

Conférence sur le défi intergénérationnel dans l'entreprise : texte intégral.

Oratrice : Danielle S

Lieux : Une salle de l'église Notre Dame de la Pentecôte à La Défense

Date : le 29 mars 2011

Introduction

« Cadre dirigeant dans une grande entreprise de service public de plus de 150 000 salariés, j'ai exercé, au sein de cette entreprise, des responsabilités managériales : j'ai notamment dirigé un établissement de 1 400 salariés en Ile-de-France. Au cours de ma carrière, j'ai également beaucoup travaillé dans le champ des politiques de ressources humaines : la formation des salariés, leurs parcours professionnels, et développé de manière importante l'accueil de jeunes apprentis.

Au milieu de l'année 2010, le Directeur des Ressources Humaines m'a demandé de prendre en charge une mission relative à l'adéquation des politiques de ressources humaines à la diversité des âges des salariés de l'entreprise. Dans un contexte où nos salariés les plus jeunes ont 18 ans et sont apprentis par exemple, où nos salariés les plus âgés vont prolonger leur carrière jusqu'à 65 ans du fait de la réforme du régime des retraites, la question qui m'était adressée était la suivante : Fallait-il développer une politique des ressources humaines par segment d'âge ? Une politique dédiée aux jeunes et une autre aux les anciens ? Ce que je vais vous présenter cet après-midi est le fruit des travaux menés dans le cadre de cette mission.

Ma méthode de travail est basée sur des interviews de personnes internes et externes à l'entreprise, exerçant principalement des responsabilités dans le domaine des ressources humaines. J'ai capitalisé des études internes, étudié de nombreux ouvrages et rapports externes. (Je mets ces sources externes à votre disposition). Marie-Thérèse vous diffusera une liste bibliographique à l'issue de l'après-midi. J'ai également monté un voyage d'études à l'étranger, au Québec, car je considère que l'externe a le grand bénéfice de décaler notre regard, de nous permettre de voir et de penser autrement.

J'ai présenté mon rapport de mission dans de nombreux cercles de mon entreprise où il continue d'être actuellement démultiplié. Cette mission m'a passionnée, elle est, me semble-t-il, au cœur des enjeux sociétaux d'aujourd'hui : l'éducation des jeunes, la délinquance et la violence, les retraites, la dépendance... Je suis donc très heureuse que vous m'offriez l'opportunité de partager ce travail avec vous. Mon exposé comportera 3 parties :

La 1^{ère} partie portera sur des questions générationnelles qui se posent en France et au-delà de nos frontières dans les entreprises.

La 2^{ème} partie abordera ce que j'appelle des préjugés à combattre en matière d'âge : faut-il une politique pour les jeunes ? Une pour les anciens ? Et une pour les médians ? Faut-il se préparer à affronter des conflits intergénérationnels en entreprise ?

La 3^{ème} partie portera sur un certain nombre de pistes de réponse proposées à mon entreprise.

1) Questions générationnelles qui se posent en France et au-delà de nos frontières dans les entreprises.

Un rapide état des lieux dans mon entreprise s'impose tout d'abord :

50 à 60% des salariés dans les métiers techniques vont partir en retraite dans les 10 ans à venir, 30% des salariés sont âgés de plus de 50 ans. Les effets de la réforme des retraites qui va prolonger les parcours professionnels seront très progressifs et n'auront d'impact significatif que dans 5 ans mais avec une problématique très importante : concilier la pénibilité physique de certains de nos métiers avec un prolongement de l'activité au-delà de 55 ans et 60 ans. Pour assurer le renouvellement des compétences, le recrutement de salariés a connu une accélération très importante depuis plusieurs années : 90% des personnes recrutées ont moins de 30 ans, de nombreuses initiatives sont prises en direction des jeunes (formations, journées d'accueil, tutorat) ce qui entraîne une énorme charge de travail.

L'arrivée massive de jeunes suscite de l'enthousiasme mais aussi des interrogations dans les équipes et chez le management qui peuvent relever de l'apparence et du code vestimentaire qui perturbent : la casquette enfoncée sur la tête, le pantalon qui dégringole ou les percings... Parfois c'est le comportement qui passe mal : l'oreille vissée au portable personnel alors que le client appelle ou le retard à la prise de travail. Certains jeunes ne seraient-ils pas intégrables au monde du travail ? Or, l'entreprise a besoin d'eux. Tout cela mérite d'être mis à plat pour dépasser certains malentendus.

Les mêmes questions sont posées dans d'autres entreprises industrielles françaises.

J'ai constaté une grande proximité des problématiques de gestion des ressources humaines : comment faire face au départ des baby-boomers et aux recrutements massifs de jeunes, que répondre à la déstabilisation de l'encadrement face à certains comportements des jeunes, face à leur rapport différent à l'autorité dans l'entreprise, comment faire face aux conséquences de la réforme des retraites qui implique que les salariés seniors travaillent plus longtemps alors que certains d'entre eux souhaitent partir ou que d'autres ne seront tout simplement pas capables d'effectuer des tâches pénibles après 50 ou 55 ans...

Cette similitude des situations démographiques dans les entreprises françaises s'explique sur le plan politique et culturel :

Depuis près de 30 ans, l'Etat, les entreprises, les organisations syndicales et les salariés ont partagé une logique consensuelle d'abaissement de l'âge de la fin d'activité professionnelle. Les nécessités du financement du système de retraite obligent à inverser cette logique et à aller vers l'allongement des parcours professionnels. Depuis 2003, des dispositions ont été prises par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux pour que la progression de l'emploi des seniors devienne un enjeu central des entreprises (limitation des cessations anticipées d'activités, le plan national d'action pour l'emploi des seniors comporte, pour les entreprises, l'obligation de négocier sous peine de pénalités, la réforme des retraites repousse les bornes de fin d'activités).

Mais l'âge reste en France un facteur très discriminant pour l'accès à l'emploi et à la formation. Selon une enquête de la DARES de septembre 2010 les craintes (peu raisonnées) des entreprises vis-à-vis des seniors portent toujours sur leurs (in)capacités supposées d'adaptation aux changements et aux nouvelles technologies.

Des questions sont donc posées aux 2 bouts de l'échelle des âges dans les entreprises françaises : comment accueillir les jeunes dans l'entreprise ? Comment rendre les entreprises attractives pour les jeunes ? Comment répondre aux attentes supposées différentes des nouvelles générations vis-à-vis du travail ? Existe-t-il un risque de conflit intergénérationnel ? Comment faire rester les seniors ? Faut-il des politiques spécifiques ?

La tentation de réponses spécifiques aux âges est très forte : beaucoup de choses pourraient nous pousser à choisir la segmentation des politiques des ressources humaines (RH) par les âges : les pouvoirs publics français ont toujours utilisé l'âge comme un critère universel et neutre afin d'édicter des règles, et ce depuis la révolution française qui a fait de l'âge calendaire le principal support de l'identité administrative sur lequel se basait la conscription militaire et se base toujours l'institution scolaire. Les pouvoirs publics ont

multiplié les dispositifs d'emploi spécifiques aux âges : les emplois jeunes et les contrats seniors. La tentation concerne également les grandes entreprises françaises où les départs en retraite précoces ont été maintes fois employés pour gérer l'emploi interne.

Je suis donc allée voir ce qui se passait hors de nos frontières et j'ai constaté que d'autres pays apportaient des réponses différentes à des enjeux démographiques souvent semblables aux nôtres. Exemple : en Grande Bretagne, en Finlande et au Québec.

La société britannique promeut la diversité et l'inclusion, la question de l'âge des salariés ne se pose donc pas de la même manière. Il n'existe ni actions incitatives ni plan d'actions seniors de la part des pouvoirs publics. La discrimination par l'âge est même interdite par la loi et passible de poursuites pénales. Les compétences à tout âge sont les bienvenues dans les équipes de travail car la diversité des âges est une diversité avec laquelle le management compose dans un cadre d'action souple.

L'approche finlandaise est sociétale et intégrée. Elle vise à transformer autant les représentations que les pratiques vis-à-vis des seniors. La Finlande a réalisé une véritable révolution culturelle pour s'extraire de la culture de sortie anticipée du travail avec, notamment, une vaste campagne d'opinion sous le slogan « l'expérience est une richesse nationale » et des formations ciblées en direction des employeurs et des salariés.

Le Québec apporte aussi à la relève des générations des réponses différentes, dans un état d'esprit positif et pragmatique. La dimension intergénérationnelle n'est pas présentée comme un problème difficile à résoudre. Les jeunes ne sont pas stigmatisés. Les valeurs sociales sont basées sur la liberté d'expression, l'égalité des droits et le respect des différences : la place de l'individu est centrale cependant celui-ci a l'impérieux devoir de prendre en main son destin professionnel. Mais l'attention portée aux individus ne signifie pas individualisme. L'importance d'un bon fonctionnement collectif des équipes est soulignée et recherchée. Le collectif de travail constitue, pour les nouveaux arrivants, le meilleur creuset d'apprentissage de la culture du métier et le transfert de l'expérience et des compétences.

Fort de ces regards externes stimulants sur l'intergénérationnel, j'ai posé un regard différent sur les questions des jeunes et des moins jeunes en entreprise et vu qu'il y a d'abord des préjugés à combattre, objet de la 2^{ème} partie.

2) Préjugés à combattre en matière d'âge : faut-il une politique pour les jeunes ? Une pour les anciens ? Et une pour les médians ? Faut-il se préparer à affronter des conflits intergénérationnels en entreprise ?

2.1. La catégorisation en « génération Y » est-elle pertinente pour comprendre les jeunes au travail ? Avez-vous entendu parler de la génération Y ? Selon les thèses anglo-saxonnes les moins de 30 ans appartiendraient à la génération Y. Depuis la sortie du livre de William Strauss et Neil Howe (générations 1999), l'approche générationnelle s'est transformée en une école qui regroupe tous ceux qui considèrent que l'étude des générations joue un rôle moteur dans la compréhension de la société actuelle et dans l'analyse de son fonctionnement. Née avec les nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC), la génération Y a l'habitude d'accéder à quantité d'informations sur la Toile et elle est rompue à un mode de communication rapide et instantané.

Les marketeurs ont bien intégré cette segmentation des générations et conçoivent leurs campagnes publicitaires à l'adresse, soit de l'adolescent, soit du jeune cadre, soit du senior toujours actif et leur proposent des produits et des marques qui répondent a priori à leurs demandes spécifiques. Et les différences s'accroissent par les codes vestimentaires, le

vocabulaire, les loisirs et les modes de consommation. L'entreprise devient même l'un des rares lieux (hors de la famille) où les générations se rencontrent.

Aussi ai-je la plus grande réserve vis-à-vis de la catégorisation par les âges car elle est simplificatrice et porteuse de préjugés. La catégorisation par les âges se révèle peu pertinente pour comprendre les jeunes au travail car :

- Les jeunes n'y forment pas un ensemble homogène : entre un jeune ingénieur diplômé d'une grande école et un jeune travaillant dans un centre d'appels, il y a un monde de différences. Les variables de différenciation comme la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de formation ou l'origine sociale sont plus déterminantes que l'âge
- Les jeunes avec une ancienneté de 3 ans et plus ont des préoccupations professionnelles qui ont évolué par rapport à celles des nouveaux arrivants : en matière de mobilité par exemple. L'état de jeune est temporaire, non pérenne.

De plus les différentes générations expriment des attentes communes vis-à-vis du travail sur un fond d'évolutions sociétales :

- Avoir un travail intéressant et bénéficier d'opportunités professionnelles de développement
- Travailler dans une ambiance saine et conviviale
- Avoir de l'autonomie et bénéficier de la confiance de son management
- Etre reconnu
- Bénéficier de souplesse pour équilibrer temps de travail et vie privée.

Ces attentes vis-à-vis du travail s'expriment parfois de manière différente, les critiques peuvent être plus spontanées et directes chez les jeunes, mais elles sont fondamentalement les mêmes toutes générations confondues.

Ces attentes communes sont révélatrices des évolutions sociétales : travail des 2 conjoints, études des enfants, soins à donner aux ascendants qui devient plus âgés, divorces, séparations, familles monoparentales, familles recomposées... Les modes de vie ne sont plus standardisés selon les âges des salariés et l'entreprise doit aussi composer avec cette nouvelle donne dans ses politiques RH.

La catégorisation par les âges est simplificatrice et porteuse de préjugés, c'est une segmentation pour le marketing de la consommation des produits et des services. Elle n'est pas porteuse de sens pour le travail ensemble en entreprise.

2.2. Les rapports intergénérationnels au travail : le conflit est-il fatal ?

Et si les âges devenaient des catégories antagonistes, dotées chacune de leurs propres valeurs et de leur propre langage ? Il y a là un scénario du pire toujours possible, celui de rapports conflictuels. Des études internes et externes que j'ai consultées, il ressort que :

La solidarité entre les générations l'emporte largement sur les aspects conflictuels. Chaque génération retire des bénéfices des rapports coopératifs au travail. Les seniors et les médians possèdent des savoirs utiles, susceptibles d'aider les jeunes à se repérer dans l'entreprise, à s'organiser pour réaliser le travail demandé, à apprendre les « tours de main », pour connaître l'histoire et le fonctionnement des services, les règles informelles à la marge du fonctionnement officiel, tout le maniement des codes culturels et relationnels particuliers à chaque milieu de travail. Former les débutants est une mission gratifiante pour les salariés expérimentés car elle leur donne l'opportunité de valoriser leur itinéraire professionnel et leur procure un sentiment d'utilité.

La jeune génération apporte sa vivacité, ses compétences en technologie ainsi que des solutions novatrices. Les anciens épaulent les jeunes. Le contact est fructueux car il est aussi susceptible d'encourager les anciens à actualiser leurs connaissances voire à réinterroger certaines de leurs pratiques professionnelles.

La complémentarité trouve à s'exprimer au quotidien et le lien générationnel se noue de manière naturelle.

Cependant les rapports entre les générations ne sont pas exempts de tensions non plus. Le lien générationnel est parfois pollué par des difficultés dans le travail : problèmes d'organisation ou de logistique. Ou par le rôle donné aux jeunes par le management : quand ceux-ci sont chargés de porter des projets de changement vis-à-vis desquels les anciens sont supposés résister ou être incompetents. Cette situation est vécue comme une disqualification douloureuse par les anciens.

La principale aspérité générationnelle réside dans les relations entre les seniors et les jeunes cadres, lorsque ces derniers sont peu ou pas préparés à leurs responsabilités de chef d'équipe. Leurs savoirs théoriques se confrontent à l'expérience pratique et aux aspects techniques et ne leur confère pas de légitimité immédiate. Pour autant la sagesse n'attend pas forcément le nombre des années : **il faut du discernement et de l'accompagnement pour rendre possible l'encadrement d'équipes par de jeunes salariés.**

Tout ceci nous invite à prendre nos distances avec le mythe d'un fossé générationnel irréductible entre les jeunes et les seniors, sans nier pour autant les différences entre des salariés socialisés dans des contextes éducatifs, économiques et technologiques différents. Les tensions entre les jeunes et les moins jeunes sont moins le fruit de conflits de valeurs que le symptôme de dysfonctionnements dans les modes de management de l'entreprise. C'est l'entreprise qui, au travers de ses politiques RH et de son mode de management, crée ou non les conditions harmonieuses de la coopération entre les âges.

2.3. Rapport entre les jeunes et les seniors au travail. 3^{ème} préjugé : les jeunes n'aiment pas le travail, 4^{ème} préjugé : les seniors ne sont plus bons pour le travail.

Les jeunes : ils arrivent sur le marché du travail avec une autre représentation de l'entreprise que celle de leurs aînés. Ils y arrivent informés que l'entreprise peut être un lieu de graves dérives : affaires Enron, Vivendi. Ils sont témoins des conséquences de la crise des « subprims » et des excès du libéralisme financier. Si leurs parents ont été mis au chômage après des années de dévouement ils y arrivent informés que l'implication et la fidélité à l'entreprise peuvent être fort mal reconnues. Les jeunes sont certainement moins naïfs, branchés sur le monde, ils réinterrogent l'information donnée par l'entreprise et la hiérarchie, ils sont plus directs. Mais ils savent parfaitement que leur autonomie est conditionnée par leur entrée dans la vie professionnelle. Leurs attentes au travail sont similaires à celles des autres générations. **Manager les jeunes exige un management plus authentique.**

Les seniors comme les jeunes sont l'objet de préjugés tenaces qui ont un impact négatif sur leur insertion dans le monde du travail. La question des seniors est brouillée à au moins 2 titres : par un manque de définition et des représentations négatives véhiculées à l'encontre des seniors.

A quel âge un salarié est-il un senior ? Les réponses sont variées : A 65 ans lorsqu'il ne cotise plus à l'assurance chômage ? A 57 ans, lorsqu'il est éligible à un contrat senior ? A 55 ans, l'âge retenu par l'Union Européenne pour établir ses statistiques de l'emploi senior ? A 50 ans dans le cadre, en France, du décret du 20 mai 2009 relatif à l'obligation de négocier à propos des salariés seniors sous peine de pénalités ? Ou bien à 45 ans, le seuil fixé par certaines branches professionnelles pour la mise en place d'actions en direction des seniors ?

Enfin, il circule de multiples représentations négatives sur les conséquences intellectuelles du vieillissement. Je ne vais pas développer ici les démonstrations très argumentées que j'ai étudiées mais je vous le dis de manière lapidaire : non le cerveau des salariés plus âgés ne fonctionne pas moins vite et moins bien ! C'est la dilution des perspectives professionnelles, la lassitude face à des changements répétés qui n'ont plus de sens, c'est l'absence de reconnaissance de l'entreprise qui sont à l'origine d'un désinvestissement des salariés plus âgés. Proposez à ces salariés de prendre un charge un nouveau poste, une nouvelle mission,

proposez leur de transférer leur expérience auprès de jeunes salariés et vous verrez leur enthousiasme, l'excellent travail qu'ils réaliseront et l'estime d'eux-mêmes qui en résultera !

3) Les pistes proposées à l'entreprise.

L'objectif de faire travailler ensemble de 18 à 65 ans les salariés est très ambitieux.

3.1. Première proposition : prendre conscience de nos représentations sur les âges et changer notre regard, prendre des distances vis-à-vis de toutes les approches simplificatrices porteuses de préjugés.

3.2. Deuxième proposition : le soutien au management. Manager les différentes générations dans l'entreprise pour les faire coopérer, conduit à réaffirmer que la 1^{ère} responsabilité du manager est sa responsabilité auprès des femmes et des hommes et que cette responsabilité est très exigeante. Elle suppose un soutien institutionnel fort. Aujourd'hui le défi majeur pour le management est celui de sa capacité à assurer tout ce qui est exigé de lui : atteindre les résultats de production, les atteindre tout en étant à l'écoute de chacun des salariés de son équipe, tout en s'assurant du développement de leurs compétences, tout en veillant à leur sécurité, tout en suscitant de la coopération... La tâche est ardue ! Ma proposition vise à rééquilibrer la responsabilité humaine du manager par rapport à la responsabilité de gestion.

Cette proposition suppose de : 1/ préparer les futurs managers à leurs responsabilités humaines, 2/ accompagner tous les managers dans la durée au-delà de la période de prise de poste pour faire face aux situations complexes du quotidien, 3/ refonder l'évaluation du management sur son rôle humain.

3.3. Troisième proposition : re-questionner l'organisation du travail en se préoccupant de la diversité des salariés.

1/ Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail. Tout salarié veut être utile et efficace, il est souvent mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration. Ce qui donne du sens et de la fierté à son travail.

2/ Ne pas réduire le collectif de travail à une collection d'individus mais valoriser les résultats collectifs. Ceci rend le travail plus motivant et plus efficient. Mes inter-comparaisons au Québec m'ont beaucoup confortée sur l'importance à redonner au collectif de travail.

3.4. Trouver des réponses diversifiées et adaptées en faisant confiance au management et aux équipes locales. Autant les orientations doivent être décidées et portées par la Direction de l'Entreprise en matière de lutte contre les préjugés, de soutien du management, d'exemplarité, autant les réponses en matière de formation, de santé, seront construites dans les métiers dans une démarche de complémentarité, de délégation et de responsabilité.

Conclusions

Afin de bénéficier de toutes les richesses individuelles apportées par ses salariés, l'entreprise doit amplifier sa cohésion sociale et ne pas segmenter ses politiques RH (ressources humaines).

Mon exposé sur les défis intergénérationnels dans l'entreprise est terminé. Je vous remercie beaucoup de votre attention.

D. S.