



## Héritier-ères<sup>1</sup> réveillez-vous !

L'augmentation de l'espérance de vie et le développement démographique sont devenus ces dernières années un enjeu majeur pour les organisations et pour la société en générale. Que ce soit au niveau politique, économique ou même philosophique, l'intérêt pour les jeunes générations et pour celle dite des « seniors » se concrétise progressivement par la création d'associations, d'agences de placement et de programmes européens spécialement centrés sur des problématiques telles que l'employabilité, le développement de compétences et leur transférabilité.

Au niveau des professionnels du management et de la formation, le défi consiste dès lors à concevoir et à favoriser des interfaces permettant de maximiser la performance des collaborateurs quel que soit leur âge. Comment faire pour que les « juniors » soient le plus rapidement performants et que les seniors le restent ? Existe-il un moyen de mettre en valeur et de transmettre le savoir des anciens ?

Dans le prolongement de ces questionnements, j'ai eu l'occasion d'assister en tant qu'observateur à un projet pilote de *Cercle de Legs*<sup>2</sup> à Genève. Centré sur la problématique du legs, cette "nouvelle" pratique à travers laquelle l'individu reconfigure son expérience professionnelle - et par la même occasion son expérience de vie - pour ensuite en dégager un contenu transmissible a aussi bien interpellé mon identité de formateur d'adultes que ma propre position de "junior" dans le monde du travail.

Dès la première séance, je me suis interrogé sur les raisons qui poussent les participant-e-s à entreprendre en dehors de leur lieu de travail, de leur propre gré, et à leur frais une réflexion sur le legs professionnel. Est-ce la peur de la retraite ? Le besoin de faire le point sur son expérience professionnelle et sur son expérience de vie ? Ou encore essayer de faire en sorte de dynamiser les dernières années professionnelles ?

Peut-être un peu de toutes ces raisons, et probablement d'autres encore. Mais à ma grande surprise, j'avais omis le simple fait de donner pour donner. Donner parce que l'on a reçu par le passé et qu'aujourd'hui on est soi-même en mesure de le faire. Car c'est effectivement de cela qu'il s'agit. A travers les activités variées du Cercle, j'ai pu découvrir des individus occupant souvent des postes à responsabilités intéressés à transmettre - au-delà d'éléments plus concrets comme les procédures et archives - une manière d'aborder le travail, une façon d'interagir dans

---

<sup>1</sup> Par héritier nous entendons aussi bien des individus que des organisations.

<sup>2</sup> Dirigé et animé par Marie-Christine Willemin, [mwillmin@genevalink.com](mailto:mwillmin@genevalink.com)

les relations interpersonnelles, leur vision de l'organisation, leur "ficelles" du métier, tous ces savoirs difficilement définissables et qui pourtant constituent le « nerf » de la compétences.

Or, on peut avoir la volonté de donner, mais encore faut-il que le destinataire soit intéressé à recevoir. Lors d'exercices centrés sur l'identification de «l'héritier», l'ensemble des participants a pointé comme qualité principale l'écoute et l'intérêt, faisant ressortir ainsi la notion de sens pour celui qui reçoit le legs – notion sans laquelle le travail accompli au sein du Cercle n'aurait d'autre utilité que de flatter l'ego des participants.

Deux tendances se confrontent ici : l'utilité du legs pour l'héritier d'une part, son intérêt et sa disponibilité à le recevoir d'autre part. En effet, bien que les représentations initiales des participant-e-s au sujet de leur organisation étaient négatives, le travail accompli au sein du Cercle, notamment lors de la prise de conscience par rapport à la valeur du legs, a permis à 6 d'entre eux d'entamer un dialogue constructif avec leur hiérarchie et de développer des stratégies visant la transmission de leur legs. Le 7ème participant s'est heurté quant à lui à l'absence évidente d'intérêt explicite de son organisation.

Il est cependant légitime de s'interroger sur la responsabilité de donner ou la responsabilité de recevoir un legs. Est-ce que le participant-e seul est tenu de se mobiliser, ou est-ce qu'il ne s'agit pas d'une responsabilité partagée entre lui et l'organisation ?

Bien que la réponse à cette question en soulève beaucoup d'autres, je serais tenté d'y ajouter un nouvel acteur. Comme je l'ai dit, au fur et à mesure des séances j'ai eu l'occasion de découvrir de nouveaux positionnements professionnels qui ont à leur tour interrogé mon identité, et plus spécifiquement mes modes de fonctionnement. Chaque anecdote, chaque "micro expérience", chaque interaction portant sur le monde du travail m'a permis d'apprendre de nouvelles choses, de nouvelle façon d'être et de faire. Aux remarques des participant-e-s telles : "faut-il encore que ça intéresse quelqu'un", je ne pouvais m'empêcher de repenser à mes premiers pas dans la sphère professionnelle, à mes premiers entretiens, aux codes implicites qu'il m'a fallu apprendre maladroitement sur le tas ainsi qu'à toute cette jeune génération qui souhaiterait être accompagnée dans ces moments délicats, mais qui malheureusement ne sait pas comment s'y prendre.

Derrière la question du legs se cache ainsi une autre question qui est celle du rapport intergénérationnel. Dans notre société post-moderne où la place et rôle des seniors reste encore à définir, ne devrions nous pas prêter plus d'attention à ce qu'ils ont à nous dire et à nous transmettre ? Mon expérience d'observateur d'un cercle de legs me confirme dans cette idée. Héritiers, Qu'en est-ils pour vous ?

**Abraham Doblado, Master en formation des adultes à l'Université de Genève**  
**Collaborateur au Service Avenir du CICR – Service d'aide à la transition de carrière.**  
[www.serviceavenir.net](http://www.serviceavenir.net)  
Genève le 13.08.2008