

### Aider les employés à prendre leur retraite

Au cours des dix prochaines années, des millions de travailleurs de la génération du baby-boom nés après la Deuxième Guerre mondiale, qui dominent la société occidentale depuis plus de 60 ans, prendront ou planifieront leur retraite. Par conséquent, les organisations de tous les secteurs feront face à une pénurie de compétences et à une perte irremplaçable du savoir organisationnel et industriel, en plus d'avoir de la difficulté à trouver une relève pour les cadres supérieurs.

Nombre d'employés plus âgés se demandent s'ils seront prêts financièrement et émotionnellement à prendre leur retraite et leur inquiétude quant à l'avenir pourrait faire en sorte qu'ils se sentent dépassés, anxieux ou distraits et qu'ils soient moins productifs au travail. Ils ne savent simplement pas où commencer. Comment les organisations peuvent-elles aider ces employés à préparer leur retraite et à effectuer une transition en douceur afin qu'ils maintiennent leur concentration et leur productivité au travail pendant les années précédant leur départ? La solution englobe des mesures d'aménagement des horaires de travail, de l'information, des ressources et du soutien.

### Retraite progressive

Des études ont montré que, pour les employés plus âgés, la retraite ne représente pas un moyen de se soustraire au travail, mais plutôt un moyen d'échapper au stress constant, à la surcharge de travail, aux longues heures passées au bureau et au manque d'équilibre travail-vie personnelle. Au lieu de tenter de les convaincre à demeurer au travail, les organisations sont de plus en plus nombreuses à mettre l'accent sur ce que ces employés souhaitent vraiment : une période de transition entre leur vie organisée autour du travail et leur « vie de retraité » durant laquelle ils peuvent travailler selon leurs conditions. Une retraite progressive constitue un mode de travail avantageux pour tous, les employés comme les organisations. L'employé aura l'occasion de tâter le terrain et de bien planifier la suite des choses pour une retraite épanouie, tandis que l'organisation continuera de récolter les fruits du transfert des connaissances. Pour ce faire, il existe plusieurs moyens efficaces et faciles à mettre en œuvre, dont notamment les suivants :

- **Aménagement des horaires.** Si les employés de tous âges aiment les options de travail flexibles, celles-ci offrent aux employés de plus de 50 ans un excellent moyen d'amorcer la transition vers l'étape suivante de leur vie. Par exemple :
  - **Horaires permettant de commencer et de terminer plus tôt.** Commencer le travail à 5 h ou 6 h du matin est souvent une option intéressante pour les lève-tôt. Les baby-boomers ayant des parents âgés l'apprécient particulièrement, car cela leur permet de concilier le travail avec leurs responsabilités d'aidant qui exigent habituellement beaucoup de leur temps.
  - **Semaine de travail condensée.** La possibilité de condenser les heures de travail sur quatre jours est très populaire chez tous les travailleurs, notamment durant l'été. Les employés travaillent alors de plus longues heures du lundi au jeudi afin de prendre congé le vendredi. Offrir cette possibilité à longueur d'année aux employés à l'aube de leur retraite constitue une stratégie de fidélisation fort alléchante.
- **Télétravail.** Le travail à domicile est une solution idéale pour les baby-boomers qui sont fatigués de se déplacer tous les matins pour se rendre au travail ou qui désirent, ou doivent, rester plus près de la maison. C'est une option attrayante pour ceux qui sont en mesure de gérer les échéances. Ils pourront,

par exemple, aller jouer une partie de golf en après-midi et terminer leur travail en soirée.

- **Travail à temps partiel ou contractuel.** Nombre de travailleurs plus âgés prévoient continuer à travailler à temps partiel à leur « retraite ». Afin d'éviter qu'ils se retrouvent ailleurs, pourquoi ne pas leur offrir un emploi à temps partiel au sein de votre entreprise? En plus, cela fera deux heureux!
- **Travail saisonnier.** Cette mesure offre aux employés l'occasion de prendre un congé prolongé tout en leur permettant de demeurer admissibles aux avantages sociaux. Par exemple, travailler l'hiver et partir l'été, ou vice versa, pourrait convenir aux retraités migrants, propriétaires de chalet, voyageurs ou golfeurs.
- **Formation.** Les employés de tous âges, et plus particulièrement les travailleurs plus âgés, pourraient tirer profit de séminaires ou d'ateliers sur la retraite et la planification financière en vue de la retraite. Une formation à ce sujet les aidera à comprendre les aspects financiers et émotionnels de cet important passage de la vie. Il n'est jamais trop tôt pour commencer à réfléchir à sa retraite.

Le tiers de la population active est à la veille de prendre sa retraite. Pour éviter la panique générale, les organisations devraient envisager de mettre en place des programmes qui offrent des options attrayantes et mutuellement intéressantes aux personnes de plus de 65 ans.

### Investir dans la santé mentale de votre équipe

Une mauvaise santé mentale représente sans doute le plus grand danger pour le moral et la productivité des employés. Lorsque les employés se sentent surchargés, sous-estimés, écartés de toute possibilité d'avancement professionnel ou intimidés, ils perdent leur motivation au travail. De plus, ils pourraient éprouver du stress, de l'anxiété ou souffrir de dépression. La productivité et le service à la clientèle seront alors en chute libre, et l'absentéisme et les congés d'invalidité exploseront.

Un Canadien sur cinq sera atteint d'une maladie mentale au cours de sa vie; les quatre autres seront indirectement touchés par la maladie mentale d'un membre de famille, d'un ami ou d'un collègue. Il est donc fort probable qu'un de vos employés est ou a été aux prises avec un trouble mental courant comme la dépression, le trouble anxieux ou le trouble panique, ou qu'il est préoccupé par la santé mentale d'un proche. Les répercussions de la maladie mentale sur les organisations canadiennes sont effectivement immenses. Chaque semaine, plus d'un demi-million de Canadiens s'absentent du travail en raison d'un problème de santé mentale; les troubles de santé mentale comptent pour plus de 30 % des demandes de congé d'invalidité et 70 % des coûts d'invalidité (en anglais seulement). Selon les estimations, les problèmes de santé mentale coûtent à l'économie canadienne 51 milliards de dollars (en anglais seulement) par année.

Il est essentiel que les gestionnaires et leur organisation investissent dans la santé mentale des employés. Cela n'exige pas énormément de temps ou d'argent. Pour favoriser la santé mentale des membres de votre équipe, il suffit de quelques mesures simples :

- **Créez un milieu de travail sain.** Ne tolérez pas les commérages, l'intimidation, les manigances, la négativité, l'agressivité ou toute autre forme de comportement nocif. Ils rendent le milieu de travail toxique et les employés sont malheureux. Intervenez rapidement en cas de conflit afin d'éviter qu'il dégénère.

---

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web [travailsantevie.com](http://travailsantevie.com).

- **Surveillez les charges de travail.** Même si la plupart des gens préfèrent être occupés et relever des défis, ils n'aiment pas être débordés de travail de façon constante ou faire face à des échéanciers déraisonnables. Cette situation pourrait engendrer du stress, des erreurs, des absences ou un épuisement professionnel et contribuer à l'apparition des problèmes de santé physique et mentale, comme l'hypertension ou la dépression. Assurez-vous que les membres de votre équipe ne sont pas submergés de travail ou frustrés en raison d'échéanciers trop serrés.
- **Favorisez l'équilibre travail-vie personnelle.** Bien que chaque gestionnaire souhaite avoir des employés enthousiastes, dévoués et assidus qui sont heureux de passer de longues heures au bureau au bénéfice de l'entreprise, en réalité, un horaire de 16 heures par jour entraîne rapidement un épuisement physique et mental. Encouragez vos employés à prendre des pauses, notamment une pause-repas, et à rentrer chez eux à une heure raisonnable. Nous avons tous, même les plus passionnés d'entre nous, besoin de décrocher pour refaire le plein d'énergie!
- **Communiquez avec votre équipe.** Le seul moyen de gérer efficacement les charges de travail, de repérer les difficultés se présentant sur les plans professionnel et personnel et d'offrir un encadrement consiste à rencontrer vos employés régulièrement, individuellement ou en groupe lors d'une réunion d'équipe. En maintenant les liens avec chaque membre de votre équipe, vous leur faites comprendre que leur cheminement professionnel et leur bien-être personnel vous tiennent à cœur.
- **Faites participer les employés à la prise de décisions et à la résolution de problèmes.** En exerçant un certain contrôle sur les questions qui les touchent, les employés éprouveront moins de stress et seront plus engagés, tout en ayant un meilleur moral. Il pourrait s'agir de rencontres individuelles ou de groupe, de sondages et de forums.
- **Renseignez-vous sur la maladie mentale.** Mieux vous êtes informé, mieux vous êtes en mesure d'en reconnaître les signes précurseurs. Même si vous n'êtes pas censé diagnostiquer ou conseiller, vous pouvez écouter, faire preuve de compréhension et orienter l'employé vers le programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) de votre organisation ou vers d'autres ressources de soutien professionnel. Si l'employé a reçu un diagnostic de dépression, de trouble anxieux ou autre, assurez-vous que les membres de l'équipe comprennent que vous traitez cette situation comme n'importe quel type de maladie.
- **Soyez un modèle.** Donnez l'exemple du comportement que vous aimeriez qu'adoptent les membres de votre équipe. Traitez les gens avec bienveillance et respect, efforcez-vous d'être juste et équitable, de communiquer ouvertement et de mettre rapidement fin aux comportements négatifs.

Les problèmes de santé mentale représentent une préoccupation croissante pour les organisations. Tout comme vous le faites déjà dans le cadre de la promotion de la santé physique, il est important de mettre l'accent sur la prévention et l'intervention précoce. Les gestionnaires et les employés devraient prévoir du temps pour se renseigner sur la santé mentale, éliminer la stigmatisation habituellement associée aux troubles mentaux et élaborer des stratégies afin de favoriser un milieu de travail sain.

---

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web [travailsantevie.com](http://travailsantevie.com).