

ELEMENTS DE REFLEXION POUR L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION DES SENIORS

1. Problématique

Une carrière professionnelle, connaît la plupart du temps une phase ascensionnelle, puis une phase stabilisée. Si celle-ci n'est pas renouvelée d'une façon ou d'une autre, démarre une phase de déclin (doute, morosité, inefficacité, rébellion, soumission... tout cela à des degrés très divers). En effet, on ne peut rester longtemps dans une absence de sensations, de reconnaissance, de découverte... Si malgré tout, c'est le cas, naît la tentation de s'inventer des « béquilles » de tous ordres, souvent à connotation nettement négative, d'où l'apparition d'un rapport « perdant/perdant » entre le salarié et l'entreprise.

C'est pourquoi, deux éléments peuvent se compléter ou s'opposer :

- ➔ Il y a pour « le senior » (au-delà de la cinquantaine), une interrogation de type quasi existentiel : Que suis-je aujourd'hui ? Que vais-je devenir ? N'est-ce pas trop tard ? Comment faire ? etc., etc.....
- ➔ Il y a pour l'entreprise, la nécessité incontournable de trouver en permanence chez ledit sénior, la productivité, la rentabilité directe ou indirecte en contrepartie d'une rémunération souvent conséquente.

Tout cela est encore plus sensible, quand le sénior est à 1 ou 2 ans de la retraite, puisque se pose intensément la question de « l'après », avec en corollaire, la négligence du présent, à savoir la production effective durant les « x » mois restant à courir et le souci de la transmission de ses compétences.

2. Les stratégies possibles

Il est indispensable pour une entreprise de se soucier du « mental » de ses séniors, afin de maintenir au mieux un rapport gagnant/gagnant. Cela passe par deux axes complémentaires :

- ➔ L'entretien professionnel de deuxième partie de carrière. C'est d'ailleurs un droit pour tout salarié, après son 45^{ème} anniversaire. Cet entretien doit être renouvelé tous les 5 ans. Mais il est largement préférable d'avoir mis en place les entretiens annuels, dont un des buts est de se soucier justement des évolutions de carrière.
- ➔ La mise en place d'actions de formation plus ou moins spécifiques aux séniors. S'il est vrai que le bilan de compétences et la VAE présentent dans certains cas un intérêt indiscutable, ce n'est pas non plus la panacée incontournable, d'autant que le coût est très conséquent. Le processus de formation émanera de l'analyse et de la compilation, soit des attentes émanant des entretiens annuels, soit des résultats d'une interrogation spécifique par questionnaire ou phoning.

3. L'analyse des attentes

On a souvent tendance à focaliser sur des priorités essentiellement cognitives, soit pour compléter des savoirs existants, soit pour en conférer de nouveaux. Mais de fait, on oublie parfois la dimension mentale et existentielle, pas toujours citée ou prise en compte. Il faut donc partir de l'objectif à atteindre pour déterminer la réponse formative. Il ne faut pas se figer sur ce qui n'est qu'un but, comme par exemple « rester utile à l'entreprise », car cela ne pourrait déboucher que sur un résultat approximatif. On peut citer les 4 hypothèses les plus fréquentes :

- ➔ La prise de nouvelles responsabilités, notamment managériales : Quelles sont les compétences manquantes en savoir pur, savoir faire et savoir être ?

- ➔ Le renouveau dans l'activité présente : Pareillement, quelles sont les compétences à acquérir ou réactiver ? C'est l'exemple type du commercial, pourtant chevronné, qui se doit de revisiter ses automatismes pour retrouver une nouvelle envie
- ➔ Le changement de « métier » au sein de l'entreprise : Passer du commercial à l'administratif (ou l'inverse), d'une logistique à une autre, du réseau au siège, de l'exécutif au contrôle.... De la même façon, quelles sont les compétences indispensables pour garantir le succès de cette nouvelle mission ?
- ➔ Le souci d'aborder efficacement la nouvelle vie émanant du départ en retraite : Il s'agira de prévoir une formation donnant un éclairage exhaustif de cette vie en retraite, couplée avec le souci de laisser des traces par la transmission de compétences. Cela concerne notamment celles et ceux partant dans les 12 mois à venir.

De manière ponctuelle, l'attente première peut être inspirée par l'adaptation du contenu du poste de travail, à une difficulté de santé dont il y a lieu de tenir compte

Ainsi donc, chaque cas est particulier, à charge de regrouper ensuite diverses attentes pour pouvoir constituer des groupes plutôt homogènes.

C'est donc bien en raisonnant en termes d'objectifs concrets, que l'entreprise réussira véritablement son processus séniors.

4. Une constante dans les attentes (formulées ou potentielles) : La communication

La communication a 4 facettes complémentaires :

- ➔ Le dialogue interne chez la personne
- ➔ L'approche des événements
- ➔ L'interaction avec les autres
- ➔ Le résultat qui conforte régulièrement les 3 éléments précédents

Cette communication peut être ou non affectée par un certain degré de stress.

Si on considère que l'on a toujours à apprendre dans le domaine de la communication, de la dimension existentielle et de la gestion du stress, on peut imaginer de proposer aux séniors un « tronc commun communication + stress ». Cela sera pertinent pour les managers, les commerciaux et tous ceux ayant de près ou de loin une interaction régulière avec les autres.

L'objectif transversal de ce tronc commun, sera bien sûr de renouveler le dialogue interne afin d'optimiser l'approche des événements.

La durée moyenne est de l'ordre de 3 jours + 2

Nous utilisons pour cela, et à notre façon, divers outils dont certains émanant de l'Analyse Transactionnelle car excellents pour le dialogue interne. La dernière ½ journée est consacrée à la rédaction individuelle d'un plan d'action immédiate. Pour ce qui est de la partie stress, il nous paraît indispensable qu'elle soit traitée par un médecin ou un docteur en psychologie, de par la réalité de la dimension physiologique.

Avec cette solution,

- ➔ Nous optimisons l'interaction de la personne dans son quotidien professionnel, d'où nouvelle efficacité dans son poste de travail.
- ➔ Nous ravivons son dialogue interne ainsi tourné vers la recherche de solutions positives et concrètes
- ➔ Nous faisons redéployer une nouvelle et profonde motivation
- ➔ Nous facilitons la prise de responsabilités ou la mutation vers un nouveau métier, avec en toile de fond, la transmission des compétences.
- ➔ Nous contribuons à l'excellence de la communication interne dans l'entreprise.



SARL FRANCESCO EZZO DIFFUSION