



# TRAIT d'Union

Trait d'Union n° 13 - Décembre 2012

## MON VIEUX SAPIN, ROI DES FORETS...



« Génération Y : mode d'emploi », « La génération Y au pouvoir ! »... Aujourd'hui, les publications, les politiques de gestion de carrière, le développement des compétences, l'attraction et la rétention des talents semblent se focaliser sur les jeunes « pleins d'avenir ».

Il est vrai que cette génération représentera en 2015 presque 40% de la population active et qu'il est important de la prendre en compte. **Mais quid des autres, les 60% restants ?** Il faut reconnaître qu'on en parle aussi tous les jours, mais en d'autres termes... vieillissement de la population, recul de l'âge de la retraite, résistance au changement, productivité décroissante...

Pourtant **le talent, qui peut être considéré comme la faculté de mettre en œuvre ses compétences, est immuable**, tandis que les compétences elles, s'érodent lorsqu'elles ne sont pas ou peu utilisées. A l'approche de fêtes où il est de bon ton de rappeler que chacun a sa place dans l'entreprise, nous vous proposons de lever quelques préjugés sur les seniors et de réfléchir à la manière de mobiliser pleinement leurs compétences et leur talent.

Bonne lecture !

*« Les seniors sont démotivés. D'ailleurs ils attendent tous la retraite, tranquilles au placard. En outre, ils font toujours tout pour mettre des bâtons dans les roues des projets et résistent au changement car ils ne veulent surtout pas travailler plus, et encore moins différemment.*

*Et pour être certains de ne pas se voir confier de nouvelles tâches, ils exécutent mal et lentement même les actions sans valeur ajoutée. Il faudrait être fou pour leur confier des projets plus importants ! D'autant que d'autres, plus jeunes, peuvent faire le travail... »*

M.T.D. a 15 ans !



Tel. 01 45 57 23 30

[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)

Joyeuses fêtes !



*Notre adresse :*

**65 rue Desnouettes**  
**75015 PARIS**

*Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :*  
[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)

**Liens utiles**

[mtdsa.com](http://mtdsa.com)

[reconnaissanceautravaille.com](http://reconnaissanceautravaille.com)

[travailler-mieux.gouv.fr](http://travailler-mieux.gouv.fr)

[laposte.fr/pere-noel](http://laposte.fr/pere-noel)



Pygmalion priant Vénus d'animer sa statue. 1786 J.B.Regnault

Il faut dire que dans de nombreux domaines, la valeur accordée à l'expérience a baissé, conduisant à des situations où de jeunes managers sont amenés à encadrer des personnes sensiblement plus âgées qu'eux. **Cette mise à mal de l'ordre naturel des choses est mal vécue des deux parties.** Il peut en effet se révéler très difficile pour de jeunes managers de coordonner l'action de professionnels de l'âge de leurs parents. De plus, des écarts de pratiques (partage de l'information, pression de l'immédiateté, exigence de réactivité) créent une multiplication de frictions qui, tout en étant chacune peu importante, **s'additionnent toutefois pour créer de vrais blocages** qui tournent tantôt en guerre ouverte, tantôt au jeu de dupes où l'on met de côté les « anciens » en échange d'une fausse paix sociale qui tient d'ailleurs plutôt du conflit larvé...

C'est souvent là que les papys entrent en résistance : « *c'était mieux avant !* » alors même que pour beaucoup, ils ont travaillé dans des conditions plus difficiles où l'autonomie, la prise d'initiative et l'expression n'étaient clairement pas encouragées.

**L'effet Pygmalion**

Ces réalités sont toutefois à mettre en perspective avec un principe bien connu du management : **l'effet Pygmalion** (Rosenthal et Jacobson) qui énonce que **l'on peut influencer l'évolution d'un élève en préjugant de son devenir scolaire.**

Car c'est bien de cela qu'il s'agit lorsque des projets à forte valeur ajoutée ne sont pas confiés à untel « *parce qu'il est forcément démotivé, à 5 ans de la retraite tu penses...* ». Nul doute qu'il va le rester, démotivé, à ne s'occuper que de projets secondaires, tout en étant managé par quelqu'un qui est certain de son manque d'appétence pour les défis professionnels !



**En vérité, personne n'aime le changement** et il est erroné de penser que seuls les seniors y résistent. **La résistance au changement, c'est bien la peur de l'inconnu.** Il faut dire qu'élevés entre la chèvre de Mr Seguin qui, fascinée par l'attrait de la nouveauté finit dévorée par le loup, et La Fontaine qui nous serinait que « *un tiens* » vaut mieux que « *deux tu l'auras* », dur dur de ne pas appréhender l'inconnu !

D'autant plus quand, au cours de nos différentes expériences, on a pu en voir plus d'un projet sot ou inutile ! Forcément, on devient plus réticent au changement.

**Ce qu'il est majeur de prendre en considération, c'est bien qu'il ne s'agit pas d'un trait de caractère spécifique des seniors mais qu'il concerne la plupart des êtres humains.**

**Comment s'entendre alors ?**

Avant tout, il convient bien de **ne pas juger les pratiques d'autrui à l'aune de ses propres référentiels.** Vous pouvez au contraire prendre en compte ces écarts et faire une force de cette complémentarité. Pour cela, on pourra se demander quelles

sont les trois valeurs que l'on estime cardinales dans son métier, puis demander à son collaborateur les siennes. Comparer les résultats ensemble, sans juger les choix de l'autre (car vos choix ne sont pas meilleurs, ni moins bons), et se servir des écarts comme d'une force.

Galvaudée par les entretiens de recrutement « perroquets », la réponse à ces questions, et surtout le comparatif entre le manager et son collaborateur, permettra pourtant à chacun de **mieux comprendre comment l'autre pense et envisage son métier**. En termes plus opérationnels, on pourra également se demander « *les trois principales qualités* » d'un travail bien fait selon soi, puis les demander au collaborateur. Les résultats sont parfois surprenants...



Et les gains peuvent être énormes ! Car en prenant en compte les populations seniors et en s'appuyant sur les bons leviers de

motivation, les bénéfices seront bien vite au rendez-vous : en sus d'une **productivité marginale à l'efficacité redoutable**, les seniors proposent souvent des compétences uniques. Leur longue expérience professionnelle leur a permis d'acquérir une **relation au temps qui leur offre un recul face aux sirènes de l'immédiateté**. Recul qui fait souvent défaut à bon nombre de jeunes collaborateurs.

Cette remise en perspective, ajoutée à une certaine aspiration à l'utilité sociale, peut déplacer les seniors de la remorque au moteur de l'entreprise. Garants des valeurs de la société, ils ont en eux un certain nombre de règles et de savoir-faire de la société qu'aucune technologie de l'information ou processus ne pourra transmettre aux nouveaux collaborateurs. **Ici, l'enjeu pour l'entreprise est bien de mettre en œuvre le partage et la transmission de tous ces savoirs et savoir-faire, on parle pour cela de knowledge-management**. Encore faut-il leur donner envie de transmettre pour ne pas perdre ce savoir inestimable !

Car l'état d'esprit des « anciens » du service est bien souvent révélateur de la façon dont ils sont traités et de la façon dont **ils peuvent influencer le service entier et le ralentir**, si on les laisse dans la remorque !

Pour cela, il conviendra de leur **donner officiellement un rôle** d'accompagnateur, de tuteur ou encore de formateur, expert et gardien des savoirs.

Ainsi, si l'on devait résumer la motivation des seniors, on pourrait dire que souvent : ce ne sont pas tant les seniors qui sont démotivés que notre action vis-à-vis d'eux qui tend à les démotiver. Pris en considération pour ce qu'ils maîtrisent et connaissent, ils auront à cœur de partager, transmettre et même continuer à apprendre, car on dit bien que « **celui qui déclare être trop vieux pour apprendre l'a probablement toujours été** » (H.S. Haskins).

## ACTUALITES

### Team building



**Pour une meilleure communication au sein de l'équipe et inviter la synergie dans les projets**, nous vous

accompagnons dans vos séminaires de Team Building par des approches ludiques et innovantes comme les Murder Party.

### Anniversaire



Cette année, **MTD fête ses 15 ans** ! Notre vitalité et notre longévité, c'est à votre confiance que nous la devons. Alors au nom de toute l'équipe : **merci à vous** !

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Bibliographie



**Managing the older employee**

C. Hawley  
ed. Adam Business, 2009

**The human side of enterprise**

Douglas Mc Gregor,  
ed. McGraw-Hill Professional, 2005