

Rencontre avec Agnès DE LA BOURDONNAYE – Formatrice en entreprise, coach HEC et dirigeante de FACE Luxembourg*

Préparation au départ à la retraite

Pour l'entreprise, voir partir à la retraite ses piliers, les experts de savoir-faire, la mémoire de l'entreprise, peut être douloureux, préoccupant et même préjudiciable pour l'équipe, le service, voir l'entité juridique toute entière. Aussi, l'employeur, comme le salarié, doivent-ils préparer soigneusement et longtemps à l'avance ce changement. Un départ à la retraite est réussi lorsqu'il est valorisant pour l'entreprise comme pour le senior, c'est à dire gagnant-gagnant.

Plusieurs conditions sont nécessaires, tant du côté de l'employeur que du côté salarié. En tout premier lieu, chaque entreprise devrait disposer d'une cartographie de ses métiers et des compétences qui y sont associées (mises à jour régulièrement), de manière à anticiper pour préserver les savoir-faire de l'entreprise dès que le départ d'un salarié à remplacer s'annonce. Le maintien du capital ressources humaines (de même que l'intégration des jeunes recrutés) passent de plus en plus souvent par le tutorat en entreprise.

Pour engager et réussir une initiative de tutorat, il est nécessaire de susciter une motivation chez les seniors. Les convaincre de former leur successeur ou de jeunes embauchés, de transmettre leurs connaissances spécifiques à l'entreprise n'est pas chose aisée. Ils ont le sentiment que leurs pratiques et leurs savoirs leur appartiennent, parce que c'est le résultat de leur labeur, de leur sueur, des années durant. Ce qui compte c'est l'état d'esprit dans lequel on les met pour leur en donner le goût, l'envie, puis la méthode à l'occasion d'une formation.

L'idéal, c'est de leur faire passer - une année avant leur départ en retraite - un «entretien bilan senior», dans les règles de l'art, qui aura pour but non seulement d'identifier l'ensemble de leurs compétences acquises, mais aussi de donner de l'importance et de la valeur à tout ce qu'ils ont appris et réalisé. On accepte mieux de transmettre, lorsque l'on a identifié ce que l'on a à transmettre, et que l'on vous apprend comment transmettre. Certains seniors, déjà grands-pères, utiliseront bien leur fibre «paternelle» qui convient à la jeune génération.

Psychologiquement, ce travail sur eux-mêmes et pour les autres, encre un souvenir positif de leur valeur professionnelle, leur laissant un sentiment de satisfaction. C'est le meilleur moyen pour quitter l'entreprise dans de bonnes conditions, et de rebondir avec succès. Une prime offerte aux seniors engagés dans le tutorat peut évidemment représenter la cerise sur le gâteau.

Notre société individualiste, aux familles souvent éclatées (couples désunis, enfants indépendants partis vivre à l'étranger), n'offre pas forcément à tous les retraités un cadre idéal. Certains, vivant à deux, disposant de riches moyens et d'une bonne santé, pourront facilement passer 4 à 6 mois de l'année en voyages. Pour les autres, la retraite peut se révéler extrêmement difficile à passer. Tout est chamboulé, tout est à reconstruire. L'enjeu est d'autant plus



important qu'il s'agit de la dernière ligne droite, représentant environ le quart de notre vie. C'est pourquoi une retraite réussie se prépare longtemps à l'avance. Il faut se préparer matériellement, psychologiquement, humainement et socialement à partir du bon pied. Préparer financièrement sa retraite fait partie des premières préoccupations des collaborateurs en fin de carrière. Des consultants spécialisés dans les bilans retraite éclairent sur la situation et aident dans la gestion des droits de retraite, notamment en cas d'expatriation. Il suffit d'identifier les organismes de retraite dont on a relevé au cours de sa vie professionnelle. Leurs références sont sur les bulletins de paie. Ces caisses sont là pour aider dès qu'on se manifeste.

Matériellement

Préparer sa retraite peut aussi consister à reconsidérer son patrimoine, le conserver intégralement, partiellement, le transmettre. Il faut consulter, là encore, pour prendre en compte le droit et la fiscalité des successions. Un ensemble de démarches pourra être entrepris avant ou au début de l'entrée en retraite: demander les prestations d'état auxquelles on a droit, calculer ses revenus mensuels, faire un budget en fonction de son style de vie à la retraite, rembourser ses emprunts, examiner son testament et ses procurations, ses besoins en matières d'assurance. Il est recommandé, dans la mesure du possible, de ne pas déménager et de ne pas réduire la taille de son logement (les premières années en particulier).

Psychologiquement

La préparation à la retraite facilite le passage de cette étape importante avec l'optique d'un nouveau départ. C'est une occasion unique de construire son

avenir, une opportunité d'accomplissement personnel d'une autre dimension. Dès 59 ans, commence la réflexion sur le futur mode de vie et sur les activités qui prendront le relais de l'engagement salarié. C'est le moyen le plus sûr d'éviter le passage à vide lorsque l'on quitte le travail auquel on s'est si longtemps identifié. L'entrée en retraite constitue un difficile changement qui implique une réorganisation de vie mais aussi une réorganisation mentale, c'est-à-dire un changement profond dans notre façon de penser, un changement au niveau de nos croyances sur nous-même, sur la vie, sur l'avenir, sur notre environnement. Il faut renoncer à d'anciens repères, s'en créer de nouveaux, apprendre à gérer son temps, recréer un environnement, adopter un nouveau rythme.

C'est en amont qu'il faut s'interroger sur ce que l'on veut vraiment accomplir, sur ses besoins, ses envies et ses capacités, pour trouver le ou les projets qui, en inscrivant dans une identité sociale différente, apporteront du sens à cette nouvelle vie. Cette démarche est unique pour chacun puisque chaque individu est unique, avec sa personnalité, son parcours et son vécu particuliers. Il faut se donner le temps et les moyens d'une analyse approfondie pour savoir ce que l'on veut être plutôt que ce que l'on veut faire. C'est le moment de se montrer créatif et d'identifier ce que l'on aime vraiment, afin de s'y consacrer.

Humainement

Libérée des tensions professionnelles en tout genre, du stress des horaires astreignants ou des enjeux de carrière, cette étape est idéale pour vivre en harmonie avec son âge et s'écouter, pour savourer le plaisir d'«avoir le temps», le plaisir de prendre du temps pour soi tout en donnant aussi du temps aux autres et pour développer des relations harmonieuses.

Socialement

Les qualificatifs «retraité» ou «pensionné» peuvent être ressentis comme pénalisants pour des personnes très actives, ou ayant occupé des postes à responsabilité, et qui ne sont pas prêtes à lever le pied. Or, la porte de l'entreprise refermée, c'est 8760 heures qu'elles auront à combler chaque année, dont un tiers à peu près passé à dormir. La définition de soi sera à réinventer puisque l'on ne pourra plus se définir par son statut professionnel. Certains auront du mal à s'assumer comme «retraité». D'autres entreront le cœur soulagé dans cette seconde vie pour laquelle ils ont cotisé si longtemps.

Dans tous les cas de figure, quatre règles s'imposent - préserver son capital santé par tous les moyens: surveillance médicale, médecines douces et naturelles, hygiène et équilibre de vie, exercice physique adapté et régulier, rire ; - entretenir ses ressources intellectuelles pour préserver sa mémoire et sa curiosité: écrire, ses mémoires par exemple, s'instruire, se tenir informé, se documenter sur les sujets auxquels on s'intéresse ; - prendre soin de ses relations affectives: rester proche géographiquement de sa famille et de ses

amis, pratiquer l'écoute, la bienveillance, la douceur, la générosité, l'ouverture aux autres, être accueillant ;

- rester socialement actif: s'engager dans des groupes, pour des causes qui tiennent à cœur, être utile, bienfaisant, aidant, se faire plaisir en faisant plaisir aux autres.

Plutôt que de s'enfermer dans sa coquille, il est plus que jamais nécessaire d'entretenir son réseau social et de dire les choses. Inutile de cacher à son entourage que l'on ressent une certaine nostalgie, ou de la colère, à l'idée de devoir arrêter de travailler dans l'entreprise alors que l'on se sent en pleine forme. Nier sa vulnérabilité et jouer au «dur» ne servirait qu'à renforcer le déni et à retarder la phase nécessaire de deuil. La période d'adaptation peut prendre six mois à un an. Comme tout changement important, l'heure du départ est souvent suivie d'un épisode de fatigue ou de déprime. Mais la transition sera facile si la retraite a été bien préparée.

Se faire accompagner

De même que les conseils d'un expert sont nécessaires pour aborder l'aspect financier de sa retraite, l'aide d'un coach professionnel spécialisé, diplômé, peut être bénéfique pour éviter de développer un sentiment de solitude, voire de tomber dans la dépression. Le coach pourra aider à faire un bilan personnel tant des expériences professionnelles qu'extra-professionnelles (réussites et échecs), des talents et des compétences à utiliser dans de nouvelles activités ; il aide à évacuer les émotions, puis à faire émerger les envies et les aspirations ou bien une passion. L'on découvre alors une opportunité de se réaliser pleinement, de s'accomplir, en développant sérénité et paix intérieure. Le coach aide à concevoir un projet, à étudier sa faisabilité, à le mettre en forme pour le lancer. Ce peut être aussi l'occasion de se tourner vers un psychologue, voire un accompagnateur spirituel.

La retraite est souvent définie en termes techniques de droits, de pensions, de liquidation, mais très rarement sous son aspect humain. Il n'est pas toujours simple de se retrouver du jour au lendemain, sans emploi du temps, sans habitude ni collègue. La retraite est une étape qui peut faire mal. Elle peut être vecteur de troubles, voire de souffrances. Il est légitime de trouver une personne spécialisée pour en parler. Vous aurez aussi besoin d'outils et de conseils pour gérer, au quotidien, les relations de couple, les parents âgés ou les petits-enfants.

Conclusion

L'individu conserve toute sa vie la possibilité qui est en lui de se perfectionner. S'il n'a pas pu donner le meilleur de lui-même dans le cadre de son travail, l'entrée en retraite devient le temps privilégié pour s'accomplir en réalisant ce qu'il n'a pas eu le temps de faire durant sa vie professionnelle et vivre pleinement les valeurs qui sont les siennes. Cette étape a une influence déterminante sur son épanouissement personnel et sa fin de vie.

* Agnès DE LA BOURDONNAYE est auteure en ressources humaines de 5 ouvrages aux Editions LARCIER Business, 2015

« L'entreprise nouvelle : une conception différente »

Deloitte publie l'édition 2016 de son rapport annuel sur les tendances mondiales du capital humain

Menée auprès de plus de 7.000 responsables commerciaux et RH au sein de 130 pays, l'édition 2016 de l'enquête sur les tendances mondiales du capital humain est l'une des plus vastes études jamais réalisées sur les défis auxquels font face les employés, les dirigeants et les RH. Lors de ses trois premières éditions, l'enquête montrait que les entreprises accordaient une priorité élevée à la motivation des employés et à leur maintien en poste, à l'amélioration du leadership et à la mise en place d'une culture d'entreprise constructive. En 2016, pour la première fois, on constate que près de la moitié des sociétés interrogées (45%) sont en pleine restructuration (39%) ou prévoient d'en engager une (6%).

À l'heure actuelle, les entreprises s'articulent autour d'équipes largement autonomes encadrées par un nouveau modèle de management et emmenées par une diversité de dirigeants internationaux. Des sociétés de conception différente. Cette année, plus de 7.000 responsables commerciaux et RH issus de 130 pays ont répondu à l'enquête. Il en ressort dix tendances relatives à la conception et à la culture des sociétés, qu'il s'agisse de la formation, du leadership et de la gestion du personnel ou de la fonction RH elle-même.

Les technologies et les perturbations des activités stimulent la demande d'une «nouvelle organisation»

L'étude de cette année montre clairement que les entreprises revoient totalement leur structure organisationnelle et qu'elles s'éloignent des modèles hiérarchiques et fonctionnels pour adopter des «réseaux d'équipes» transversaux en vue de renforcer la flexibilité, la collaboration et l'orientation client. Mais malgré l'immense intérêt que suscite cette évolution, seuls 21% des cadres commerciaux et RH estiment disposer d'une expertise en matière de mise sur pied d'équipes transversales et ils sont seulement 12% à comprendre les modalités de collaboration de leurs employés.

Par ailleurs, on constate un renforcement de la diversité générationnelle, puisque des membres de la génération Y, très exigeants en ce qui concerne l'épanouissement personnel, travaillent aux côtés d'employés de la génération du baby-boom, dont bon nombre retardent leur retraite. On assiste à une évolution considérable de la relation entre employeurs et employés à travers l'émergence d'un nouveau contrat social fondé sur des exigences liées à la rapidité de la progression de carrière, à la flexibilité de l'organisation du travail et à l'augmentation du nombre de travailleurs contractuels ou à temps partiel.

Ce changement est alimenté par le nouvel environnement de travail numérique. Près de trois quarts des cadres (74%) font des RH numériques (la refonte complète des outils et des services des RH à travers les technologies numériques) une priorité

absolue. Ainsi, 42% des entreprises travaillent à la réorganisation de leurs systèmes de RH afin de prendre en charge la formation mobile et ponctuelle, et 59% d'entre elles passent au mobile pour simplifier l'utilisation de leur système par les employés.

Le «design thinking», ou réflexion conceptuelle, une discipline émergente axée sur des stratégies centrées sur les salariés, constitue une nouvelle tendance majeure qui transforme l'approche des entreprises en matière de gestion, de soutien et de formation de leurs effectifs. Allant au-delà des transactions et des processus, les sociétés étudient les comportements des employés pour mettre au point des interventions, des applications et des outils intuitifs et simples d'utilisation permettant de réduire leur niveau de stress et de renforcer leur productivité. Et de fait, 79% des cadres placent la réflexion conceptuelle au premier rang de leurs priorités en 2016.

Répondre aux besoins des employés: une priorité majeure des responsables commerciaux et RH

L'équilibre des forces continuent de pencher en faveur des salariés, ce qui conduit les responsables commerciaux et RH à se concentrer sur l'amélioration de l'expérience des employés afin d'attirer les meilleurs talents et de les conserver dans leurs rangs. Près de neuf répondants sur dix (86%) estiment que les défis liés à la culture d'entreprise sont «importants» ou «très importants». Et ils sont 85% à attribuer le même score à ceux liés à la motivation des employés. Face à ces évolutions, de nouveaux postes voient le jour, par exemple ceux de «chief

experience officer» et de «chief listening officer», et les entreprises travaillent à l'amélioration des opportunités de formation pour l'ensemble des salariés et à la réduction du déficit de compétences au sein de la fonction des RH. Ainsi, quatre cadres sur dix affirment être disposés à combler ce dernier, soit 25% de plus qu'en 2015. En outre, l'analytique liée aux employés gagne du terrain en vue de répondre à cette crise de la culture et de la motivation. En un an, le nombre de cadres qui estiment être tout à fait en mesure de mettre au point des modèles prévisionnels a doublé, passant de 4% en 2015 à 8% en 2016, ce qui suggère une croissance rapide de l'analytique en tant que discipline centrale des RH.

Évolution des modèles de leadership: les entreprises déconstruisent le management pyramidal classique

Le rapport de Deloitte révèle que le management pyramidal traditionnel peine à créer des leaders à un rythme suffisant. Ainsi, 56% des répondants indiquent que leur société n'est pas en mesure de répondre à ses besoins en matière de leadership et ils sont plus de un sur cinq (22%) à affirmer ne pas disposer de programme de leadership destiné à la génération Y. Face à ce défi, l'énorme majorité des cadres (89%) évoquent le renforcement, la restructuration et l'amélioration du leadership organisationnel comme priorité majeure pour l'année à venir.

Pour lire le rapport dans son intégralité: <http://www2.deloitte.com/fr/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>