

# Connexion RH

Automne 2012

## ■ ■ Départ à la retraite du personnel - facilitation de la transition

Pour plusieurs baby-boomers, le rêve du soleil de la Floride et des journées complètes avec leurs petits-enfants sera bientôt devenu réalité. Entre-temps, les employeurs doivent s'attendre à d'éventuelles pénuries d'employés et à des pertes de précieuses sources d'information sur l'entreprise et les clients. N'est pas là l'idée qu'on se fait d'une promenade à la plage!

Heureusement, les employeurs peuvent prendre des mesures dès aujourd'hui pour mieux planifier le départ à la retraite des employés et pour minimiser l'impact que subira leur entreprise.

Voici 7 conseils permettant d'assurer une transition harmonieuse.

### **1. Ne supposez pas qu'un employé arrêtera bientôt de travailler même s'il approche l'âge de retraite.**

Légalement, un employé peut continuer à travailler tant et aussi longtemps qu'il le désire, ou tant qu'il est capable de s'acquitter de ses fonctions. Assoyez-vous avec l'employé et expliquez-lui que vous souhaitez avoir une idée générale de son plan de carrière d'ici 5 à 10 ans afin de vous préparer pour le futur. Bien que les employés ne soient pas obligés de vous fournir cette information ni une date, la plupart d'entre eux feront preuve de courtoisie et vous informeront de leurs plans.

### **2. Si possible, soyez complaisant par rapport au plan de sortie de l'employé.**

Bon nombre de futurs retraités veulent continuer à travailler, mais ont comme objectif à long terme de se retirer graduellement. Proposer un horaire à temps partiel à un futur retraité offre l'avantage d'assurer la formation du remplaçant, sans avoir à payer deux employés à temps plein pour accomplir une même tâche.



### **3. Préparez une liste des employés qui songent à prendre leur retraite au cours des 5 prochaines années.**

Pour chaque futur poste à pourvoir, identifiez les employés actuels qui possèdent les qualités nécessaires pour prendre le relais. S'il n'y a pas de candidat potentiel à l'interne pour pourvoir les postes, vous pouvez alors prévoir des efforts de recrutement.

### **4. Communiquez vos intentions aux employés que vous désirez promouvoir ou auxquels vous souhaitez assigner ces postes.**

Pour ces employés, il est très motivant de savoir où ils se situent dans les plans futurs de l'entreprise. Si un employé n'est pas intéressé par le poste proposé, vous savez à l'avance que vous aurez à vous ajuster en conséquence.

(Suite à la page 2)

## 5. Évaluez la période de formation nécessaire pour chacun des postes.

Ne sous-estimez pas le temps de formation nécessaire, à moins que vous ne soyez prêt à diminuer vos attentes – même l'employé le plus intelligent ne peut performer aussi bien après deux semaines que celui qui détient le poste depuis plusieurs années. Il existe souvent des subtilités et des situations exceptionnelles que l'employé ne peut apprendre que par l'expérience, et des relations qu'il ne pourra établir qu'au fil du temps.

## 6. Il n'est pas donné à tout le monde de bien transmettre ses connaissances.

Si possible, soyez sélectif en ce qui a trait à la personne qui formera la nouvelle recrue. Vous pouvez également offrir une « formation du formateur » à l'employé qui part à la retraite afin de

l'aider à parfaire ses aptitudes à transmettre des connaissances. Entrez la formation très tôt, par exemple en demandant à l'employé de remplacer le futur retraité lorsque celui-ci s'absente. Ce faisant, vous conférez également un avantage au futur retraité en évitant qu'il ne se retrouve devant un énorme fouillis à son retour de vacances!

## 7. Implantez un programme de mentorat pour les postes clés.

Ce programme devra pousser l'apprentissage de l'employé au-delà du classement des dossiers ou du fonctionnement d'un logiciel. Dans le cadre de ce programme, afin d'aider au déroulement du processus, le futur retraité prendra l'employé sous son aile et lui transmettra ses connaissances et son expérience, le présentera à des contacts d'affaires, l'amènera avec lui à des réunions avec des clients et lui expliquera les défis qu'il a dû affronter.

# Demandez à un expert des RH

“

*Nous avons récemment engagé un employé pour notre chaîne de production. Après sa formation, nous avons constaté que cet employé a des problèmes de dos qui l'empêcheront de s'acquitter de ses fonctions. Pouvons-nous le remercier? De plus, comment pouvons-nous éviter que cela ne se reproduise à nouveau? ”*

Si l'employé est incapable d'accomplir ses tâches à cause d'une condition de santé, il peut s'agir d'une raison valable pour mettre fin à son emploi. Par contre, les employeurs doivent s'assurer de prendre en compte deux facteurs importants. Premièrement, que la condition médicale de l'employé l'empêche directement d'effectuer son travail, et deuxièmement, qu'il n'est pas possible de conclure un accommodement raisonnable qui n'imposerait pas de contraintes excessives à l'employeur. Par exemple, si l'employé peut s'asseoir pour effectuer ses tâches plutôt que d'être debout sans causer de retard dans la chaîne de production, cela pourrait être considéré comme un accommodement raisonnable.

L'employeur doit faire évaluer l'employé par un docteur spécialisé dans ce domaine afin de déterminer si les facteurs ci-dessus entrent en ligne de compte. En révisant la description du poste et en examinant l'employé, le docteur sera en mesure de déterminer si celui-ci peut effectuer les tâches qui lui sont assignées.

En incluant une liste précise des exigences physiques relatives au

poste dans l'affichage, vous éviterez que ce type d'incident ne se reproduise à nouveau (par exemple, « doit être capable de se tenir debout pendant de longues périodes de temps, doit être capable de soulever des charges lourdes pouvant aller jusqu'à 50 lb »). Ainsi, certains candidats s'élimineront d'eux-mêmes. Autrement, vous pouvez présenter une description claire du poste au moment de l'entrevue et vérifier auprès du candidat s'il croit être physiquement capable de s'acquitter des fonctions relatives au poste. En dernier recours, vous pouvez faire subir une évaluation médicale à tous les candidats retenus grâce à laquelle un docteur pourra confirmer qu'un employé est apte à accomplir les tâches en lien avec le poste. Bien qu'il s'agisse d'une solution plus coûteuse, celle-ci pourrait vous éviter d'autres problèmes en cours de route.

***Dans chacun de nos bulletins Connexion RH, l'une de nos expertes répond à une question posée par nos lecteurs. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous faire parvenir un courriel à l'adresse suivante: [hr@flmontreal.com](mailto:hr@flmontreal.com), et votre question sera peut-être sélectionnée pour notre prochain numéro!***



## ■ ■ ■ Rétroaction - Les choses à faire et à éviter



- Donnez des exemples concrets tels que « Tes dossiers sont très désorganisés. La semaine dernière lorsque tu t'es absenté, je n'ai pu trouver l'information dont j'avais besoin pour répondre à la question urgente d'un client. Notre entreprise a paru très mal » ou « Tu as fait un excellent travail sur le rapport financier. L'information fournie était très bien présentée et a été très utile lors de notre réunion de cadres ».

- Donnez du temps à l'employé pour qu'il puisse s'exprimer et donner des explications, le cas échéant.
- Expliquez à l'employé les étapes à parcourir ou les actions à entreprendre afin d'améliorer son rendement. Par exemple : « Je m'attends à ce que tu répondes à tous les appels des clients dans un délai de 4 heures ».
- Documentez tous les commentaires négatifs formulés, en y incluant toutes les explications reçues de la part de l'employé et les mesures correctives à prendre. Même s'il ne s'agit pas d'un avertissement écrit formel, une conversation verbale entretenue avec l'employé peut être notée à son dossier ou un courriel résumant la discussion peut par la suite lui être envoyé.
- Donnez votre rétroaction au bon endroit et au bon moment. Convoquer vos réunions à l'avance dans un endroit réservé à cette fin, exempt de toute interruption possible. Surtout, allouez suffisamment de temps pour discuter de sorte que vous n'ayez pas à vous dépêcher et que tous les sujets soient abordés.



- Évitez de faire des commentaires vagues tels que « Ton rendement est insuffisant » ou « Bon travail! »
- Évitez d'édulcorer la rétroaction négative. L'employé pourrait ne pas comprendre le message et le problème semblera de moindre importance.
- Évitez d'adopter la philosophie « pas de nouvelle, bonne nouvelle ». Les employés veulent savoir où ils en sont. Si votre entreprise n'a pas de processus d'évaluation de la performance formel, assurez-vous d'offrir régulièrement de la rétroaction à vos employés.
- N'attendez pas! Qu'elle soit négative ou positive, une rétroaction donnée en temps opportun, alors que la mémoire de tout le monde est encore fraîche, a un meilleur impact.

## Connexion

# RH

**Veillez noter que les informations fournies dans ce bulletin sont composées de lignes directrices générales et que de nombreux cas et exceptions peuvent s'appliquer.**

Vous avez besoin d'aide avec la gestion des ressources humaines de votre entreprise? Pour toute question ou pour de plus amples renseignements concernant nos services, n'hésitez pas à communiquer avec les services conseils en ressources humaines de Fuller Landau. Bon nombre de nos services sont admissibles à des subventions d'Emploi-Québec.



**Micheline Maillet, CRHA**  
Directrice, ressources humaines

T (514) 908-4772  
mmaillet@flmontreal.com



**Juliana D'Orso, CRHA**  
Conseillère senior, ressources humaines

T (514) 875-2865, ext. 301  
jdorso@flmontreal.com



**Elida Eid, CRHA**  
Coordonnatrice, ressources humaines

T (514) 875-2865, ext. 235  
eeid@flmontreal.com



Membre du réseau mondial  
[www.LeadingEdgeAlliance.com](http://www.LeadingEdgeAlliance.com)