



Soukey **NDOYE**

DU CONTRAT DE
GÉNÉRATION AU
**MANAGEMENT
INTERGÉNÉRATIONNEL**

DU CONTRAT DE GÉNÉRATION AU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

DU CONTRAT DE
GÉNÉRATION AU
MANAGEMENT
INTERGÉNÉRATIONNEL



Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France
www.afmd.fr

Dépôt légal: Novembre 2015
©AFMD, 2015
ISBN: 979-10-92358-24-7

Ouvrage édité par l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)

Responsables de publication:
Elena Mascova, Responsable des études de l'AFMD
Loreleï Fenetaud, Chargée de communication de l'AFMD

NOVEMBRE 2015

LE MOT DE L'AFMD



MANSOUR ZOBERI

Président de l'AFMD

Directeur de la Promotion de la Diversité et de la Solidarité, Groupe Casino

Comment expliquer le regain d'intérêt actuel pour les questions de relations intergénérationnelles ? La diversité des générations au sein de nos sociétés peut difficilement être considérée comme un sujet inédit. Mais face aux mutations socio-économiques et démographiques en cours et à venir, elle résonne avec une force nouvelle. Bien évidemment les entreprises n'en sont pas exclues. Non seulement elles doivent en tenir compte mais aussi s'y préparer et l'anticiper ! Comment tirer le meilleur parti de cette diversité des générations au travail ? Quelles en sont les implications pour les entreprises, les managers et les collaborateurs ? Comment maintenir intactes la flamme et la motivation des collaborateurs tout au long de la vie professionnelle ? Sur un autre registre, comment promouvoir les valeurs de solidarité entre générations au travail ?

Avec la mise en place du contrat de génération par le gouvernement en 2013, ces questions ont été remises au goût du jour et sont d'une grande actualité pour les entreprises. Y répondre suppose inévitablement de s'interroger sur les évolutions des métiers et les compétences qui y sont associées, mais pas seulement ! Il importe aussi de s'intéresser aux femmes et aux hommes qui les exercent ou vont les exercer dans un avenir proche ou lointain et aux moyens à consacrer pour les y préparer.

Les générations dans nos entreprises n'ont pas attendu la loi pour travailler ensemble et se transmettre des savoir-faire au quotidien. Lorsque cela se fait « naturellement », personne ne s'en préoccupe. C'est lorsque les échanges et

les solidarités sont en panne que l'on commence à s'intéresser à la façon dont les savoirs se construisent, se transmettent et circulent au sein de l'entreprise. Les sceptiques diront que c'est trop compliqué à rationaliser. Pour autant, cet exercice est nécessaire si l'on souhaite que nos organisations deviennent véritablement apprenantes, c'est-à-dire, lorsque les membres apprennent les uns des autres, quels que soient leur âge ou leur position sociale dans l'entreprise. La compétitivité et le développement de nos entreprises en dépendent !

Cet ouvrage montre comment le management intergénérationnel peut s'avérer particulièrement utile : il nous incite à changer notre regard sur les âges, leur valeur ajoutée et leurs modes de valorisation. L'expérience acquise au sein d'une même entreprise peut-elle continuer d'être l'élément déterminant de l'évolution d'une carrière ? Quelle est la valeur accordée à la diversité des expériences ? Alors que le rapport à l'entreprise et les modalités d'engagement évoluent, l'entreprise doit s'efforcer de développer une culture inclusive où chaque individu est le bienvenu pour apporter sa pierre à l'édifice collectif, peu importe son âge.

J'en suis convaincu : nos organisations disposent déjà de tout le potentiel pour faire face à ces changements. Les mots d'ordre en sont : co-développement, co-construction et nécessaire complémentarité des savoirs. De ce fait, le management intergénérationnel en appelle à la responsabilité partagée des organisations, des managers et des collaborateurs. Il est surtout l'occasion de renforcer et de redynamiser le pacte de solidarité intergénérationnelle pour l'étendre à la transmission des PME ou encore aux initiatives de co-entrepreneuriat.

SOMMAIRE

LE MOT DE L'AFMD	4
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL : REVENIR SUR SES ENJEUX ET DÉFIS	14
1.1 LES ENJEUX	15
1.2 LES DÉFIS MANAGÉRIAUX	17
Défi 1 : Le développement des compétences tout au long de la vie active et la lutte contre les stéréotypes liés à l'âge	17
Défi 2 : La transmission des savoirs et des compétences	19
Défi 3 : La prévention de la pénibilité et de l'usure professionnelle	19
CHAPITRE 2 : LE CONTRAT DE GÉNÉRATION : BILAN ET PERSPECTIVES	22
2.1 CHAMP D'APPLICATION ET ESPRIT DE LA LOI	23
2.2 UN FAIBLE BILAN CHIFFRÉ	26
2.3 QUELS USAGES DES DIAGNOSTICS RELATIFS AU CONTRAT DE GÉNÉRATION : ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE	28
Constat 1 : L'étendue des diagnostics : du restreint à l'élargi	28
Constat 2 : Peu d'éléments sur le caractère partagé de la démarche de diagnostic	28
Constat 3 : Impact très incertain du diagnostic	29
2.4 L'ÂGE RIME-T-IL AVEC L'EXPÉRIENCE ? LA FAUSSE ÉVIDENCE DU TUTORAT SENIOR	31
2.5 ORGANISATION DU TRAVAIL : UN ANGLE MORT DES CONTRATS DE GÉNÉRATION	37
CHAPITRE 3 : ÂGE, GÉNÉRATION ET RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL	40
3.1 LA GÉNÉRATION : UNE NOTION POLYSÉMIQUE	41
3.2 UNE VISION STÉRÉOTYPÉE DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL	45
3.3 LES RAPPORTS DE GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL OU « UN TRAIN PEUT EN CACHER UN AUTRE »	51

CHAPITRE 4 : LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPÉTENCES EN ACTIONS	62
4.1 IDENTIFIER LES COMPÉTENCES CLÉS : ESSAI DE MODÉLISATION	64
4.2 LA TRANSMISSION VIA LES INTERACTIONS INTERPERSONNELLES	70
Le binôme d'échanges	72
Le tutorat collégial	75
4.3 LA TRANSMISSION VIA LES COOPÉRATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL	78
Verticalité des échanges et co-apprentissage dans le travail : Degrés fort et faible de la coopération	78
Travail en « mode réseau » et coproduction	82
CHAPITRE 5 : LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL : FEUILLE DE ROUTE ET RECOMMANDATIONS	92
5.1 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE GESTION DES ÂGES	93
Adopter une démarche de diagnostic participative et intégrée	94
Élaborer et analyser une pyramide des âges	95
Analyser les caractéristiques des salariés jeunes et âgés	97
Élaborer des prévisions de départ à la retraite	98
Estimer les perspectives de recrutement	99
Analyser les conditions de travail des salariés âgés	99
Identifier les compétences clés	100
Constituer un inventaire des initiatives informelles	101
Partager les résultats du diagnostic	101
5.2 [RE]NÉGOCIER ET METTRE EN ŒUVRE UN CONTRAT DE GÉNÉRATION	103
QUELQUES PISTES POUR ÉLABORER DES MESURES RELATIVES AU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL	105
Diversifier les pratiques de recrutement et adapter les processus d'intégration	106
Faciliter l'accès à la formation et le développement des compétences	107
Anticiper les évolutions et guider les parcours professionnels	108
Réduire le niveau de pénibilité au travail pour tous les salariés	110
DÉPLOYER LES ACTIONS : UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE	110
Impliquer les directions RH opérationnelles et les organisations syndicales locales	110
Décliner l'accord dans les entités du Groupe	111
Utiliser le texte d'accord comme un instrument de communication	112
Mettre en place des indicateurs pour assurer le suivi	112

5.3 QUELQUES FACTEURS DE SUCCÈS D'UN MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL	113
AGIR SUR LE FACTEUR HUMAIN	113
AGIR SUR LE FACTEUR ORGANISATIONNEL	114
5.4 DES OUTILS POUR MANAGER LES GÉNÉRATIONS	116
Un outil de sensibilisation : le serious game	116
Le référentiel de compétences intergénérationnelles	118
Un repère pour manager trois générations au travail	119
ANNEXES	122
FICHE OUTIL 1 : CONTRIBUER À UN DIAGNOSTIC INTERGÉNÉRATIONNEL EN TANT QUE REPRÉSENTANT DU PERSONNEL	122
FICHE OUTIL 2 : AUTODIAGNOSTIC - AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DES SITUATIONS DE PÉNIBILITÉ	124
FICHE OUTIL 3 : AUTODIAGNOSTIC - TRANSMISSION DES COMPÉTENCES CRITIQUES	128
FICHE OUTIL 4 : MANAGER TROIS GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL	130
L'ATELIER D'ÉCHANGES « DU CONTRAT DE GÉNÉRATION AU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL »	132
REMERCIEMENTS	136

LISTE DES CAS D'ENTREPRISES

L'EXPÉRIENCE DU TUTORAT CHEZ FRANCE TÉLÉVISIONS	36
OCTAVE OU LE SÉMINAIRE INTERGÉNÉRATIONNEL DANONE	56
L'ENTRETIEN D'EXPÉRIENCE POUR IDENTIFIER LES COMPÉTENCES CRITIQUES CHEZ MERSEN FRANCE	67
DÉMARCHE D'IDENTIFICATION ET DE TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : LE CAS D'ORANGE	69
LE DIGITAL REVERSE MENTORING CHEZ DANONE	74
LES GROUPES D'ÉCHANGES DE PRATIQUES AU SEIN DE L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC)	77
LE CAS DU GROUPE POULT OU COMMENT ÉVOLUER D'UN SYSTÈME DE COOPÉRATION VERS UN AUTRE	79
PLAZZA D'ORANGE : UN RÉSEAU SOCIAL, UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES	84
LE DIGITAL COMME SUPPORT TECHNIQUE À LA TRANSMISSION EN RÉSEAU SOCIAL : LE CAS D'IBM	87
LE PARTAGE DU DIAGNOSTIC CHEZ VEOLIA : UN MOMENT FONDATEUR EN DÉBUT DE NÉGOCIATION	101
DEUX ANS DE DÉPLOIEMENT DE L'ACCORD "CONTRAT DE GÉNÉRATION" CHEZ CASINO : BILAN ET PERSPECTIVES	103
UN SERIOUS GAME POUR LEVER LES STÉRÉOTYPES LIÉS AUX GÉNÉRATIONS CHEZ EDF	116

INTRODUCTION

22 février 2013: nous sommes à une semaine de la publication du texte de loi portant création du contrat de génération. L'AFMD lance un atelier d'échanges sur le thème «*du contrat de génération au management intergénérationnel*». De la génération, on passerait sans transition à l'intergénérationnel. Mais l'intergénérationnel renvoyant d'emblée à une altérité (entre générations), à une rencontre avec autrui plus jeune ou plus âgé, on en revient de fait à l'âge.

L'âge est un thème de diversité, mais surtout un facteur de discrimination sur le marché du travail. Ce fut l'un des premiers sujets à faire l'objet d'échanges entre les entreprises membres de l'AFMD. *L'Abécédaire de la gestion des âges* issu de ces réflexions a permis d'éclairer les concepts autour de l'âge et de donner aux managers des premières clés de lecture pour mieux comprendre les rapports de générations au travail.

La signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif au contrat de génération le 19 novembre 2012 a convaincu de la nécessité de poursuivre le travail déjà engagé. Alors que les entreprises étaient davantage sommées de faire face à la question du maintien dans l'emploi des seniors et de l'intégration des juniors, cet accord signé en haut lieu de négociation les a incitées à anticiper le dispositif légal qui allait suivre.

C'est dans ce contexte que l'atelier d'échanges a vu le jour au sein de l'AFMD. Avec, dès la signature de l'ANI, un programme d'une année d'échanges mensuels élaboré sur un mode participatif et constamment réajusté pour répondre aux attentes et aux besoins des entreprises participantes (exigences de calendrier, intérêts pour des thèmes spécifiques, nécessité d'approfondir un domaine particulier, etc.). Les thèmes suivants ont fait l'objet des échanges : la négociation du contrat de génération et le retour d'expérience sur cette étape ; les systèmes de valeurs et l'engagement des générations au travail ; l'identification des compétences clés ; la transmission des savoirs et des compétences ; la coopération intergénérationnelle ; les organisations du travail ; l'accompagnement des transitions vers la retraite. Autant de sujets qui ont suscité des échanges croisés et féconds entre chercheurs, praticiens et acteurs issus des services de l'État. Des

discussions fondées, pour chaque thème, sur des cas pratiques de mesures ou d'actions expérimentées par les organisations.

On a pu constater que les entreprises ont pris conscience des problématiques qu'engendre le vieillissement de la force de travail et de la nécessité d'agir pour endiguer ses effets. Malgré tout, elles sont confrontées à la réalité de la mise en œuvre de ce projet d'envergure, qui entremêle les rapports individuels et collectifs à l'humain et à l'organisation. Des questions concrètes ont été soulevées. Comment établir un diagnostic sur la base de l'existant ? Comment faire travailler ensemble toutes les générations présentes dans l'entreprise ? Comment combattre les résistances et lever les préjugés relatifs à l'âge dans le monde du travail ? Comment formaliser et mettre en œuvre des actions et mesures visant la transmission des compétences et la coopération intergénérationnelle ?

Le présent ouvrage ne saurait fournir de réponses toutes faites à l'ensemble des enjeux du management intergénérationnel. Il s'agit surtout d'offrir aux lecteurs des **éléments de réflexion utiles** et des **informations pratiques** pour passer à l'action. Les cas d'entreprises, les témoignages de professionnels qui jalonnent les chapitres sont autant d'exemples concrets. Dans le même esprit qui guide l'ensemble des travaux de l'AFMD, les analyses théoriques viendront éclairer et nourrir la pratique, restituant ainsi la véritable dynamique d'échanges qui s'est installée entre chercheurs, praticiens et experts tout au long de l'atelier.

Le **premier chapitre** abordera le management intergénérationnel comme un enjeu stratégique pour les entreprises au regard du vieillissement de la force de travail et des problèmes d'insertion et de maintien dans l'emploi des jeunes et des seniors. Il explique en quoi le contrat de génération constitue une opportunité pour les entreprises de réévaluer leurs processus managériaux pour relever les défis auxquels elles sont aujourd'hui confrontées.

Après avoir rappelé les principes de la loi relative au contrat de génération, le **second chapitre** dressera un premier bilan du dispositif avec un état des lieux qualitatif établi sur la base des témoignages d'entreprises et d'une analyse des accords conclus.

Le **troisième chapitre** reviendra sur la notion de génération avec l'idée suivante : la polysémie de ce concept et l'ambiguité qui entoure ses usages sociaux ont favorisé une vision stéréotypée des générations et de leurs relations au travail.

Le **quatrième chapitre** se penchera sur la transmission des savoirs et des compétences, enjeu clé du contrat de génération permettant d'articuler l'emploi des juniors et des seniors et de formaliser la nécessaire complémentarité des générations au travail. À condition d'être attentifs aux situations de travail et aux coopérations qui s'y jouent, les modalités de transmission des savoirs et des compétences peuvent prendre des allures nouvelles et innovantes.

Le **cinquième et dernier chapitre** proposera une boîte à outils pour élaborer et (re)négocier un accord relatif au contrat de génération et formuler des recommandations pour réussir le management intergénérationnel.



CHAPITRE 1

LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL : REVENIR SUR SES ENJEUX ET DÉFIS

1.1 LES ENJEUX

La mise en lumière de la question des relations intergénérationnelles dans les sociétés occidentales est contemporaine des mutations sociodémographiques dont l'un des effets les plus visibles est la coprésence inédite de quatre, voire cinq générations dans les structures sociales. Le monde de l'entreprise n'échappe pas à ce phénomène. Toutefois, le destin des générations au travail a été fortement marqué par l'héritage des politiques et pratiques de gestion des âges qui, pendant longtemps, ont opposé l'emploi des jeunes à l'emploi des seniors. En effet, pour résorber le chômage des plus jeunes, la «fausse bonne solution» retenue était l'éviction des plus âgés du marché de l'emploi. Or, les effets d'une telle politique ont été désastreux en termes d'emploi aussi bien pour les jeunes que pour les seniors.

Les difficultés des jeunes résident principalement dans le fait qu'ils subissent un long processus d'intégration dans l'entreprise. L'allongement de la durée moyenne de formation s'accompagne en effet de multiples formes d'entrée partielle dans l'activité par le biais de «petits boulots», de stages, de contrats courts, d'allers-retours entre emploi et chômage qui sont en dehors du modèle d'emploi durable. Le recul du taux d'emploi des seniors résulte pour sa part du développement des cessations anticipées de l'activité qui a transformé les termes de l'échange entre les générations et a conduit progressivement à une véritable discrimination par l'âge dans l'emploi, les travailleurs âgés servant prioritairement de variable d'ajustement des sureffectifs d'entreprises en temps de crise de l'emploi. Ce qui se traduit par un départ massif à la retraite de travailleurs expérimentés, avec le risque qu'ils emportent avec eux des savoir-faire et une expertise accumulés au fil de l'expérience professionnelle.

Avec les exigences européennes en matière d'emploi, les pouvoirs publics sont tenus d'apporter des solutions pour résorber ce phénomène des faibles taux

d'activité aux deux extrémités de la chaîne des âges. Or, d'un côté l'action publique tarde à produire les résultats escomptés car le chômage perdure voire s'intensifie chez les jeunes et les seniors. Tandis que de l'autre côté, les entreprises doivent encore trouver un équilibre entre les obligations légales, les exigences de leur activité de production et leurs spécificités organisationnelles et managériales. D'autant plus, sur ce dernier point, que les relations entre les générations au travail sont fréquemment perçues sous le signe du conflit, du fossé voire de la fracture, en particulier entre des groupes d'âge dont les ressources et la reconnaissance sociale seraient fortement différencierées.

La seule prise en compte des exigences légales ne suffit donc pas, au niveau de l'entreprise, pour engager un travail de fond en vue d'améliorer la situation des jeunes et des seniors. Une réflexion sur les effets de cette rencontre entre les générations est nécessaire. Comment dès lors gérer la diversité des âges au travail dans une situation où les systèmes de valeurs peuvent se dissocier comme se concilier ? Comment organiser les interactions entre les générations dans les situations de travail et définir un langage commun opératoire afin que des profils du même âge et d'âges différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet commun ? Comment appréhender la coopération intergénérationnelle à l'aune de la vision que le manager a de son propre rôle et des équipes qu'il dirige ? Quelles sont les ressources qui permettent aux praticiens de jeter des ponts entre les différents groupes d'âge ?

Si à première vue la question des rapports intergénérationnels au travail semble uniquement relever d'une problématique de gestion de la diversité des âges, elle ne se résume pas à cette seule dimension. La prise en compte de l'intergénérationnel s'inscrit en effet dans un processus plus vaste qui est **la gestion de la synergie entre les générations**¹. Il s'agit de substituer la notion de parcours² à celle de l'âge pour envisager globalement le maintien de l'employabilité. Comment y parvenir ? Cette approche nécessite d'activer différents leviers comme dynamiser les parcours professionnels en travaillant sur les perspectives d'évolution professionnelle, développer des opportunités de formation en particulier pour

1. Guillemard A.-M. (2010), *Les Défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite. Perspectives internationales*, Paris, Armand Colin.

2. Le concept de parcours permet de faire le lien entre la structure sociale, les stratégies des entreprises, et les actions individuelles.

les plus âgés, promouvoir la santé et la qualité de vie au travail, et favoriser la transmission des compétences par la coopération et la coéducation des générations au travail.

Le management intergénérationnel se définit alors comme **l'ensemble des techniques et des pratiques permettant d'organiser et de gérer la coprésence des générations au travail autour d'une approche par les parcours**. Celle-ci consiste à articuler les logiques individuelles et organisationnelles pour œuvrer au développement des compétences et au maintien de la capacité de travail tout au long de la vie professionnelle, en administrant les collectifs de travail, les équipes et les fonctions dans une logique d'interaction, de réciprocité et de complémentarité.

1.2 LES DÉFIS MANAGÉRIAUX

Face à ces différents enjeux, on peut identifier les principaux défis que le management intergénérationnel pose aux entreprises :

Défi 1 : Le développement des compétences tout au long de la vie active et la lutte contre les stéréotypes liés à l'âge

Pour assurer leur survie dans la dynamique constante de transformation des emplois, les entreprises doivent accompagner les changements, mieux appréhender les besoins en compétences à venir et les articuler avec les caractéristiques des collaborateurs. À ce stade, le véritable enjeu porte sur **l'adaptation continue des compétences et donc sur la formation tout au long du parcours professionnel**.

Mais alors, comment comprendre la persistance des inégalités d'accès à la formation entre les différentes tranches d'âge ? En effet, entre 25 et 54 ans, une personne active sur deux a participé à au moins une formation pour raisons professionnelles, alors que ce n'est qu'une personne sur trois entre 55 et 64 ans³. Les présupposés portant sur l'inadaptation des seniors à leur environnement productif et sur le maintien de la capacité d'apprentissage avec l'avancée en âge

3. Gossiaux S. (2013), « La formation des adultes. Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés », *Insee Première*, n°1468.

sont souvent proposés comme explication. Mais ces préjugés sont tellement ancrés dans les mœurs qu'ils peuvent susciter chez les seniors eux-mêmes des mécanismes d'auto-élimination qui viennent renforcer les freins organisationnels à l'accès à la formation. Ceux-ci peuvent être de plusieurs ordres : une offre de formation non adaptée à leurs attentes ; une mixité générationnelle déstabilisante au sein des formations ; une remise en question de l'utilité des formations à cause d'un horizon temporel projeté vers une sortie du monde professionnel ; une crainte de se voir refuser son souhait de formation ; la considération de détenir assez d'expérience pour le poste occupé, etc.⁴

Dès lors, se limiter à un seul versant – soit celui de l'entreprise, soit celui du salarié – peut induire un manque de compréhension d'ensemble. Entre jeux de contraintes et d'opportunités, **le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle implique une coresponsabilité entre salarié et entreprises**⁵. La construction du parcours professionnel ne relève donc pas de la simple initiative individuelle du salarié mais dépend également des opportunités de formation offertes par l'employeur ainsi que de la qualité d'ouverture d'espaces de délibération en la matière. Certaines conditions doivent cependant être remplies pour que les salariés aspirent à se former : l'existence des procédures fixées et encadrées par un accord collectif ; l'organisation systématique des entretiens individuels pour tous ; des formations définies en cohérence avec les conclusions de ces entretiens ; et enfin l'usage des formations à des fins de mobilités horizontales ou verticales⁶.

Au final, le management intergénérationnel invite à dépasser la tendance à l'exclusion de certains groupes d'âge pour emprunter une logique de partenariat dans les dynamiques de développement des compétences et de construction des parcours professionnels.

4. Dubois J.-M., Fournier C. (2014), «Les freins à la formation vus par les salariés», Céreq, *Bref*, n°323.

5. Lambert M. & Vero J. (2010), «Aspirer à se former. La responsabilité des entreprises en question», Céreq, *Bref*, n°279, 4 p. ; Perez C. & Vero J. (2006), «L'accès à la formation en entreprise face à l'évolution des modes de gestion de la main-d'œuvre», *Travail et emploi*, n°107, p. 59-71.

6. *Ibid.*

Défi 2 : La transmission des savoirs et des compétences

Elle repose d'abord sur la capacité de l'organisation à identifier l'ensemble des compétences clés détenues par les collaborateurs. La difficulté réside ensuite dans la capacité à organiser efficacement la transmission de ces compétences reconnues par l'organisation. Ces compétences sont-elles nécessairement logées chez les plus anciens ? La sagesse nous inculque que les anciens sont les dépositaires du savoir et que, immuablement, la transmission s'opère du plus vieux au plus jeune. Et les organisations succombent encore à la tentation d'apparenter la transmission des compétences à un parcours initiatique. Or, l'un des enjeux du management aujourd'hui est de bouleverser le schéma traditionnel de la transmission pour élargir son champ d'action à d'autres procédés⁷ qui prennent en compte l'organisation du travail et les interactions multiples qui s'y nouent. Nous y reviendrons de manière plus détaillée dans le chapitre 4.

Défi 3 : La prévention de la pénibilité et de l'usure professionnelle

Dans certaines organisations caractérisées par des structures des âges relativement jeunes, différentes contraintes et exigences de travail ont généralement été attribuées aux salariés plus jeunes. Or, le vieillissement de la population active ne permet plus de gérer les contraintes pénibles au moyen d'une sélection principalement fondée sur l'âge. Dès lors, c'est dans le registre de la prévention de la pénibilité tout au long de la vie professionnelle qu'il faut situer l'un des enjeux du management intergénérationnel⁸. Mais la notion de pénibilité est extrêmement complexe à appréhender : s'y entremêlent le subjectif avec l'objectif, les facteurs d'exposition très diversifiés et les effets différés au cours du temps, etc⁹. L'un

7. Masingue B. (2009), *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, Paris.

8. Depuis la loi 2010-1330 du 9 novembre 2010, gérer la pénibilité dans les entreprises consiste à tracer les expositions des salariés à 10 facteurs de pénibilité dans le double but initial de permettre aux salariés les plus exposés à des facteurs de pénibilité de partir à la retraite de manière anticipée, et, pour les entreprises les plus concernées, de réduire cette pénibilité par la mise en place d'un accord ou d'un plan d'action.

9. Nicot A.-M. & Roux C. (coords.) (2008), *Pénibilité au travail. Une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels*, Anact.

des enjeux repose donc sur la capacité de l'entreprise à se saisir de cette notion et à l'opérationnaliser.

Selon le point de vue expert de l'Anact¹⁰, considérer le sujet sous l'angle de l'usure professionnelle constitue en soi une réponse qui est de nature à permettre :

- de situer la question des conditions concrètes de réalisation du travail au cœur d'un processus qui a cours tout au long de la vie professionnelle ;
- d'élargir le champ de la prévention en considérant l'usure professionnelle comme une dynamique qui s'installe au gré des parcours professionnels et des expositions auxquelles sont confrontées les salariés ;
- de mieux connaître la population au travail, en développant une approche de démographie du travail pour mieux intégrer les effets antérieurs et en cours sur les caractéristiques et la distribution des charges de travail ;
- d'aborder la place des âges tout au long de la vie, tout en veillant à une catégorie particulière de la population au travail : les seniors.

10. *Ibid.*



CHAPITRE 2

LE CONTRAT DE GÉNÉRATION : BILAN ET PERSPECTIVES

2.1 CHAMP D'APPLICATION ET ESPRIT DE LA LOI

Alors que les inégalités se sont creusées entre les générations¹¹, les politiques d'emploi ont pendant longtemps consisté à segmenter les âges et à faire partir les seniors plus tôt pour faciliter l'embauche des jeunes, entraînant des risques majeurs de rupture et de déconnexion de la chaîne des transmissions entre les générations.

Et si la clé de l'emploi des jeunes et des seniors se situait dans l'articulation de leurs destins professionnels ?

La loi n°2013-185 du 1^{er} mars 2013 portant création du contrat de génération¹² apporte une réponse et exhorte les entreprises à stimuler les échanges entre les extrémités de leurs pyramides des âges (juniors et seniors). Du point de vue des pouvoirs publics, il s'agit de faire évoluer les comportements des employeurs afin de favoriser l'insertion des jeunes dans un emploi durable, le maintien dans l'emploi des seniors et a *minima* d'impulser une réflexion sur les coopérations entre les générations au travail et la transmission des savoirs et des compétences. Alors que ces objectifs étaient plus ou moins présents dans les dispositifs antérieurs¹³, cette loi entend donner une dimension transversale en faisant de

11. Guillemard A.-M. (2003), *L'Âge de l'emploi*, Paris, Armand Colin ; Bellini S. & Duyck J.-Y. (2009), *En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail*, Paris, Vuibert.

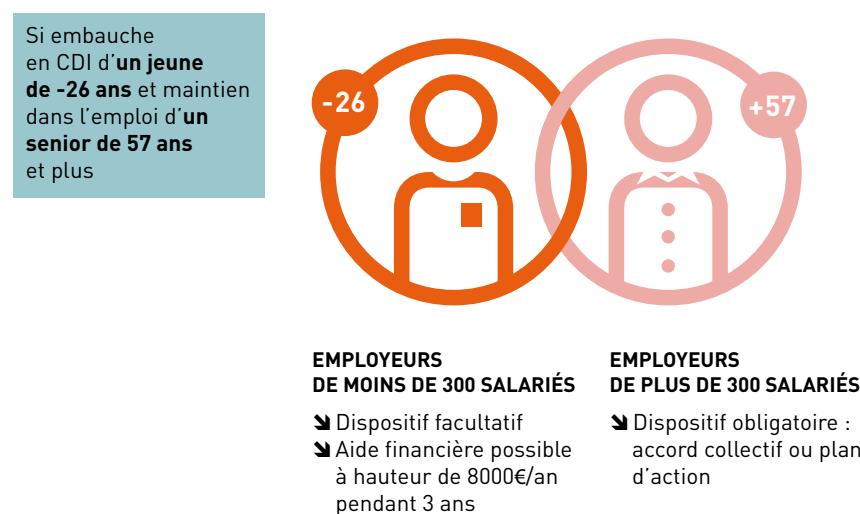
12. Signée à l'unanimité par les organisations syndicales représentatives du personnel et du patronat, cette loi s'appuie sur les accords nationaux interprofessionnels du 11 juillet 2011 relatifs à l'accompagnement des jeunes et leur maintien en emploi et celui du 19 octobre 2012 relatif au contrat de génération.

13. L'ANI sur l'emploi des seniors et l'obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2005) ; l'incitation à négocier en faveur des travailleurs âgés (2008) ; les ANI d'avril et de juillet 2011 concernant la formation et l'emploi des jeunes.

la transmission des compétences à la fois un argument et un support en faveur de la complémentarité entre les jeunes et seniors¹⁴.

Le contrat de génération a soumis les entreprises d'au moins 50 salariés (à compter de six mois après la publication du texte de loi !) à être couvertes par un accord d'entreprise, de groupe ou de branche ou, à défaut, par un plan d'action sous peine de pénalités financières¹⁵. Les entreprises de taille intermédiaire (de 50 à 299 salariés), couvertes par un accord ou plan d'action, pouvaient bénéficier d'une aide financière dès lors qu'elles embauchaient sous contrat à durée indéterminée un jeune de moins de 26 ans (ou de moins de 30 ans pour les jeunes reconnus comme travailleurs handicapés) et qu'elles maintenaient dans l'emploi un senior de 57 ans ou plus (ou de 55 ans ou plus pour les salariés reconnus comme travailleurs handicapés et pour le recrutement de seniors).

Le contrat de génération : modalités d'application



Le contrat de génération constitue également une avancée en matière de négociation syndicale. En effet, par son article L. 5121-10, il instaure le diagnostic comme un préalable à la négociation dans les entreprises de plus de 50 salariés : « Un diagnostic est réalisé préalablement à la négociation d'un accord collectif d'entreprise, de groupe ou de branche (...) Il évalue la mise en œuvre des engagements pris antérieurement par l'entreprise, le groupe ou la branche concernant l'emploi des salariés âgés. Il s'appuie sur les objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mentionnés aux articles L. 2241-3 et L. 2242-5. Le diagnostic est joint à l'accord. »

Ce dispositif oblige ainsi les partenaires sociaux à engager des discussions sur la base d'un bilan des politiques de gestion des âges, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de prévention de la pénibilité, d'égalité professionnelle femmes/hommes et de mixité.

C'est le décret n°2013-222 du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération qui précise les critères de réalisation du diagnostic et son contenu. L'élaboration du diagnostic « contrat de génération » peut ainsi s'appuyer sur le même état des lieux qui a permis de déterminer les objectifs et les mesures relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la mixité, de même que sur le bilan des actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de pénibilité et d'emploi des salariés âgés.

Le diagnostic doit obligatoirement comporter sept éléments relatifs :

1. à la pyramide des âges ;
2. aux caractéristiques des jeunes et des seniors ;
3. à leurs places respectives dans l'entreprise ;
4. aux prévisions de départ à la retraite ;
5. aux perspectives de recrutement ;
6. aux compétences clés de l'entreprise ;
7. aux métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

14. Jolivet A. & Thébault J. (2014), « Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? », *La Revue de l'Ires*, n°80, p. 105-125.

15. Cette pénalité s'élève à 1% de la masse salariale.

2.2 UN FAIBLE BILAN CHIFFRÉ

Le contrat de génération a-t-il tenu ses promesses ? Quelle a été la réponse des employeurs ? Le bilan de cette loi est en demi-teinte, ce qui atteste de sa faible appropriation par les entreprises¹⁶.

Premièrement, **le nombre de contrats de génération signés est très loin des objectifs de départ**. Alors que le gouvernement avait fixé un objectif de 500 000 contrats de génération, selon le bilan de la Dares, seuls 16 705 contrats ont été signés en 2013, contre 16 300 en 2014, ce qui ramène le nombre total de contrats signés à la fin 2014 à environ 33 000¹⁷. En septembre 2014, 9 986 entreprises sur les 22 604 concernées par l'incitation à négocier étaient couvertes par un texte relatif au contrat de génération.

Deuxièmement, **dans un contexte économique dégradé, les entreprises ont pris des engagements très modestes en termes d'embauche**. Elles invoquent les raisons suivantes pour expliquer leur prudence dans ce domaine :

- le souci de non-discrimination à l'âge au moment de l'embauche ;
- un contexte économique dégradé auquel s'ajoutent des difficultés sectorielles que rappellent souvent les entreprises au moment d'énoncer leurs objectifs chiffrés ;
- un manque de visibilité des entreprises sur les trois prochaines années, certainement accru par le contexte économique dégradé ;
- des embauches conditionnées à la réception de candidatures : certains secteurs d'activité notamment attirant plus spécifiquement les candidatures de certaines classes d'âge.

Il faut noter, par ailleurs, que les négociations collectives ont été fortement impactées par les contraintes d'un calendrier très serré imposé par le législateur. À ce sujet, les professionnels ayant participé à l'atelier d'échanges organisé par l'AFMD ont évoqué les défis auxquelles leurs entreprises ont dû faire face durant la période de diagnostic et de négociation. Ils ont en particulier souligné les difficultés à articuler le calendrier social, tant avec le contexte social dans lequel se trouvait leur organisation qu'avec les fluctuations de leur activité de production. Ce contexte incertain a pu générer chez certains un état de frustration, à imputer en partie aux ambitions fortes que l'idée de contrat de génération avait suscitées auprès des employeurs et qu'il se révélait impossible à transcrire. Comme en témoigne ce responsable en charge du management des âges auprès d'un grand groupe du secteur de l'énergie : «*Le calendrier imposé a amené une véritable frustration chez nous au regard de l'ambitieux objectif qu'on avait au départ. L'idée était de mener, en accord avec les partenaires sociaux, une grande négociation intergénérationnelle avec des items déjà fixés, notamment sur les questions de transmission des compétences, de santé, de parcours professionnel, etc. Aujourd'hui, il faut reculer sur un certain nombre de sujets par manque de temps.*»

Pour d'autres, comme ce responsable des relations sociales auprès d'un autre grand groupe du secteur de l'énergie, le contrat de génération représentait l'occasion de refonder le dialogue social dans leurs organisations autour d'un contrat cadre qui aborderait plusieurs thèmes de négociation. Ce qui soulagerait d'autant l'agenda des partenaires sociaux : «*Aujourd'hui, le premier accord dont parlent les partenaires sociaux porte sur la sécurisation de l'emploi. Sur celui-ci, on retrouve les éléments de diagnostic de GPEC, etc., ce qui fait un emboîtement des thématiques sociales. L'idée était d'organiser une table ronde sociale pour aborder l'ensemble de ces thématiques et d'y intégrer le contrat de génération. Pour différentes raisons de calendrier, cette discussion est ramenée au mois de septembre. Pour le contrat de génération, il faudra alors juste voir l'avancement des négociations à ce moment-là.*»

16. Dares (2014), «Les accords et plans d'action relatifs au contrat de génération», *Dares Analyses*, n° 091/novembre ; Dares (2015), «L'aide à l'embauche en contrat de génération. Une incitation à pérenniser l'emploi des jeunes», *Dares Analyses*, n° 025/mars.

17. Parmi les motifs de refus de validation des demandes de contrat de génération adressées à Pôle emploi, en 2013, près de la moitié (49%) l'ont été au motif que la demande était prescrite (délai dépassé pour la demande d'aide financière) et que l'âge du salarié n'était pas conforme au seuil d'âge indiqué par le législateur.

2.3 QUELS USAGES DES DIAGNOSTICS RELATIFS AU CONTRAT DE GÉNÉRATION : ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE

Si les textes d'accords relatifs au contrat de génération ne rendent pas finement compte des mécanismes empruntés par les entreprises pour réaliser leur diagnostic, leur analyse permet de dégager trois principaux constats¹⁸.

Constat 1 : L'étendue des diagnostics : du restreint à l'élargi

La mention des informations utilisées pour la réalisation du diagnostic révèle l'existence de deux profils différents d'entreprises. Le premier profil est illustratif des entreprises qui, manifestement, se sont uniquement fondées sur la remontée d'une quantité de données chiffrées concernant les sept indicateurs obligatoires pour établir un «**diagnostic restreint**». Le second profil regroupe les entreprises qui, outre les éléments quantitatifs, ont puisé dans leurs données sociales, et ont fait remonter des expériences concrètes issues du terrain et tiré les bilans de leurs actions antérieures en matière de gestion des âges (de gestion des ressources humaines plus globalement). La combinaison d'approches quantitative et qualitative a permis alors d'aboutir à un «**diagnostic élargi**».

Constat 2 : Peu d'éléments sur le caractère partagé de la démarche de diagnostic

L'implication des acteurs clés dans la réalisation du diagnostic n'est pas mise en avant. À tout le moins, la plupart des textes indiquent que les résultats du diagnostic ont été soumis aux partenaires sociaux à l'entame des négociations. Ainsi, par exemple, l'accord du groupe La Poste signale que «*préalablement à la négociation du présent "contrat de génération", un diagnostic intergénérationnel a été partagé avec les organisations syndicales.*»

18. Nous avons procédé à une analyse du contenu de 23 accords de groupes relatifs au contrat de génération. Le choix des entreprises s'est fait de manière aléatoire et représente une diversité de secteurs d'activité (banque/assurance/finance, énergie, commerce, restauration, transport, télécommunications, automobile, logement, etc.). Quatorze des groupes représentés dans le corpus sont membres de l'AFMD.

Constat 3 : Impact très incertain du diagnostic

L'apport du diagnostic dans la formalisation des mesures/actions figurant dans l'accord ne fait pas souvent l'objet d'une citation explicite dans les textes. Seules quelques rares entreprises ont apporté cette précision. Comme par exemple chez Coca-Cola Enterprises où le diagnostic «*a servi de base à l'orientation des dispositifs du présent accord.*» L'accord du groupe Réseau de transport d'électricité (RTE) indique pour sa part que : «*Pour répondre aux enjeux exprimés par le législateur, RTE a réalisé un diagnostic préalable portant sur les trois dernières années afin de déterminer les actions mises en œuvre.*»

C'est en analysant l'articulation des éléments pris en compte dans la réalisation du diagnostic (deux profils) et des actions proposées pour organiser la transmission des compétences et la coopération intergénérationnelle, qu'on peut dégager quatre types d'entreprises¹⁹ :

Typologie des entreprises selon l'étendu du diagnostic et des mesures figurant dans l'accord relatif au contrat de génération

MESURES PRISES DANS L'ACCORD	ÉLÉMENTS PRIS EN COMPTE POUR RÉALISER LE DIAGNOSTIC		PROFIL 1		PROFIL 2	
	Diagnostic limité	Diagnostic élargi	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
TUTORAT	✓	✓	✓	✓		
DÉCLARATION D'INTENTION SUR LA COOPÉRATION		✓				
MESURES DE COOPÉRATION					✓	
EXPLICITATION DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA COOPÉRATION						✓

19. La démarche empirique d'analyse des 23 accords a consisté, pour chacun des deux profils considérés comme illustratifs de la manière dont le diagnostic a été mené, à distinguer leur composition au regard des mesures prises dans les domaines relatifs à la transmission des compétences et à la coopération intergénérationnelle. Deux niveaux d'analyse ont été privilégiés : celui de l'existence des mesures portant sur la coopération intergénérationnelle et de leurs modalités d'agencement ; celui du niveau de conformité entre le degré d'éléments pris en compte dans la réalisation du diagnostic, les types d'actions posées dans les domaines de la transmission des compétences et de coopération intergénérationnelle et les modalités de leur agencement.

Après avoir procédé à un diagnostic restreint, **les entreprises du profil 1** (10 entreprises) se sont généralement limitées à reconduire l'ancien modèle du tutorat pour organiser la transmission des compétences. Les entreprises de **types 1 et 2** peuvent être considérées comme des entreprises non initiées aux questions de la gestion de la diversité des âges : elles ont choisi de ne pas proposer d'actions relatives à la coopération intergénérationnelle. Chez Thales, on évoque juste que « *les parties prenantes conviennent que les sociétés du Groupe organiseront les équipes de travail en prenant soin d'associer les salariés expérimentés avec les jeunes embauchés.* »

Les entreprises de type 2 ont cependant tenu à marquer leurs velléités d'organiser la diversité des âges sous la forme d'une déclaration d'intention lapidaire. Chez le constructeur automobile Renault, la déclaration d'intention en préambule de l'accord affirme le principe suivant : « *La complémentarité des connaissances et des expériences entre les générations favorise une meilleure intégration professionnelle et permet de développer l'esprit d'équipe par un enrichissement mutuel.* »

Le profil 2, qui regroupe les entreprises du **type 3** (10 entreprises) et du **type 4** (3 entreprises), est illustratif des entreprises qui peuvent être qualifiées d'« initiées ». En partant d'un diagnostic élargi, elles ne se limitent pas au tutorat comme mesure phare et proposent un éventail d'actions dans le domaine de la coopération intergénérationnelle comme le mentoring, les groupes d'échanges ou les réunions inter ou intraservice, les communautés de pratiques, etc.

Les entreprises du type 4 vont jusqu'à détailler dans leurs textes les modalités de déploiement des actions qui s'y rattachent. L'accord du groupe Orange est, entre autres, illustratif de ce type. En effet, ce Groupe envisage la transmission des compétences selon deux angles qui impliquent le développement des interactions individuelles et des coopérations au travail. Ces actions sont alors organisées au niveau « *collectif (transmission à une équipe de travail) et/ou individuel en face à face (dans le cadre d'une succession sur le poste)* ». Dans les modalités de mise en œuvre, le Groupe soumet des actions comme « *les parcours professionnels, des formations, l'organisation apprenante, l'apprentissage en situation de travail, le mentorat...* » Ainsi, l'accord prévoit par exemple la mise

place d'un mentorat inversé sur certains périmètres et dans des métiers spécifiques pour « *faire mentorer les seniors par les juniors sur la base des nouvelles technologies, ce qui permet d'actualiser les connaissances des seniors par celles récemment acquises par les jeunes dans les cours théoriques.* »

Les entreprises de types 3 et 4 s'inscrivent pour leur part d'ores et déjà dans une logique de prise en compte de l'organisation du travail pour élaborer des mesures de management intergénérationnel. En effectuant un diagnostic élargi fondé sur une démarche à la fois qualitative et quantitative, elles sont arrivées à proposer des mesures prenant en compte l'organisation du travail. Mais c'est dans la formalisation des actions que ces deux types d'entreprises se distinguent. Alors que grâce au diagnostic, les entreprises du type 3 ont pu voir que leur système d'organisation permettait seulement d'expérimenter des bonnes pratiques de coopération intergénérationnelle, celles du type 4 semblent quant à elles déjà en mesure de déployer ces actions de façon plus large. On peut supposer que leur diagnostic a permis de voir que ces actions étaient déjà expérimentées chez elles et avaient produit des résultats efficaces, ne serait-ce que dans certains de leurs sites/unités/départements.

2.4 L'ÂGE RIME-T-IL AVEC L'EXPÉRIENCE ? LA FAUSSE ÉVIDENCE DU TUTORAT SENIOR

Quel est le modèle de la transmission de compétences véhiculé par le contrat de génération ? Force est de constater que le tutorat a été retenu comme le dispositif phare aux dépens d'autres modalités d'organisation de la transmission des compétences.

Les échanges avec les entreprises et l'analyse des accords portant sur le contrat de génération montrent que de nombreuses organisations succombent encore à l'évidence de considérer le senior comme dépositaire du savoir, faisant ainsi figure d'expert face à un jeune auprès de qui il devrait « déverser » ses compétences²⁰. Elles font systématiquement le choix de confier le processus d'acquisition du savoir-faire et de la connaissance des jeunes à toute une classe d'âge

20. Boru J.-J. & Leborgne C. (1992), *Vers l'entreprise tutrice*, Paris, Éditions Entente.

en attente de départ en retraite. Et même si certaines entreprises tendent à considérer que l'ère technologique assure aux jeunes une prédominance dans le champ de la connaissance et tentent d'instaurer une dynamique ascendante dans le processus de transmission et d'organiser des systèmes de coopération intergénérationnelle, le tutorat en France demeure en partie lié à la tradition du compagnonnage²¹. C'est l'image d'Épinal du professionnel compétent qui accueille, guide et contrôle l'action d'un autre qui l'est moins : le premier étant généralement plus âgé et plus expérimenté que le second.

La prééminence de ce «tutorat senior» dans les accords sur l'emploi des salariés âgés avait pourtant conduit la Direction Générale du Travail (DGT) à tirer une sonnette d'alarme sur les limites d'un tel dispositif :

«Dans les accords seniors, le tutorat constituait la mesure la plus souvent inscrite au sein du domaine d'action "transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat". Dans la majorité des cas, l'accord ou le plan d'action prévoit la possibilité, pour les salariés âgés, de réaliser des missions de tutorat. Ces missions de tutorat ne sont pas toujours accompagnées de formations à la fonction de tuteur, et les conditions matérielles (rémunération, heures dédiées, etc.) ne sont pas systématiquement prévues par les accords et les plans d'action. Des objectifs chiffrés sont rarement associés à ces actions, qui reposent là encore sur le volontariat des salariés âgés. Dans leurs bilans, les entreprises déclarent avoir, finalement, rarement réussi à mettre en place un réel tutorat, souvent par manque de temps.»²²

En reconduisant ainsi presque à l'identique les modalités du tutorat comme elles se présentaient dans le cadre des accords seniors, les entreprises s'exposent donc à des aléas pourtant bien documentés. Premièrement, le risque est d'affirmer

21. Le terme de «compagnonnage» renvoie ici au modèle de la solidarité compagnonnique décrit par Guédez, à savoir : une identité ouvrière élitiste, un secret initiatique transmis à l'issue d'un long parcours, des partages de valeurs telles que qualité du travail manuel, solidarité, désir d'apprendre (Guédez A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF).

22. DGT (2012), «Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés», document de travail n°14 présenté au Conseil d'orientation des retraites en séance plénière du 21 novembre 2012.

une vision simpliste de la transmission qui ferait du tutorat un parcours initiatique où l'avancée en âge serait synonyme d'expérience, et l'âge le seul critère pour organiser la transmission. Deuxièmement, le choix du tutorat amène peu souvent à réfléchir à l'impact du contexte organisationnel dans les dynamiques de transmission, au risque de restreindre les échanges et les coopérations à des interactions uniquement duales et asymétriques.

Dans ses bénéfices escomptés, le tutorat répondrait au besoin de transmission et de préservation des compétences et permettrait, dans le même mouvement, de valoriser et de réhabiliter les seniors tuteurs. Du côté de ces derniers, il existe une véritable demande. Beaucoup de salariés âgés désirent transmettre leurs savoirs aux plus jeunes pour boucler leur cycle de vie professionnelle et se sentent investis d'une mission de formateur auprès des nouveaux. Leur objectif est de «passer le flambeau» et de contribuer en même temps à la pérennité de l'activité, conférant ainsi un sens spécifique à leur engagement professionnel²³.

Or, le choix de privilégier les seniors pose question, car il s'opère souvent avec l'idée implicite que l'expérience suffirait pour remplir cette mission tutorale. **La fonction tutorale** peut être définie comme **l'ensemble des actions et des dispositifs que met en place ou que reconnaît une organisation dans le but de favoriser, chez tous ceux qui la composent, des itinéraires d'évolution correspondant à son propre espace**²⁴. Mais en réalité, les fonctions du tutorat font appel à des compétences spécifiques qui ne sont pas propres aux seniors²⁵. Et par ailleurs, «selon ce qu'il y a à faire, chacun, quels que soient son âge, son expérience et son parcours, est en position d'apporter des connaissances aux autres et/ou d'apprendre des autres»²⁶.

23. Delay B. (2006), «La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail», *Informations sociales*, n° 134, p. 66-77.

24. Barbier J.-M. (1996), «Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse», *Recherche & Formation*, n° 22, p. 150-169.

25. Huyez-Levrat G. (2007), «Définir les salariés vieillissants. Des seuils d'âges au seuil de la désaffiliation», in Reguer D., *Vieillissement et parcours de fins de carrière. Contraintes et stratégies*, Érès «Pratiques gérontologiques», p. 23-50.

26. Jolivet A. & Thébault J. (2014), «Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle?», *La Revue de l'Ires*, n° 80, p. 105-125.

ILLUSTRATION PRATIQUE

QUAND LES ENTREPRISES FORMENT
LES SENIORS AU TUTORAT

L'accord contrat de génération du **groupe Accor** prévoit la création de trois modules de formation destinés aux «tuteurs débutants», aux «tuteurs expérimentés» et aux «tuteurs experts». Le premier module dure quatorze heures et explicite le rôle et les missions du tuteur. D'une durée de sept heures, le second module de formation aborde les comportements du tuteur dans le cadre du suivi et de l'évaluation. Le troisième module dure quant à lui sept heures et sert à renforcer les compétences du tuteur et à aborder sur les spécificités liées à la nature du parcours professionnel du salarié tutoré. Au bout de trois ans de tutorat, l'accord prévoit une mise à jour des connaissances du tuteur.

Le groupe La Poste s'engage à développer un parcours de formation certifiant pour les tuteurs ; certificat qui sera «*pris en compte et valorisé dans les dossiers de candidature à une promotion par voie de reconnaissance des acquis professionnels ou par voie de reconnaissance du potentiel professionnel.*» Dans ce groupe, «*l'activité du tuteur doit être reconnue dans son poste de travail notamment à travers la fixation des objectifs et l'appréciation des résultats. Le cas échéant, la fiche de poste est personnalisée pour tenir compte de l'activité confiée en matière de tutorat.*» Ainsi, il est prévu d'intégrer l'activité de tutorat dans les objectifs individuels du postier qui disposera également d'une rémunération variable en reconnaissance de son implication dans le dispositif.

Le groupe Engie s'est engagé à élaborer et diffuser, dans chacune des entités du Groupe, un «guide» ou une «charte du tuteur» qui définit à minima le rôle et les modalités de sa mission ainsi que les modalités qui présideront à sa formation et à sa valorisation lors de l'entretien annuel.

Extraits tirés des accords «contrat de génération»

Certes, le caractère circonstancié voire restrictif des bornes d'âge imposées par le législateur peut produire cet effet, surtout quand les moyens de prévoir de manière objective les moments de départ en retraite des salariés sont limités. Mais au demeurant, **peut-on en toute objectivité affirmer que l'avancée en âge est synonyme d'expérience?** Au risque de nourrir la confusion entre ancienneté et expérience qui participe du malentendu entre les générations au travail²⁷, il serait difficile de répondre par l'affirmative. L'âge n'est qu'un élément diffus dans la définition de l'expérience. Pour déterminer les caractéristiques intrinsèques de l'expérience, il est possible de se référer à **l'acquis** (avoir de l'expérience), au **moment vécu** (faire l'expérience de), au **mode d'acquisition** (tirer les leçons d'une expérience), à **la réflexivité** (retour sur expérience) et au **processus de mise en mémoire**²⁸.

Par ailleurs, sans objectivation des compétences détenues par les tuteurs, le risque existe de reproduire des pratiques que l'on souhaiterait parfois voir évoluer ou disparaître. Il peut ainsi être contre-indiqué devant le manque de temps et de solidarité entre collaborateurs²⁹ ou face à l'obsolescence plus ou moins rapide de certaines des compétences (techniques notamment) dans des contextes où elles se renouvellent à une vitesse considérable. Même en cas de «tri», le risque est que la façon dont celui-ci est effectué – en privilégiant une catégorie de salariés – induise des phénomènes de concurrence entre générations³⁰.

Il peut ainsi arriver que, dans une entreprise où la performance individuelle est fortement valorisée, des travailleurs expérimentés refusent de coopérer. Certains anciens qui ont bénéficié d'une trajectoire évolutive et ascendante peuvent ainsi développer des attitudes de résistance face à la transmission. Celle-ci apparaît alors comme un risque susceptible à la fois de les déposséder de leurs *compétences*

27. Delay B. & Huyez-Levrat G. (2006), «Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles?», *Sociologies pratiques*, n° 12, p. 37-50.

28. Conjard P. & Devin B. (2007), *La Professionnalisation. Acquérir et transmettre des compétences*, Lyon, Anact. Éducation permanente, Paris, Documentation française.

29. Aubry F. (2012), «Transmettre un genre professionnel. L'exemple des nouvelles recrues aides-soignantes: une comparaison France-Québec», *Formation emploi*, n° 119, p. 47-63.

30. Alter N. (2010), *L'Innovation ordinaire*, Quadrige/PUF, 3^e édition ; Djabi M. & Shimada S. (2015), «Les différentes facettes de la catégorisation générationnelle au travail», *La Revue des conditions de travail*, n° 02, p. 53-61.

*distinctives*³¹ et d'entraîner une dilution de leur avantage comparatif par rapport aux plus jeunes. Le monopole d'un savoir est donc considéré comme un moyen d'endiguer la fragilisation d'une position sociale dominante, en même temps qu'il permet de neutraliser les menaces fondées ou fantasmées que les nouvelles recrues feraient peser sur l'avenir des plus expérimentés.

CAS D'ENTREPRISE

L'EXPÉRIENCE DU TUTORAT CHEZ FRANCE TÉLÉVISIONS

Ce grand Groupe, acteur majeur du secteur de l'audiovisuel, mettait en place en 2010 un plan d'action senior qui prévoyait le développement du tutorat. En cas d'embauche, la mise en place de binômes de travail semblait la solution idéale pour permettre à des seniors expérimentés de transmettre leurs compétences aux jeunes recrues. Or les binômes n'ont pas vraiment fonctionné, et se sont révélés compliqués notamment dans les rédactions, où le tutorat existe mais est réservé traditionnellement à des jeunes en formation, et non à des collaborateurs recrutés en CDI.

Alors même que ce dispositif devait faciliter les collaborations intergénérationnelles, il a produit des effets pervers et provoqué parfois une situation de concurrence entre les seniors et les juniors. «*Les jeunes journalistes qui arrivent ont appris à tout faire à l'école et peuvent partir seuls en reportage alors qu'en général les équipes de tournage comportent trois personnes, avec chaque métier clairement défini et une polyvalence très encadrée*», explique Martine Boucher, responsable diversité au sein du Groupe.

Forte des enseignements issus de cette expérience, l'entreprise a décidé d'adopter à la place une formule plus légère et plus adaptée aux spécificités de ses métiers et de sa population : le parrainage.

31. Monchatrie S. (2002), «Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie», *Formation emploi*, n° 77, p. 51-68.

Ainsi, à côté d'un dispositif de tutorat classique destiné à la formation des recrues en alternance, il existe aujourd'hui un dispositif de parrainage centré sur l'intégration et l'accompagnement des nouvelles recrues.

2.5 ORGANISATION DU TRAVAIL : UN ANGLE MORT DES CONTRATS DE GÉNÉRATION

Le tutorat a le vent en poupe, à en juger par le nombre d'accords qui en comportent les dispositions (emploi des salariés âgés, contrat de génération, etc.). Toutefois ce plébiscite cache les difficultés que les entreprises rencontrent pour opérationnaliser la transmission des compétences et la coopération entre les générations, en particulier autour de pratiques centrées sur les situations de travail. L'étude d'antériorité qui fonde le diagnostic «contrat de génération» a-t-elle eu l'effet escompté sur la formalisation des actions relatives à la transmission des compétences et à la coopération intergénérationnelle ? Une réflexion à ce sujet serait-elle finalement jugée peu utile par les entreprises car en apparence évidente³²?

Interrogée sur la démarche de diagnostic à suivre lorsque le sujet porte sur la transmission, l'ergonome Corinne Gaudart donne quelques conseils :

«*Il s'agit de se saisir des situations de transmission. On s'intéressera alors aux échanges et au parcours du tuteur et du nouvel arrivant, au cadre dans lequel la transmission s'effectue [est-ce que l'organisation prévoit un cadre ou est-ce laissé à la seule initiative des personnes ?], à l'expression des points de vue au sein des collectifs de travail. Il s'agit de regarder et de comprendre ce qui se joue entre les personnes et de déconstruire ainsi les stéréotypes. Par exemple, celui qui consiste à penser que le tutorat comprend forcément un jeune et un senior en binôme. Or, les âges des anciens et des nouveaux sont variables et*

32. Jolivet A. & Thébault J. (2014), «Le contrat de génération: une occasion manquée pour la transmission professionnelle?», *La Revue de l'Ires*, n° 80, p. 105-125.

les collectifs de travail peuvent exercer aussi un rôle de soutien ou au contraire peuvent empêcher les transmissions et la coopération. "Aller sur le terrain" (l'approche qualitative) et donner une vision claire de ce qui s'y produit réellement permettraient de remettre en question les visions très normatives de ce qu'est la transmission³³. »

Ainsi, sans un état des lieux empirique des pratiques régissant le travail en situation réelle, les entreprises risquent :

- de mésestimer le rôle exercé par les contextes de travail dans l'équation entre rapports de générations et transmission ;
- et de passer à côté d'une véritable organisation de la synergie des âges pour finalement ne reproduire qu'un modèle pourtant essoufflé de gestion des âges concourant à une simple cohabitation entre les générations au travail.

33. Gaudart C. & Volkoff S. (2015), « Entre approche qualitative et quantitative : l'ergonomie et la démographie du travail pour objectiver la situation des âges dans l'entreprise », *La Revue des conditions de travail*, n° 02, juin, entretien réalisé pour l'Anact par Béatrice Sarazin, p. 96-102.



CHAPITRE 3

ÂGE, GÉNÉRATION ET RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL

«Les oppositions et les contradictions d'intérêts entre les différentes générations servent à se créer une petite notoriété médiatique et permettent de renouveler, à peu de frais, le discours sur les antagonismes sociaux (...). Pourtant, plutôt que de penser en termes de conflits de générations, ne serait-il pas plus fécond de privilégier le développement du dialogue entre les générations ?»

Guérin S. & Fournier F. (2009), *Le Management des seniors*, Paris, Eyrolles, 2^e édition.

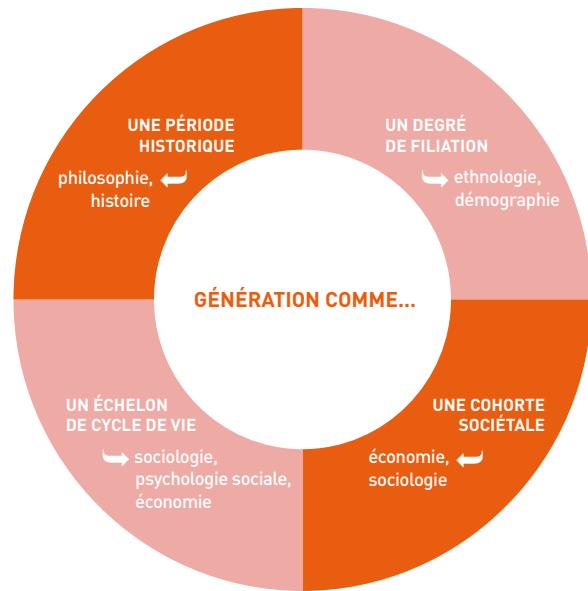
3.1 LA GÉNÉRATION : UNE NOTION POLYSÉMIQUE

L'une des premières approches de la question des générations a été développée dans les années 1930 par le sociologue allemand Karl Mannheim qui liait l'apparition d'une génération à l'avènement de faits historiques marquants et de progrès sociaux. Selon cette approche, les principales causes des transformations sociales se situent dans l'opposition ou le conflit entre les générations. Autrement dit, c'est dans sa volonté de contester les acquis de la génération précédente que la suivante conduit des changements et s'affirme comme une génération à part entière. Il n'y aurait donc de génération effective que lorsqu'il se crée un lien réel entre les membres de la génération. Autrement, Mannheim parle de «générations potentielles³⁴».

Les travaux de Mannheim constituent un socle sur la base duquel plusieurs disciplines (anthropologie, sociologie, démographie, économie) s'appuient pour appréhender la notion de génération. Néanmoins, en circulant d'un registre à l'autre ce concept en apparence si simple acquiert de multiples connotations, témoignant alors de la polysémie, de l'ambiguïté et de la confusion autour des usages sociaux.

34. Mannheim K. (1990), *Le Problème des générations*, traduction de l'allemand par Mauger G. et Perivolaropoulou U., introduction et postface par Mauger G., Paris, Nathan.

La génération : une notion polysémique



La typologie des générations établie par les historiens américains William Strauss et Neil Howe au début des années 1990 vient ajouter à cette confusion. En se fondant sur des données démographiques et historiques remontant à plus de 400 ans, ces auteurs ont proposé de délimiter les contours d'une génération à travers les réalités subjectives qu'un groupe d'individus peut partager : une psychologie, des émotions et des valeurs communes. Partant de là, ils ont procédé à un découpage des générations successives dans l'histoire récente selon quatre catégories d'âge³⁵ :

- les vétérans, nés dans les années 1920-1945 ;
- les seniors ou les baby-boomers, nés entre 1946 et 1964 ;
- les médiors ou la génération X, nés entre 1965 et 1980 ;
- les juniors : soit la génération Y (nés entre 1981 et 2000) et la génération Z (nés depuis 2000).

35. Strauss W. & Howe N. (1991), *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*, New York, William Morrow & Co.

Cette analyse reconnaît à une classe d'âge donnée les attributs d'une génération, alors même que le phénomène générationnel peut être remis en question³⁶. À ce titre, elle fait l'objet de nombreuses critiques.

Une première critique vient du sociologue Louis Chauvel qui prône une définition de la notion de génération fondée sur la statistique. Partant de là, il la définit comme une cohorte en partie structurée, dont les membres peuvent partager des caractéristiques données sans en avoir nécessairement la conscience³⁷. Ce qui lui fera dire plus tard que « pour "faire génération", il faut qu'à un moment particulier de la vie de la génération, généralement dans ce moment de fragilité spécifique marquant la transition de l'adolescence à la vie adulte (période que nous appellerons "socialisation transitionnelle"), des événements sociaux, politiques ou culturels particuliers provoquent des mouvements massifs susceptibles de marquer profondément la génération, même auprès de ses membres qui auraient été les plus éloignés de ces événements.³⁸ »

Si on suit cette approche, la vie d'une personne née en France en 1948 sera marquée de façon significative par les événements de Mai 68, non pas à cause du moment de sa naissance, mais parce qu'elle a atteint un âge déterminant lorsqu'est survenu un phénomène qui aura forgé les trajectoires individuelles de l'ensemble de ses congénères. C'est ainsi que Chauvel montre comment les transformations sociales intervenues le siècle dernier rendent compte d'une fracture entre la génération du faste née avant 1955 et la génération de la crise née après³⁹.

36. Saba T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Revue internationale de gestion*, n° 3, vol. 34, p. 26-37 ; Pralong J. (2010), « L'image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVII, p. 109-134 ; Pichault F. & Pleyers M. (2010), « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.

37. Chauvel L. (2001), « La responsabilité des générations », *Projet*, n° 266, p. 14-22.

38. Chauvel L. (2006), « Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social », *Revue de l'OFCE*, n° 96, p. 35-50.

39. Chauvel L. (2006), « Chapitre 4 : Générations sociales, perspectives de vie et soutenabilité du régime de protection sociale », in Culpepper P. D. & al., *La France en mutation. 1980-2005*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique », p. 157-196.

Une seconde critique émane de la sociologue Claudine Attias-Donfut, pour qui une mise au point semble nécessaire, précisément sur ce que n'est pas une génération. D'abord, l'identification d'une génération à un événement ou à une période marquante ne présage pas de sa constitution dans la mesure où elle se déroule généralement *a posteriori*. Ensuite, le fait de lier l'apparition d'une génération à un moment fixe, cristallisé dans le temps, occulte d'autres éléments historiques pouvant ultérieurement influer sur cette génération. Enfin, d'après l'auteure, «*il n'y a pas de génération vedette*» comme par exemple celle de Mai 1968, car chaque génération a une identité historique et sociale propre qui la différencie des autres⁴⁰.

Pour tenter de réconcilier ces différentes approches, un consensus semble cependant s'être installé sur le fait de voir des effets⁴¹ différenciés mais intrinsèquement liés dans les éléments fondateurs d'une génération : *l'effet d'âge*, *l'effet de cohorte* et *l'effet de période*⁴² :

- **l'effet d'âge** désigne un positionnement générationnel homogène dans le cycle de vie : le fait d'être né dans le même intervalle temporel et d'être susceptible de vivre les mêmes événements à des âges quasi identiques ;
- **l'effet de cohorte** (ou de génération) permet de repérer des «unités générationnelles» identiques : celles qui renvoient au partage de la même vision du monde et des modèles de pensée et d'action issus des deux composantes précédentes ;
- **l'effet de période** (ou du moment) se réfère à l'existence de contextes historiques similaires : on parle souvent du vécu commun d'une tranche d'histoire expérimentée par un groupe de personnes.

40. Attias-Donfut C. (2009), «Dynamique des échanges entre générations : perspectives comparatives», in Quéniant A. & Hurtubise R. (dir.), *L'Intergénérationnel. Regards pluridisciplinaires*, Presses de l'EHESP, Rennes.

41. «Par "effet", on entend certaines caractéristiques d'un groupe de personnes engendrées en partie par l'étape ponctuelle de leur développement ou de l'âge [avoir 14 ou 65 ans], par une appartenance à une telle génération partageant certains repères ou par la période historique où elles s'inscrivent [traverser une révolution ou subir tel contexte économique]» (Lefebvre, 2012).

42. Kessler D. & Masson A. (Eds) (1985), *Cycles de vie et générations*, Paris, Economica ; Attias-Donfut C. (1988), *Sociologie des générations. L'empreinte du temps*, Paris, PUF ; Chauvel L. (2001), «La responsabilité des générations», *Projet*, n° 266, p. 14-22 ; Batal C., Carre P., Charbonnier O. & Collette S. (2009), *L'Atout senior*, Paris, Dunod.

Partant de cette approche, l'affirmation de la formation d'une génération doit se faire en entrelaçant des éléments comme les contextes historiques, les modes d'existence et les positionnements sociaux des individus durant une même période : donc en entrecroisant les effets d'âge, de cohorte et de période.

3.2 UNE VISION STÉRÉOTYPÉE DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Malgré cet appel à se saisir de la notion de génération avec prudence, le découpage des générations en quatre tranches successives proposé par Strauss et Howe fait l'objet d'un usage social fécond. En effet, toute une littérature s'évertue aujourd'hui à décrire les réalités dans lesquelles évoluent les différentes générations qui se côtoient dans le monde du travail. De là, naît une profusion d'analyses sur les générations au travail, tantôt objectivement fondées, tantôt fortement stéréotypées, mais dont le caractère entremêlé rend aujourd'hui difficiles les tentatives pour séparer le bon grain de l'ivraie.

Les juniors, les «Digital Natives», les «Millenials», les «Nexters», la «génération Why», la «génération Y» et la «génération Z»... sont aujourd'hui considérés comme l'essentiel de la relève appelée à combler le départ massif à la retraite des générations précédentes partout dans les pays occidentaux. C'est la génération la plus qualifiée dans l'histoire, celle qui a eu le privilège de naître du «bon côté» de la fracture numérique. C'est aussi la génération qui, aujourd'hui, dessine les contours d'une nouvelle conception du travail en contestant son hégémonie par rapport aux autres formes d'activités⁴³.

Selon les aspects les plus positifs, les représentations à l'égard des juniors les font apparaître comme des salariés interconnectés, ouverts, volontaires, inventifs, ambitieux, motivés et bien impliqués dans la résolution de conflits ou plus largement dans la vie communautaire⁴⁴. Tandis qu'à contresens, ils sont perçus dans leurs aspects les plus négatifs comme immatures, individualistes,

43. Média D. & Vendramin P. (2010), «Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail?», *SociologieS* [En ligne], *Théories et recherches*, mis en ligne le 27 décembre 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/3349>.

44. Nader V. & Alves S. (2014), «Attirer les Y vers une fonction managériale», *26^e Congrès de l'AGRH*, 6-7 novembre, Chester, Royaume-Uni.

paresseux, impatients⁴⁵ ; manquant de loyauté et peu investis au travail ; court-termistes et centrés sur la frénésie du moment ; peu investis au travail et désinvoltes ; centrés sur les loisirs et leur multitude de centres d'intérêt⁴⁶ ; impulsifs et enclins à remettre en cause les liens hiérarchiques.

— STÉRÉOTYPES SUR LES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL —

SCÉNARIO 1: Y COMME Y-COLOGUES

Audrey est abasourdie... Elle est là, au milieu de la salle de formation, seule représentante de la classe d'âge des 20-30 ans de son entreprise, et personne n'a l'air de contester ce que dit le formateur. Personne. Et personne non plus pour se tourner vers elle et savoir ce qu'elle en pense... « *Manager la génération Y* », tel est le titre de cette journée de formation, mais franchement... Si tout ce que dit le formateur est vrai...

Il ne faut surtout pas embaucher de jeunes, ils n'ont pas leur place dans l'entreprise, les jeunes sont plus facilement absents... « *Je veux bien mais depuis deux ans que suis embauchée, j'ai jamais été absente, ni même en retard!* » (...) Les jeunes ont un rapport au travail trop distant... « *Faudrait que je mesure cette distance quand même... Vu les heures que je fais, je ne me sens pas en retrait, ça non!* » *En distance émotionnelle peut-être : le travail c'est pas toute ma vie!* (...) Les jeunes sont sans retenue et n'acceptent pas les codes sociaux établis... « *Bon là tout est relatif : moi je dis ce que je pense, c'est tout ! Après, si ça dérange...* » (...) Toujours prêts à critiquer, et jamais à se remettre en cause. « *Non, mais alors là pas du tout ! Il dit vraiment n'importe quoi le formateur ! Je ne sais pas pour les autres, mais pour moi, je ne suis pas comme ça ! C'est une certitude !* ».

45. De Bovis C., Fatien P. & Glée C. (2010), « Nouveaux comportements au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise », *10^{es} rencontres sur la prospective des métiers : quel management demain ?*, GRT AGRH, 16 mars, Paris.

46. Dejoux C. & Wechtler H. (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management & Avenir*, n° 43, p. 227-238.

« *C'est une certitude...* » poursuit Audrey. « *C'est vrai, j'ai peut-être une certitude de "jeune", mais balancer comme ça des certitudes à propos des jeunes... Ce n'est sûrement pas mieux non plus ! Il est préférable que chacun quitte ses certitudes pour mieux se comprendre* ».

Extrait de : Opcalia, *Livre blanc GénératYon(s) : Décrypter pour mieux comprendre*, juillet 2014

La génération des **seniors** est celle qui a bénéficié le plus d'une période de croissance exceptionnelle en occupant des postes décisionnels conférant du pouvoir, du savoir et du prestige. C'est la génération qui a inventé la société de consommation, qui croit en l'ascension sociale et qui a développé un fort besoin « d'utilité sociale⁴⁷ ». Au travail, cette génération est connue pour véhiculer des valeurs telles que l'optimisme, l'esprit d'équipe et l'engagement au travail⁴⁸... Les seniors s'inscrivent comme les anciens (au sens de l'âge) dans l'entreprise : ceux qui ont connu les périodes de stabilité professionnelle ainsi qu'un important degré de protection sociale, avant de commencer à subir un déclin professionnel – conséquence des politiques et des pratiques de sortie anticipée du marché du travail en vigueur dès les années 1980. Mais alors qu'ils quittent progressivement le monde du travail pour la retraite, ils sont confrontés à l'arrivée des juniors sur le marché du travail.

Dans les résultats d'une enquête menée auprès des salariés issus d'une douzaine de secteurs d'activité différents, la sociologue Nathalie Burnay montre combien les représentations négatives à l'encontre des seniors ont envahi le monde du travail. Ce sont (entre autres) des stéréotypes à l'égard de leur incapacité à maîtriser l'usage de nouvelles technologies, de leur lenteur dans l'apprentissage ou

47. Guerin S. (2005), « L'émergence des relations et des coopérations entre générations : un pari pour l'avenir », in Raoult N. & Quintreau B. (coord.), *La Diversité des âges. Regards croisés d'experts*, Paris, éditions Liaisons, p. 305-311.

48. Saba T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Revue internationale de gestion*, n° 3, vol. 34, p. 26-37.

de leur résistance au changement, qui sont généralement portés par une jeune génération de salariés et de managers plus formée, plus qualifiée, et un secteur des services plus virulent. Pour autant, l'auteur montre que les imageries mentales les plus partagées sont positives et portent sur une reconnaissance de leur fidélité à l'entreprise, de leurs compétences, et en particulier de leurs capacités à coacher les plus jeunes⁴⁹.

— STÉRÉOTYPES SUR LES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL —

SCÉNARIO 2: S COMME SENIORS : LES "JEUNES" SONT-ILS SI DIFFÉRENTS DES "SENIORS" ?

Nathan passe son regard de l'un à l'autre, essayant de capter le regard d'un de ses interlocuteurs. Les regards se dérobent, préférant subitement fixer le plafond, les pieds de leur interlocuteur, ou rien du tout d'ailleurs... du regard dans le vague. Du vague qui pourrait bien faire des vagues si on savait...

Nathan insiste. Responsable de la formation au sein de l'entreprise Durand, il souhaite présenter son projet de plan de formation au comité de direction. Ignorant tout des conventions, ou choisissant plutôt de les outrepasser, il pose à nouveau sa question : «*Mais pourquoi refusez-vous d'envoyer Michel en formation ?*»

Les gorges raclent comme pour mieux avaler la gêne ressentie à cet instant, essayant de couvrir le silence qui s'est installé soudainement. S'élançant soudain, malhabile, le timbre fragile, cherchant le soutien de ses compères, une voix répond : «*C'est que... tu comprends... Michel... comment dire... Il n'a plus ton âge, tu sais ? Il pourrait être ton père même ! Et...*»

49. Burnay N. (2011), «La cohabitation intergénérationnelle en entreprise : des stéréotypes prégnants à l'égard des seniors», *Communication et organisation*, n° 40, p. 71-86.

«*Et à 55 ans, il est trop vieux pour aller en formation, c'est bien cela ? Vous pensez peut-être même qu'il n'est plus capable d'apprendre aussi vite qu'avant, et que de toutes les façons, malgré son engagement dans l'entreprise, il risque de ne pas connaître de nouvelle évolution professionnelle d'ici... »* Nathan fait une pause. «*D'ici dix ans quand même ! Rappelez-moi... vous étiez sur quel poste il y a dix ans ? Moi, j'étais en 3^e... Il peut s'en passer des choses en une décennie... !*»

Extrait de : Opcalia, *Livre blanc GénératYon(s) : Décrypter pour mieux comprendre*, juillet 2014

La génération des **médiors** est celle qui a vécu les plus importants changements sociaux des dernières décennies. Ils apparaissent comme fortement marqués par les retraites forcées imposées à leurs parents dans les années 1980. Ne considérant plus l'entreprise comme étant loyale à l'égard des collaborateurs, ils auraient alors développé un fort scepticisme vis-à-vis du futur ainsi qu'un important besoin d'indépendance⁵⁰. Ils seraient toutefois plus flexibles que leurs aînés et percevraient le changement comme une opportunité. Mais c'est aussi la génération qui, dans l'entreprise, a commencé à porter le combat pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée⁵¹.

Dans une revue des points de vue les plus répandus sur les générations, Blauth et ses collègues notent que les médiors sont considérés comme des collaborateurs cyniques, aliénés et déprimés ; se montrant pessimistes, individualistes et sceptiques face à l'autorité ; à l'aise face au changement et à la diversité, mais rarement fidèles à une entreprise ; indépendants et autosuffisants ; peu enclins à rechercher un emploi doté de nouveaux enjeux et d'un meilleur salaire ; qui estiment que la fin justifie les moyens ; et accordent une importance identique à la vie privée et à la vie professionnelle. Dans leurs aspects les plus positifs, les

50. Dejoux C. & Wechtler H. (2011), «Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management», *Management & Avenir*, n° 43, p. 227-238.

51. Saba T. (2009), «Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses», *Revue internationale de gestion*, n°3, vol. 34, p. 26-37.

médiors seraient perçus comme des salariés expérimentés, loyaux et qui ont le sens de l'innovation managériale. Ils auraient aussi le sens de l'autorité, de la hiérarchie ainsi qu'un fort esprit de compétition⁵².

Pas encore seniors mais plus référencés comme juniors, les médiors apparaissent néanmoins à l'égard des autres comme ceux qui détiennent le pouvoir au sein de l'entreprise. Une génération au pouvoir certes, mais un stationnement d'« entre-deux » qui fait d'eux une génération *invisible* : celle qui risque de poser le plus de problèmes dans l'avenir du fait qu'elle est envieuse des seniors, qui peuvent encore bénéficier des sorties avantageuses du marché du travail, et des juniors, plus dotés qu'eux en compétences numériques⁵³.

— STÉRÉOTYPES SUR LES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL —

SCÉNARIO 3: CONVERSATION "CHAT" SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX DE L'ENTREPRISE DURAND, ENTRE KÉVIN ET CHARLOTTE.

- «De tte façon, Patrick, c'est un Q!»
- «Un faux-Q tu veux dire?»
- «LOL – Un Quadra! C'est pire. Un vrai Q, lui!»
- «Un ancien jeune ou un bientôt vieux?»
- «Les 2 en même temps!»
- «Ou pas! Trop vieux pour comprendre et trop jeune pour partir. XD»
- «N'empêche, au Codir, YA KE des Q!»
- «Ben oui: tous dans le même moule, au moins ils se comprennent entre eux!»
- «LOL, ils contrôlent tout!»
- «Et pas seulement pour le pouvoir... sont toujours à nous surveiller!»

52. Blauth C., McDaniel J., Perrin C. & Perrin P.-B. (2011), «Les stéréotypes générationnels, tueurs discrets de la collaboration et de la productivité», 14p.

53. Méda D. & Vendramin P. (2010), «Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail?», *SociologieS* [En ligne], *Théories et recherches*, mis en ligne le 27 décembre 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/3349>.

- «C'est vrai. Aucune confiance ! T'as vu comme on est bridés?»
- «Et... il fait koi ton Patrick?»
- «Informaticien réseau...»
- «Tu veux dire ke...»
- «Oups... Oui, il peut lire notre chat...»
- «LOL. Pourvu que ce soit un faux-Q quand même ! Ciao!»

Extrait de : Opcalia, *Livre blanc GénératYon(s). Décrypter pour mieux comprendre*, juillet 2014.

3.3 LES RAPPORTS DE GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL OU «UN TRAIN PEUT EN CACHER UN AUTRE»

Alors que les analyses fondées sur le découpage générationnel engendrent une rhétorique managériale, médiatique et courante stéréotypée, les caractéristiques présentées comme représentatives des générations au travail renforcent l'idée qu'elles entretiennent des rapports conflictuels. La thèse du conflit latent qui fonde l'apparition d'une génération dans l'espace social trouve ainsi un écho favorable dans le monde du travail, en particulier à l'égard des rapports entre des juniors et des seniors dont les systèmes de valeurs apparaissent divergents.

Les juniors s'inscrivent-ils réellement dans une dynamique de contestation des acquis professionnels de leurs aînés ? L'idée que les germes d'un conflit⁵⁴ sont intrinsèques aux relations intergénérationnelles dans le travail est-elle réellement fondée ? Les situations de tension qui, en milieu professionnel, surviennent

54. La notion de conflit renvoie ici à «des situations conflictuelles, celles dans lesquelles des acteurs (au moins deux personnes ou au moins deux groupes) rencontrent des difficultés à coopérer, voire se trouvent dans l'incapacité complète de travailler ensemble ou de nouer une coopération. C'est vraiment l'impossibilité de faire des choses ensemble, ou au moins l'apparition de limites importantes dans l'engagement mutuel, qui paraît la caractéristique essentielle du conflit» (Paschal L. (2005), «Les conflits interpersonnels dans les organisations : blocages ou dynamiques?», in Ménard O. (dir.), *Le Conflit*, Paris, L'Harmattan, p. 63-87).

entre des groupes d'âge différents sont-elles toujours à imputer à un conflit de générations ?

Alors qu'un grand nombre de travaux traitent de ces questions, il est difficile d'apporter des réponses définitives tellement les approches utilisées sont variées. Mais on peut tenter d'éclairer les rapports intergénérationnels à la lumière de deux éléments :

- la vision que chaque génération porte sur les autres ;
- l'influence du contexte organisationnel.

Premièrement, c'est d'abord dans la confrontation des visions portées par chaque génération sur les autres que l'on peut rendre compte à la fois de la difficulté à dégager un rapport spécifique au travail suivant ces groupes d'âge et à valider l'hypothèse du conflit latent. Lors d'une étude européenne *Social pattern of relations to work (SPReW)* visant à définir des modèles sociaux de rapport au travail, les chercheurs se sont intéressés à l'importance accordée par les uns et les autres au travail, à la nature de leurs attentes vis-à-vis du travail, au sens que revêt le travail ou encore à leurs attitudes par rapport au travail. Ils en sont arrivés au constat que, certes des différences existent mais, du fait de la forte hétérogénéité qui règne au sein des groupes d'âge, celles-ci résultent sans doute moins d'un facteur générationnel que d'un effet de trajectoire. En soi, ces différences ne pouvaient pas être regardées comme des sources de tensions intergénérationnelles⁵⁵.

Par ailleurs, alors que souvent on oppose plus facilement les systèmes de valeurs des juniors et de leurs aînés, il existe des situations où leurs représentations pourraient davantage converger vers ces derniers que vers leurs congénères⁵⁶. Des chercheurs finlandais en sont arrivés à la même conclusion lors d'une étude réalisée au sein d'une aciérie finlandaise auprès d'une population ouvrière âgée de 50 ans et plus pour les uns, et de moins de 30 ans pour les autres. Alors que l'usine rencontrait des difficultés à agréger les changements introduits par l'arrivée de

nouvelles technologies, l'intégration et la formation des jeunes et l'amélioration de la sécurité et de l'environnement de travail, ces différents groupes d'âge se percevaient réciproquement de manière positive. L'étude préconisait à l'époque de mettre sur pied des groupes de travail intergénérationnels pour combiner l'expérience des travailleurs plus âgés avec les nouvelles idées et compétences techniques des jeunes travailleurs⁵⁷.

Deuxièmement, dans les rapports qui fondent les générations en milieu professionnel, on ne peut passer sous silence les nombreuses transformations que subissent les milieux de travail, notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion et d'organisation du travail et les contraintes qu'elles peuvent susciter. La structuration de politiques de gestion autour des variables d'âge et de génération semble occulter les effets du contexte organisationnel et des mutations du système productif sur les rapports entre les individus au travail. Avec le recul de l'espace prescriptif au profit d'une exigence en termes d'autonomie et d'engagement relationnel des salariés sur leur poste de travail, de nouveaux modèles de production font de la coopération au travail une des conditions *sine qua non* de l'efficience productive. Certes le modèle taylorien perdure, mais de nouvelles formes de travail collectif émergent. Elles se traduisent par une multiplication des interactions qui favorisent les apprentissages mutuels et la transmission des savoirs et des compétences entre les collaborateurs⁵⁸.

C'est dans ce contexte que le sociologue Nicolas Flamant invite à porter le regard sur l'organisation du travail. Dans les résultats d'une enquête menée sur plusieurs sites de chemins de fer français, cet auteur montre comment, à l'époque, les tensions apparues entre juniors et seniors sur un site spécifique cachaient en réalité une différence de perception des logiques d'organisation du travail. Alors que les jeunes embauchés étaient informés et formés à prendre la relève en étant des opérateurs polyvalents, les seniors quant à eux demeuraient « monopostes » et n'avaient aucune connaissance des changements organisationnels prévus

55. Vendramin P. & Cultiaux J. (2008), « Les générations face aux mutations du rapport au travail », in *Les Jeunesse au travail: Rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels*, Actes du Colloque international du GT1 de l'AISLF (Brest), Presses universitaires de Brest, mai, p. 475-484.

56. Martin D., Metzger J.-L. & Pierre P. (2003), *Les Métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Le Seuil.

57. Huuhtanen P., Ahola K. & Leino T. (1997), « Improving Cooperation at Work Between Generations », in *From Experience to Innovation*, IEA 97, Proceedings of the 13th Triennial Process of the International Ergonomics Associations, Tampere, vol. 5, p. 442-444.

58. Veltz P. & Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, Paris, Elsevier, n° 1, p. 3-25 ; Alter N. (2010), *L'Innovation ordinaire*, Quadrige/PUF, 3^e édition ; Astier P., Conjard P., Devin B. & Olry P. (dir.) (2006), *Acquérir et transmettre des compétences*, Lyon, Anact.

par la direction. Ce qui a produit des situations de «résistance» des seniors vis-à-vis des évolutions portées par les jeunes et par l'organisation, et créé des tensions sur les lignes de production. Bien qu'engendrées par les modifications organisationnelles et les incompréhensions qu'elles ont induites, les tensions intergénérationnelles ont été alors interprétées comme le produit d'une différence de valeurs entre générations. Mais, comme l'auteur le faisait si bien remarquer, «un train peut en cacher un autre⁵⁹».

Par ailleurs, les deux arguments évoqués repoussent l'idée d'un conflit intrinsèque, mais l'existence de zones de friction dans les relations quotidiennes entre générations ne pourrait être niée. Peut-être d'ailleurs pense-t-on trop souvent que ce sont les juniors et les seniors qui cristallisent les tensions intergénérationnelles du fait du grand écart d'âge qui les amènerait à évoluer sur des systèmes de valeurs opposés. Toujours est-il que les médiors semblent être les grands oubliés dans la prise en main des rapports intergénérationnels en milieu professionnel. Bien que, si l'on en croit certaines analyses, ils y tiennent un rôle de premier plan.

L'exploitation des résultats de l'enquête *SPReW* permet ainsi de constater que les médiors sont plus susceptibles d'entretenir des liens ambigus avec leurs aînés et leurs cadets du fait que ceux-là peuvent encore bénéficier d'une sortie avantageuse du marché du travail et que ceux-ci sont plus à l'aise dans l'ère numérique⁶⁰. Des éléments identiques ont été rapportés d'une étude réalisée auprès de salariés de quatre grands groupes français. Les auteurs notent que les tensions entre les générations se cristallisent plus autour des médiors, tandis que les juniors et les seniors se portent mutuellement un regard plutôt bienveillant. Ces médiors se sentiront *coincés* entre une génération Y qui risque d'évoluer plus rapidement qu'eux sur des postes supérieurs, et des baby-boomers qui ont marqué la culture d'entreprise de leur empreinte⁶¹.

59. Flamant N. (2005), *Les Jeunes, les Seniors et l'Entreprise*. Faux débats, vraies questions, Étude Entreprise & Personnel, Paris.

60. Méda D. & Vendramin P. (2010), «Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail?», *SociologieS* [En ligne], *Théories et recherches*, mis en ligne le 27 décembre 2010. URL : <http://sociologies.revues.org/3349>.

61. Delay B. & Huyez-Levrat G., «Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles?», *Sociologies pratiques*, 2006/1, n° 12, p. 37-50.

On pourrait presque pousser la réflexion jusqu'à envisager que juniors et seniors fassent *cause commune* car, malgré des avantages en termes de compétences numériques pour les premiers et d'expérience pour les seconds, ils souffriraient conjointement d'un manque de reconnaissance au travail. Les jeunes se sentent sous-évalués au regard de leur effort de formation tandis que les seniors ont un sentiment identique au regard de leur expérience⁶². Il est en effet avéré que le déni de la valeur de l'expérience est un élément catalyseur dans les rapports de générations au travail. C'est un fait qui a été observé en particulier dans des organisations où la survenue de vagues d'embauches et de départs abrupts, simultanés et massifs des seniors a posé des problèmes importants en termes de transmission, de continuité organisationnelle et de formation des juniors appelés à les remplacer⁶³.

Finalement, définir les contours de ce qui fonde les rapports intergénérationnels en milieu professionnel nécessite de confronter les visions que chaque génération porte sur les autres et de prendre en compte les contraintes du milieu professionnel et des situations de travail. À contre-courant de certaines analyses, **les relations intergénérationnelles en milieu professionnel sont plus ambivalentes que conflictuelles**⁶⁴. En effet, sous l'influence de leurs traits communs comme de leurs différences, seniors, médiors et juniors semblent plutôt entretenir des rapports à la fois distants et proches, concurrents et en même temps coopératifs.

62. *Ibid.*

63. Lefebvre S. (2000), «Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : enjeux des rapports entre les générations différentes de travailleurs», *Revue Pistes. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 2, n° 1, mai.

64. Richter G. (2010), «A Generational Perspective on Workplace Relationships», in Vendramin P. (dir.), *Generations at work and social cohesion in Europe*, Work & Society, vol. 68, Bruxelles, p. 281-310.

CAS D'ENTREPRISE

**OCTAVE OU LE SÉMINAIRE
INTERGÉNÉRATIONNEL DANONE**

Développé par le groupe Danone, Octave est un séminaire intergénérationnel de *(trans)formation intergénérations* et interentreprises qui a la volonté de donner toute leur place aux seniors et aux juniors dans l'entreprise. Car, « *comme sur un piano où l'on ne jouerait que sur les deux octaves centrales – la génération au pouvoir des 30 à 50 ans – les entreprises négligent trop souvent les octaves graves, les plus âgés, et aiguës, les plus jeunes* », constate Anne Thévenet-Abitbol, directrice prospective et nouveaux concepts chez Danone et conceptrice du programme. Ce programme poursuit un double objectif : faire prendre conscience aux entreprises de l'importance d'évoluer d'une culture verticale à une culture plus horizontale et mettre les individus au cœur de cette transformation.

Pour l'organisation, cela passe par une meilleure identification et valorisation des atouts de chacun ainsi que par une bonne compréhension du fonctionnement des uns et des autres. Pour les participants, ce programme doit permettre à chacun de déployer son potentiel et d'acquérir de nouvelles compétences. En faisant le postulat que « *les leaders de demain sont ceux qui sauront grandir, s'élargir en tirant parti des compétences de chacune des générations présentes* », la volonté de ce programme selon sa conceptrice est de « *contribuer à construire des individus forts et inspirants qui porteront le changement dans l'entreprise et feront évoluer les modes de management : nouvelles organisations en réseaux, nouveaux fonctionnements des équipes.* »

Pour répondre aux objectifs, Octave a la particularité de regrouper des participants de générations et d'âges différents dans un séminaire de leadership. Éligible au DIF, le séminaire conçu par Danone rassemble néanmoins, pendant deux jours et demi à Évian,

200 personnes issues d'entreprises porteuses telles que EADS, L'Oréal, Engie, Orange et Société Générale.

Au cours du séminaire, des temps d'inspiration (en session plénière) et de respiration (en ateliers intergénérationnels) rythment les journées des participants. Des échanges se font alors autour de thèmes où les points de consonance comme de dissonance entre les générations sont discutés, précisément dans leurs rapports respectifs à l'autorité, au savoir, au temps et au travail.

En soi, il ne s'agit pas de catégoriser les générations au regard de leurs spécificités comme c'est souvent le cas mais plutôt de leur apprendre à mieux échanger et se comprendre ; à anticiper les évolutions futures et être en mesure de les adapter. Les plénières sont conçues pour permettre à des intervenants de profils divers (chercheurs, consultants, praticiens...) d'apporter leurs connaissances sur la problématique de l'intergénérationnel, de l'évolution du monde, des pratiques entrepreneuriales, des modes d'organisation du travail en équipe, etc. Tandis que les ateliers intergénérationnels permettent d'expérimenter des sujets divers tels que le reverse mentoring, la communication non violente, le travail collaboratif, en prenant en compte le mode de fonctionnement de chacun.

Depuis 2014, Octave est rentré dans une nouvelle phase d'expérimentation d'une plateforme internet de mentoring en ligne. L'idée est d'en faire bénéficier des binômes de collaborateurs d'entreprises partenaires du programme sur une durée déterminée. Cette plateforme permet aux mentors seniors d'une même entreprise ou interentreprises d'accompagner des jeunes talents dans leur épanouissement professionnel, via la transmission de savoirs et savoir-faire.

POUR ALLER PLUS LOIN

DES POLITIQUES DE GESTION SÉPARÉE DES ÂGES AU TRAVAIL NON SANS CONSÉQUENCES

Malgré les alertes invitant à prendre la notion de génération avec prudence, les faits sont là et les effets bien visibles, en particulier sur les politiques d'emploi et bien évidemment sur le marché du travail. Le découpage subjectif et stéréotypé des générations en catégories bien distinctes a largement influencé les politiques de gestion des âges centrées sur une gestion séparée des âges, plutôt que sur le développement d'une synergie entre les générations⁶⁵. L'exemple type est celui de l'introduction des seuils d'âge, dont on sait qu'il est difficile de les définir d'une manière consensuelle qui convienne dans toutes les situations⁶⁶. Conséquence : les analyses notent une variabilité des catégories d'âge selon la nature des engagements pris à leur égard par les entreprises.

Guillaume Mesmin montre ainsi comment, dans le cadre d'une intervention en entreprise lors de la mise en place du contrat de génération, cette variabilité apparaissait pour la catégorie des jeunes lorsqu'il fut question de relever la borne d'âge à 30 ans pour l'embauche en CDI et de la laisser à 26 ans pour l'accueil des stagiaires, tandis que chez les seniors, le seuil d'âge pour leur maintien dans l'emploi et leur recrutement a pu être abaissé et est passé dans certaines entreprises de 57 ans à 55 ans⁶⁷.

Ces découpages résultent d'une construction sociale, c'est-à-dire que les catégories varient en fonction de la diversité des situations et selon les dispositifs. À l'intérieur même des catégories, les situations des individus sont hétérogènes au regard de leur position sur l'échelle organisationnelle, de leur niveau d'information sur les possibilités offertes par tel ou tel autre

65. Guillemard A.-M. (2010), *Les Défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite. Perspectives internationales*, Paris, Armand Colin.

66. Dares (2014), «Les accords et plans d'action relatifs au contrat de génération», *Dares Analyses*, n° 091/novembre.

67. Mesmin G. (2015), «Les rendez-vous manqués du contrat de génération. Les limites d'une approche intergénérationnelle centrée sur l'âge», *La Revue des conditions de travail*, Anact.

dispositif, de leurs attentes et de leur préoccupation à l'égard de leur projet de vie professionnel.

C'est ainsi par exemple que l'entretien de seconde partie de carrière, mis en place l'année qui suit le 45^e anniversaire d'un collaborateur, constitue un marqueur important d'entrée dans la catégorie des seniors en entreprise. Or, les études montrent bien que les salariés eux-mêmes ne se positionnent pas dans l'entreprise en référence à des seuils d'âges mais plutôt selon leur situation dans le monde social de production⁶⁸. De même, certaines autres analyses portant par exemple sur la formation professionnelle indiquent que les réalités individuelles dans la catégorie des seniors diffèrent selon le niveau de qualification – les cadres ayant plus accès à la formation que les ouvriers du même âge, tandis que la formation continue offre, en termes d'emploi, une meilleure protection aux seniors formés qu'à ceux qui le sont moins⁶⁹.

Il est dès lors toujours délicat d'établir ou de décréter des âges seuils d'accès à une catégorie sociale donnée et donc à des dispositifs spécifiques. La seule prise en compte du critère d'âge ou de génération pour définir la position d'un salarié dans l'entreprise présente des aléas. D'autant que le passage d'une société industrielle – qui a instauré une police des âges – vers une société postindustrielle, a déstabilisé les parcours de vie linéaires et conduit à une véritable flexibilité temporelle et à un brouillage des seuils d'âges⁷⁰.

68. Huyez-Levrat G. (2007), «Définir les salariés vieillissants. Des seuils d'âges au seuil de la désaffiliation», in Reguer D. (dir.), *Vieillissement et parcours de fins de carrière. Contraintes et stratégies*, Érès, «Pratiques gérontologiques», p. 23-50.

69. Behaghel L. & al. (2010), «Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels», *Travail et emploi*, n° 121, p. 7-20.

70. Plus précisément, alors que les politiques publiques assignaient aux individus des normes sociales, des droits et des devoirs à respecter selon l'étape dans laquelle ils se situaient et ont contribué à segmenter le parcours de vie en trois étapes (formation, travail, retraite), le passage vers la société postindustrielle a bouleversé ce parcours de vie ternaire. Les trajectoires de vie sont dorénavant déstandardisées, plus individualisées et plus aléatoires, menant vers une multiplicité des parcours de vie et de fait des parcours professionnels. Les parcours professionnels des salariés sont ainsi devenus discontinus, ce qui engendre des opportunités inégales d'accès aux dispositifs.

Tout ceci invite finalement à dépasser les variables d'âge et de génération pour tenter de saisir ce qui se passe entre les individus dans les situations concrètes de travail, en prenant en compte les effets des agencements organisationnels.



CHAPITRE 4

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPÉTENCES EN ACTIONS

Envisager la transmission sous l'angle des systèmes d'interaction et de coopération au travail permet d'introduire un changement de paradigme dans des politiques de gestion des âges généralement conçues sous le seul prisme des rapports de générations et/ou des critères d'âge. Cela conduit à **questionner la pertinence du tutorat comme modalité privilégiée de transmission**, surtout lorsque cela revient à limiter les relations interpersonnelles à des interactions duales et asymétriques.

C'est à travers l'analyse des interactions et des rapports interpersonnels dans les situations de travail, que certaines recherches ont abouti à une vision alternative du tutorat, bien au-delà des pratiques extrêmement stéréotypées qu'induit souvent une vision mécaniste de la transmission des compétences⁷¹. Mais c'est en introduisant la notion de *coopération*⁷² et en établissant un lien d'interdépendance entre la transmission des compétences et les organisations du travail que l'on pourra envisager, en termes de pratiques, le passage vers une entreprise du type 4⁷³. Partant de là, on verra comment les évolutions axées sur la communication, la réciprocité et le partage de connaissances ont amené certaines entreprises, dans leur quête de performance, à notamment intégrer les théories du *knowledge management* et à réadapter leur organisation du travail autour de nouveaux modèles : les organisations en réseaux – afin que la coopération puisse induire une dynamique de production et de circulation des ressources, et par là même favoriser la transmission des compétences clés.

71. Cloutier E., Lefebvre S., Ledoux E., Chatigny C. & St-Jacques Y. (2002), «Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels: le cas des usineurs et des cuisiniers», *Rapport R-316, Études et recherches*, IRSST, Montréal.

72. Zarifian P. (1988), «L'émergence du modèle de la compétence», in Stankiewicz F. (éd), *Les Stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica ; Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan «Logiques économiques» ; Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

73. Cf. chap. II.3.

4.1 IDENTIFIER LES COMPÉTENCES CLÉS : ESSAI DE MODÉLISATION

L'un des points les plus épineux que pose le contrat de génération est l'identification des compétences que les organisations cherchent à pérenniser à travers les mesures de transmission. Qu'est-ce qu'on doit repérer et comment ? Les anthropologues Denis Chevallier et Isac Chiva parlent de cet « *introuvable objet de la transmission* », comme de « *savoirs si incorporés qu'ils paraissent impossibles à isoler ; connaissances non codifiées qui, pourtant, au cours de l'acte technique, semblent indissociables des savoirs formalisés ; valeurs sociales et normes culturelles inséparables des appartenances aux métiers et aux statuts professionnels* »⁷⁴. Mais alors, comment, face à des manières de faire si diverses et complexes, isoler les modèles et comprendre les mécanismes de leur transfert et de leur acquisition, alors que ni les uns ni les autres ne sont explicitables ou explicités par les intéressés eux-mêmes ?

Face à cet *imbroglio*, un détour par la recherche se révèle nécessaire pour tenter de rendre intelligible la nature de ces compétences clés⁷⁵. Deux approches se disputent la partie, chacune débouchant sur des modalités spécifiques de transmission des compétences. Mais toutes prennent leur source d'une analyse qui distingue les compétences individuelles devenues *critiques* parce que menacées et susceptibles d'être perdues par l'entreprise, des compétences collectives ou *distribuées*⁷⁶ dont l'organisation peut rencontrer des difficultés à les transmettre et à les développer⁷⁷.

74. Chevallier D. (1991), *Savoir faire et pouvoir transmettre*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

75. Une telle opération éveille le débat foisonnant et toujours d'actualité autour du passage de la logique de qualification à la logique de compétence. Sans velléité de nourrir les controverses, on propose ici de nous inspirer de l'approche de Philippe Zarifian pour appréhender la compétence comme cette capacité d'agir et de mettre en œuvre, de façon appropriée et dynamique, un ensemble d'attributs individuels et/ou collectifs pour faire face, dans une situation de travail donnée, à des événements imprévisibles (Zarifian P. (2001), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons (1^{re} éd., 1999).

76. Selon Cesar, « *une compétence est critique lorsqu'elle est mise en œuvre peu fréquemment par des personnes autonomes, qu'elle est détenue par un petit nombre d'individus qui ont un âge moyen élevé et ne disposent d'aucune procédure formelle à laquelle se référer ; la compétence critique se définit donc comme étant non située, individuelle, informelle et précaire. À l'inverse, une compétence distribuée est actée fréquemment par des opérateurs autonomes qui sont suffisamment nombreux, ont un âge moyen peu élevé et dont les éléments sont décrits dans le système de documentation de l'organisation ; la compétence distribuée se définit comme étant située, formelle et pérenne* » (Cesar M. [2011], « *Bilan organisationnel des compétences individuelles en fonction de leur criticité* », *Le Travail humain*, t. 74, n° 3, p. 205-223).

77. *Ibid.*

Dans la **première approche**, un courant de recherche s'est formé autour d'une analyse selon laquelle les compétences individuelles ne seraient pas déterminantes car elles produisent un avantage superficiel⁷⁸. Les compétences collectives produisent de la rente et donnent un atout compétitif durable dans le temps, et de ce fait sont davantage créatrices de valeur pour l'organisation et sources d'avantage concurrentiel. À partir de là, les *compétences clés* peuvent être déterminées à l'aune de la valeur qu'elles procurent à l'entreprise. Elles détiennent alors cinq propriétés essentielles⁷⁹ :

- elles doivent augmenter la **valeur** du produit destiné au client ;
- elles sont **rares** car ne peuvent être ni facilement achetées ni facilement transférées ;
- elles sont **difficilement mobilisables** (ou à acquérir) soit parce qu'elles sont propres à l'entreprise, soit parce que leur prix est trop élevé ;
- elles sont **inimitables** car ne pouvant être copiées et faisant intégralement partie de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise ;
- elles sont **durables** et assurent une pérennité à l'entreprise car elles pourront s'adapter à de nouvelles technologies ou à des innovations.

Alors que la première approche accorde peu de valeur aux compétences critiques dans la détermination des compétences clés, la seconde propose quant à elle de combiner les deux types de compétences. Le salut passe alors par l'organisation qui, à travers un assemblage d'individualités en interaction et en coopération, permettrait de faire le lien entre les compétences individuelles et les compétences collectives⁸⁰. Un courant d'analyse apparaît là aussi pour dire qu'une compétence clé émerge lorsque, dans les situations de travail au sein de l'organisation, un processus d'apprentissage se met en place et fait évoluer une compétence individuelle en une compétence collective ou organisationnelle⁸¹.

78. Grant R.M. (1991), « *The resource-based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation* », *California Management Review*, n° 3, p. 114-135 ; Doz Y. (1998), « *Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés* », *Revue française de gestion*, n° 97, p. 92-103 ; Hamel G. & Prahalad C. K. (1999), *La Conquête du futur*, Paris, Dunod.

79. Barney J. (1991), « *Firm resources and sustainable competitive advantage* », *Journal of Management*, Vuibert.

80. Zarifian P. (2001), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons (1^{re} éd., 1999).

81. Colin T. & Grasser B. (2009), « *Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier* », in Picq T. & Défélix C. (coords.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, Gracco CNRS.

Cette seconde approche stipule qu'une compétence individuelle devient clé dès lors qu'elle est confrontée à d'autres, qu'elle fait l'objet d'échanges et que par ce biais, des compétences se diffuseront tandis que de nouvelles émergeront dans l'organisation. Et c'est précisément dans ce processus de diffusion et d'émergence que certains auteurs⁸² situent l'enjeu de la transmission et parlent de la compétence comme d'un objet qui « *ne se transmet pas, au sens du modèle scolaire, il convient mieux de parler de construction, de développement*⁸³ ». La transmission des compétences peut alors définie comme « *l'ensemble des échanges à propos des pratiques professionnelles, au cours de la réalisation du travail, entre des individus aux parcours, expériences et anciennetés divers, échanges marqués par les asymétries que cette diversité implique entre individus*⁸⁴ ».

La première approche sert objectivement à identifier les ressources critiques dans l'organisation, c'est-à-dire les compétences qui ne font l'objet d'aucune procédure formelle, et les individus qui les détiennent. Mais elle induit une démarche de transmission plutôt mécaniste d'un transmetteur vers un récepteur. C'est ce que l'on observe en particulier dans les entreprises des types 1 et 2 de notre typologie⁸⁵, ces entreprises au mode d'organisation traditionnel dont la rigidité des structures ne favorise pas les échanges transverses entre collaborateurs. On peut ainsi comprendre que le diagnostic dans ces organisations n'ait pu avoir pour effet que de redonner une part belle aux anciens modèles de transmission comme le tutorat par exemple.

En accordant une place primordiale aux situations de travail, **la seconde approche** quant à elle prône une attitude plutôt dynamique : celle qui **conduit** d'un même mouvement à **identifier les compétences critiques et à favoriser leur transmission au sein de l'organisation par un système de diffusion via les interactions et les coopérations entre collaborateurs**. Ici, il s'agit moins de donner des indices pour

82. Senge P. (1991), *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Éditions First, Paris ; Alter N. (2010), *L'Innovation ordinaire*, Paris, Quadrige/PUF, 3^e édition.

83. Connard P. & Devin B. (2007), *La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences*, Lyon, Anact.

84. Thébault J. (2013), *La Transmission professionnelle. Un processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un centre hospitalier universitaire*, thèse de doctorat en ergonomie, Cnam/Centre d'études de l'emploi, Creapt.

85. Cf. chap. II.3.

localiser ces compétences critiques que d'amener les individus qui les détiennent à s'inscrire dans cette dynamique d'échange qu'elle induit.

Les deux approches sont ainsi totalement complémentaires l'une de l'autre. Seulement, pour évoluer vers l'entreprise des types 3 et 4, il existe deux possibilités. Soit une remise en cause radicale des modalités d'organisation du travail et des modes de production en vigueur dans l'entreprise. Soit, de manière un peu moins radicale, une ouverture de l'entreprise à de nouveaux modèles d'organisation du travail, en vue de les expérimenter voire de les combiner avec le modèle traditionnel.

CAS D'ENTREPRISE

L'ENTRETIEN D'EXPÉRIENCE POUR IDENTIFIER LES COMPÉTENCES CRITIQUES CHEZ MERSEN FRANCE

Mersen est une entreprise spécialisée dans la production de matériaux à base de graphite et d'équipements électriques. En 2012, l'entreprise affichait une pyramide des âges asymétrique avec un effectif de seniors : 36 % des collaborateurs en France avaient plus de 48 ans (dont 16 % avaient 55 ans et plus) et seulement 8 % avaient moins de 27 ans (dont la moitié en alternance). De même, l'outil de GPEC laissait transparaître une concentration des compétences nécessaires à la survie de l'entreprise chez ces mêmes seniors.

Face à ce double constat, le problème de la relève s'est posé avec d'autant plus d'acuité que l'entreprise risquait de voir disparaître certaines compétences sur des métiers clés. Elle s'est alors posée comme défi de préserver le capital de connaissances avant le départ des salariés âgés et de faire de la transmission des savoirs et des compétences un enjeu stratégique fort.

En 2013, les négociations sur le contrat de génération ont été l'occasion de remettre au goût du jour l'une des mesures phares de l'accord seniors signé en 2009 — « le tutorat d'expertise ». Ce dispositif de transmission des compétences doit permettre à l'entreprise d'engager une démarche de pérennisation des savoirs et des savoir-faire indispensables à sa performance économique, tout en accompagnant les collaborateurs âgés de 58 ans et plus vers une sortie d'activité optimale. Sa particularité est d'intégrer un système d'entretien d'expérience dont l'objectif est de permettre aux collaborateurs âgés de conceptualiser leurs pratiques professionnelles. Au-delà des « recettes », des « tours de main » et des « combines » déployés par ces salariés, il s'agit de détecter les connaissances pratiques qui les fondent. Cet entretien d'expérience est donc un système d'identification des compétences critiques, mais aussi un moyen d'évaluer les conditions favorables à leur transmission et d'anticiper la transition entre activité et retraite selon les souhaits et les droits du salarié.

Si l'entretien d'expérience est principalement destiné aux salariés âgés de 58 ans et plus, en pratique il requiert une implication forte des managers qui ont la responsabilité de le conduire. L'objectif est d'analyser deux éléments essentiels à l'entrée du collaborateur dans le dispositif de tutorat d'expertise : ses capacités à objectiver ses compétences, à verbaliser et transmettre les clés de sa pratique professionnelle et sa réelle motivation à endosser le rôle de tuteur.

Mais l'entreprise a fait un choix audacieux et inédit pour s'assurer de la réussite de cette démarche : celui de la proximité. Elle a en effet décidé de miser sur le fait que cet entretien n'est productif que dans le cas où une relation non hiérarchique s'installe entre le collaborateur âgé et son manager direct. Partant de là, une formation est octroyée aux deux protagonistes pour les amener, chacun, au moment de l'entretien, à s'affranchir de la posture hiérarchique. Mais on a pu constater que cette exigence pouvait constituer un point d'achoppement dans la réussite du dispositif, autant qu'il existe des réserves sur l'intérêt de mettre en place

une démarche spécifique alors que d'autres formes d'outils chronophages tels que les entretiens individuels existent déjà.

Au final, une fois les compétences objectivées, les capacités pédagogiques détectées, le contrat établi entre l'entreprise et le collaborateur âgé sur les compétences à transmettre, le tutorat d'expertise prend place. Il consiste à octroyer à un jeune alternant une formation qui peut déboucher sur la signature d'un contrat de travail à durée indéterminée au bout de six mois. Sa mission remplie, le senior bénéficie alors d'une valorisation pécuniaire équivalente à un mois de salaire.

CAS D'ENTREPRISE

DÉMARCHE D'IDENTIFICATION ET DE TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : LE CAS D'ORANGE

Dans le cadre de l'accord intergénérationnel du 27 septembre 2013, Orange a souhaité construire une démarche de transmission des savoirs portant une attention particulière à ceux détenus par des salariés susceptibles de quitter le Groupe à une échéance proche. Cette démarche comporte trois phases qui s'enchaînent de manière fluide : l'entretien de bilan de poste, la formalisation des savoirs exercés et la transmission proprement dite.

Étape 1 : l'entretien de bilan de poste

Au cours de cet entretien, le manager et son collaborateur identifient les savoirs clés détenus, notamment ceux que ce dernier a acquis en situation de travail au cours de son expérience sur le terrain. Cet entretien aborde notamment les points forts, les leviers, les points de satisfaction du poste, les points de vigilance,

les savoirs à pérenniser, les connaissances spécifiques liées à l'environnement de travail, les activités réalisées par le salarié et les compétences associées à ces activités.

L'entretien de bilan de poste est ensuite transmis au DRH, garant de la démarche.

Étape 2: la formalisation des savoirs exercés

Si, au cours de l'entretien, des savoirs dont la transmission est importante pour le Groupe ont été identifiés, le (la) salarié(e) entre dans la phase de formalisation. Celle-ci a pour but d'exposer, de transcrire et de mettre en lumière les points clés et sensibles dont la disparition pourrait fragiliser le bon fonctionnement de l'équipe de travail et *in fine* de l'entreprise.

Ce document de formalisation peut être complété par d'autres supports: photos, vidéos...

Ces informations sont ensuite transmises au DRH de l'entité.

Étape 3: la transmission

Cette phase peut se réaliser soit en collectif soit en face-à-face dans le cadre d'une succession sur un poste.

Elle peut également se faire au travers de différents procédés individuels et collectifs pouvant relever de la formation, de l'apprentissage en situation de travail, du mentorat, etc.

Enfin, cette phase de transmission s'inscrit tout naturellement dans le cadre de la communauté Plaza «intergénérationnel» d'Orange.

4.2 LA TRANSMISSION VIA LES INTERACTIONS INTERPERSONNELLES

Lors d'une étude portant sur *les enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels* au sein d'une entreprise d'usinage, Esther Cloutier et ses collègues ouvrent de nouvelles perspectives sur les interactions

formatrices entre des groupes d'âge et d'expérience différents⁸⁶. En identifiant cinq types d'interactions, ces auteurs montrent que la transmission ne relève pas uniquement d'un système d'interaction unidimensionnel et vertical où l'âge serait le facteur principal de réussite. Ils distinguent ainsi:

- **Des interactions entre collègues de même cohorte et de même âge fondées sur des affinités.** Comme par exemple des jeunes qui rentrent en même temps dans une entreprise à l'issue d'une formation initiale et qui ont non seulement besoin de confronter leurs idées sur les écarts entre l'école et l'entreprise, mais aussi de s'entraider et se concerter pour trouver les meilleures ressources leur permettant de mieux s'insérer dans l'entreprise.
- **Des situations de coapprentissage entre des collaborateurs plus expérimentés** qui ont vécu des expériences professionnelles similaires. Cette situation appelle à une co-production, généralement pour poser un diagnostic en cas d'erreur par exemple.
- **Des interactions avec des collègues proches de la zone de travail, d'âge et de cohorte différents.** Outre la proximité, la disponibilité et l'expérience des autres sont des critères supplémentaires qui renforcent l'interaction et déterminent la qualité de l'échange.
- **Des interactions avec des collègues plus âgés et expérimentés qui ont aussi une grande ancienneté dans l'entreprise.** L'apport de ces derniers est généralement de l'ordre de la mémoire et de la culture d'entreprise.
- **Des interactions entre collègues expérimentés** où l'un a besoin de trouver une solution devant une situation de travail problématique à laquelle l'autre a pu faire face auparavant.

Autant de configurations d'interactions possibles qui, lors d'une analyse sur la place accordée à la question de la transmission dans le contrat de génération, font dire à Annie Jolivet et Jeanne Thébault : «*La transmission ne se déroule pas seulement dans les interactions "dissymétriques" (jeune-âgé, novice-expert, nouveau-ancien) mais également dans des interactions symétriques (entre des personnes de même statut, de même âge), et "asymétriques" (entre des personnes aux fonctions*

86. Cloutier E., Lefebvre S., Ledoux E., Chatigny C. & St-Jacques Y. (2002), «*Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels: le cas des usineurs et des cuisiniers*», *Rapport R-316, Études et recherches, IRSST, Montréal*.

différentes, aux anciennetés et aux expertises différentes) au sein des équipes de travail [...] La transmission n'est donc pas systématiquement unidimensionnelle mais peut être aussi bidirectionnelle/réciroque⁸⁷.»

Les modalités de transmission ne doivent pas ignorer ces différents types d'interactions en situation de travail, et peuvent être envisagées sous l'angle de relations de type binomial/réciroque, voire collégial.

Le binômat d'échanges

Il existe des alternatives au modèle classique du tutorat comme le *mentorat réciroque* ou le *binômat intergénérationnel*. Il s'agit de deux expressions différentes mais qui désignent une réalité plus ou moins identique :

- **le binômat intergénérationnel** est conçu comme un dispositif qui s'adresse à l'ensemble des groupes d'âge présents dans l'entreprise, et met en œuvre des processus de production basés sur les apports des différentes générations⁸⁸ ;
- **le mentorat réciroque** serait plutôt un outil d'échange social mettant à profit l'expertise de deux générations⁸⁹.

Loin d'être une innovation, ces systèmes qui prônent l'instauration d'une interaction bidirectionnelle dans le processus de transmission existent depuis fort longtemps aux États-Unis et dans les pays anglo-saxons, notamment sous le concept de *mentoring*. L'apparition et le développement outre-Atlantique de la pratique qui en découle sont contemporains de la prise de conscience des grandes mutations liées à l'accélération des progrès techniques et à la mondialisation.

87. Jolivet A. & Thébault J. (2014), «Le contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle?», *La Revue de l'Ires*, n° 80, p. 105-125.

88. Scotto M.J., Tiffon H. & Boyer A. (2014), «De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle : le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises», *Working Papers 2014-135*, Department of Research, Ipag Business School.

89. Chaudhuri S. & Ghosh R. (2012), «Reverse mentoring : a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed», *Human Resource Development Review*, vol. 11, n°1, p. 55-76.

On retrouve sous l'appellation de «**mentoring**» (ou mentorat) **l'idée d'une dynamique, d'un flux qui va et qui vient et qui élargit le savoir et les capacités de tous à partir du capital** de savoir et de savoir-faire **de chacun**. Si le mentorat peut désigner une relation d'aide et de soutien entre un novice (le mentoré) et un individu expérimenté (le mentor), celui-ci étant chargé d'accompagner celui-là dans un parcours de développement⁹⁰, cette définition la rapprocherait alors plus du tutorat.

Mais le mentorat se distingue du tutorat dans deux de ses dimensions intrinsèques⁹¹ :

- Le mentorat est davantage tourné vers la quête de sens plutôt que vers l'acquisition de compétences techniques. Plus qu'un tuteur, le mentor est plus tourné vers l'action (entraîner avec soi) que vers l'accompagnement : la différence résiderait dans l'intensité de la relation.
- Le mentorat induit une relation de réciprocité, une caractéristique que l'on ne retrouve pas dans le tutorat.

C'est dans cette dimension de réciprocité du mentorat que l'on retrouve toute la richesse et la complexité amenées par Esther Cloutier et ses collègues quand ils reposent la problématique de la transmission des compétences autour des relations interpersonnelles en jeu dans ce processus. La réciprocité étant cependant envisagée comme un attribut intrinsèque du mentorat, on peut trouver redondant l'usage courant de l'expression «*mentorat réciroque*» (ou *reverse mentoring*). Sans doute parce que les pratiques de mentoring ont pendant longtemps laissé penser que c'est toujours dans un seul sens que fonctionne la relation. Toujours est-il que le mentorat, tel qu'envisagé par ces auteurs, introduit en pratique une modification du rapport à l'échange de savoirs, voire introduit un véritable partenariat entre les générations. Outre les répercussions bénéfiques du mentoring⁹², la relation à double sens qui la fonde serait, en soi, un moyen d'harmoniser les rapports intergénérationnels et de (re)créer une communication entre les générations⁹³.

90. St-Jean E. & Mitrano-Méda S. (2013), «Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1-2, p. 121-140.

91. Paul M. (2004), *L'Accompagnement. Une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.

92. Delobbe N. & Vandenberghe C. (2001), «La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire», *Le Travail humain*, n° 1, vol. 64, p. 61-89.

93. Attias-Donfut C. (1991), *Générations et âges de la vie*, Paris, PUF «Que sais-je?».

CAS D'ENTREPRISE

**LE DIGITAL REVERSE MENTORING
CHEZ DANONE**

En 2011, le géant du secteur agroalimentaire Danone mettait en place un programme de *digital reverse mentoring*. À l'origine, une convergence d'idées et de visions entre une jeune collaboratrice férue de nouvelles technologies, convaincue que le Web est un espace inédit de partage et d'enrichissement personnel et collectif, et une entreprise consciente qu'en termes de collecte et de diffusion d'informations, une présence sur le Web est stratégique – alors qu'une bonne part des effectifs seniors ne sont pas toujours très à l'aise avec les nouvelles technologies. L'idée vient donc de confier à des juniors la responsabilité d'initier des collaborateurs seniors aux pratiques du Web 2.0 pour leur apprendre à comprendre et utiliser les médias sociaux. Cette démarche repose sur un échange intergénérationnel entre des jeunes « mentors » volontaires de moins de 30 ans et des « mentees » plus âgés peu enclins au « digital ». Pendant une demi-journée, une session de formation est proposée au mentee avec un accent particulier sur la compréhension et l'usage des réseaux sociaux.

Ce programme intergénérationnel rencontre rapidement un vif succès, comme en témoigne l'existence, au bout de deux ans, d'un réseau de 85 mentors issus d'une vingtaine de filiales du Groupe et des 1 300 mentees formés à travers le monde (17 pays), parmi lesquels 5 membres du Comex. Une évaluation du programme montre d'ailleurs que 95 % des participants le recommandent autour d'eux, tandis que l'efficacité des mentors est soulignée par les mentees qui leur attribuent 4,5 points sur 5. Selon la responsable diversité France du Groupe, ce succès repose notamment sur « *la simplicité du concept, sur le fait que ce programme répond à des besoins et des orientations stratégiques du Groupe et qu'il y a une bonne combinaison entre les bénéfices rationnels et émotionnels qu'en tirent les participants.* »

L'expérience rencontre toutefois des limites, en particulier dans le suivi et la coordination du programme en interne. Des points d'achoppement sont évoqués comme par exemple le poids des processus organisationnels, la difficulté à embarquer le top manager dans ce projet et le manque de vision à long terme sur les bénéfices du programme. Même si l'engagement de la direction sur ce projet demeure fort au regard des bénéfices escomptés à long terme : « *Il y a un vrai impact business, car ça engendre une meilleure collaboration entre les salariés, fluidifie l'information et produit un meilleur niveau de connexion avec notre écosystème* », précise la responsable diversité.

Le tutorat collégial

Les systèmes bidirectionnels représentent un pas important dans la tentative de sortir les mesures de tutorat des *a priori*⁹⁴ qui les caractérisent très souvent. Mais les interactions qui fondent le processus de transmission des compétences en entreprise peuvent aussi être envisagées sous l'angle d'une activité tutorale « *distribuée*⁹⁵ ». Celle-ci fait référence à des modalités de transmission organisées autour d'un système de collégialité, c'est-à-dire une « *forme organisationnelle de type bottom up fondée sur l'accomplissement en commun de tâches incertaines, non routinières*⁹⁶ ».

Les réunions de *distribution* sont illustratives de cette forme de **tutorat collégial**, du fait qu'elles favorisent le partage de bonnes pratiques et sont « *de véritables récits apprenants de nature à transmettre une expertise, mais aussi à valoriser en même temps l'expérience de l'ancien* », et peuvent notamment participer à la formation des nouvelles recrues⁹⁷.

94. Cf. chap. II.4.

95. Astier P., Conjard P., Devin B. & Olry P. [dir.] (2006), *Acquérir et transmettre des compétences*, Lyon, Anact.

96. Lazega E. & Wattebled O. (2010), « Deux définitions de la collégialité et leur articulation : le cas d'un diocèse catholique », *Sociologie du travail*, n° 52, p. 480-502.

97. Le Roux D. (2006), « Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire », *Sociologies pratiques*, vol. 12, n°1, p. 23-36.

Outre ces réunions, il arrive que les collectifs de travail ou les collègues soient mis à contribution dans la formation des recrues avec des responsables qui assurent un encadrement spécifique, tandis que divers collaborateurs tiennent des rôles formels ou informels. C'est en particulier le cas dans cet établissement bancaire qui adopte une version non informelle ou moins improvisée, en mode *tournant*, où les collaborateurs deviennent tuteurs à tour de rôle⁹⁸. Dans cette entreprise, le recrutement des jeunes alternants survient majoritairement au sein des agences. Or, il s'avère qu'en ces lieux, la moyenne d'âge des équipes n'est pas très élevée et que les écarts d'âge entre collaborateurs tournent généralement autour de cinq ans. C'est ainsi que, depuis quelques années, un système d'intégration et de formation des jeunes recrues se met en place de façon informelle. Si le rôle de tuteur revient formellement au directeur d'agence, l'ensemble des collaborateurs participent à la formation de l'alternant, les apports se mesurant à l'aune du domaine d'expertise de chacun. Un phénomène identique peut être observé dans les équipes constituées autour d'un projet commun qui accueillent des stagiaires.

Le plus souvent donc, la survenue du tutorat collégial relève des aléas de la production et des imprévus dans les conditions de réalisation des tâches. Ce qui fait que chaque membre a intérêt, *a priori*, à favoriser l'acquisition des savoirs et savoir-faire de métier chez son collègue et à entretenir avec celui-ci une relation de travail directe⁹⁹. Ce procédé présente néanmoins des risques dont il faut prendre la mesure.

Parce que ce système fait peser le développement des compétences des novices sur les équipes de travail, il implique une imbrication du formel et de l'informel tandis que les apprentissages s'y feront de manière opportuniste¹⁰⁰. Et le fait que l'initiative soit hiérarchique et de ce fait puisse sembler plus légitime, n'empêche pas que, souvent, les collaborateurs expérimentés dont on sollicite l'apport ne bénéficient pas d'une reconnaissance institutionnelle, ni dans le statut de tuteur ni dans le rôle qu'ils jouent sur la professionnalisation des jeunes recrues.

98. Ce cas particulier a été évoqué lors des tours de table d'échanges de pratiques qui ont marqué le groupe de travail AFMD «Du contrat de génération au management intergénérationnel».

99. Delgoulet C., Largier A. & Tirilly G. (2013), «La mesure des tutorats en entreprise: enjeux, complexité et limites», *Formation emploi*, n°124, octobre-décembre.

100. Gaudart C., Delgoulet C. & Chassaing K. (2008), «La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP: approche ergonomique des enjeux et des déterminants», *Activités*, 5 (2), p. 2-24.

Mettre en place un tutorat collégial peut s'avérer complexe. Cette forme de transmission induit en effet des échanges réciproques entre collaborateurs d'une façon presque normative qui ne tient pas toujours compte de leurs identités professionnelles et/ou de leurs positions dans l'organisation. Alors que la non prise en compte de ces spécificités dans les rapports au travail peut susciter des concurrences et, à terme, générer des conflits¹⁰¹.

CAS D'ENTREPRISE

LES GROUPES D'ÉCHANGES DE PRATIQUES AU SEIN DE L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC)

Dans le cadre de son accord «contrat de génération», l'Apec a non seulement proposé de mener des actions de tutorat inversé et de transfert d'expériences, mais également de s'appuyer sur «des échanges de pratiques et de savoirs intergénérationnels.» L'idée est de «développer les rencontres entre les jeunes et les salariés plus expérimentés, en favorisant la transversalité interservices emplois, afin de faciliter les échanges et de bénéficier de part et d'autre des enseignements et retours d'expérience.»

Il s'agit alors d'organiser des réunions/groupes d'échanges entre des jeunes et des salariés expérimentés selon deux modalités. La première consiste en des réunions d'échanges de pratiques sur des thèmes spécifiques entre des salariés (6 à 8 maximum) qui exercent le même métier. La seconde concerne des réunions entre des salariés appartenant à des services différents en vue d'échanger par exemple sur des études spécifiques réalisées par l'association et qui requièrent de croiser certaines expertises.

101. Lacaze D. (2014), «Transmission entre générations et changement organisationnel: l'impossible équation», *Gestion 2000*, n° 3, vol. 31, p. 15-32.

4.3 LA TRANSMISSION VIA LES COOPÉRATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL

Verticalité des échanges et co-apprentissage dans le travail : degrés fort et faible de la coopération

Au-delà de l'âge et d'une simple relation de coordination entre individus au travail, les interactions protéiformes entre collaborateurs complexifient les processus traditionnels de transmission. La coopération, qu'elle soit à faible ou à fort degré¹⁰², permet d'aller encore plus loin dans la manière de concevoir la transmission en situation de travail.

La **coopération au sens faible**¹⁰³ s'impose à l'entreprise pour des raisons d'efficience organisationnelle et d'efficacité économique. Elle lui permet de gagner en souplesse réactive et en capacité d'action face à des problèmes souvent déjà rencontrés. De ce fait, l'intensité des échanges et les interactions des salariés permettent de contourner les obstacles d'une structure bureaucratique trop lourde et d'un cloisonnement des services. Cette version faible de coopération ne remet pas en cause les anciens paradigmes organisationnels.

A contrario, la **version forte de la coopération** dépasse la simple coordination pour atteindre le cœur même du travail moderne – la communication – et implique de ce fait une remise en cause plus radicale de l'organisation traditionnelle du travail. Elle consiste à développer des espaces d'*intersubjectivité* qui reposent moins sur la simple convergence des intérêts et des actes que sur l'implication subjective des individus. Mais l'innovation sera au cœur de la stratégie. Une telle coopération suppose donc le décloisonnement des services et des fonctions, la mise en place de structures transversales, l'autonomie des salariés et une refonte de la définition des emplois et des compétences. Une telle coopération peut par exemple constituer le pilier de l'activité de production, par exemple au sein des groupes de projets multimétiers où des collaborateurs aux spécialités diverses apprennent à réfléchir et à travailler ensemble autour d'un objectif commun.

102. Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai de sociologie sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF

103. Qui est voisine chez Zarifian de la coordination, soit ordonner ensemble (ibid).

CAS D'ENTREPRISE

LE CAS DU GROUPE POULT OU COMMENT ÉVOLUER D'UN SYSTÈME DE COOPÉRATION VERS UN AUTRE

Poult est un acteur majeur dans l'industrie du biscuit sucré sous marque distributeur en France et compte un effectif de 1 600 collaborateurs. En 2005, le Groupe fait l'acquisition de l'entreprise bretonne Panier-Tanguy et double ainsi sa taille et son volume de production. Mais au même moment, des problèmes organisationnels apparaissent et commencent à peser sur la performance économique de l'entreprise, conduisant celle-ci à engager une démarche radicale de changement des modalités d'organisation du travail. Jérôme Introvigne, ancien responsable de l'innovation du Groupe, retrace les événements qui se sont déroulés à l'époque :

« On a eu le problème d'une usine où travaillent 400 personnes, qui est la deuxième plus grande usine de biscuiterie en France. Le résultat d'exploitation était très variable d'un mois sur l'autre (...) On a fermé l'usine pendant une journée et on a demandé à l'ensemble des collaborateurs d'expliquer la façon dont ils voulaient collaborer ensemble. Ils ont pris une grande décision et ont supprimé deux niveaux hiérarchiques. Ils nous ont demandé beaucoup plus d'autonomie, on a eu très, très peur ! Ils nous ont demandé d'être organisés en réseaux et surtout pas en matrice ou en « chacun dans sa case. » Et on a fait ça ! (...) Quand on a fait ces changements, le résultat d'exploitation a chuté puis rebondi. C'est-à-dire que pendant quatre mois c'était dramatique, le temps que les coordinations se mettent en œuvre.... Pendant ce temps, le budget formation a augmenté de près de 800 % par rapport aux années précédentes. Puis quand cela a redécollé, ils ont doublé le résultat d'exploitant en près de quinze mois. »

Partant de l'expérience réussie de cette usine, le signal fut donné pour implémenter ces changements dans l'ensemble du Groupe

et dans le même temps passer d'une stratégie de volume à une stratégie d'innovation. Le travail a commencé par une redéfinition participative des valeurs groupe. Dans une volonté de mettre l'humain au cœur du système, des valeurs telles que la confiance, la liberté, la transparence, la décentralisation hiérarchisée et la responsabilité vis-à-vis des clients et de ses pairs sont alors prônées. S'en est suivie une redéfinition complète des modalités d'organisation du travail. Elles reposent aujourd'hui sur les principes d'action tels que : l'autonomie et la polyvalence des opérateurs dans les lignes de production ; la réduction des lignes hiérarchiques ; le management des équipes en « mode projet » ; le développement des apprentissages transverses au sein des collectifs de travail ; le droit à l'expérimentation et à l'erreur.

Concrètement, le raccourcissement et la simplification des circuits de décisions ont redéfini les systèmes d'interaction entre opérateurs à la faveur d'une organisation en réseaux où les échanges sont devenus transverses et plus dynamiques. Cela a été renforcé par la suppression de deux niveaux hiérarchiques qui a fluidifié la circulation de l'information dans l'organisation et conduit les opérateurs à être au même niveau d'information.

En termes de gestion et de management, ces évolutions ont conduit à des transformations radicales dans plusieurs domaines :

- Le budget, outil de contrôle par excellence des organisations mais qui ne correspondait plus à la volonté d'adaptabilité et d'innovation permanente de l'entreprise, a été remplacé par un outil prévisionnel simplifié et facilement révisable. Les frais peuvent être aujourd'hui librement engagés par les opérateurs en fonction des besoins des projets.
- Sur le volet ressources humaines, la fixation des rémunérations et le recrutement, bastions traditionnels du pouvoir des dirigeants, sont tombés au profit d'une contribution renforcée de chaque collaborateur de l'entreprise. Sur ce point, l'entreprise avait lancé une

fois appel à candidature interne pour remplacer un directeur de site sur le départ. Un collectif d'une quinzaine de collaborateurs représentatif de l'ensemble des métiers et des lignes de production du Groupe s'est alors constitué pour procéder au recrutement. Après s'être réunis pour définir les attentes et les critères du poste, les membres ont conduit les entrevues de trois candidats pour finalement fixer leur choix dans une prise de décision collégiale.

- Sur les lignes de production, le travail se fait en équipes-projets et dans une logique de développement des apprentissages. Dans ce contexte, les transmissions se font de manière transverse, dans l'action. La reconnaissance du droit au tâtonnement et à l'essai-erreur a conduit les opérateurs à non seulement exercer leur penchant pour l'expérimentation, mais également à développer leurs compétences au fil des situations professionnelles qu'ils rencontrent. L'organisation participe aussi à ce mouvement de montée en compétences des collaborateurs en initiant, entre autres dispositifs, des communautés de pratiques autoadministrées telles que « Poult Académie » : une structure animée par dix collaborateurs (dont trois cadres dirigeants) qui organisent des ateliers de partage de compétences autour de différents thèmes professionnels.

Tous ces changements permettent à Jérôme Introvigne d'affirmer que chez Poult : « *La génération, ce n'est plus une question [...] Pour nous, la diversité, c'est d'être capable de marier les cultures et de faire bosser ensemble un cadre supérieur, un cadre dirigeant, un employé, un ouvrier pour driver le même projet. Donc c'est vraiment une question de diversité des compétences de chacun autour de la table.* » Les coopérations fortes introduites par ces transformations semblent donc avoir détourné la question des rapports intergénérationnels pour porter les efforts vers le but commun à atteindre, le projet commun à réaliser ; tandis que l'organisation du travail s'est transformée dans un esprit de développement des apprentissages et de codéveloppement des compétences, quels que soit l'âge et la culture des collaborateurs.

Travail en « mode réseau » et coproduction

La coopération forte est-elle toujours synonyme d'un univers de socialisation et de solidarité, vecteur de cohésion parfaitement régulé ? À cette vision idéaliste, l'on peut opposer que la coopération est « *traversée de calculs égoïstes, et les questions du travail sont trop souvent mouvantes pour que l'on puisse y construire des savoirs durables [...] même si cette tendance, qui met les individus en concurrence, préserve leur relation de coopération*¹⁰⁴ ». » Mais la coopération forte octroie de manière implicite une place importante à l'individu et à sa subjectivité dans la gestion concrète du travail, en particulier lors de la survenue d'imprévus. Ce qui n'est pas le cas dans les organisations de travail tayloriennes où la standardisation du travail et le cloisonnement des services bloquent les communications et restreignent la zone d'autonomie de l'opérateur. Pour « survivre » à cette coopération forte, l'opérateur doit alors développer des stratégies individuelles et se saisir des connaissances tacites et explicites qui circulent dans l'organisation¹⁰⁵.

C'est précisément de cette obligation à développer des capacités et à s'adapter de façon permanente que naissent des systèmes d'entraide pouvant s'apparenter à des « *bourses d'échanges de savoirs*¹⁰⁶ ». Dans certaines organisations, ces systèmes génèrent des procédés de réciprocité (formels ou informels) entre opérateurs mais aussi entre services, entre départements... On est donc face à des principes d'échanges de savoirs qui semblent se développer sur les traces du modèle de don/contre-don dévoilé par l'anthropologue Marcel Mauss¹⁰⁷.

Cette logique de réciprocité est surtout caractéristique des structures organisées en réseaux, lesquelles désignent des espaces organisés où l'information circule à grande vitesse et où se développent des liens de solidarité favorables aux apprentissages mutuels¹⁰⁸. **Le réseau correspond alors à « un système**

104. Alter N. (2010), *L'Innovation ordinaire*, Paris, Quadrige/PUF, 3^e édition.

105. Vendramin P. (2005), *Le Travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Paris, L'Harmattan.

106. Alter, *op. cit.*

107. Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 4^e édition.

108. Ferrary M. (2005), « Les échanges dans les réseaux scientifico-techniques et financiers », in Minguet G. & Thuderoz C. (dirs.), *Travail, entreprise et société*, Paris, PUF, p. 44-56.

coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé¹⁰⁹ ».

Cette mutation de l'organisation suggérée par la coopération forte, est perçue comme un effet visible, dans le monde du travail, de la transformation des liens sociaux. Des relations qui se sont restructurées autour de la domination des réseaux de tous genres¹¹⁰. Ainsi, le passage de la coopération faible à la coopération forte dans les organisations demeure immuablement lié aux mutations des systèmes de production traditionnels qui, on le rappelle, sont aujourd'hui caractérisés par une rigidité des structures, un ritualisme des méthodes, un manque de responsabilité des acteurs... Bref, par un système bureaucratique et standardisé dont les limites et les dysfonctionnements ont été démontrés¹¹¹. Mais aussi un système dont on prédit la disparition progressive au profit de l'émergence de la firme coopératrice¹¹² : un nouveau modèle productif dont l'organisation se fonderait sur le développement des compétences des salariés et la constitution d'équipes de travail polyvalentes.

De l'organisation en réseaux à l'organisation apprenante en passant par l'organisation qualifiante ou encore organisation capacitive... les appellations de ce nouveau modèle productif se déclinent en autant d'expressions qui désignent généralement l'idée d'une organisation où l'on retrouve les caractéristiques suivantes :

- Elle est inscrite dans un cycle permanent de changement, de modulation de son espace-temps et d'innovations organisationnelles.
- Elle favorise les apprentissages et le développement des compétences entre collaborateurs.

109. Voisin E., Ben Mahmoud-Jouini S. & Voisin C. (dirs.) (2004), *Les Réseaux. Dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Éditions Economica.

110. Castells M. (2002), *La Galaxie Internet*, Paris, Fayard.

111. Crozier M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

112. Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (éd), *Les Stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica ; Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan « Logiques économiques ».

CAS D'ENTREPRISE

PLAZZA D'ORANGE: UN RÉSEAU SOCIAL, UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

Orange s'est très vite positionné en précurseur de la digitalisation des entreprises françaises en lançant, dès 2010, son réseau social interne Plaza. Le but est de remettre les femmes et les hommes au cœur de l'entreprise. En tant que réseau intergénérationnel, Plaza encourage intrinsèquement la circulation des savoirs et a constitué, en cela, un atout supplémentaire pour établir un diagnostic et élaborer des mesures sur la question de la transmission des savoirs : l'un des points essentiels du contrat de génération. Dès l'été 2013, il a été créé une communauté Plaza « intergénérationnel » destinée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour leur permettre :

- de partager leurs bonnes pratiques et d'utiliser, à la carte, un ensemble de ressources formatives/informatives intégrant l'aspect digital que développe le Groupe ;
- de garantir une prise en main plus facile et une mise en œuvre rapide des outils par l'ensemble des participants.

La communauté Plaza « intergénérationnel » donne l'occasion aux collaborateurs de partager leurs initiatives – qu'elles soient locales ou nationales –, leurs commentaires et questionnements autour des relations intergénérationnelles et de la transmission des savoirs. Elle leur permet également d'échanger et d'enrichir la démarche par leurs apports respectifs.

Cinq ans après la mise en place de Plaza, le Groupe réaffirme son positionnement avec le lancement de la seconde génération de son réseau social interne sur une nouvelle plateforme technique. Aujourd'hui, ce sont plus de 75 000 utilisateurs qui se retrouvent sur Plaza, dans plus de 2 000 communautés, pour y développer de nouveaux usages et améliorer leur travail au quotidien. Avec

des gains pouvant aller jusqu'à 35 % en termes de communication et de collaboration en interne et avec des délais réduits de 30 % pour la recherche de profils et de compétences, Plaza réussit son pari de créer du lien entre les collaborateurs d'Orange. Entité, pays, génération... La coconstruction et le partage d'expérience ne connaissent plus de frontières.

POUR ALLER PLUS LOIN**LES NOTIONS D'ORGANISATION APPRENANTE ET D'ORGANISATION QUALIFIANTE**

Bien que l'organisation qualifiante exprime à l'instar de l'organisation apprenante les liens entre organisations et compétences, elles se distinguent sur plusieurs points.

- **L'organisation qualifiante** s'intéresse à l'organisation du travail (surtout dans le secteur industriel) ainsi qu'aux processus (modes de fonctionnement, pratiques managériales, dispositifs de GRH) par lesquels l'individu et le groupe de travail peuvent faire face à des situations changeantes¹¹³. Selon Plane, une organisation qualifiante repose sur trois principes fondamentaux : « *D'une part, l'entreprise cherche à structurer son organisation en mettant en œuvre des compétences de ceux qui œuvrent, à l'inverse de l'attitude qui consiste à ajuster les ressources humaines une fois les choix organisationnels arrêtés. Selon ce principe, l'organisation ne se définit pas par sa structure interne mais bien par les compétences collectives qu'il faut être à même de mobiliser pour réaliser les objectifs. D'autre part, le caractère formateur des situations de travail et de gestion est privilégié. En ce sens, les incidents et les accidents qui surviennent en cours d'activité sont appréhendés comme des moments privilégiés d'apprentissage. [...] Enfin, le troisième principe essentiel est celui de la recherche de la coopération dans le travail, ce qui*

113. Livian Y.-F. (1998), *Organisation. Théories et pratiques*, Paris, Dunod (2^e édition refondue 2004).

conduit à considérer l'activité de communication et d'échange d'informations entre acteurs comme intense¹¹⁴. »

- Le grand dictionnaire terminologique décrit l'**entreprise apprenante** comme une «organisation où sont établis des processus permanents de gestion des savoirs dans le but de favoriser le développement et le transfert des connaissances détenues collectivement en vue de constituer un réservoir de leviers stratégiques dans lequel elle peut puiser pour créer de la valeur et s'ajuster ainsi à la concurrence.»

Mais, depuis la parution de son ouvrage *The Fifth Discipline*, Peter Senge apparaît comme l'autorité de référence dans le domaine de l'organisation apprenante. D'après cet auteur : «**Une organisation apprenante est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour améliorer leurs capacités collectives en vue d'engendrer des résultats dont ils peuvent être fiers**¹¹⁵.» Tandis que cette forme d'organisation repose sur les compétences et l'adaptabilité des équipes de travail et fonctionne selon une logique de gestion collective des opérations et de l'organisation du travail, la transmission devient un instrument de l'apprentissage organisationnel¹¹⁶.

Partant des travaux de Senge, **dix caractéristiques essentielles** de l'organisation apprenante ont été dégagées¹¹⁷:

1. le travail et l'apprentissage en équipe ;
2. la pensée systémique et les modèles mentaux ;
3. les flux d'information vertical et horizontal ;
4. l'éducation et la formation pour l'ensemble des membres d'une organisation ;
5. un système de reconnaissance de l'apprentissage pour tous les membres de l'organisation ;
6. l'amélioration continue sur le lieu de travail ;
7. la flexibilité des stratégies d'entreprise et des employés ;

114. Plane J.-M. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 2^e édition.

115. Senge P. (1991), *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Éditions First.

116. *Ibid.*

117. Rosengarten P. (1995), *Learning Organisations and Their Characteristics: the case of automotive components suppliers in Britain*, Presentation at the 1995 ECLO Conference, Warwick, Royaume-Uni.

8. des hiérarchies décentralisées et un management participatif ;
9. un laboratoire d'expérience et d'expérimentation constante ;
10. une culture d'entreprise constante.

Somme toute, l'entreprise en réseaux serait ce *Saint Graal* organisationnel qui ne finit pas d'intriguer chercheurs et praticiens en quête de nouvelles clés de lecture pour comprendre la manière dont les salariés s'associent et coopèrent. Vision idéalisée certes, mais l'approche par les réseaux constitue un levier de compréhension du «*mode de structuration des collectifs qui s'articule autour de l'individu et du projet et dans lequel la technique contribue à dessiner des frontières en associant présence et distance*¹¹⁸.» Elle peut servir non seulement à scruter les formes de coopérations et de collectifs mis en œuvre dans les situations de travail en présentiel, mais aussi à voir comment les outils techniques participent aux dynamiques de coopération dans le travail.

CAS D'ENTREPRISE

LE DIGITAL COMME SUPPORT TECHNIQUE À LA TRANSMISSION EN RÉSEAU SOCIAL: LE CAS D'IBM

Au tournant du siècle dernier, IBM a vécu une transformation majeure en passant du métier de concepteur d'outils informatiques au métier de conseil et de fournisseur de solutions intégrées. Cette transformation s'est traduite par une rupture culturelle très forte et a entraîné d'importants changements au niveau des équipes et des pratiques de management : notamment pour passer d'une logique de gestion pyramidale à une logique matricielle où l'humain se retrouve au cœur du système. Cette mutation a aussi conduit l'entreprise à adopter une stratégie d'innovation permanente. Cela s'est traduit par la nécessité de capitaliser sur la capacité

118. Vendramin P. (2005), *Le Travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Paris, L'Harmattan.

de l'organisation non seulement à générer du savoir et de la technologie nouvelle, mais aussi à les transmettre.

Des «Innovation Jam» pour relier des collaborateurs nomades

Sur un effectif de 400 000 salariés dans le monde, «*la moitié ont moins de cinq ans d'ancienneté et il y en a autant qui sont mobiles, dans le sens où on n'est pas physiquement attaché à un bureau*», renseigne Pierre Milcent, consultant en réseau social d'entreprise chez IBM. Cette forte mobilité induit des comportements d'échanges distants relativement importants et oblige l'entreprise à mettre en place des outils pour rapprocher ses collaborateurs nomades. C'est ainsi que les «Innovation Jam», à savoir des plateformes virtuelles d'échanges, ont vu le jour et sont devenues incontournables dans les activités quotidiennes des collaborateurs. À tel point que ces plateformes sont aujourd'hui perçues comme une espèce d'épine dorsale de l'entreprise, selon les propos du consultant.

Une application «IBM expertise» pour repérer les compétences et stimuler les échanges

Aujourd'hui, une application mobile «IBM expertise» vient renforcer la dimension collaborative introduite par les «Innovation Jam». Avec cet outil, l'entreprise possède un espace virtuel interne comparable à une banque de compétences. Ouvert à l'ensemble des collaborateurs, cette application leur permet d'alimenter un profil social sur lequel ils ont la possibilité de mettre en relief leur expertise. Par exemple, explique Pierre Milcent: «*Si je suis une formation de e-learning, je vais inscrire dans mon profil social le fait que j'ai suivi cette formation ; les personnes qui me suivent peuvent voir si ça correspond à leurs besoins, s'ils ont des appétences par rapport à mon profil et à mon domaine de compétences.*» L'objectif ici est très clair : identifier et cartographier des expertises et des compétences précises où qu'elles se trouvent dans l'entreprises et quel que soit l'endroit dans le monde. Néanmoins, il s'agit moins de concurrencer une fonction ressources humaines qui déploie déjà une GPEC, que de rajouter un moyen supplémentaire de repérer des expertises autrement totalement diffuses.

Pierre Milcent explique le procédé et les changements introduits dans l'organisation : «*Aujourd'hui, sur notre application mobile, on a la possibilité d'accéder à la compétence de 400 000 collaborateurs d'IBM ; parce qu'on a les compétences identifiées à travers un système RH – que ces personnes ont volontairement souhaité exposer aux autres – et qu'on a aussi la possibilité d'identifier, de retrouver les savoir-faire de chacun à travers le réseau social. On a un moteur de recherche qui va agréger toutes ces données, toutes les informations additionnelles issues du système RH. Et j'ai la possibilité en un instant d'identifier au niveau mondial la personne qui est susceptible de répondre à un problème que je suis en train de traiter. Et on pourra ensuite interagir directement sur le réseau social.*»

Un programme «Digital Ibmer» pour former aux usages des réseaux sociaux

Le véritable défi qui se pose à l'entreprise est d'arriver à un usage plus large de cet outil. Le constat est que les juniors ont un usage plus systématique comparé aux autres qui montrent beaucoup plus de réticences. L'entreprise tente de pallier ce problème à travers une formation «Digital Ibmer» destinée aux collaborateurs de tous âges, pour les amener à cet usage. Parce que finalement, «*la problématique est de donner aux collaborateurs un moyen d'accéder à l'information et le réseau social nous donne une capacité de diffusion de l'information de façon transverse extrêmement importante qui contribue aussi aux transferts intergénérationnels*», conclut Pierre Milcent.

Au final, c'est en introduisant interactions et coopérations que l'on peut faire tenir à l'organisation du travail un rôle support de premier ordre (sinon fondamental) dans la transmission et le développement des compétences en situation de travail. Pour autant, cette analyse comporte un risque non négligeable. Il pourrait mener à vouloir systématiquement assigner un modèle de coopération (faible ou forte) à un type particulier d'organisation du travail (taylorienne ou en

réseaux). De là, il serait bien tentant de sauter à certaines conclusions. Comme par exemple, d'en déduire que, dans les accords relatifs au contrat de génération, les entreprises du profil 1 (types 1 et 2) véhiculent des coopérations faibles et par ce fait n'ont eu d'autre choix que de se borner à reconduire le tutorat. Tandis que les entreprises du profil 2 (types 3 et 4) sont illustratives de la *firme coopératrice*, d'où leur propension à véhiculer, à proposer et à déployer des modalités de transmission plus innovantes.

Mais quand on sait que certaines thèses servent trop souvent d'échappatoire, «révélant la difficulté d'envisager que l'on puisse être à la fois dans un modèle et dans l'autre, et d'en assumer les contradictions¹¹⁹», la mesure est l'attitude la plus recommandée. D'autant que cela contribuerait encore une fois à sous-estimer les effets du diagnostic, qui pourrait révéler l'existence des *micro-organisations*. Ces dernières sont de petites unités ou équipes créées spécifiquement dans certaines entreprises pour développer de la coopération. Elles fonctionnent dans une logique de délégation de pouvoir sur un périmètre élargi, de décloisonnement des services et de réduction des niveaux hiérarchiques¹²⁰.

119. Flamant N. (2010), «Au croisement de l'entreprise communautaire et de l'entreprise ouverte», *Ressources humaines pour sortie de crise*, chap. 2, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) «Hors collection».

120. Le Boterf G. (1997), «Construire la compétence collective de l'entreprise», *Gestion*, HEC Montréal, Volume 22, n°3, p.82-85.



CHAPITRE 5

LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL : FEUILLE DE ROUTE ET RECOMMANDATIONS

5.1 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE GESTION DES ÂGES

Importer une bonne pratique ne constitue pas en soi un gage de réussite. Une connaissance approfondie du problème exact auquel l'entreprise est confrontée s'avère nécessaire, tout comme la prise en compte du contexte socio-économique de l'entreprise. Dès lors, pour que le diagnostic puisse constituer une aide dans la prise d'engagements adaptés aux spécificités de chaque entreprise, il doit remplir quatre conditions¹²¹:

- s'inscrire dans une **approche gestionnaire** (au niveau des ressources humaines) qui vise à pérenniser les pratiques préexistantes ;
- combiner dans le même mouvement une **instruction technique** et une **approche sociale** ;
- contenir des éléments issus tant des bases de données de l'entreprise que des expérimentations menées sur le terrain ;
- impliquer dans sa mise en œuvre l'ensemble des acteurs clés concernés par le sujet traité.

Partant de ce principe, la méthode consisterait à recueillir et à croiser les données et les analyses respectives de l'ensemble des acteurs (impliquant les partenaires sociaux) qui ont une connaissance approfondie de l'entreprise au regard de sa démographie, de son histoire, de ses spécificités organisationnelles et de la situation des salariés par rapport aux enjeux de la santé au travail.

La démarche de diagnostic proposée ici peut être accomplie de manière progressive en fonction des ressources disponibles en interne. Ses impératifs : **articuler les données quantitatives et qualitatives ; impliquer les acteurs clés de l'organisation** dans le processus de diagnostic.

121. Gilles M. & Loisil F. (éds) [2003], *La Gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Lyon, Éditions Liaisons, Anact.

Nous pouvons ainsi :

- construire une démarche de remontée d'informations pour six indicateurs¹²² de diagnostic en précisant la manière de les localiser et les acteurs clés qui peuvent appuyer la démarche en interne ou externe ;
- indiquer la manière dont ces informations peuvent être utilisées dans la formalisation des mesures de management intergénérationnel.

Cette démarche de diagnostic a été élaborée en prenant en compte les recommandations mises à disposition par les services de l'État impliqués dans le déploiement du contrat de génération (Dirccete, réseau d'Aract) et par Opcalia, un organisme agréé d'appui-conseil en diagnostic.

Adopter une démarche de diagnostic participative et intégrée

Pour établir une analyse fine, au plus près des situations de travail, **le diagnostic partagé doit être une démarche systématique**. À la fois interactive et participative, cette étape doit impliquer tous les acteurs de l'entreprise concernée sur l'ensemble des indicateurs de diagnostic. Cela implique une participation active et éclairée des dirigeants, des salariés notamment à travers leurs représentants, des services de santé au travail, des experts RH, etc.

On peut ainsi envisager :

- des entretiens individuels avec des dirigeants, des experts RH, des managers de proximité pour identifier par exemple des situations particulières de discrimination liées à l'âge, des pratiques à valoriser ou encore des freins et leviers à la coopération intergénérationnelle, etc. ;
- des entretiens individuels avec des délégués syndicaux et/ou des personnes identifiées comme «ressources» dans les services, les départements, les métiers ou les fonctions ;
- des focus groupes intra et intergénérationnels pour mieux cerner les attentes et les perceptions de chacun, la manière dont ils se perçoivent les uns les autres et dont ils peuvent envisager des collaborations ;
- de consulter les ressources documentaires internes à l'entreprise comme par exemple le réseau social d'entreprise qui peut être un support important de collaborations plus ou moins formelles.

122. Le 7^e indicateur correspondant à la proportion de femmes et d'hommes est ici considéré comme un élément transverse devant être pris en compte sur l'ensemble de la démarche.

POUR ALLER PLUS LOIN

**Consulter en Annexe la fiche outil 1 :
«Contribuer à un diagnostic intergénérationnel en tant que représentant du personnel»**

Élaborer et analyser une pyramide des âges

La pyramide des âges est un outil graphique qui permet d'établir une vision claire de la répartition des effectifs par âges. Elle comporte des indications précieuses sur le passé de l'entreprise. Par exemple, elle permet de voir comment la surreprésentation ou la sous-représentation d'une tranche d'âge à un moment donné résulte d'un traitement spécifique réservé à cette classe d'âge, en particulier dans les processus de recrutement et dans les politiques de départ en retraite. Outre cette vision rétrospective qu'elle offre, la pyramide des âges est aussi un outil de prospective qui permet d'anticiper les départs en retraite, les possibilités d'évolution professionnelle...

Dans la plupart des grandes entreprises, c'est un outil qui fait depuis longtemps partie des instruments de pilotage des politiques de ressources humaines. Son maniement nécessite toutefois une certaine maîtrise pour arriver à analyser finement les informations qu'il révèle. Une formation à la maîtrise de cet outil semble donc essentielle pour procéder à cette analyse rétrospective et prospective des âges que commande le contrat de génération. Ce qui est particulièrement vrai pour les structures qui ne disposaient pas d'un tel outil de pilotage avant le contrat de génération.

Une pyramide des âges efficiente détient les caractéristiques suivantes :

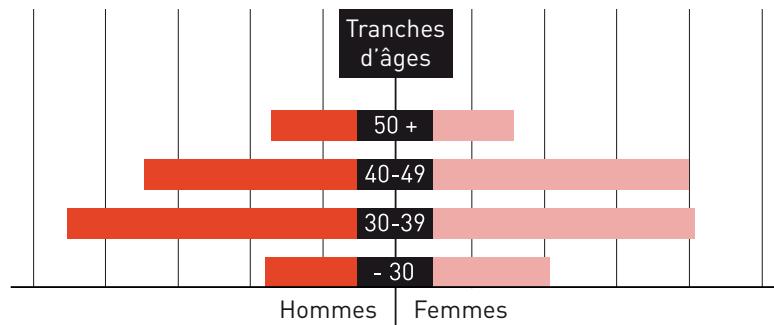
1. elle doit être récente et facilement actualisable, avec des effectifs répartis par tranches d'âge, par sexe, par métier et par catégorie socioprofessionnelle ;
2. elle doit facilement pouvoir se décliner par établissement, par unité de travail ou par site ;
3. elle doit pouvoir faire l'objet d'une interprétation dynamique qui permette d'extraire les informations pertinentes en matière de politique de recrutement, d'anticipation des départs en retraite, d'égalité professionnelle. Cette

interprétation peut se faire en établissant des comparaisons entre les données obtenues, en effectuant des analyses croisées sur la base des indicateurs, en identifiant les écarts (s'ils existent) concernant les différentes tranches d'âge ;

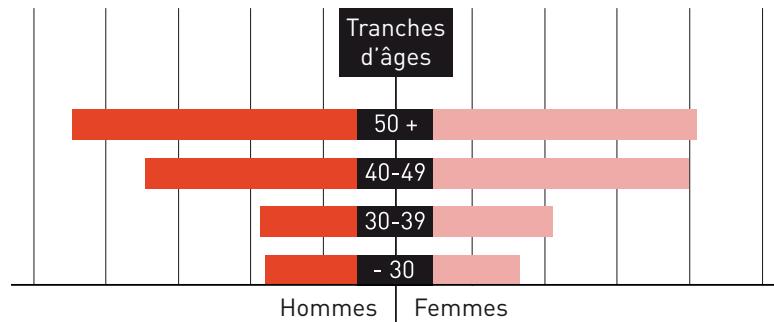
4. l'interprétation des informations doit être partagée, et doit pouvoir déboucher sur des propositions d'actions concrètes à l'égard des thèmes évoqués.

Selon la forme de la pyramide de main-d'œuvre, il existe quatre types d'entreprises :

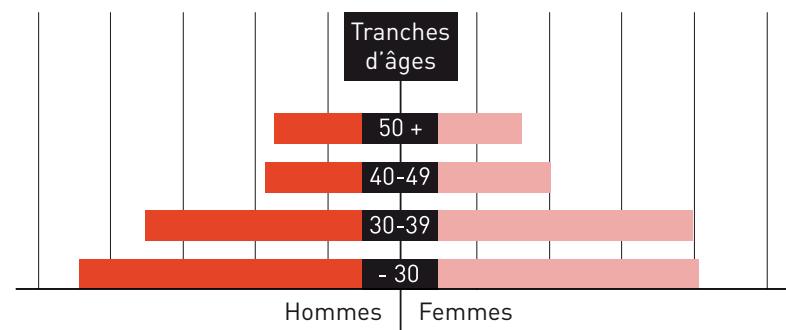
- les «**ventrales**» qui ont peu de jeunes et peu de seniors mais concentrent leurs effectifs sur les médiors (âges intermédiaires) ;



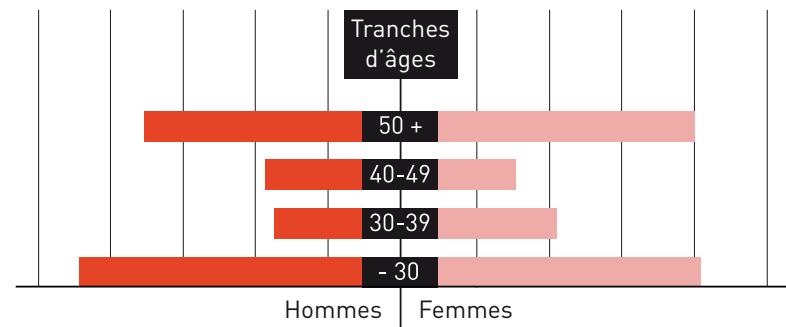
- les «**élargies au sommet**» qui ont peu de jeunes et beaucoup de seniors ;



- les «**élargies à la base**» qui ont beaucoup de jeunes et peu de seniors ;



- les «**élargies aux deux extrémités**» qui ont peu de médiors.



Analyser les caractéristiques des salariés jeunes et âgés

Cette analyse peut-être particulièrement révélatrice de la manière dont la question des âges et des rapports de générations est prise en compte (ou non) par l'entreprise. Elle permet en particulier de voir si :

- l'entreprise peut proposer à toute personne récemment embauchée un parcours d'intégration qui lui permettra d'avoir une meilleure connaissance

- de l'entreprise : son fonctionnement, ses métiers, les lieux et les personnes ressources, etc. ;
- l'attention au déroulement de carrière tout au long du parcours professionnel est une politique bien ancrée ;
 - les dispositifs de formation sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur âge, et si les actions de formation sont adaptées à tous les âges ;
 - l'encadrement de proximité est confronté à des problématiques de gestion des équipes liées à l'âge des collaborateurs ;
 - comment les managers abordent des thèmes tenant compte de l'âge des collaborateurs lors des entretiens professionnels (conditions de travail, rapports avec les autres membres de l'équipe plus jeunes ou plus âgés, pénibilité, etc.) ;
 - l'entreprise a déjà eu à formaliser des actions sur l'intergénérationnel pour voir comment elles peuvent soit être confortées ou amplifiées, soit être réévaluées ou tout bonnement supprimées du fait de leur caractère inadapté.

Élaborer des prévisions de départ à la retraite

La question des départs en retraite fait surtout l'objet d'une attention particulière dans les entreprises confrontées à un effectif vieillissant. Établir des prévisions de départ en retraite inscrit l'entreprise dans une attitude de veille par rapport aux évolutions législatives et réglementaires sur la retraite, mais surtout, cela peut donner lieu à une véritable stratégie d'anticipation. Ces prévisions permettent de devancer les effets des départs en retraite, en particulier lorsqu'ils sont susceptibles d'entraîner des difficultés à l'entreprise à court ou moyen terme en matière d'organisation des équipes et de maintien des compétences clés. Mais étant donné que l'information sur le moment du départ en retraite appartient au salarié, établir des prévisions sur cet indicateur peut se révéler difficile. Une bonne qualité des relations sociales peut ici être déterminante, de même que l'utilisation des entretiens professionnels ou le recours à des intervenants extérieurs.

Les prévisions de départ en retraite doivent notamment servir à :

- déterminer, chaque année, avec plus ou moins d'exactitude, le nombre de salariés qui sont susceptibles de partir en retraite sur les trois années qui viennent ;

- voir si les collaborateurs font spontanément part à leur hiérarchie directe ou au service ressources humaines du moment auquel ils souhaiteraient partir à la retraite ;
- et localiser les actions (si elles existent) menées dans l'entreprise pour traiter les départs en retraite des salariés, avec l'idée de voir si elles sont ou non formalisées et gérées avec pragmatisme.

Estimer les perspectives de recrutement

Établir des prévisions sur les possibilités de recrutement peut sembler un exercice périlleux dans un contexte économique difficile et des contraintes en matière d'emploi qui limitent la visibilité à moyen terme ou encore face aux difficultés potentielles à trouver de bons candidats. Les résultats de cet exercice doivent permettre :

- d'établir le nombre de postes à pourvoir au sein de l'entreprise dans les trois années à venir, ce qui permet d'établir la marge de manœuvre dont l'entreprise dispose en termes de recrutement ;
- de voir comment l'entreprise a procédé au recrutement par le passé : avec la répartition par âge et par sexe des contrats en CDI, en CDD, en missions d'intérim et en contrats aidés ;
- de s'assurer que les processus de recrutement dans l'entreprise intègrent des principes de non-discrimination (moments de la rédaction de l'annonce, du recueil des candidatures, de leur présélection et des entretiens, etc.).

Analyser les conditions de travail des salariés âgés

Cette démarche sert à comprendre la manière dont l'entreprise prend en compte la prévention de la pénibilité. L'objectif est de mesurer si les actions prises au regard de la réglementation en matière de prévention répondent aux enjeux d'amélioration des conditions de travail, de développement des compétences et d'aménagement des fins de carrière.

À ce stade, il est nécessaire de réaliser des entretiens avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise impliqués dans ce domaine : les membres de l'équipe santé au travail, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

(CHSCT), etc. Les informations contenues dans les entretiens, dans le document d'évaluation des risques professionnels, dans les accords et/ou les plans d'action en faveur de la pénibilité et de l'emploi des salariés âgés, peuvent constituer des ressources déterminantes.

Une démarche d'analyse des conditions de travail des salariés âgés peut servir à mettre en place des actions spécifiques dans les domaines suivants :

- aménagement des fins de carrière et transition de l'activité à la retraite ;
- formation professionnelle ;
- modalités de transmission des compétences.

POUR ALLER PLUS LOIN

*Consulter en Annexe la fiche outil 2 :
«Autodiagnostic – Amélioration des conditions
de travail et prévention des situations de pénibilité»*

Identifier les compétences clés

Pour mener ce travail à bien (sans se limiter à repérer les compétences critiques), les entreprises peuvent s'appuyer sur les référentiels métiers/compétences, les travaux des observatoires de branches, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) si elle est formalisée ou encore sur un appui externe. En tous les cas, cette démarche permet d'avoir un regard plus objectif sur les modalités :

- de transmission des compétences ;
- d'aménagement des fins de carrière ;
- de recours à l'alternance ;
- de recrutement ;
- et sur les politiques de formation professionnelle.

POUR ALLER PLUS LOIN

*Consulter en Annexe la fiche outil 3 :
«Autodiagnostic – Transmission des compétences
critiques»*

Constituer un inventaire des initiatives informelles

On a pu constater que certaines actions intéressantes initiées en interne restaient souvent très peu ou mal connues au sein de l'entreprise, alors qu'elles pourraient être expérimentées dans d'autres services. Le diagnostic doit servir à faire remonter ces innovations sociales issues du terrain afin de les faire connaître, les valoriser et les diffuser dans l'organisation, mais aussi à réfléchir à la pertinence et aux modalités de leur déploiement vers d'autres services confrontés à des situations similaires.

Partager les résultats du diagnostic

CAS D'ENTREPRISE

**LE PARTAGE DU DIAGNOSTIC CHEZ VEOLIA:
UN MOMENT FONDATEUR EN DÉBUT
DE NÉGOCIATION**

L'année 2013 du Groupe Veolia a été marquée par l'amorce d'une réorganisation importante à travers l'annonce du désengagement de l'activité transport, du regroupement des activités par zone géographique, d'un plan de départ volontaire au niveau du siège et d'une adaptation de l'emploi en France au niveau de l'activité eau. Alors que ces événements portaient déjà une charge symbolique forte en matière d'emploi, notamment vis-à-vis des organisations syndicales, «*l'objet contrat de génération est venu "percuter" l'ensemble*», raconte Olivier Carlat, directeur du développement social et des relations du travail pour le Groupe. D'autant que le contrat de génération incluait une articulation avec d'autres thèmes comme la prévention de la pénibilité, la mixité et l'égalité professionnelle, et ce dans un délai de négociation contraint par le législateur, alors que l'horizon d'une négociation sur un objet social perçu par la direction du Groupe comme «ambitieux et global» semblait lointain du fait du contexte propre à l'entreprise.

Néanmoins, le rôle du diagnostic a été ici fondateur pour atténuer la complexité apparente du contexte de la négociation et amener les partenaires sociaux à une prise en compte de la situation de l'entreprise à l'égard du sujet traité et des opportunités qui s'y rattachent. Compte tenu de l'organisation complexe du Groupe, un diagnostic macro a été réalisé dans un premier temps sur la base des données consolidées par métier et de celles du reporting social. Ces données ont permis de mettre en lumière des éléments essentiels tels que l'évolution des effectifs du Groupe, l'ancienneté moyenne des salariés, la pyramide des âges par genre, le taux de féminisation ainsi que les entrées et sorties du Groupe complétées par un focus sur les départs à la retraite. Ces données ont ensuite été enrichies par différents documents de travail issus des bilans des actions déployées en matière de diversité, de prévention de la pénibilité et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Deux constats majeurs ont pu être établis à partir de ce diagnostic. **Premier constat :** malgré un contexte d'emploi constraint, l'entreprise détenait encore de la marge de manœuvre pour s'engager en matière de recrutement, en particulier celui des jeunes. Virginie Godin, responsable des ressources humaines en charge de la coordination du dialogue social groupe, raconte cet épisode : « *Une des données essentielles du diagnostic était le taux de rotation – celui notamment des contrats à durée indéterminée – qui était assez élevé sur les trois dernières années. En allant plus loin dans l'analyse, nous avons pu constater qu'en moyenne, sur les trois dernières années, nous avions recruté plus de 3 000 CDI externes, et que les sorties étaient plus élevées, soit 3 700 (dont un nombre de départs en retraite sur les trois dernières années compris entre 600 et 800 par an). Donc nous gardions notre capacité à recruter tout en poursuivant notre politique d'adaptation de l'emploi.* »

Deuxième constat : le contrat de génération permettait d'aborder plus sereinement des thèmes traditionnellement sensibles comme la gestion des emplois et des compétences (GPEC) et la prévention

de la pénibilité. Un accord sur la GPEC avait en effet été signé en 2011, et un plan d'action au niveau groupe et métier était initié sur la prévention de la pénibilité depuis 2012. Toutefois, les bilans de ces différentes actions restaient perçus comme contrastés. Et finalement, la possibilité de réajuster le tir en articulant ces thèmes avec celui du contrat de génération s'est révélée extrêmement structurante pour les partenaires.

D'un caractère multi-thèmes perçu au départ comme une contrainte, le contrat de génération a pu ainsi se transformer en opportunité pour les partenaires sociaux d'amorcer un dialogue constructif sur les bases solides d'un diagnostic quantitatif et qualitatif partagé.

5.2 (RE)NÉGOCIER ET METTRE EN ŒUVRE UN CONTRAT DE GÉNÉRATION

— CAS D'ENTREPRISE —

DEUX ANS DE DÉPLOIEMENT DE L'ACCORD "CONTRAT DE GÉNÉRATION" CHEZ CASINO : BILAN ET PERSPECTIVES

Par Damien Doré, directeur des relations et de l'innovation sociales du groupe Casino

Après 2013 et notre accord sur le contrat de génération, les entreprises de la grande distribution commencèrent à s'affronter dans un environnement économique particulièrement difficile. Pour sa part, le groupe Casino entamait alors un virage tarifaire inédit pour renforcer sa compétitivité, entraînant une baisse considérable de ses prix et donc des marges et coûts de fonctionnement.

Dans ce nouveau contexte, les engagements forts en matière de recrutement prévus par le contrat de génération ont soudainement changés de dimension : de significatifs qu'ils étaient au moment de la conclusion de l'accord, ils ont semblé quasi-inatteignables.

Pourtant, après plus de deux ans de mise en œuvre et grâce à l'attention des équipes au quotidien, force est de constater que nous sommes au rendez-vous de l'essentiel de nos indicateurs. Parmi les dispositifs qui, à date, portent réellement leur fruit, on peut notamment citer l'embauche des seniors, l'intégration des jeunes et la sensibilisation contre les stéréotypes liés à l'âge.

- Concernant le maintien et l'embauche des seniors, les politiques de recrutement du groupe ont été particulièrement attentives à la diversification du *sourcing*. Outre la méthode de recrutement par simulation (MRS) qui était déjà pratiquée, le contrat de génération a permis de solliciter plus activement des tranches d'âges sur lesquelles nous ne nous positionnions pas aussi souvent.

- La réflexion engagée dans le cadre du contrat de génération a aussi permis d'améliorer l'accueil et l'intégration des jeunes dans leur univers de travail, et d'optimiser le « vivre ensemble » intergénérationnel pour amoindrir le risque de situations de blocage. La conclusion de l'accord et la mise en place du dispositif a permis d'ouvrir le débat à tous les niveaux de l'entreprise, y compris dans nos magasins. Les échanges ainsi induits ont permis de démythifier un bon nombre de représentations et de stéréotypes négatifs des « jeunes » envers les « vieux » et des « vieux » envers « les jeunes ». Nous avons même été jusqu'à éditer un guide sur le sujet tellement ces échanges ont été riches.

Nous tirons aussi de ces deux années des leçons qui nous seront utiles pour les prochaines négociations :

- D'abord, nous devons veiller à ce que nos engagements soient davantage en phase avec les réalités du marché et nos stratégies business.

- Ensuite, le nombre et la pertinence des indicateurs de suivi devront être revus. Les partenaires sociaux y avaient été très attachés – afin que chacun de nos engagements puisse être effectivement suivi – mais ces indicateurs sont manifestement trop nombreux, trop lourds... pour une valeur ajoutée très relative.

- Enfin, les actions relatives à la transmission des savoirs sont en-deçà de nos attentes. Au-delà du tutorat et des pratiques qui marchent, c'est toute l'entreprise que nous devons amener vers un mode de fonctionnement plus apprenant. Le contrat de génération y contribue naturellement, mais notre approche doit être plus globale.

QUELQUES PISTES POUR ÉLABORER DES MESURES RELATIVES AU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

La question du management intergénérationnel en entreprise est marquée par une diversité de problématiques, d'objectifs, de contextes et d'enjeux. Chaque entreprise adapte à sa manière l'importance à accorder à chacun de ces éléments. Selon la situation économique, l'activité, la façon dont le travail est organisé dans les lignes de production, et sur la base des révélations du diagnostic, les actions à privilégier et la nature des engagements à soumettre aux partenaires sociaux apparaîtront différemment. Le contenu des textes d'accords relatifs au contrat de génération est certes encadré par la loi et impose aux entreprises de s'engager dans trois domaines : l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, le maintien dans l'emploi des seniors¹²³ et la transmission des savoirs et des compétences. Or, cela revient à morceler les actions engagées selon des critères d'âge alors que la pertinence d'un tel procédé est largement remise en cause. En inscrivant le

123. Les employeurs sont appelés à soumettre des actions pouvant participer au maintien dans l'emploi des salariés âgés dans au moins deux domaines parmi les cinq suivants : le recrutement de salariés âgés ; l'anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges ; l'organisation de la coopération intergénérationnelle ; le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.

management intergénérationnel dans une dynamique de parcours, l'idée consiste davantage à concevoir des dispositifs mieux enclins à s'adapter à la diversité des individus ; soit des dispositifs qui s'adressent à l'ensemble des salariés, quels que soient leur âge et leur position sur l'échelle sociale de l'entreprise.

Diversifier les pratiques de recrutement et adapter les processus d'intégration

Pour gérer les conséquences des départs en retraite, c'est bien souvent l'angle du recrutement qui prédomine, avec l'idée qu'il faut renouveler les effectifs et concentrer les efforts sur une population de jeunes. De fait, en articulant de façon mécanique le recrutement d'un jeune au maintien dans l'emploi d'un senior, le contrat de génération tente de contrebalancer ce point de vue car, en réalité, les seniors qui partent sont peu ou prou remplacés par des juniors – leur départ offrant surtout l'occasion de réorganisations et de suppressions de postes. Or, les perspectives de départ massif en retraite amènent à reconSIDérer la gestion articulée des recrutements, des mobilités internes et l'intégration durable à tout âge. Les habitudes de recrutement aujourd'hui ne doivent plus uniquement être tournées vers l'entrée de jeunes débutants, mais doivent davantage se focaliser sur des candidats aux âges et aux profils diversifiés (des candidats de tous âges expérimentés ou novices sur les postes proposés).

Les stratégies de recrutement peuvent alors être établies en tenant compte des modalités suivantes qui ne sont pas exhaustives :

- formaliser de manière explicite dans les documents de communication l'engagement de l'entreprise contre toute forme de discrimination liée à l'âge et en assurer la lisibilité en interne et en externe ;
- contractualiser des principes et des objectifs de non-discrimination et de promotion de l'égalité des chances avec les intermédiaires du marché de l'emploi ;
- prévenir les risques de discrimination dans les processus de recrutement par exemple en assurant la traçabilité des décisions de sélection ;
- développer les méthodes de recrutement innovantes, par exemple à travers le recours aux méthodes de recrutement par simulation et aux *assessment center* en repérant les candidats à sélectionner sur la base de leurs habiletés

et de leurs aptitudes sur le poste de travail proposé et non sur la base de leur qualifications uniquement ;

- tenir un tableau de bord pour suivre les recrutements par tranches d'âge et par sources d'embauche.

Faciliter l'accès à la formation et le développement des compétences

Il est bien connu que l'adaptation des compétences des salariés et l'entretien de leurs capacités d'apprentissage tout au long de la vie professionnelle sont des facteurs clés du maintien dans l'emploi. Et que les plus âgés sont le plus souvent les "parents pauvres" de la formation professionnelle, qui s'adresse surtout aux salariés les plus initialement dotés en la matière. Même si l'amélioration des taux de formation de certaines catégories demeure primordiale, l'objectif ici est moins quantitatif que qualitatif : il s'agit d'améliorer les pratiques de travail pour qu'elles deviennent de véritables occasions d'apprentissage favorables à la transmission des savoirs et des compétences entre les générations. Il paraît essentiel d'informer les salariés sur les formations accessibles ; de diversifier et d'adapter les méthodes de formation en tenant compte de l'expérience, des conditions de travail, de l'offre et de la demande de formation (diptyque organisation/individu) ; et de favoriser la validation des acquis de l'expérience.

ILLUSTRATION PRATIQUE

PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION À L'ÂGE LORS DE L'EMBAUCHE DANS LES ACCORDS RELATIFS AU CONTRAT DE GÉNÉRATION

Veolia : « Les parties signataires entendent rappeler que les critères retenus pour le recrutement ou la mobilité ne doivent être fondés que sur les compétences, et notamment sur l'expérience professionnelle et/ou les qualifications des candidats. De ce fait aucune mention d'âge ni d'année d'expérience requise ne doit apparaître lors de la diffusion d'offres d'emploi en interne ou en externe (sauf dispositions législatives ou réglementaires impératives). Le groupe Veolia sera particulièrement vigilant à ce

que le principe de non-discrimination lié à l'âge soit intégré dans tous les actes de management et de gestion du personnel dans toutes les entités du Groupe, notamment en matière de mobilité, de recrutement et d'évolution de carrière. Ce principe sera notamment rappelé dans le cadre des formations managériales et à l'ensemble des acteurs RH.»

Engie: «L'âge ne doit en aucun cas constituer un critère de recrutement discriminant. À cet égard, les sociétés du groupe Engie doivent s'assurer que leurs méthodes de recrutement reposent exclusivement sur l'appréciation de l'adéquation des compétences par rapport aux exigences du poste et à l'évolution potentielle du salarié. L'ensemble des acteurs du processus de recrutement est sensibilisé à cette orientation qui s'inscrit dans la politique diversité du Groupe.»

La Poste: «Le principe de non-discrimination lié à l'âge sera appliqué dans tous les actes managériaux et processus ressources humaines et notamment en matière de recrutement, de formation, de promotion, d'évolution professionnelle (...) La Poste s'engage à ce que toutes ses annonces de recrutement, qu'elles soient diffusées en interne ou en externe, ne mentionnent pas de critère d'âge, à ce que les processus de sélection ne soient pas discriminants notamment au regard de l'âge et à ce que les acteurs du recrutement soient formés au respect de ce principe.»

Anticiper les évolutions et guider les parcours professionnels

Dans un contexte mouvant (changements organisationnels, introduction de nouvelles technologies, etc.), les salariés peu formés sont souvent les moins préparés à faire face à ces évolutions. Il convient donc d'envisager, au cours de la carrière, des modalités de développement et de réactualisation du «capital

compétences» des salariés pour leur permettre d'aborder plus sereinement ces changements. En s'appuyant sur la valorisation des compétences et la construction des projets professionnels, cette entreprise consiste à anticiper les carrières des salariés à travers des mesures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). À ce stade, des outils tels que les bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience doivent être mobilisés pour amener les salariés à valoriser et compléter leurs connaissances et, au final, à construire leur projet professionnel.

Deux leviers peuvent être activés :

- **Développer la reconnaissance du travail et valoriser les compétences de tous les salariés** en identifiant les savoirs clés et en développant des situations de travail favorables aux transmissions de savoirs (tutorat, binômat, organisation apprenante, etc.). D'autres formes de reconnaissance peuvent être envisagées comme par exemple la prise en compte des activités informelles que les salariés sont amenés à développer ; la progression dans l'échelle de classification et dans les rémunérations ; le comportement de gratitude et d'intérêt par rapport au travail fourni, etc.
- **Prévenir les processus d'exclusion et de désengagement du travail** dès la phase d'intégration des nouveaux salariés en les aidant à construire leur carrière dans l'entreprise. Il s'agit également d'anticiper les fins de carrière professionnelle pour faire en sorte que le travail reste aussi mobilisateur et engageant qu'en début de parcours. Des actions plus ciblées sont envisageables, comme :
 - initier très tôt les entretiens de carrière ou les rendez-vous carrière, voire les bilans de compétences ;
 - favoriser les mobilités vers d'autres métiers et les reconversions ;
 - anticiper les effets de l'usure professionnelle en proposant aux salariés exposés des possibilités de reconversion ;
 - aménager le temps de travail en fin de carrière et préparer la transition entre l'activité professionnelle et la retraite en imaginant des formes d'organisation du temps de travail particulières (temps partiels choisis par exemple) ou en orientant le temps d'habitude consacré à l'entreprise vers d'autres formes d'engagements (par exemple le mécénat ou le bénévolat de compétences).

Réduire le niveau de pénibilité au travail pour tous les salariés

Traditionnellement, de nouvelles missions sont envisagées pour les seniors afin de leur permettre de sortir en partie des situations de pénibilité. En outre, les entreprises mobilisent souvent les outils de gestion prévisionnelle des emplois des compétences (GPEC) et d'anticipation des évolutions de carrière pour permettre des réorientations professionnelles et des mobilités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Toutefois, il est aussi important dans ce domaine de ne pas surexposer certains salariés à des pénibilités sous prétexte d'en protéger d'autres. L'idée consiste alors à élargir les actions proposées à l'ensemble des populations, d'autant plus si le diagnostic a révélé que des problèmes de santé apparaissent tôt dans la carrière.

Pour aller plus loin, ce travail sur la pénibilité peut s'accompagner d'une promotion du bien-être au travail. Le modèle finlandais est un exemple en la matière car il présente la spécificité de privilégier une approche intégrée du vieillissement en prenant en compte les dimensions environnementales, psychologiques et sociales du bien-être au travail.

DÉPLOYER LES ACTIONS : UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE

Dans certains groupes, la création d'une mission dédiée au sein de l'organisation et qui donne corps aux engagements pris par l'entreprise est essentielle pour assurer la coordination des actions et le suivi de leur mise en œuvre. En tout état de cause, **la démarche de mise en œuvre des actions relatives au management intergénérationnel peut s'articuler autour de quatre étapes.**

1/ Impliquer les directions RH opérationnelles et les organisations syndicales locales

Un accord préparé au niveau du siège par une direction des ressources humaines et des délégués syndicaux, loin des établissements, peut être remis en question et boycotté par un encadrement opérationnel non consulté, et par des militants syndicaux de base évincés de la négociation par leur propre structure. Les acteurs locaux doivent donc être considérés comme parties prenantes à part entière dans l'ensemble des processus, du diagnostic à la mise en œuvre.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Le **groupe Veolia** a choisi d'associer formellement les directions ressources humaines de six entités du Groupe à la signature de son accord relatif au contrat de génération. Il s'agit là d'un signal fort envoyé aux organisations syndicales sur la bonne mise en œuvre de l'accord.

Le **groupe Casino** s'est appuyé sur les forces locales pour s'assurer que les actions déployées répondent bien aux besoins exprimés sur le terrain et que l'accord est réellement mis en œuvre. Ainsi, les directions RH et les organisations syndicales locales des différentes entités ont été impliquées dès le départ et ont largement relayé le texte de l'accord.

Le **groupe La poste** a présenté des engagements aux organisations syndicales une fois seulement après s'être assuré avec les opérationnels que le déploiement des actions était de l'ordre du possible. Ainsi lorsque l'accord a été signé, tous les services concernés se sont appropriés le texte pour y repérer les contributions spécifiques qu'ils devaient livrer.

2/ Décliner l'accord dans les entités du Groupe

Une fois l'accord signé ou le plan d'action établi au niveau du groupe, on opère une déclinaison dans l'ensemble des entités couvertes.

Parmi les démarches possibles, l'une consiste à élaborer un plan d'action opérationnel reprenant un diagnostic géolocalisé. Les entités n'ayant pas toutes les mêmes contraintes, les mêmes priorités, le but est d'adapter les engagements pris dans l'accord cadre à chacune d'elles. Chaque entité reprend alors un diagnostic sur la base des mêmes indicateurs que ceux définis sur l'accord. Ce qui permet d'avoir des éléments comparés qui pourront ensuite être consolidés et discutés. Et comme pour l'accord global, ce diagnostic spécifique sert à définir un plan d'action qui reprend les trois axes de l'accord sur l'intégration des jeunes, le maintien dans l'emploi des seniors et la transmission des compétences clés.

Certaines entreprises choisissent pour leur part de mettre en place un accord cadre applicable en lui-même, c'est-à-dire qui ne nécessite pas de négociations subséquentes au niveau des entités.

3/ Utiliser le texte d'accord comme un instrument de communication

ILLUSTRATION PRATIQUE

Dans le **groupe Casino**, l'accord est utilisé pour communiquer sur les différents dispositifs relatifs au contrat de génération. Le texte est ainsi affiché dans les couloirs ou publié sur l'Intranet et Internet. Par ce biais, les salariés présents en magasin sont directement informés des dispositions prises dans l'accord et peuvent prendre l'initiative de s'y impliquer. C'est ainsi que beaucoup de demandes pour être tuteur ont été enregistrées dès la mise en place du dispositif.

4/ Mettre en place des indicateurs pour assurer le suivi

Face à la concurrence des agendas sociaux, il faut s'assurer de la continuité des politiques mises en place. De ce point de vue, l'intégration d'indicateurs de suivi apparaît comme une condition *sine qua non* à la fois de leur persistance dans le temps et de leur évaluation.

Les indicateurs permettent de faciliter le travail de coordination et de réviser le cas échéant certains engagements pris dans l'accord en fonction de la conjoncture. Les indicateurs permettent de rendre compte de la situation de l'organisation à un moment donné mais peuvent également éclairer les variations subies au niveau de sa performance, d'une période à l'autre. L'élaboration d'un indicateur dépend des informations figurant dans les supports réalisés par l'organisation (bilans sociaux, documents d'évaluation, etc.).

Trois types d'indicateurs peuvent être identifiés, chacun ayant des rôles spécifiques¹²⁴:

- les **indicateurs d'alerte** qui signalent toute anomalie ;
- les **indicateurs «d'équilibration»** qui permettent de faire état du système et de suivre la progression des actions ;
- les **indicateurs d'anticipation** dont le rôle est de prévoir.

Pour assurer le suivi du déploiement effectif des actions, les entreprises s'engagent avec les partenaires sociaux à tenir une commission annuelle. Cette instance se tient généralement au niveau du Groupe, mais il peut arriver que certaines initiatives locales soient prises pour permettre à l'établissement d'organiser son propre suivi.

5.3 QUELQUES FACTEURS DE SUCCÈS D'UN MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

La mise en place d'une politique de management intergénérationnel engage l'entreprise dans un projet de transformation et d'évolution aussi bien au niveau humain (salariés, responsables hiérarchiques, délégués syndicaux, agents RH, etc.) qu'au niveau organisationnel (les procédures). Autrement dit, **l'enjeu consiste à faire évoluer durablement d'un côté les comportements et les visions de l'ensemble des acteurs, puis de l'autre les processus en place dans l'organisation**. Un plan d'action qui tente uniquement de modifier les comportements des individus sans mesurer les freins et leviers attachés au contexte de travail et aux procédures a peu de chances d'aboutir à des résultats probants, et inversement.

AGIR SUR LE FACTEUR HUMAIN

- **Lutter contre les stéréotypes et les préjugés liés à l'âge** en déconstruisant les argumentaires qui s'y attachent et en s'affranchissant autant que possible des contraintes liées aux seuils d'âge. La loi sur le contrat de génération impose des bornes d'âge pour définir les notions de «jeune» et de «salarié âgé». Toutefois, selon les informations issues du diagnostic (pyramide des âges, caractéristiques des jeunes), il est important de garder trois choses à l'esprit.

124. Zannad H. & Stone P. (2009), *Mesurer la discrimination et la diversité. Éléments de réponse*, AFMD.

- **Les seuils d'âge correspondent à des seuils statistiques** qui conduisent à considérer l'âge comme une variable pertinente prise isolément. Or, en management intergénérationnel, la variable de l'âge n'est pas en soi pertinente dès lors qu'elle est déconnectée de ce qui lui donne sens, à savoir la position de l'individu par rapport à son parcours professionnel et à ses aspirations.
- **Les générations ne forment pas des catégories homogènes.** À l'intérieur même de ces catégories, les salariés vivent des réalités multiples qu'il s'agit d'identifier et de prendre en compte.
- Certes, le contrat de génération vise particulièrement les jeunes et les seniors. Mais **il est important de réfléchir à des actions qui permettent de capter l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge**, tout en évitant de stigmatiser ou d'instrumentaliser l'une ou l'autre catégorie. Afin d'instaurer un sentiment d'équité et de justice organisationnelle, les médiors doivent pouvoir bénéficier des actions dès lors qu'ils en font la demande.
- **Activer des programmes de formation au management intergénérationnel** et les déployer à tous les niveaux de l'organisation : directions stratégiques et opérationnelles, lignes hiérarchiques, salariés, etc.
- **Valoriser les initiatives informelles** qui ont donné des résultats probants. Si ces initiatives s'y prêtent, elles peuvent faire l'objet d'un programme global qui servira à les diffuser et à les expérimenter dans l'ensemble de l'organisation.

AGIR SUR LE FACTEUR ORGANISATIONNEL

- **L'implication et le soutien de l'équipe dirigeante** sont essentiels pour transformer en profondeur les comportements de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
 - Les dispositions prises dans les accords et les plans d'action ne doivent pas uniquement servir à répondre aux injonctions réglementaires, mais doivent s'inscrire pleinement dans la stratégie globale de l'entreprise. L'équipe dirigeante est donc en première ligne pour porter ces mesures et contribuer non seulement à clarifier les objectifs mais aussi à les atteindre.

- L'engagement de l'équipe dirigeante doit aussi se traduire par une mise à disposition de ressources humaines et financières suffisantes et adéquates pour permettre la concrétisation des actions sur le terrain.
- **L'implication de la ligne hiérarchique directe**: le volontarisme des dirigeants et des directions RH dans l'enclenchement d'actions favorables au management intergénérationnel n'est pas en soi suffisant pour garantir le succès des actions engagées. Le vecteur le plus efficace pour l'application des accords et des plans d'action est en général la ligne hiérarchique directe. Bien souvent, le sujet traité n'est pas considéré comme une priorité s'il n'est pas véritablement porté par les managers. Ce constat doit donc conduire les entreprises à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour davantage les mobiliser.
- **La mise en place d'une structure participative d'échanges intergénérationnels**, qui donne la parole aux publics cibles et les associe aux décisions prises, permet de développer des actions au plus près de leurs attentes et de leurs besoins.
- **Le plan d'action doit pouvoir être ajouté aux réalités de terrain** pour mieux saisir les opportunités qui peuvent émerger.
- **Les organisations syndicales doivent être associées dans l'ensemble du processus**: lors du diagnostic, pour identifier les actions prioritaires à mettre en place, pour établir des indicateurs de suivi et d'évaluation des actions menées.
- **Le développement d'une politique de communication interne et externe qui vise à casser les stéréotypes**.

5.4 DES OUTILS POUR MANAGER LES GÉNÉRATIONS

Un outil de sensibilisation : le serious game

CAS D'ENTREPRISE

UN SERIOUS GAME POUR LEVER LES STÉRÉOTYPES LIÉS AUX GÉNÉRATIONS CHEZ EDF

Par Didier Fardin, responsable en charge du management des âges au sein de la direction des ressources humaines du groupe EDF

À EDF, la conjugaison d'un fort renouvellement des compétences (plus de 30 000 embauches entre 2010 et 2015) et de la tendance à l'allongement des carrières entraîne, pour la première fois à cette échelle, la coexistence de trois générations au travail. Il faut bien sûr prendre en compte les évolutions sociodémographiques du corps social de l'entreprise pour adapter ce qui doit l'être dans le travail, mais il faut aussi lutter contre certaines idées selon lesquelles il existerait de véritables fossés entre des générations stéréotypées voire stigmatisées dans des catégories X, Y ou Z.

Parmi les démarches et outils mis en place à EDF pour accompagner l'évolution de l'entreprise, on trouve un serious game original. Cet outil permet de lever les stéréotypes liés aux générations et de montrer l'importance de l'organisation du travail pour développer les coopérations et tirer parti de la diversité des compétences quels que soient les âges.

À la fois ludique et pédagogique, ce serious game de 30 min, développé dans le cadre d'un partenariat avec un laboratoire spécialisé du Cnam des Pays de la Loire, est aussi très réaliste. Tourné en vidéo subjective sur la base d'un scénario bâti à partir d'entretiens relatant

des situations vécues, ce jeu plonge l'utilisateur dans la vie d'une équipe qui travaille sur un nouveau projet. Interactif, le déroulement s'adapte aux choix successifs du joueur. Trois missions permettent d'aborder différents sujets tels que : recruter et intégrer à tous les âges ; développer la transmission croisée des compétences ; lier organisation du travail et coopération intergénérationnelle.

Après un test réalisé auprès de 150 collaborateurs évoluant dans différents métiers du Groupe, les retours ont été positifs à 90%. C'est sur cette base que le serious game a été déployé dans l'ensemble du Groupe le 29 avril 2014, à l'occasion de la Journée européenne de la solidarité intergénérationnelle. Accessible à tous en libre-service via l'Intranet EDF, ce jeu permet différents usages qui ont fait l'objet d'accompagnements adaptés auprès des salariés, des RH et des managers en lien avec la mise en œuvre du contrat de génération.

- Le premier usage concerne la sensibilisation individuelle et collective des salariés. Joué seul ou avec des collègues, le serious game provoque notamment une prise de conscience des stéréotypes liés à l'âge et des incompréhensions qu'ils peuvent entraîner dans le travail.
- Le deuxième usage consiste à outiller les RH et les managers pour leur permettre de mieux appréhender la question du management intergénérationnel avec leurs collectifs, le jeu servant alors de support pour l'animation de réunions d'équipes de travail ou de séminaires RH par exemple.
- Le troisième usage relève de l'intégration de cet outil dans un dispositif de formation.

Avec 900 utilisateurs en un peu plus d'un an, il est possible de dire que cet outil a rencontré son public. La dimension sensibilisation fonctionne bien, le jeu questionne les représentations et donne à réfléchir sur les pratiques. C'est bien sûr nécessaire mais pas

suffisant pour faire évoluer les cultures. Pour cela il faut aller plus loin dans le cadre de dispositifs plus structurés avec des apports complémentaires. C'est en particulier le cas lorsque le serious game est utilisé par des managers ou des RH pour animer un débat dans le cadre de réunions (équipes de travail, séminaire RH, etc.). Les échanges qui font suite à l'expérience de jeu sont riches et permettent de réfléchir collectivement à des situations concrètes. Cette thématique n'est pas encore très répandue dans les réunions d'équipe, mais l'évolution de la composition des collectifs de travail fera émerger le besoin. Enfin, l'intégration du jeu ou des enseignements tirés de cette expérience sera concrétisée en 2016 dans le cadre d'un nouveau dispositif de formation «Diversité».

Le serious game a été développé par un projet d'entreprise sur le management des âges puis porté par l'animation du contrat de génération. Comme son utilisation repose sur le volontariat, les personnes les plus intéressées par la question intergénérationnelle sont les premières à avoir utilisé le serious game. Après la première année de mise en service, un ralentissement des connexions a été constaté. Mais le jeu a encore de belles années devant lui, à condition d'être porté par le RH auprès des managers et salariés.

Le référentiel de compétences intergénérationnelles

En 2013, l'Unité territoriale (UT) 95 de Direccte Île-de-France a réuni un groupe de travail autour du projet d'élaboration d'un référentiel de compétences intergénérationnelles. Dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle et de présence simultanée dans l'entreprise de plusieurs générations aux comportements différenciés, l'objectif visé par ce référentiel est de définir l'ensemble des compétences nécessaires pour permettre de gérer de façon efficace les situations intergénérationnelles. S'adressant aux managers issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, le résultat de ce projet constitue, selon ces initiateurs, un volet du référentiel de compétences managériales.

Le référentiel recouvre ainsi huit domaines de management, chacun ouvrant sur des pratiques managériales spécifiques. Les domaines suivants ont été retenus :

- le recrutement ;
- l'intégration dans la fonction ;
- le pilotage de l'organisation du travail ;
- l'accompagnement et le développement des compétences ;
- la cohésion et le travail en équipe ;
- la communication interne et la communication externe ;
- le suivi et l'évaluation des performances ;
- la conduite du changement et l'innovation.

Outre le management opérationnel, le référentiel de compétences attribue des missions et des rôles particuliers à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants, les responsables RH et les collaborateurs contribuent aussi au déploiement efficient du management intergénérationnel. Il est par exemple attendu du dirigeant, entre autres, qu'il promeuve une culture du partage et de l'entraide entre les générations. Le responsable RH compte dans ses missions le développement des compétences intergénérationnelles. Quant au collaborateur, on attend de lui qu'il s'intéresse aux autres générations, qu'il sache transmettre son expérience et ses connaissances et qu'il soit bienveillant et aidant à l'égard des plus jeunes ou des plus âgés.

POUR ALLER PLUS LOIN

Consulter le référentiel dans la rubrique «boîte à outils» du site : www.toutes-les-generations-en-entreprise.com

Un repère pour manager trois générations au travail

Si certaines études montrent que les générations se différencient en termes de valeurs et de rapport au travail, on a vu que ces différences ne présagent pas l'existence de tensions entre elles. Mais bien que n'apparaissant pas totalement comme un phénomène générationnel, les mutations du rapport au travail induisent

des formes d'engagement, des attentes, une vision au management, un rapport à l'apprentissage et à la connaissance différents.

À partir de ces constats, Opcalia met à la disposition des entreprises la fiche outil «Manager trois générations au travail», dont l'ambition est justement de contribuer à stimuler les engagements des différentes générations pour développer la performance et créer de la cohésion dans les équipes de travail. Dans un contexte où les plus jeunes sont souvent sous-évalués au regard de leur niveau de qualification et les plus âgés au regard de leur expérience professionnelle, il s'agit précisément de donner des clés de pratiques managériales pour créer les conditions de valorisation de chacune des générations. Aux seniors, pour les maintenir engagés dans le travail. Aux juniors pour les fidéliser. Sans oublier les médiors qui peuvent se sentir oubliés, voire sacrifiés même s'ils bénéficient aujourd'hui des meilleures conditions d'emploi.

La démarche proposée consiste alors à cerner les forces et les faiblesses et à identifier les opportunités et les risques attachés à chacune des générations, puis à construire un plan d'action qui permet de les accompagner.

POUR ALLER PLUS LOIN

*Consulter en Annexe la fiche outil 4 :
«Manager trois générations au travail»*

ANNEXE 1

CONTRIBUER À UN DIAGNOSTIC INTERGÉNÉRATIONNEL EN TANT QUE REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Permettre un vrai diagnostic, mais ne pas retarder l'ouverture de la négociation

Plusieurs suggestions pour concilier les deux :

- plutôt que de tout survoler, ce qui n'apporte pas grand-chose, **cibler plus particulièrement des champs à approfondir, soit des thèmes, soit des secteurs de l'entreprise** : se mettre d'accord avec la direction sur ces sujets, c'est déjà identifier les points sur lesquels la négociation pourra plus particulièrement porter ;
- vous pouvez **définir le contenu minimum** du diagnostic qui devra être terminé pour commencer la négociation, et **convenir de la poursuite du diagnostic ensuite** :
 - par exemple l'approfondissement ou l'élargissement du diagnostic se fera pendant le déroulement de la négociation (avec des apports progressifs aux négociateurs) ;
 - ou bien l'accord prévoira un approfondissement ultérieur du diagnostic : par exemple une analyse fine de la pénibilité des postes en général ou de certains types de postes, et des aménagements à apporter.

Comment être acteur dès l'étape du diagnostic ?

La réalisation du diagnostic est à la charge de l'entreprise, il ne s'agit pas de le réaliser à sa place. Mais l'enjeu ici est de faire en sorte que vous puissiez l'utiliser réellement au service de vos objectifs syndicaux. Plutôt que de prendre le risque de constater à la fin du diagnostic qu'il n'apporte pas ce que vous en attendiez, vous pouvez échanger avec votre direction en amont de sa réalisation :

- Sur quoi portera-t-il ?
- Comment sera-t-il réalisé, par l'équipe de direction elle-même, avec l'appui d'un cabinet extérieur ?

- Est-il possible de mettre en place un comité de pilotage dont vous serez membre pour suivre la réalisation de ce diagnostic ?
- Vous pouvez aussi de votre côté apporter des éléments de diagnostic qui peuvent être complémentaires de ceux de votre direction.
- Le temps donné n'est sans doute pas suffisant pour effectuer correctement une enquête flash approfondie, mais peut-être en avez-vous réalisé une précédemment sur la pénibilité et les conditions de travail par exemple ?
- Vous pouvez néanmoins aller vers les salariés pour entendre ce qu'ils disent sur les relations intergénérationnelles, sur les modalités d'intégration des jeunes dans l'entreprise, ce que vivent les seniors aux différents moments de leurs parcours.

Extrait du Kit SPP « *Outil interactif au service des militants sur la sécurisation des parcours professionnels* » / Kit élaboré par la CFDT en partenariat avec le cabinet d'expertise Syndex, sur la base d'un financement du Fonds social européen

ANNEXE 2

AUTODIAGNOSTIC – AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DES SITUATIONS DE PÉNIBILITÉ

DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES RISQUES	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Analysez-vous les postes en fonction des indicateurs d'accident de travail ou de maladie ?			
Utilisez-vous les travaux de branche pour connaître les risques spécifiques à votre secteur d'activité ?			
Utilisez-vous des observations directes sur le terrain, l'analyse des modes opératoires pour comprendre le travail des salarié(e)s ?			
Avez-vous associé les représentants du personnel à la mise en place du Document Unique de prévention des risques ?			
Avez-vous créé avec les salarié(e)s une dynamique autour de la mise en place du Document Unique pour connaître, comprendre et évaluer les situations de travail ?			
Avez-vous évalué les activités de votre entreprise par rapport aux 4 facteurs de pénibilité objectifs identifiés :			
Manutentions manuelles			
Exposition agents cancérogènes, chimiques			
Travail répétitif sous contrainte de temps			
Horaires décalés			

MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Avez-vous un groupe de travail engagé sur une démarche d'amélioration continue de la santé et sécurité au travail ?			
Avez-vous formé les membres du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) aux méthodes et procédés à mettre en œuvre pour prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail ?			
Intégrez-vous dans l'élaboration du plan de formation en concertation avec le CHSCT et le CE (comité d'entreprise) des formations pour prévenir les risques professionnels ?			
Avez-vous intégré les conditions de travail dès la conception et l'organisation des process et des postes de travail ?			
Avez-vous cherché à identifier et transformer certaines pratiques de collectifs de travail qui déplacent la pénibilité sur les plus jeunes ?			
Avez-vous couplé l'entretien de deuxième partie de carrière avec une visite de santé au travail pour anticiper les difficultés éventuelles de maintien en poste ?			
Avez-vous mis en place un suivi des connaissances scientifiques sur les pathologies dans le cadre par exemple d'un dialogue avec le service de santé au travail ?			
Avez-vous articulé la politique santé, compétences et rémunération pour pouvoir proposer des reconversions attractives ?			
Prenez-vous en compte dans l'amélioration des conditions de travail l'articulation vie professionnelle et vie personnelle ?			
Avez-vous un programme de promotion de la santé dans la durée : activité physique, nutrition, addictions... ?			

MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACTION	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Avez-vous mis en œuvre un programme annuel et global de prévention et d'amélioration des conditions de travail prenant en compte les aspects techniques, humains et organisationnels ?			
Avez-vous initié une réflexion sur l'organisation du travail afin de diminuer les contraintes temporelles, posturales et psychologiques ?			
Cherchez-vous à adapter les postes de travail en fonction des contraintes identifiées : port de charges lourdes, temps partiels morcelés, travail à la chaîne... ?			
Avez-vous identifié des parcours professionnels permettant aux salarié(e)s de changer de poste, de ne pas être exposés aux mêmes contraintes ?			
Avez-vous mis en place une procédure claire et complète relative aux prescriptions à respecter, aux conditions d'exécution des travaux, aux matériels et outillages à utiliser ?			
Mettez-vous à la disposition de vos salarié(e)s des équipements nécessaires à l'exécution de leurs tâches et conformes à la réglementation ?			
Avez-vous formé vos cadres à notifier des objectifs compatibles avec la qualification et l'organisation du travail ?			
Avez-vous organisé une formation pratique et appropriée en matière de sécurité pour vos salariés ?			
Proposez-vous des formations aux salarié(e)s en lien avec les risques identifiés ?			

CONDUITES D'ACTIONS CIBLÉES POUR LES PLUS DE 55 ANS	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Avez-vous développé des coopérations entre le CHSCT et le service de santé au travail sur la question du vieillissement et de la pénibilité au travail ?			
L'organisation du travail permet-elle des marges de manœuvre pour que les salarié(e)s puissent s'appuyer sur leur expérience ?			
Avez-vous anticipé et organisé les fins de carrière avec des dispositions collectives à partir des études de poste réalisées par votre service de santé au travail ?			
Avez-vous identifié avec votre service de santé au travail les salarié(e)s de plus de 55 ans qui sont réellement exposé(e)s à des situations de pénibilité ?			
Avez-vous un historique des expositions aux risques des salarié(e)s tout au long du parcours professionnel pour pouvoir évaluer les risques différenciés ?			
Proposez-vous des aménagements (horaire, durée, rythme...) pour les salarié(e)s âgés qui en ont besoin lors par exemple de l'entretien de deuxième partie de carrière ?			
Accompagnez-vous les salarié(e)s lorsqu'une reconversion est nécessaire dans la validation des acquis de l'expérience et l'acquisition de nouvelles compétences par la formation ?			

Source : Direccte-UT 95 – Guide partenarial pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de la loi en faveur des salariés âgés - www.toutes-les-generations-en-entreprise.com

ANNEXE 3

AUTODIAGNOSTIC – TRANSMISSION DES COMPÉTENCES CRITIQUES

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS VOTRE ENTREPRISE	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez une vision claire des départs à la retraite de vos collaborateurs.			
Les départs à la retraite de vos collaborateurs très expérimentés sont préparés.			
L'arrivée d'un nouveau collaborateur sur un poste de travail est prévue à l'avance et préparée.			
Un temps de transmission est alloué pour le transfert des savoir-faire.			
Vous avez mis en place des conditions d'une coopération au travail entre les générations.			

LES TRANSMETTEURS ET LES RÉCEPTEURS	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez identifié, dans votre entreprise, les collaborateurs qui sont en mesure de pouvoir transmettre leur savoir-faire.			
Vous avez identifié dans votre entreprise ou à l'extérieur, les professionnels qui sont en mesure de recevoir les savoir-faire.			
Vous avez mobilisé et prévenu les transmetteurs avant le début de la transmission afin qu'ils soient prêts le jour j.			
Vous avez mobilisé et prévenu les récepteurs avant le début de la transmission afin qu'ils soient prêts le jour j.			
Vous avez mis en place des conditions d'une coopération au travail entre les générations.			

IDENTIFICATION DES SAVOIRS À TRANSMETTRE	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez identifié les savoir-faire stratégiques et critiques qu'il est important de conserver pour votre entreprise.			
Cette identification a pris en compte les savoir-faire tacites acquis par l'expérience.			

LES MODALITÉS DE TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE EN SITUATION DE TRAVAIL	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
L'organisation du travail de l'entreprise favorise la mise en place de la transmission entre deux collaborateurs ou plusieurs.			
Vous avez impliqué l'ensemble des niveaux managériaux dans la mise en place du dispositif de transmission.			
Vous avez introduit des aménagements organisationnels afin que la transmission ait lieu en situation de travail dans de bonnes conditions.			

L'OBJET DE LA TRANSMISSION	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez identifié, avant le début de la transmission, les savoir-faire qui seront transmis.			

DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES RISQUES	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez mis en place un système d'évaluation de la transmission qui permet de déterminer si elle a été réussie ou pas.			
Des critères, des indicateurs évaluent, mesurent l'acquisition des savoir-faire tout au long de la transmission.			
Un test ou un examen valide la transmission.			

Source : Direccte-UT 95 – Transmission des savoirs et savoir-faire professionnels en situation de travail – Guide pour construire un plan d'action – www.toutes-les-generations-en-entreprise.com

ANNEXE 4

MANAGER TROIS GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

	ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT	OPPORTUNITÉS	RISQUES	FAIBLESSES	FORCES	BILAN
SENIORS						
MÉDIORS						
JUNIORS						

Source : *Opcalia, Kit méthodologique – Manager les âges au sein de votre entreprise*

L'ATELIER D'ÉCHANGES

«DU CONTRAT DE GÉNÉRATION AU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL»



PILOTE ACADEMIQUE SOUKY NDOYE

CHARGÉE DE RECHERCHES AU SEIN DE L'AFMD,
SOUS CONTRAT CIFRE*

Diplômée en sociologie et en ressources humaines, Soukey Ndoye termine un doctorat en sociologie à l'université Paris Descartes au sein du laboratoire de recherche PHILÉPOL (EA4569). Ses recherches portent sur l'analyse de la place des compétences dans les politiques de gestion des âges et de maintien en emploi des salariés âgés. Elle est également administratrice du Réseau international d'études sur l'âge, la citoyenneté et l'intégration socio-économique (RÉIACTIS).

*Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) avec l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT)



PILOTE ENTREPRISE OLIVIER CARLAT

DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL
ET DES RELATIONS DU TRAVAIL DE VEOLIA

Diplômé de Sciences Po Paris et d'un DESS Ressources humaines à Dauphine, Olivier Carlat a commencé sa carrière RH en 1991 comme chef du personnel dans la société Elida Fabergé (Groupe Unilever). En 1997, il rejoint Valeo en tant que DRH d'usine et devient DRH de la division France essuyage en 1999. En 2001, il devient DRH des Eaux minérales de Danone Eaux France, puis en 2005 il rejoint Faurecia comme DRH d'une branche d'activité Europe et Monde de 6000 salariés. Depuis 2008, il est directeur du dialogue social de Veolia et intègre les aspects développement social (performance sociale, diversité, RSE et études d'engagement des salariés).

À ses débuts, l'atelier d'échanges a été piloté par William Seemuller, qui occupait alors les fonctions de Directeur de la Gestion Prévisionnelle des Cadres Dirigeants et de la Diversité de Veolia.

Les organisations membres de l'atelier d'échanges :

- Accor
- Adecco Groupe France
- Air France
- Bouygues Construction
- Bouygues Télécom
- Carrefour
- Caisse des Dépôts et Consignations
- Crédit Agricole SA
- Danone
- EDF
- France Télévisions
- Engie
- IBM
- ING Direct
- KLESIA
- La Poste
- Mersen
- Opcalia
- Orange
- PRO BTP
- Randstad
- RATP
- Sanofi
- SFR
- SNCF
- SNI
- Société Générale
- Symantec
- UCANSS
- Veolia

Les partenaires



Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité. Elle organise des groupes de travail (commissions, des ateliers d'échanges), des petits déjeuners et conférences qui permettent de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions managériales innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte 120 adhérents (entreprises, associations, organismes, universités et grandes écoles).

Le partenariat académique est placé au cœur de la démarche recherche-action : les enseignants-chercheurs sont associés aux travaux des commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à la formation des managers d'aujourd'hui et de demain.

Son champ d'application s'ouvre à toutes les problématiques de la diversité : rapports intergénérationnels, parité, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociale et ethnique... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents aux côtés de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnel.

www.afmd.fr



Le Centre de Philosophie, d'Épistémologie et de Politique (PHILéPOL) est une équipe interdisciplinaire (philosophes, sociologues, juristes, écologues) dont les travaux concernent les mutations du monde contemporain, aux plans économique, social, politique, juridique, etc. L'approche philosophique y est directement liée aux sciences humaines et sociales. L'étude des concepts fondamentaux des sciences sociales (représentation, reconnaissance, légitimité, identité, conflit, valeur, etc.) est réalisée dans une perspective épistémologique et critique. Une attention toute particulière est portée aux questions politiques (statut de la démocratie, l'idée de république, le libéralisme, le cosmopolitisme, etc.).

<https://philosophieparisdescartes.wordpress.com>

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes celles et tous ceux qui ont accepté de contribuer à l'atelier d'échange à travers leurs interventions :

- David ANGLARET, adjoint à la cheffe de Mission Anticipation et développement de l'emploi, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- Adeline BRAESCU-KERLAN, co-fondatrice, Bozon Project
- Olivier CARLAT, directeur en charge des relations sociales, Veolia
- Fabienne CASER, chargée de missions au département Expérimentations et Développement Outils et Méthodes, ANACT
- Philippe CHABASSE, président-fondateur, Jubilacion
- Sandra DESMETTRE, ancienne conseillère en charge de l'emploi des jeunes et des seniors, ministère du Travail
- Mélia DJABI, maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Sud
- Isabelle Hélène DURAND, directrice de Projets RH, groupe Orange
- Anne-Marie GUILLEMARD, professeur émérite des universités en sociologie, Université Paris Descartes
- Guillaume HUYEZ-LEVRAT, sociologue, fondateur d'Ergane
- Jérôme INTROVIGNE, ancien responsable de l'innovation, Poult
- Manuèle LEMAIRE, directrice générale déléguée, Campus Veolia Île-de-France
- Alexia MAVROS, responsable du service conseil diversité, Opcalia
- Guita MOUSSAZADEH, responsable RH recrutement et sourcing, Danone
- Me Haïba OUASSI, avocat, Cassius Partners
- Jacqueline POINCELET, responsable du département Emploi et développement des compétences, direction des Ressources humaines du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
- Anne THEVENET-ABITBOL, directrice Prospective et Nouveaux concepts, Danone
- Sakura SHIMADA, maître de conférences en sciences de gestion, Cnam/LIRSA

ainsi que les membres du comité de lecture qui ont accepté de relire l'ouvrage et d'apporter leurs remarques et suggestions :

- Didier FARDIN, responsable management des âges et contrat de génération, DRH, Groupe EDF
- Anne-Marie GUILLEMARD, professeur émérite des universités en sociologie, Université Paris Descartes
- Elena MASCIOVA, sociologue, responsable des études, AFMD
- Bruce ROCH, directeur RSE et Solidarité, Adecco Groupe France
- Sakura SHIMADA, maître de conférences en sciences de gestion, Cnam/LIRSA
- Mansour ZOBERI, directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité, Groupe Casino, président de l'AFMD

PUBLIÉS DANS LA COLLECTION AFMD

Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action (2014)

Le dialogue social et la gestion de la diversité (2014)

Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue (2013)

Réflexions autour du concept de diversité (2012)

Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations (2011)

The French Diversity Label (2011)

Passage, un abécédaire de la gestion des âges (2010)

Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap (2010)

Mesurer la discrimination et la diversité (2009)

PUBLIÉS EN COÉDITION

Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT (2013)
avec le Cigref

Dispositifs d'alerte et de traitement liés à la discrimination (2013)
avec l'Orse

Abécédaire de la diversité (2013)
avec Lignes de repères

Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser (2011)
avec Equity Lab

Dépôt légal : Novembre 2015
©AFMD, 2015
ISBN : 979-10-92358-24-7

Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com

Imprimé en France par **l'ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant
de forêts exploitées durablement pour le compte de l'**AFMD**.

DU CONTRAT DE GÉNÉRATION AU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL



SOUKEY NDOYE

Chargée de recherches au sein de l'AFMD sous contrat CIFRE, Soukey Ndoye termine un doctorat en sociologie à l'Université Paris Descartes au sein du laboratoire de recherche PHILéPOL (EA4569). Elle est également administratrice du Réseau international d'études sur l'âge, la citoyenneté et l'intégration socio-économique (RÉIACTIS).

Comment parvenir à changer le regard sur les rapports entre les générations au travail qui font trop souvent les frais d'une vision stéréotypée ? L'ouvrage fournit des éléments théoriques et pratiques pour valoriser la complémentarité, le co-développement et la co-construction des savoirs et les compétences entre les générations au travail. Passage désormais obligé des pratiques de gestion des ressources humaines, le management intergénérationnel en appelle à une responsabilité partagée des organisations, des managers et des salariés pour repenser un nouveau pacte de solidarité entre les générations au sein de l'entreprise.

ISBN 979-10-92358-25-4

www.afmd.fr

