2008). *Réagir face à une crise de carrière, Transformer licenciements, stagnations et autres «trous d'air en opportunités de vie»*, Efficacité professionnelle, Dunod.
- Tremblay, D.-G. (2003). «Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur du multimédia». *Revue de carriérologie*. Vol. 9, no 1-2, Québec : PUQ. Pp. 255-280.
- Tremblay, D.-G. (2005). «Conciliation emploi-famille et temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ?», *Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling*, vol. 39, n°3 Télé-université de l'Université du Québec
- Tremblay, D.-G. (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal : Éditions St Martin et Décarie Éditeur. 143 p.
- Tremblay, D.-G. (2012a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3e Edition, Québec : Presses de l'université du Québec. 406 p.
- Tremblay, D.-G (2012b). *Concilier emploi et famille. Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions* (infirmières, travailleuses sociales et policiers). Québec : Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2014). *Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie*. Montréal : Éditions du Remue-ménage. 153 p.
- Tremblay, D.-G. et Larivière, M. (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? *Éthique publique*. Vol. 11, n° 2, numéro spécial sur le travail en crise, Edition Liber, pp. 43-50.
- Tremblay, D. G. et M. Larivière (2013) *La conciliation emploi-famille-soins : quel soutien des entreprises pour les proches aidants ?* Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. [www.telug.ca/aruc-gats](http://www.telug.ca/aruc-gats).
- Tremblay, D.-G., Larivière, M., et Chamahian, A. (2011). «Les parcours professionnels des infirmières au Québec : quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière», ARUC-GATS, Télug Uqam, note de recherche n° 15.

Tremblay, D.-G. et E. Mascova (2013). Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille. Montréal : Éditions du Remue-ménage. 175 p.

Vandenberghé, C. (2004). «Conserver ses employés productif: nature du problème et stratégies d'intervention», *Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 64-72

Weick, K. (1976). «Career as exentric predicates», *Exécutive*, Winter, p.6-10.

Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). «Development tasks of career maintenance». *Journal of Vocational Behavior*, 36, 166-175.