

Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ?

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2014/2 (N° 6), PAGES 125 À 149
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030
DOI 10.3917/qdm.142.0125

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-2-page-125.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ?

Regards croisés d'Alain AKANNI, Olivier BACHELARD, Philippe BAILLY, Michel BARABEL, Nicole BARTHE, Adnane BELOUT, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Laurent BIBARD, Maria Giuseppina BRUNA, Benjamin CHAMINADE, Laurent CHOAIN, Elodie COUPARD, Arnaud DELANNOY, Richard DELAYE, Alexandre EYRIES, François FATOUX, Corinne FORASACCO, Jean-Michel GARRIGUES, Laurent GIRAUD, Hubert LANDIER, Michel JORAS, Damien Le GAC, Eléonore MARBOT, Olivier MEIER, Carine MERLE, Florence MOATTI, Nathalie MONTARGOT, Jacques ORSONI, Christine PETIT, Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, Philippe POZZO di BORGIO, Marc RAYNAUD, Delphine VAN HOOREBEKE, Eric VATTEVILLE, Bertrand VILATTE et Hédia ZANNAD.

Dans son précédent numéro, « Question(s) de Management » avait recueilli les réponses de praticiens et d'universitaires à la question : « Demain, que devront transmettre les organisations performantes et comment pourront-elles y parvenir ? ». La question posée dans ce numéro élargit la problématique de la transmission à celle de la coopération intergénérationnelle. L'ANACT souligne dans sa plate-forme consacrée à la gestion des âges que « l'importance des questions de coopération entre les générations est généralement sous-estimée par les entreprises. ». Alors que les enjeux sont positifs pour l'ensemble des parties prenantes, l'ANACT note que « Le plus souvent, aucune politique explicite ne vient favoriser les **échanges de savoir-faire entre les générations.** ».

Pour favoriser l'élaboration de politiques appropriées et l'adoption de pratiques pertinentes, « Question(s) de Management » a donc posé à des praticiens, experts et universitaires la question : « Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? ».

La formulation de la question a suscité quelques réticences car l'approche générationnelle suscite des réserves : « Pour favoriser la coopération intergénérationnelle, il faut justement faire le contraire et sortir de la classification des générations » (CHAMINADE). L'âge ne devrait pas être un critère de discrimination (MERLE). Plutôt que de chercher à segmenter les individus selon leur âge, les organisations ont tout intérêt à gérer la complexité humaine (FATOUX). Cependant pour d'autres, il faut remplacer une gestion par les âges par un management des générations (VATTEVILLE).

Prendre en compte les composantes psychosociologiques des organisations permet de créer un « pont intergénérationnel » favorisant la coopération intergénérationnelle (BARTHE). Passer de l'intergénérationnel au transgénérationnel devient possible (BACHELARD). La prise en compte des caractéristiques autres que l'âge est nécessaire pour un management transgénérationnel avec des actions RH transgénérationnelles (BAILLY). La mixité intergénérationnelle est un moyen de mettre fin aux risques de la segmentation des générations (DELANNOY). L'organisation doit donc s'efforcer de mixer les équipes en vue de valoriser l'apport des uns et des autres et de développer les occasions d'échanges de bonnes pratiques (LANDIER).

Les **échanges de savoir-faire entre générations** et la transmission de compétences facilitent l'apprentissage des métiers, des règles de fonctionnement et de culture d'entreprise (MONTARGOT). Le dialogue intergénérationnel contribue à renouveler la culture organisationnelle (BELOUT). Il favorise le partage de valeurs communes (AKANNI) et « l'inclusion générationnelle » clé d'une coopération féconde (BRUNA). Par ce dialogue l'entreprise doit pouvoir privilégier la cohésion sociale intergénérationnelle (VAN HOOREBEKE). Une conception partagée des performances et des compétences d'expérience apparaît nécessaire si elle correspond aux représentations psychosociologiques des individus concernés (BARTHE). L'entraînement au décryptage et à la compréhension de la vision de l'autre est, plus que jamais primordial avec les mutations actuelles (FORASACCO), Il faut donc développer le « savoir dire ce que l'on sait faire de manière à le bien partager » (BIBARD). Pour une meilleure acceptation des différences, « l'organisation doit permettre aux générations de communiquer sur celles-ci » (COUPARD). Ne pas craindre les audaces des jeunes générations, adopter un style de direction adapté à la mixité des âges, veiller à l'équité dans la gestion des différents segments d'âge, bannir toute mise en compétition trop vive entre les « jeunes » et les « vieux », trouver des appuis parmi les plus anciens, détecter les coachs potentiels est nécessaire (ORSONI). La coopération intergénérationnelle nécessite une action proactive d'un management convaincu des bénéfices d'une meilleure coopération entre générations (RAYNAUD).

Les pratiques éprouvées telles que le tutorat se renouvellent (BENRAIS-NOAILLES). La personnalité et l'attitude du tuteur, tout autant que celles du stagiaire, vont influencer sur cette coopération (VILATTE). Avec l'arrivée des nouvelles technologies, les nouveaux arrivants peuvent former les plus anciens sur ces nouvelles méthodes (LE GAC). Coopérer et transmettre impliquent de renoncer à une logique d'imposition unilatérale du plus vieux vers le plus jeune pour passer à une logique de coéducation (MARBOT). Les modes de management originaux et en particulier les expériences de « co » (coopération, collaboration, codéveloppement) qui transgressent les hiérarchies et réunissent les générations se développent (GARRIGUES). Les solutions proposées convergent entre elles : promotion d'une culture reconnaissant l'expérience, compagnonnage par les anciens, jumelage entre expérimentés et apprentis, réhabilitation d'espaces de transactions intergénérationnelles, développement concomitant d'une logique processuelle, environnementale et interactionnelle, adaptation des processus RH (ZANNAD).

Plusieurs regards se portent sur le numérique. La maîtrise des outils technologiques peut contribuer au lien intergénérationnel (EYRIES). Les plus jeunes jouant un rôle de tuteur pour les anciens afin de réduire la fracture numérique. Cette fertilisation croisée des connaissances constitue aussi un défi à relever. Le développement des R.S.N.E. et la création de communautés virtuelles, sont porteurs d'une double promesse : de conciliation générationnelle et de dynamisation de la performance (BRUNA). Une cyber coopération intergénérationnelle est source d'espoir ou de crainte (JORAS). Faire travailler ensemble différentes générations avec des compétences complémentaires sur un projet spécifique en s'appuyant sur des outils digitaux favorise la collaboration et l'échange (PETIT). L'entreprise construit un collectif de travail où chaque tranche d'âge est représentée et oriente cette compétence collective intergénérationnelle vers un projet commun. (POILPOT-ROCABOY) Le respect de l'autre suscite un rapport de confiance basé sur l'acceptation de la différence, sur la pratique de la considération dans le but d'une action partagée qui donne sens au projet collectif (POZZO DI BORGO).

Au-delà de la coopération, les anciennes générations ont « un devoir non de transmettre, mais de permettre à une génération d'inventer de nouveaux codes » (CHOAIN). La préservation du patrimoine commun est un élément réunissant les générations dans un même objectif (MOATTI).

La diversité et la richesse des trente-six regards croisés rassemblés dans ce numéro ouvrent de nombreuses pistes de réflexions pour identifier les meilleures approches et les meilleures pratiques favorisant la coopération intergénérationnelle, facteur clé de réussite dans les organisations.

Jean-Marie PERETTI

Rédacteur en chef de « Question(s) de management »

Soufyane FRIMOUSSE

Rédacteur en chef adjoint

Un plus grand partage de valeurs communes

Alain AKANNI, professeur, université Cheik Anta Diop, Dakar, Sénégal

La coopération intergénérationnelle pourrait être favorisée par un plus grand partage de valeurs communes, une plus grande mise en assise évidence des objectifs et des destinées communs. Cette culture d'entreprise permettrait de faire admettre aux membres de l'organisation que la coopération est indispensable, qu'elle est un facteur de différenciation de l'entreprise. La communication, les rencontres fréquentes dans et hors du cadre de travail initiées par la firme pour mieux se connaître, faire partager ses avis et connaître ceux des autres seraient aussi d'une grande utilité. L'entreprise mettra en relief les initiatives mises en place pour favoriser, le dialogue, la coopération. La création d'équipes tests composées de différentes générations pour résoudre ensemble les difficultés, les problèmes qui surviennent et élaborer ensemble des solutions pertinentes. De telles équipes sont à la fois des laboratoires de résolution des problèmes, d'incubateurs des solutions mais aussi un terreau favorable à une meilleure, à l'aplanissement des dissonances cognitives (Festinger). Le troisième élément auquel nous pensons est l'instauration d'un climat de confiance entre les générations qui rapprochera les différents acteurs. Pour accélérer l'obtention d'un tel climat, l'entreprise pourra identifier dans chaque génération ceux qui ont le plus la confiance des membres de leur groupe et en faire des leaders. Il est aussi possible d'utiliser les générations intermédiaires comme trait d'union entre les extrêmes. Le maintien de la coopération passe in fine par une meilleure gestion des âges, des écarts de perception dans les politiques de l'entreprise.

Face à la diversité des générations, oublions l'approche intergénérationnelle !

Olivier BACHELARD, docteur HDR, directeur ESC Saint Etienne

La diversité des générations peut être vue comme une opportunité et non comme une contrainte. L'approche générationnelle nous donne comme définition « un groupe de personnes nées durant une période donnée, qui partagent des expériences, des influences et des standards communs ». La génération Y nous dit-on, met la hiérarchie à mal, est pressée, veut de l'autonomie, revendique sa liberté et a besoin de confiance.

Pour le manager, il est important de se poser une question, et de réfléchir à une piste de solution. La question consiste à s'interroger sur les limites de cette approche, en utilisant simplement trois clés de lecture complémentaires pour disposer d'un regard plus fin et relativiser ce concept : le milieu d'origine du jeune, les influences de son milieu personnel et familial, et l'impact de la gestion sur lui. La piste de travail consiste à repenser le management ; en effet, est-on face à **une question intergénérationnelle ou transgénérationnelle ?**

En effet, qui ne souhaite pas une vision stratégique claire, un management par le sens et les valeurs, une équité, une confiance et une reconnaissance, une véritable proximité, un collectif de travail solide, une ouverture sur le monde et les réseaux ?

En conclusion, il est temps de rendre l'organisation apprenante au quotidien, de favoriser le travail collaboratif, de reconnaître la performance, d'améliorer le bien-être au travail, d'encourager la diversité au service de l'innovation, pour toutes les générations, c'est-à-dire de manière transgénérationnelle.

Banque coopérative et diversité des générations

Philippe BAILLY, Directeur Ressources et organisation, Banque Populaire de l'Ouest

Les entreprises bancaires ont connu ces dernières années des bouleversements profonds dans leur modèle économique, mais également des départs en grand nombre des papy boomers embauchés dans les années 70. Leur organisation a donc dû s'adapter à l'évolution de leur environnement externe, mais également interne. La Banque Populaire de l'Ouest a pris en compte ces changements dans la définition de sa stratégie, en intégrant à la fois les attentes de ses différentes générations qui cohabitent, et les attentes de ses clients.

Elle a ainsi investi de manière importante dans le Management en redéfinissant les objectifs, les attitudes attendues, en cohérence avec ses valeurs de banque coopérative : recherche de sens commun, capacité de compréhension des enjeux collectifs, coopération des équipes. Elle a également revisité son management de projets à travers le *lean management* et le pilotage des processus, face à ces attentes générationnelles nouvelles qui bouleversent les paradigmes, notamment RH. Aussi, la Banque Populaire de l'Ouest a proposé à chaque collaborateur de la banque une offre de rencontre RH adaptée à ses besoins, à son étape de vie professionnelle, avec des objectifs différenciés pour l'entreprise et le collaborateur.

Chaque Responsable Ressources Humaines est ainsi amené à rencontrer sur son secteur des collaborateurs, par rapport à leur ancienneté dans l'entreprise, à leur âge et à leur expression de souhait d'évolution professionnelle. Ce programme relationnel, comparable au CRM, veille aussi à leur apporter la solution la plus pertinente et à rendre les actions RH transgénérationnelles. La formation a également tenu un rôle essentiel dans la coopération générationnelle à travers le contenu des formations, la mixité générationnelle dans les sessions, une pédagogie différenciée. Elle doit savoir osciller entre classe virtuelle, monitorat et coaching, facilitant ainsi les échanges rapides et le transfert des connaissances informel en situation de travail intergénérationnelle.

Compte tenu d'un taux de turnover élevé lié aux départs en retraite, le partage des connaissances est devenu également un enjeu important pour la Banque. La gestion documentaire, les outils collaboratifs sont autant de projets stratégiques dans leur construction et leur existence même, qui permettent de créer des coopérations générationnelles fortes. Ces actions ne sont pas exhaustives puisque que l'organisation ne se résume évidemment pas à la déclinaison de stratégies ou des seules actions d'une Direction des Ressources Humaines. La cohabitation équilibrée de trois générations dans une même entreprise est un enjeu fondamental pour les Dirigeants de la Banque Populaire de l'Ouest car, dans les organisations de banque coopérative, le collectif prime sur l'individuel. La coopération générationnelle couvre ainsi de nombreux domaines (organisation du travail par binôme, mixité des équipes,...) pour développer la performance collective de l'organisation d'une banque coopérative.

La mixité générationnelle et le mentorat réciproque au service du management intergénérationnel

Michel BARABEL et Olivier MEIER, Institut de recherche en Gestion, Université de Paris Est)

La problématique intergénérationnelle s'impose à l'heure où pour la première fois dans l'histoire des organisations quatre générations vont coexister au travail (baby-boomers, X, Y, Z). Fort de ces nouveaux défis et face aux nouvelles obligations légales de maintien des seniors en emploi, de nombreuses entreprises ont généralisé les pratiques de tutorat (un senior devient le mentor d'un junior), perçu comme la panacée du management intergénérationnel. Cependant, nos expériences terrains et plusieurs recherches actuelles révèlent les limites d'une approche traditionnelle du tutorat : risque de reproduction et de conformité contraire aux impératifs d'innovations permanentes, savoirs rapidement obsolètes rendant caduc voire dangereux un transfert, jeux de pouvoir et relations de concurrence entre les générations nuisant à l'échange, approche top down à sens unique générant des phénomènes de résistance et de rejet des plus jeunes... C'est pourquoi, au tutorat classique, il est préférable de privilégier un mentorat réciproque (Chaudhuri et Ghosh, 2011), outil d'échange social qui met à profit l'expertise des deux générations. Plus globalement, les entreprises doivent généraliser les groupes de travail mixtes afin de mieux combiner les compétences complémentaires des deux générations (rôle de référents expérientiels et mobilisation de connaissances architecturales pour les seniors, expertise numérique et logique prospective pour les juniors). Cela passe par l'instauration d'entreprises de type « *High-Learning* » (Foldy, 2004), où chacun est en attente de l'échange avec les autres. Néanmoins, la mixité générationnelle ne peut engendrer une dynamique coopérative entre les générations qui si elle est accompagnée d'un discours proactif et volontarisme des équipes de direction de valorisation des apports des différentes générations autour d'une conception partagée des performances et des compétences d'expérience.

La prise en compte des facteurs psychosociologiques et l'implication des protagonistes, facteurs d'une coopération intergénérationnelle réussie

Nicole BARTHE, Université de Nice Sophia-Antipolis, GREDEG - UMR 7321 UNS-CNRS

S'interroger sur la question : « Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? », conduit à réfléchir aux aspects concrets, opérationnels de cette interrogation et engendre une réflexion approfondie sur la psychologie des individus et la sociologie de l'organisation.

Pour que diverses mesures concrètes proposées, comme par exemple la mise en place d'un « plan senior » ou celle du « contrat de génération », rencontrent un certain succès dans les organisations, il faut qu'elles soient acceptées voire dynamisées par l'ensemble du personnel et particulièrement par ceux qui sont concernés. C'est une question de « responsabilité sociale d'entreprise » qui prend en compte la psychologie humaine, le respect de l'individu et la performance de l'entreprise.

Une réflexion préalable doit donc être menée afin que le personnel adhère à cette démarche et opte lui-même, en plus des actions obligatoires, règlementaires, pour des actions qu'il jugera adaptées à la situation de l'entreprise.

Mentoring, compagnonnage, tutorat, telles sont quelques-unes des pistes qui peuvent provoquer les effets escomptés dans l'entreprise, si elles correspondent aux représentations psychosociologiques des individus concernés. Dans le cas contraire, les résultats peuvent être inexistantes et les protagonistes n'y adhèrent pas et les subissent.

Ces pistes conduisent à une réflexion qui prend en compte, « droits et devoirs, réglementation et application, temps de travail et rémunération, culture d'entreprise et représentations individuelles. Elles constituent des traductions du « savoir donner pour recevoir », du « travailler ensemble, dans la gestion de la diversité des générations », du « respect de la parité intergénérationnelle dans les groupes de travail », que l'entreprise doit formaliser, opérationnaliser, pour parvenir à une coopération intergénérationnelle réussie.

Si l'on voulait donner quelques exemples de « bonnes pratiques », en réponse à la question de départ, on pourrait relever un certain nombre d'actions comme par exemple :

- la transmission des compétences et du savoir-faire, l'accompagnement des nouveaux entrants, l'allongement des temps d'intégration et de formation des jeunes avec l'aide des seniors, la question de l'évolution de l'image des jeunes et des seniors dans les organisations, ou encore celle qui consiste à les faire travailler ensemble...

En fait, il en est de cette question comme de beaucoup d'autres, pour réussir la réalisation d'un projet, il faut que les protagonistes soient impliqués dès sa construction. Le management responsable de l'organisation, qui prend en compte les composantes psychosociologiques des organisations, est donc déterminant dans la démarche qui conduit à créer un « pont intergénérationnel » favorisant la coopération intergénérationnelle.

Défis et management intergénérationnel

Adnane BELOUT, Professeur agrégé Université de Montréal (Canada)

Aujourd'hui, plusieurs organisations sont confrontées dans leur gestion du capital humain au défi intergénérationnel et surtout à la gestion de la transition générationnelle. Pourtant, l'analyse profonde des tensions intergénérationnelles au sein des organisations demeure peu développée en sciences de la gestion. Le concept même de générations reste à cerner tant ses contours sont peu précis. A ce jour, l'optique la plus retenue est de "comprendre la génération en se référant aux événements, aux contextes économiques et à la structure des âges (Dufaut, 2009)". Le concept de génération se définit "comme des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences et des influences identiques, et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle (Grima, 2007)". Les générations X (nées entre 1960 - 1970) et Y (entre 1970 et 1995) ont des attitudes, des comportements et attentes différentes en milieu de travail.

Pourra-t-on concilier les impératifs de productivité et de rentabilité avec la satisfaction de leurs attentes ? Comment renforcer la loyauté de ces nouvelles générations et gérer cette relève ? Enfin, comment gérer cette diversité générationnelle puisque les baby-boomers sont encore en partie aux commandes de plusieurs organisations ? L'innovation des pratiques RH et la capacité d'adaptation organisationnelle seront les clés du succès.

Si les gestionnaires assistent à un choc des valeurs, ils se questionnent aussi sur l'efficacité de leur management et sur la résolution des conflits intergénérationnels. Les travailleurs contemporains souhaitent communiquer dans leurs activités professionnelles, avoir un enrichissement personnel dans le travail, s'impliquer plus dans les entreprises. Le travail est moins central dans la vie des générations X et Y (contrairement aux baby-boomers) et leur loyauté est faible. Si le conflit intergénérationnel semble inévitable, comment donc y faire face ?

Les gestionnaires devront canaliser ces conflits à travers des circuits de communication formels et informels en créant des espaces d'échange intergénérationnels où chacun peut s'exprimer et s'affirmer sans préjugés. Les DRH devront élaborer des règles de conduite dans des équipes mixées, éliminer les préjugés, mettre en place des mentorats en ouvrant le dialogue intergénérationnel et en évitant de s'enfermer dans des Ghettos d'âge (cassure sociale). Chacun devra pouvoir affirmer ses différences, reconnaître ses propres rôles et l'apport des autres dans un esprit de complémentarité et non de confrontation. Le management intergénérationnel devra s'assurer du transfert des connaissances (entre générations), de l'optimisation de la cohésion des équipes et de l'intégration des générations (Saba, 2013). Cela évitera des luttes de pouvoir entre des générations qui n'ont pas bénéficié des mêmes moyens, opportunités d'intégration, environnements organisationnels, culturels et technologiques. Cette approche ouvrira le dialogue intergénérationnel et contribuera à renouveler la culture organisationnelle, étape indispensable pour relever ces défis générationnels par les DRH.

RÉFÉRENCES :

Saba T., Understanding generational differences in the Workplace : Findings and Conclusion, *Research Note*, Industrial Relations Centre, School of Policy Studies, Queen's University, Kingston, 2013.

Grima F., Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle, *Management & Avenir*, n° 13, p. 27-41, 2007.

Dufaut, P., *La Turbulence des âges, Conceptualisation de la complexité du dialogue intergénérationnel dans les organisations*, 2009.

Éducation Permanente, *Fondation Travail - Université*, Éditeur : Pierre Geogis, N. 21, Bruxelles, novembre 2006.

Le tutorat : outil au service de la coopération intergénérationnelle

Laila BENRAISS-NOAILLES, IAE de Bordeaux

La question des générations dans les entreprises renvoie souvent à une lecture à travers le prisme de conflit ou de choc des générations. Il existe des outils qui favorisent la coopération intergénérationnelle et qui renforcent la solidarité entre les générations. Utilisé depuis très longtemps dans les entreprises – avant même que la question de la cohabitation des générations ne soit d'actualité – le tutorat permet de répondre aux nouveaux enjeux organisationnels de cohabitation intergénérationnelle. Plusieurs écrits montrent que le risque de conflit générationnel apparaît avec la perte d'efficacité organisationnelle. Cette dernière est liée à l'absence de transfert de savoirs entre générations. En l'absence de ces passerelles entre les générations, ce conflit est dès lors alimenté par des attentes différentes à l'égard du travail et par la difficulté de la direction des ressources humaines d'y apporter les réponses attendues. Cet état de fait conduit irrémédiablement à une démotivation collective. Le tutorat est un outil favorisant la coopération entre les générations dans les entreprises. Il peut être mobilisé prévisionnellement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de la transmission des compétences dans les entreprises. Le tutorat participe ainsi à la valorisation et au respect de chaque génération au travail.

« Dégonflons la baudruche : l'intergénérationnel, une difficulté organisationnelle éternelle »

Laurent BIBARD, professeur à l'ESSEC Business School

L'école dite de Palo Alto a mis en lumière la puissance des prophéties auto-réalisatrices : plus on présuppose quelque chose, plus il y a de chances ou de risques, c'est selon, que l'on provoque la réalité de ce que l'on espère ou craint. Autrement dit, notre rapport à la réalité est un rapport *responsable*, nous fabriquons la réalité par nos souhaits et nos angoisses. Il y a fort à parier que le problème de la communication intergénérationnelle soit singulièrement intensifié par les craintes et questions qu'il inspire. J'en veux pour signe la qualification scandaleusement négative de « Z » pour les toutes dernières générations, quels que soient les motifs invoqués pour cela (l'ancienne génération « x », la génération « why » ou « y », etc).

Malgré quelques spécificités contemporaines, le problème des générations est coextensif à l'humanité, et a toujours existé au sein des organisations. Ce qu'il faut pour favoriser une réelle coopération intergénérationnelle, c'est cultiver toute part la *capacité à parler de ce que l'on fait* au sein des organisations. En effet, au quotidien du travail, les membres des entreprises sont trop seuls, quel que soit leur âge, et trop peu habitués à parler non pas « en général », mais de ce qu'ils *font*. Ainsi, les anciens ont du mal à expliquer en quoi leur expérience professionnelle représente une valeur ajoutée pour leurs métiers et leurs entreprises, et les jeunes à expliciter les compétences qu'ils ont « déjà » aux yeux des anciens, en particulier sur les nouvelles technologies. Une compétence commune devrait réunir tout le monde : celle de savoir *dire* ce que l'on sait *faire* de manière à le bien *partager*, et ceci ne va jamais de soi.

A l'encontre du tribalisme générationnel, développer la socialisation numérique en entreprise !

Maria Giuseppina BRUNA, PhD, Enseignante-chercheuse (Université Paris-Est-Créteil/Chaire « Management & Diversité » de l'Université Paris-Dauphine)

Nous vivons un changement d'époque qui, loin d'affecter le seul champ économique et productif, interpelle le système social, jusqu'à remettre en cause les fondements politiques du vivre-et-faire-ensemble. Prolégomènes à une métamorphose civilisationnelle, l'évolution culturelle (et non seulement technique, processuelle et matérielle) induite par la diffusion des NTIC et *a fortiori* des réseaux sociaux numériques (R.S.N.) mérite d'être interrogée en tant que *fait social total*.

Traversant l'ensemble des champs de la société, l'utilisation des R.S.N. métamorphose la symbolique et la pratique de la coopération (horizontale plutôt que verticale, affinitaire plutôt que catégorielle, intermittente et discrétionnaire plutôt que continue et circonscrite, distante et diluée plutôt que spatialement et contextuellement définie) ainsi que la phénoménologie de l'intégration sociale (revalorisant le rôle actif des acteurs dans l'élaboration et la pratique de stratégies relationnelles). La socialisation numérique interpelle, en outre, la représentation et le rapport à l'autorité (culture de l'autonomie et de la responsabilité vs pratique passive de l'obéissance, revalorisation de l'expertise et de la technicité aux dépens de la logique du statut ; développement de l'évaluation par les pairs). De phénomène endogène à la génération Z à *fait social total* entraîné par une dynamique diffusionniste et doté d'une portée systémique, le développement de la socialisation numérique interpelle le fait organisationnel tant au regard des mécanismes de coopération et d'intégration en entreprise que des modes de management.

A l'aube de ce que je serais tentée de qualifier de « société du numérique » (comme on parlait autrefois de « société salariale » puis de « société de marché »), la diffusion des NTIC dans l'espace professionnel représente, à mon sens, une triple opportunité : d'adaptation à un changement socio-culturel affectant l'ensemble de la société, d'*endogénéisation* de pratiques et outils initialement exogènes à l'entreprise ainsi que de rencontre et conciliation générationnelles. Le développement de Réseaux Sociaux Numériques d'Entreprise (R.S.N.E.) peut faciliter l'inclusion des jeunes générations, et plus globalement de nouveaux entrants et *outsiders* (à commencer par les seniors), en favorisant (aux côtés

de démarches de *mentoring*, tutorat et accompagnement) l'insertion de l'impétrant dans la structure sociale de l'entreprise. Mettant l'accent sur les compétences, les savoir-faire et les potentialités des individus (plutôt que sur leur patrimoine de connaissances consacrées par le diplôme et le statut), les R.S.N.E. médiatisent l'intégration professionnelle par la reconnaissance des pairs.

A l'aube de ce que je serais tentée de qualifier de « société du numérique » (comme on parlait autrefois de « société salariale » puis de « société de marché »), la diffusion des NTIC dans l'espace professionnel représente, à mon sens, une triple opportunité : d'adaptation à un changement socio-culturel affectant l'ensemble de la société, d'*endogénéisation* de pratiques et outils initialement exogènes à l'entreprise ainsi que de rencontre et conciliation générationnelles. Le développement de Réseaux Sociaux Numériques d'Entreprise (R.S.N.E.) peut faciliter l'inclusion des jeunes générations, et plus globalement de nouveaux entrants et *outsiders* (à commencer par les seniors), en favorisant (aux côtés de démarches de *mentoring*, tutorat et accompagnement) l'insertion de l'impétrant dans la structure sociale de l'entreprise. Mettant l'accent sur les compétences, les savoir-faire et les potentialités des individus (plutôt que sur leur patrimoine de connaissances consacrées par le diplôme et le statut), les R.S.N.E. médiatisent l'intégration professionnelle par la reconnaissance des pairs.

La socialisation numérique professionnelle permet, en outre, de prévenir le tribalisme générationnel (avec ses corollaires la segmentation du corps professionnel et la ségrégation des juniors et des seniors) en privilégiant un recoupement utile à l'entreprise, sur base fonctionnelle, technique, « métier », géographique, voire affinitaire. La socialisation numérique professionnelle sert ainsi l'intérêt stratégique de l'entreprise en virtualisant, et donc fluidifiant, intensifiant et accélérant, les échanges entre collègues. C'est dans ce cadre que la diffusion des R.S.N.E. peut favoriser un et un renouveau du dialogue entre générations, en tirant profit de la virtualité des échanges, non seulement en termes de réduction du délai (temporel) de la distance (spatiale), d'élargissement de la fenêtre (géographique, technique, culturelle, statutaire..) de dialogue et confrontation, mais aussi en termes de démultiplication des interlocuteurs et d'anonymisation sélective des discussions.

Le développement de réseaux sociaux numériques dans l'enceinte de l'entreprise peut en outre renouveler les méthodes et les pratiques managériales : des mécanismes participatifs de co-construction de contenus et de valeurs (sociales, symboliques et économiques) aux modes de partage et de capitalisation des connaissances (apprentissage par transmission et *virtualized collective learning* médiés par les R.S.N.E.), de nouvelles formes de coopération numérique (travail à distance, coordination virtuelle décentralisée...) au développement d'une évaluation horizontale (*peer to peer*) intermédiée par des R.S.N.E., à la fois outils techniques et instruments d'objectivation des *process* évaluatifs.

La socialisation numérique professionnelle permet de pallier pour part à affaiblissement de la force intégratrice et de la prégnance socio-identitaire de l'équipe de travail, en ouvrant de nouveaux espaces d'intégration sur base géographique, technique, sectorielle, affinitaire ou de cause. Si elle n'efface pas la distance culturelle (et les distorsions informationnelles et interprétatives qui lui sont rattachées), elle peut favoriser une meilleure compréhension et adaptation aux codes et normes organisationnels, en jouant sur les effets modérateurs de la distance, de la virtualité et parfois même de l'anonymat (amoindrissement des effets déstabilisateurs du face-à-face). Si elle ne saurait remplacer la socialisation quotidienne dans l'équipe, elle peut en constituer un supplétif (en cas de défaillance) et plus encore un complément, à l'heure d'une virtualisation, d'une mondialisation et d'une *instantanéisation* des échanges, de l'aplatissement des lignes hiérarchiques, de la décentralisation des organisations et du développement du management en réseaux.

Favorisant la démultiplication et la virtualisation des échanges, contribuant à ouvrir le champ des possibles et le champ perceptif des acteurs, sans remettre en cause *directement* la stabilité organisationnelle, le développement des R.S.N.E. et la création de communautés virtuelles, sont porteurs d'une double promesse : de conciliation générationnelle et de dynamisation de la performance (sise sur un renouveau de l'inclusion socio-professionnelle). A l'encontre du tribalisme générationnel, la création de communautés virtuelles d'entreprise se configure comme un atout stratégique pour la reconnaissance, la capitalisation et la transmission des compétences et des savoirs. Elle s'avère un facilitateur *numérique* d'intégration et un stimulateur *virtualisé* de coopérativité. C'est pourquoi, d'instruments d'intermédiation sociale les Réseaux Sociaux Numériques d'Entreprise sont appelés à devenir des leviers stratégiques de transmission sapientielle et de dynamisation coopérative, des outils de médiation inter-générationnelle et de fertilisation des savoirs.

Le danger de l'intergénérationnel

Benjamin CHAMINADE, expert en tendances RH et conseil en créativité à trendemic.net

Lorsque l'on parle d'intergénérationnel en entreprise, les managers et RH sont la plupart du temps en attente d'une présentation bien claire et définie des 3 ou 4 générations dont on parle en ce moment : Jean-Michel (Catherine) le Baby-boomer, Laurent (Nathalie) la génération X, Julien (Chloé) la génération Y ou Léo (Léa) la génération Y. C'est sympa, c'est propre, c'est bien rangé et pour chaque génération on peut facilement faire un tableau présentant les points de vue de chaque en fonction du diplôme (Une identité -> un document administratif), l'avenir (la sécurité -> la précarité), le management (un pouvoir -> une responsabilité temporaire) etc.

Sauf que pour favoriser la coopération intergénérationnelle, il faut justement faire le contraire et sortir de cette classification ! Celle-ci sépare les collaborateurs en fonction de l'âge et d'un environnement qui n'existe plus. Pour faire un raccourci, cette approche par génération pourrait faire croire qu'il y a un âge pour écouter Mozart, un âge pour jouer aux jeux vidéo ou un âge pour être Manager !

Plutôt que de séparer les gens en fonction des séries télé (Godlorak->Jeanne et Serge Yu-Gi-Oh!) ou d'événement politique (Algérie->mur de Berlin->tours jumelles->Fukushima), l'approche intergénérationnelle Managériale qu'il serait souhaitable de prendre en compte serait que quel que soit son âge, nous sommes tous en 2014, nous sommes tous concerné par internet, la crise ou le climat, et ce peu importe notre date de naissance. Il conviendrait mieux d'identifier les changements civilisationnels en cours et de demander - non affubler - à chacun ce qu'il en pense en fonction de leur expérience...

Permettre plutôt que transmettre

Laurent CHOAIN, DRH, Mazars

Dans les cinq années qui viennent, 80 millions de baby-boomers vont partir à la retraite. En retour, on estime à 40 millions le nombre de génération X disponibles pour les remplacer. Un pour deux. Autrement dit, la pyramide des âges des actifs dans le monde est un sablier dont les deux réservoirs étaient jusqu'alors les Baby-boomers et les Y, tandis que l'isthme en était la génération X. Cela signifie, ne serait-ce que pour une raison statistique, que la génération X n'est pas la réponse, et que la génération Y va devoir monter plus vite en responsabilité qu'aucune autre précédemment. Or comme beaucoup de mes collègues, je me suis concentré, jusqu'en 2010 à peu près, sur la question que je croyais juste et cruciale de l'intergénérationnel, de la cohabitation harmonieuse des générations dans les organisations. En arrivant chez Mazars, dont la population est beaucoup plus jeune que la moyenne, je suis passé d'une opinion généreuse et un peu bien-pensante à une analyse plus rigoureuse et prospective; en se focalisant sur l'intergénérationnel, on évite en fait de traiter la question dérangeante de l'accession plus rapide, moins préparée et continue que pour nous de la génération Y aux responsabilités, à tous les niveaux. Nous devons, nous X, éviter de nous arc-bouter sur la défense implicite de notre « tour », de notre statut, de notre passé et de nos croyances, en prétextant qu'il ne faut pas cliver ni opposer les générations mais les incorporer. Privilégier dans nos choix une génération future, c'est très difficile, probablement injuste, peut-être même dangereux. Mais c'est notre responsabilité car pour le moment nous avons très majoritairement le pouvoir, et nous allons en avoir encore plus dans les 10 ans qui viennent. Mais ce pouvoir entraîne un devoir non de transmettre, mais de permettre à une génération d'inventer de nouveaux codes. Sinon, selon le mot de Kennedy, à force de rendre les révolutions paisibles impossibles, on rend les révolutions violentes inévitables.

La performance à la croisée des chemins

Elodie COUPARD, RRH chez Western-Union, RDC

Les organisations se trouvent à la croisée des chemins de plusieurs générations : les Baby-Boomers, la génération X, la génération Y, et la dernière, la génération Z. Chaque génération est porteuse d'histoire (Mai 68 pour la génération X), et de valeurs qui l'ont construite (travail, famille...) qui peuvent caractérisées chacune d'entre elles. Ce sont ces « cristallisations générationnelles », démontré par le sociologue allemand Karl Mannheim, qui introduit également un facteur important pour les organisations qui regroupent une autre diversité, le multiculturalisme. Les différentes générations étant impactées d'une culture commune et d'une histoire commune, le multiculturalisme vient apporter un défi supplémentaire à la coopération voulue par l'organisation. Le melting-pot des générations et des cultures ne doit cependant, pas être un frein au développement de l'organisation. Les générations les plus anciennes sont très souvent porteuses de la mémoire collective de l'organisation. L'histoire sociale nous raconte que ces générations Baby-Boomers et « X » étaient dans une dynamique mono entreprise et envisageaient de faire ainsi toute leur carrière dans une seule organisation. Au contraire, la génération Y, qui a vu ses parents dans cette vision, se retrouver, à un certain moment de leur vie, au chômage, et par procuration vivre cette épreuve, développe un autre schéma de pensées et une autre vision du travail. De ce point de vue, le rapport au travail rend difficile la coopération. Au sein de l'organisation, les générations doivent communiquer et tisser des liens autres que ceux vécus au travers du lien familial. Le team building peut être un bon moyen de lier les générations, d'échanger dans un cadre de cohésion collective qui se dissocie du milieu professionnel. Cette technique est très utilisée pour renforcer l'esprit d'équipe, l'adhésion à la culture d'entreprise ou développer la communication et la connaissance intra organisationnelles. Également, les générations Baby-Boomers ont une forte empreinte, dit, d'« Ordre ». Le management bureaucratique caractérise cette empreinte. Dans cette optique, cette génération peut être désignée pour effectuer l'intégration des nouveaux engagés dans l'organisation et être placée en position de tuteur, de parrain ou de mentor. Ainsi valorisée, cette génération, va pouvoir former et transmettre ses savoirs, car nous parlons ici de séniors en position sortante du marché du travail. Cette reconnaissance de l'organisation permet aux Baby-Boomers de mettre en avant leurs compétences acquises tout en continuant à participer à la progression de l'organisation. La génération X, elle, a besoin de responsabilités qui lui permettent de se réaliser professionnellement. Ici le tutorat est également une grande responsabilité, mais si cette option est envisagée, vous devez lui préférer le coaching. Le coaching nécessite une plus grande maîtrise des techniques de management, telles que l'écoute active et la résolution de problème. Cette génération cherche les challenges et les défis. L'organisation peut alors lui confier des projets ou favoriser le management par objectifs, qu'ils gèreront de manière habile et stratégique. L'organisation peut mélanger alors les différentes générations dans le mode projet avec une coopération transversale où chaque génération va trouver son rôle. Ces messages envoyés par l'organisation maintiennent la génération X dans une position de confiance et de responsabilités.

Quant à la génération Y, elle est celle qui a baigné dans l'ère de la technologie informatique et internet, toujours connectée et à la recherche de l'information. Cette génération s'est donné un timing pour sa réussite. Elle pense avoir toutes les compétences pour réussir dès la sortie de l'école grâce à ses diplômes. Elle recherche également l'appartenance à un réseau (et non à une entreprise) et à combiner sa vie professionnelle et sa vie privée (et sociale). Cette recherche du bien-être et de liberté peut être comblée par le travail à domicile ou une flexibilité des horaires, mais surtout via des canaux d'échanges hors du cadre trop restrictif de l'organisation : séances de travail à l'extérieur, intégration à des projets utilisant les réseaux sociaux internes (activités sportives, culturelles, environnementales, tenir une page Facebook)...

Pour une meilleure acceptation des différences, l'organisation doit permettre aux générations (tout comme pour un management multiculturel) de communiquer sur celles-ci et, elle en sera le 1^{er} bénéficiaire. Que ce soit le team building, les projets, le tutorat ou les réseaux sociaux, chaque génération doit pouvoir participer à la réussite de son organisation au sein de laquelle l'intergénérationnel et le multiculturel sont réellement managés.

La mixité intergénérationnelle pour mettre fin à la segmentation des générations

Arnaud DELANNOY, ATER Université de Rouen, Doctorant en Sciences de Gestion

De nombreux outils existent déjà pour favoriser la coopération intergénérationnelle (tutorat,...) mais on observe souvent que le transfert des différents savoirs prend un sens unilatéral, du sénior vers le junior. Nous le voyons dans nos travaux, la nouvelle génération est porteuse d'idées, elle est ultra-connectée et demande à vivre avec plus d'espoirs que de craintes. Elle peut aussi transmettre des idées et des techniques envers les séniors dans une dynamique d'écoute mutuelle, en rupture avec des modèles hiérarchiques visibles dans de nombreuses entreprises. Cette écoute doit être au centre : il est tout autant difficile pour un junior de manager des séniors tout comme il est inimaginable de manager cette nouvelle génération sans la comprendre. Nous pensons la plupart du temps que la compétence se transmet ; or, nous estimons au contraire qu'elle se construit, entre des hommes au cœur des organisations qui doivent se connaître pour construire, ensemble, des domaines de compétences, stables pour l'entreprise. Cette compétence doit donc être construite dans la confiance et la compréhension des hommes qui doivent la faire vivre.

Le transfert de compétence au sein de l'organisation ne doit en aucun cas faire l'objet d'un clonage entre les individus mais c'est bien l'individu qui donnera sens à la compétence transmise. Ainsi, la coopération intergénérationnelle ne serait plus vue comme un binôme « *junior-sénior* » mais surtout comme un mode de reconnaissance de l'individu au sein d'une sphère sociale entre toutes les générations. Nous pensons, en effet, que le mixage des générations est plus souhaitable plutôt que d'établir des politiques visant à séparer les individus par génération. Ainsi, chaque membre d'une génération pourra faire valoir ses particularités mais ensemble, les membres d'une équipe intergénérationnelle pourront trouver des sources de confiance communes. Enfin, cette mixité intergénérationnelle mettra fin à la segmentation des générations plus facile à comprendre pour les managers dans de nombreux domaines (marketing, RH,...) mais beaucoup plus difficile à rendre visible pour la gestion des entreprises et pour les individus eux-mêmes. N'oublions pas que la notion de génération représente des individus ayant un vécu commun mais il n'est pas forcé que ce vécu soit observé par l'âge, il peut aussi l'être par des expériences partagées, le cadre d'une organisation peut en être un bel exemple.

Pousser les jeunes générations à douter

Richard DELAYE, directeur de la recherche et de l'innovation, Groupe IGS et VP de l'Université professionnelle d'Afrique

Cela ne fait aucun doute, les « Y » et surtout les « Z » disposent d'une agilité supérieure à leurs aînés en matière de collecte d'informations. Mais cela ne fait que les fragiliser tant la donnée disponible est trop souvent le fruit d'une posture intrusive de l'information parfaitement intégrée dans les politiques de marketing des grands groupes et largement aidés par les G.A.F.A (Google, Amazon, Facebook et Apple). Nos jeunes générations, qui sont la cible permanente de manipulations informationnelles, n'ont pas conscience (ou ne veulent pas par inconscience) des impacts tant sur leur vie privée que professionnelle. Car ce qui est sur le Net ne s'efface pas et peut tous nous poursuivre tel un marquage social indélébile amener certains à un véritable « suicide virtuel ».

Pour ces dernières, la vérité se trouve dans les dix premières réponses trouvées grâce aux moteurs de recherche que nous connaissons tous et leur apprendre à transformer l'*Epistémé* (donnée première) en *Métis* (flair et ruse) relève de notre responsabilité d'enseignant et d'éducateur qui nécessite la maîtrise d'une méthode rigoureuse. Triangler les données afin de s'assurer de la véracité de l'information avant de l'utiliser et de la diffuser massivement, développer un cheminement de la pensée propre à chacun, assorti d'une argumentation solide et reposant sur des éléments tangibles, vérifiés, telle est la pierre angulaire de notre mission redéfinie par les contingences mondiales. Mais c'est surtout en apprenant à nos étudiants à « douter » que nous nous les éloignerons de cette route toute tracée, qui, sous couvert d'une pseudo-liberté les mène inéluctablement vers une pensée unique. Car ce doute, qui nous pousse, certes à remettre en cause nos confortables représentations, a aussi le pouvoir de pérenniser l'esprit critique, qui lui seul peut nous garantir une liberté de pensée.

Le numérique pour tous ? La maîtrise des outils technologiques comme lien intergénérationnel

Alexandre EYRIES, chercheur associé en Sciences de l'Information et de la Communication au Laboratoire I3M / Université de Nice

A une époque où le Président François Hollande insiste sur le nécessaire partage des savoirs et des savoir-faire entre salariés d'âges différents, il demeure cependant un point sur lequel les uns et les autres ne sont pas à égalité : la capacité à utiliser les nouveaux dispositifs sociotechniques numériques. A quelles conditions et selon quelles modalités ces profils peuvent-ils développer dans les organisations des formes fructueuses de collaboration ?

Je ne crois absolument pas à l'idée d'une séparation entre des jeunes s'appropriant les dispositifs numériques faisant partie de leur environnement et des seniors en difficulté. La typologie de Mark Prensky (natifs vs immigrants numériques), pour séduisante qu'elle soit, a été battue en brèche par des travaux critiques. Même dans un secteur aussi concurrentiel que celui de l'entreprise, on assiste aujourd'hui à un renversement de paradigme : la transmission des connaissances ne s'opère plus des plus vieux vers les plus jeunes. Au contraire, dans les organisations, les plus jeunes assument volontiers le rôle de tuteurs envers les seniors pour les guider dans l'apprentissage des technologies numériques. Certains de mes étudiants de Master 2 en communication organisationnelle m'ont confié avoir rempli ce rôle avec d'autant plus de plaisir que les salariés plus aguerris leur faisaient bénéficier en retour de leur longue expérience professionnelle. Il s'agissait d'une situation stimulante pour tous.

Cette fertilisation croisée des connaissances pose de nouveaux problèmes managériaux à l'entreprise, mais constitue aussi un défi passionnant car la culture et les compétences liées au numérique transcendent le schéma classique de transmission. Je crois que la coopération intergénérationnelle gagnerait beaucoup à l'avenir à s'appuyer, en matière de maîtrise du numérique, sur la richesse des relations interpersonnelles. Les jeunes endosseront volontiers le rôle valorisant de médiateur afin d'apprendre à leurs aînés l'utilisation basique des nouveaux outils, les fonctionnalités pratiques et les bons réflexes en cas de bug.

Deux conditions sont indispensables pour que cette coopération réussisse : d'une part que l'on évite le double écueil de l'exploitation et de l'assistanat, et d'autre part qu'elle s'inscrive dans une démarche d'autonomisation. Tel est le défi qui attend l'entreprise, d'autant plus grand qu'il s'inscrit à rebours de certaines pratiques managériales.

RÉFÉRENCES

CASILLI, A. (2010), *Les liaisons numériques : vers une nouvelle sociabilité ?*, Seuil, Paris.

DONNAT, O., LEVY, F. (2007), *Approche générationnelle des pratiques culturelles*, DEPS, Paris.

LARDELLIER, P (2006), *Le pouce et la souris : enquête sur la culture numérique des ados*, Fayard, Paris.

LARDELLIER, P. (2014) et MOATTI, D., *Les ados pris dans la Toile. Des cyberaddictions aux techno-dépendances*, Le Manuscrit, Paris.

MOATTI, D., (2009), *Le numérique éducatif (1977-2009). 30 ans d'un imaginaire pédagogique officiel*, EUD, Dijon.

Donner du temps à la compréhension des différences

François FATOUX, délégué général de l'ORSE

Dans une société qui va de plus en plus vite, où l'urgence, l'immédiateté, la réactivité priment sur la réflexion, le recul et le questionnement, le concept de diversité peut difficilement trouver sa place dans les entreprises. En effet, on ne peut faire la promotion de l'enrichissement par les différences (d'âge, de sexe, d'origine, de diplôme) comme du concept « diversité source de performance » si les décideurs, au sein des organisations comme des entreprises ne se donnent pas le temps d'être à l'écoute de leurs salariés et ne créent pas des processus d'expression des salariés et

n'affirment pas des valeurs comme le respect, l'écoute, l'empathie. Il suffit de voir comment fonctionnent les différents lieux de pouvoir pour constater que les dirigeants ont encore des difficultés à s'inscrire dans une posture d'acceptation des autres et de la différence. C'est vrai que cela demande du temps, de l'humilité, une capacité à se remettre en cause. Autant de qualités qui sont indispensables quel que soit le milieu professionnel, social, dans lequel on se situe et qui ne sont pas liés à un effet soi-disant « générationnel ». Les nouvelles générations numériques (la fameuse génération « Y ») seraient censés apporter un regard complètement nouveau sur nos organisations (entreprises, lieux de pouvoir économique et social) comme sur la sphère privée (notamment dans l'investissement consacré au conjoint et aux enfants), privilégiant les modes collaboratifs sur les structures pyramidales. Plutôt que de chercher à segmenter les individus selon leur âge, leur sexe, leur origine, leur milieu social, acceptons que les êtres humains sont des êtres complexes et que nos organisations ont tout intérêt à donner du temps au temps pour gérer cette complexité humaine. Cela n'est plus un enjeu générationnel, mais un enjeu de gouvernance des organisations.

De Socrate à la « Petite Poucette » de Michel Serres¹

Corinne FORASACCO, Fondatrice de Alma Alter Consulting et Enseignant chercheur

Chaque époque de notre monde civilisé a mis au cœur de la compréhension de notre société le sujet des générations. Et il s'agissait souvent d'évoquer en particulier « la jeune génération ». Déjà dans les ruines de Babylone, puis à la période de Socrate, Platon et Aristote, la jeunesse suscitait incompréhension, doute, voire prévention². Miche Serres évoquant cette nouvelle génération parle quant à lui de mutants, produits de notre 3^e révolution, celle du numérique, réel basculement qui, après le passage de l'oral à l'écrit et de l'écrit à l'imprimé, bouleverse « l'état du monde ». Aujourd'hui, entré dans l'ère de l'anthropogène et de l'hominescence, l'homme est devenu l'acteur majeur du climat, des grands cycles de la nature, de la vie. Son action a changé l'espace vital. Le travail, le savoir, la culture mutent, le langage se transforme. Comprendre, et, mieux encore, être acteur de ces mutations économiques et sociales, suppose une capacité de remise en cause de notre vision du monde. La seule façon d'aborder tous ces changements est donc de suspendre son jugement. Et nous sommes là dans une vraie posture de coaching ou de manager coach. L'entraînement au décodage et à la compréhension de la vision de l'autre est, plus que jamais, clef, mettant au centre notre capacité d'écoute. « Petite Poucette n'aura pas faim, pas soif, pas froid, sans doute jamais mal, ni même peur de la guerre sous nos latitudes. Et elle vivra cent ans. Comment peut-elle ressembler à ses ancêtres ? »

En outre les neurosciences nous enseignent que la pratique des nouvelles technologies fait évoluer ses qualités cognitives, nous donnant ainsi un argument supplémentaire pour travailler nous même à notre plasticité cérébrale. Est venu le temps de la pratique d'une gymnastique du cerveau. C'est la porte que nous ouvrent notamment les démarches de « mindfulness » qui émergent en entreprise³.

1 *Petite Poucette* de Michel SERRES (Manifeste Editions Le Pommier) : «...l'écolier, l'étudiante d'aujourd'hui... que je baptise la petite poucette pour sa capacité à envoyer des SMS avec son pouce ».

2 Extrait de la *République de Platon* citant un dialogue de Socrate avec Adimante « le père s'habitue à devoir traiter son fils d'égal à égal et à craindre ses enfants, le fils s'égale à son père, n'a plus honte de rien et ne craint plus ses parents, parce qu'il veut être libre... À tout cela, dis-je, s'ajoutent encore ces petits inconvénients : le professeur, dans un tel cas, craint ses élèves et les flatte, les élèves n'ont cure de leurs professeurs, pas plus que de tous ceux qui s'occupent d'eux ; et, pour tout dire, les jeunes imitent les anciens et s'opposent violemment à eux en paroles et en actes ».

3 " Search inside yourself " Chade-Meng Tan.

Une démarche doublement intelligente

Jean-Michel GARRIGUES, DRH, BLB Associés

La plupart des modes opératoires de coopération entre les générations au sein de l'entreprise sont nés de mesures d'aide à l'emploi, notamment les préretraites progressives. Mais quelle était la part de l'effet d'aubaine et celle de la conviction profonde des dirigeants ? Dans plusieurs pays voisins, l'accent est par nature mis sur la transmission du savoir entre ceux qui ont le savoir et ceux qui veulent l'acquérir : apprentissage, tutorat, et même toutes les formations aux métiers manuels, si dévalorisés en France et si porteurs ailleurs. Les gouvernants ne prennent qu'en paroles la mesure de ces écarts de compétitivité, notamment parce que est infime le nombre de ceux qui connaissent l'entreprise de l'intérieur. Comme souvent, la solution viendra des praticiens eux-mêmes : les jeunes générations imposent peu à peu de nouveaux modes de gouvernance, insistant notamment sur un regard humanisé de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. Ils veulent être considérés comme des personnes distinctes, et non comme des individus à peine dénombrés. Cette vision qualitative de la gestion des ressources humaines fait éclore des modes de management originaux : la mode est ainsi aux expériences de « co » : coopération, collaboration, co-développement, qui, au-delà d'une pure cosmétique, est d'autant plus intéressante qu'elle transgresse les hiérarchies, les structurations, les organisations de l'entreprise. La composition optimale d'un groupe de cotravail est étoilée : elle rassemble des femmes et des hommes, des experts et des non-experts, des fonctionnels et des opérationnels, des managers et des équipiers, mais aussi évidemment des seniors et des juniors, mêlant expérience et innovation. L'existence de quotas d'emploi des seniors dans l'entreprise ne peut que favoriser ces démarches. Tant qu'à conserver ou embaucher des quinquas, autant les intégrer du mieux possible à la résolution de problèmes, de toutes natures : d'exploitation, de conception, d'organisation, de relations. C'est un facteur-clef de succès indéniable.

La vraie question derrière la génération Y

Laurent GIRAUD, Maître de Conférences en GRH à l'Université Toulouse 1 Capitole, IAE Toulouse – CRM CNRS, Chercheur associé à la Chaire ESSEC du Changement

« Nos jeunes ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité, et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans ». Attribuée à Socrate, cette réplique pourrait aussi être contemporaine.

Une étude de la très sérieuse revue scientifique *Journal of Organizational Behavior* rappelle que les différences intergénérationnelles ne peuvent pas encore être établies de manière rigoureuse. Etant donné les limites liées à ce concept, la vraie question serait alors pourquoi et dans quel intérêt parle-t-on autant de la génération Y ?

Parler de la génération Y permettrait d'abord de simplifier la problématique afin d'éviter de parler de potentielles défaillances managériales par exemple.

Ensuite, il est possible que nous soyons en train de mettre sur le compte de la génération Y des évolutions qui seraient en fait sociétales. Une jeune génération se révélerait finalement être le miroir de ce qu'est en train de devenir une société toute entière.

Enfin, le sujet de la génération Y serait aussi l'occasion d'occulter la question autrement plus importante des mutations du monde professionnel. Les relations d'emploi semblent se détériorer dans certains secteurs du fait de la financiarisation de l'économie (en témoignent les contrats 0 heure en Grande Bretagne). Parallèlement, le marché de l'emploi (même s'il est segmenté) n'est pas en faveur des salariés. Au-delà du chômage massif, 80% des nouvelles embauches en France se font en CDD depuis plusieurs années.

Peut-être faudrait-il aujourd'hui chercher à rassembler des générations qui auraient en fait plus de points communs que de différences. Plus généralement, il paraît urgent de réconcilier les français avec le monde du travail.

Espoir ou crainte d'une cyber coopération intergénérationnelle

Michel JORAS, enseignant-chercheur –HDR, ESCE-Paris, vice-Président de l'Académie de l'Éthique et de l'IAS

Les Organisations, entités vivantes, naissent, s'activent, s'adaptent aux changements lents ou brusques, sinon se disloquent, voire s'éteignent. Les coopérations intergénérationnelles sont des vecteurs, des chemins où sous la pression des mutations, des transitions économiques et éthiques, jeunes adultes et âgés s'osmosent, se confrontent dans un réflexe catégoriel de bien-être solidaire ou égoïste. La période moderne jusqu'aux décennies 1960/70 s'achève : les actifs adultes terminaient leur vie professionnelle vers 60 ans fin de leur moyenne de fin de vie, écartant ainsi la charge de leur retraite et santé aux adultes actifs ; cette période se régulait autour des triples forces du monde rural, du monde ouvrier et des villes. La période suivante postmoderne vint briser la chaîne intergénérationnelle, les actifs adultes issus de l'immigration étrangère et/ou rurale française laissant à l'état providence la coopération, qui après les regroupements familiaux et les naissances sera déstabilisée financièrement et socialement. A la suite des bouleversements mal prévus de la mondialisation et de la digitalisation massive de la société, les unités de temps et d'espace se désarticulent dans un cybermonde ou s'estompe la fusion entre vie privée, vie citoyenne et vie professionnelle d'une population « connectée » qui retrouve liens dans des réseaux, nouveaux territoires de la coopération qui sera chargée de remettre dans la chaîne de valeur matérielle et immatérielle, les jeunes adultes et les jeunes vieux, car en responsabilité des octo/nonagénaires délaissés par un Etat providence « devenu concurrencé, fragmenté, banalisé, paupérisé voire désenchanté » (conseil d'Etat 1/1/14). La coopération intergénérationnelle à venir sera non celle des organisations mais d'une CYBER organisation, fruit de l'intelligence d'adaptation par les connaissances, les compétences et les cultures démocratiques et humanistes de l'Espèce humaine. « L'utopie est la réalité de demain. » (Victor Hugo)

Mixer les équipes

Hubert LANDIER, Professeur émérite, Académie du travail (Moscou)

L'incompréhension entre collaborateurs appartenant à des générations différentes constitue une cause majeure de tensions sociales. Jeunes et moins jeunes fondent en effet leurs réactions sur des référentiels différents. Par exemple, les anciens assimilent volontiers « compétence », « expérience » et « ancienneté » alors que les jeunes mettront plus volontiers en avant leur niveau technique pour se dire compétents. L'organisation doit donc s'efforcer de mixer les équipes en vue de valoriser l'apport des uns et des autres et de développer les occasions d'échanges de bonnes pratiques. Ces échanges de bonnes pratiques passent notamment par l'organisation de réunions de travail régulières à l'occasion desquelles les jeunes et les anciens auront la possibilité de confronter leurs points de vue.

Un tutorat à double sens

Damien LE GAC, chargé de formation au sein de Novartis

Face à la diversité des générations, l'enjeu pour les entreprises est de maintenir l'expérience des seniors dans l'emploi tout en intégrant des nouvelles compétences par les plus jeunes. Il faudra donc pour les organisations d'assurer la transmission des savoirs faire mais sans cloner les nouveaux arrivants. Nous allons donc voir une augmentation du tutorat où les plus anciens auront des missions de formateurs, d'experts, ce qui valorisera leurs compétences et éviteront un emploi usant comme dans le BTP. Pour les plus jeunes ceci facilitera leur intégration, la transmission des savoir-faire et baissera, pour certaines entreprises, le turnover. Cette forme de tutorat ne doit pas fonctionner que dans un sens. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, les nouveaux arrivants pourront tout aussi bien former les plus anciens sur ces nouvelles méthodes de savoir-faire. Les hiérarchies organisationnelles et la composition des équipes doivent être reformées, mixant les anciens et les plus jeunes, pour offrir des perspectives d'emploi et donc de les sécuriser tout en favorisant la transmission des savoirs. Ces nouvelles compositions devront renforcer leurs liens par l'intermédiaire de séminaire, de team building ou de groupe de paroles. Des projets avec une vision claire doivent être aussi menés afin que toutes les générations soient impliquées vers un seul objectif.

Valoriser la coopération au travail

Éléonore MARBOT, MCF, Université de Clermont

Dans une société fortement marquée par une « ségrégation spatiale¹ » entre les âges, l'entreprise apparaît comme le lieu privilégié des relations entre générations². Certes, le rapport au travail, le mode d'appréhension du réel et de l'apprentissage d'un jeune embauché et d'un ancien peuvent être différents, mais leur besoin de reconnaissance est également fort, même si les formes attendues de cette valorisation peuvent être diverses³. L'enjeu organisationnel de la cohabitation intergénérationnelle dans l'entreprise réside en fait dans la coopération et la transmission des savoirs. Or, coopérer et transmettre impliquent de renoncer à une logique d'imposition unilatérale (du plus vieux vers le plus jeune, du manager vers le collaborateur) pour passer à une logique de coéducation⁴. Afin qu'il y ait communication, passation et transmission, une solidarité collective valorisée ainsi que des espaces et du temps pour l'échange doivent être mis en place. Or, la structure même de nos organisations hypermodernes, leurs modes de valorisation de l'autonomie et de l'entraide défavorisent cette coopération intergénérationnelle. En effet, si les entreprises valorisent fortement la performance individuelle, les solidarités humaines, notamment entre les âges, sont négligées. La gestion des ressources humaines met en avant la différence de traitement de chaque génération ; preuves en sont les politiques de recrutement (par l'utilisation de médias différents), de formation (par la mise en place de quotas de formation en faveur des seniors), de tutorat (réservé trop souvent au plus de 45 ans), de rémunération, de gestion des carrières (qui fixe un âge limite pour la catégorisation des hauts potentiels par exemple).

La GRH accentuent les oppositions entre les générations plutôt que d'identifier les rapprochements possibles. En se centrant sur un des critères de l'identité du salarié, son appartenance générationnelle, l'organisation met à l'arrière-plan les véritables causes de la non-coopération organisationnelle : son sens, son fonctionnement, sa culture managériale, l'équité de ses politiques et notamment celles de la valorisation de la coopération au travail.

1 Vincent Caradec, « 'Jeunes' et 'vieux' les relations intergénérationnelles en question », *Presses de Sciences Po* n° 49, 2008, p. 20-29.

2 Rappelons à ce titre que la définition de génération n'a de sens en entreprise que si la signification sociologique de la cohorte est reprise : des individus entrés dans l'organisation à la même date, mais n'ayant pas forcément le même âge. Ils auraient vécu dans l'entreprise les mêmes événements, les mêmes évolutions technologiques et changements organisationnels et formeraient donc une « unité de génération » au sens de Mannheim.

3 Dominique Méda et Patricia Vendramin, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS, Théories et recherches*, 2010, sociologies.revues.org/index3349.html.

4 Claudine Attias-Donfut, *Sociologie des générations : L'empreinte du temps*, PUF, Paris, 1988.

Curiosité, confiance et compétence

Carine MERLE, IDRAC Lyon

Une des spécificités du monde professionnel français réside dans l'exclusion des deux maillons extrêmes de la chaîne des âges. D'un côté les jeunes peinent à entrer sur le marché du travail et à s'y stabiliser. De l'autre, passé 45 ans le salarié se voit regardé avec suspicion et prend conscience que son âge devient un handicap alors même que l'âge légal de la retraite recule. Depuis tout temps, nous avons « coutume » d'opposer les jeunes et les seniors, aujourd'hui encore plus qu'hier les clivages générationnels, semblent se marquer davantage et s'accroître, peut-être en raison du développement sans précédent des technologies de l'information et de la pression médiatique, qui bouleversent le rapport au monde, au temps et au sens que nous mettons à faire quelque chose. Parallèlement, le contexte de crise économique voir sociétale qui perdure, favorise l'exclusion encourage la stigmatisation. Dans un tel contexte comment alors favoriser la coopération entre les générations dans les organisations ?

1. Lutter contre les préjugés et rester Curieux

Les clichés ont la vie dure. Qui a dit « nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans » ?

Si l'on s'accorde à reconnaître là les propos de Socrate (V.770-V, 399 av. J-C) force est de constater que le regard porté sur la jeunesse reste sensiblement le même quelques soit les époques et le type de société. Notre société érige de nouvelles catégories. Dans un esprit très rationnel et positiviste nous aimons définir, classer, discriminer, ainsi parle-t-on de générations Z puis Y, désormais X, (L'alphabet comptant 26 lettres, nous ouvrons là un vaste chantier!) Mais de quoi parlons-nous ? Cette catégorisation systématique et parfois dogmatique ne contribuerait-elle pas au final à opposer, à isoler et à braquer les individus les uns contre les autres plutôt que les rassembler et favoriser ainsi la coopération...

2. Développer un management par la confiance et non plus par la peur :

Force est de constater qu'en ces temps de crise (qui s'éternisent, voir s'institutionnalisent !) la pression managériale se fait de plus en plus pesante et contribue à isoler les individus et à les dresser les uns contre les autres plutôt que favoriser l'entraide et la coopération. L'individualisation des modes de gestion, les impératifs de performance, de réactivité, de flexibilité favorisent la méfiance et la stigmatisation du faible. L'âge apparaît là encore un critère de discrimination. Ce phénomène est d'autant plus exacerbé que l'injonction à l'excellence ne souffre pas la « perte de temps ». Or bâtir des relations de confiance, favoriser l'échange, l'entraide prend du temps, le temps de l'homme qui ne semble pas compatible avec celui de l'organisation qui s'impose.

3. Développer un management de la compétence dans une dynamique de co-construction

Nous sommes aujourd'hui dans la société de l'information. Notre challenge n'est plus de la trouver, de la détenir mais de la trier, la sélectionner, l'intégrer. Cet accès au savoir, impacte directement le rapport entre les individus. Il modifie les règles des jeux de pouvoir, de la reconnaissance de la valeur de l'autre et du respect de l'autorité. L'autorité et le respect ne se décrètent plus sur simples critères d'âge (trop rapidement assimilé à l'expérience) et de statut. Il réside plus spécifiquement dans le savoir-faire et la compétence. Dans un contexte ultra technologique qui est le notre, deux tendances sont désormais à intégrer. L'obsolescence des compétences s'accélère, d'un côté et devient une vraie menace pour le salarié en poste. De l'autre, les jeunes connectés à leur époque disposent d'un vrai potentiel qui ne demande qu'à être reconnu et à être développé. Nous pensons alors qu'il est nécessaire d'envisager l'insertion, le tutorat dans un véritable esprit de co-apprentissage plutôt que dans une optique tutorielle classique par nature unilatérale. Curiosité, confiance et compétence nous apparaissent ainsi les bases d'une coopération humaine intelligente.

La transmission patrimoniale, un processus de coopération intergénérationnelle parfois enrayé

Florence MOATTI, doctorante à l'Université de Bourgogne

Le patrimoine apparaît comme un objet intergénérationnel par excellence dans le sens où, comme l'affirme le philosophe François Ost, il oblige à réfléchir à la transmission sur le long terme : il faut appréhender la transmission de l'environnement comme un travail particulièrement complexe car il relie différentes échelles de temps entre le court terme et le long terme : comment penser la transmission vers les générations futures ?¹ Le patrimoine comme processus de communication entre les générations permettrait de transcender l'inéluctable défilement du temps. Henri Laborit insiste quant à lui sur la capacité de la ville (structure urbaine, morphologie, organisation) et de la société qui l'élabore de rétroagir réciproquement.² La trace du passé, érigée en signe, c'est-à-dire incitant à se projeter dans le futur (selon la différenciation établie par Y. Jeanneret) permettait-elle à la ville de rétroagir sur les structures sociales dans une perspective, espère-t-on, humaniste ? Il s'agirait alors d'une double transmission : verticale d'une part, dans le sens où elle se ferait, à travers le temps, vers les générations futures ; horizontale d'autre part, car elle permettrait de favoriser une communication politique et sociale entre les différents espaces de la ville, souvent fractionnée en

1 OST, François, Du contrat à la transmission. Le simultané et le successif, *Revue philosophique de Louvain*, T.96, N°3, 1998, p.453-454.

2 LABORIT, Henri, *L'Homme et la ville*, Paris, Flammarion, 1971, 214 p.

raison de sa diversité (spatiale, générationnelle). Focalisant l'attention des différentes générations sur la construction d'une identité commune et partagée ainsi que sa préservation, le patrimoine est un élément qui semble permettre aux organisations territoriales de mobiliser différentes générations dans l'accomplissement d'un même projet. Pourtant, organiser la transmission de ce patrimoine pose parfois problème aux organisations territoriales, qui peuvent apparaître défailtantes face aux attentes des populations. La préservation du patrimoine comme élément de communication favorisant la coopération entre les générations apparaît dès lors enrayée. Elle devient le facteur d'une communication conflictuelle plus qu'un élément réunissant les générations dans un même objectif.

Différences intergénérationnelles et accompagnement de Jeunes à Faible Capital Scolaire Initial : une coopération à construire

Nathalie MONTARGOT, Université de Cergy-Pontoise

Les générations sont diverses. A l'intérieur de chaque génération, des cohortes sont présentes. L'une d'entre elles est composée de Jeunes à Faible Capital Scolaire (désormais JFCSI) en difficulté. Alors que le chômage s'élève à 10,5 % de la population active au deuxième trimestre 2013 et touche 24,6 % des jeunes de 15-24 ans (Insee, 2013), ceux qui attestent d'un faible niveau de qualification et de diplôme sont encore plus touchés et subissent une double peine due à un déficit de capital scolaire et social, qui entraîne des difficultés au-delà de la sphère professionnelle et impactent leur trajectoire sur les plans familiaux, personnels et sociaux. Dans ce contexte, la coopération intergénérationnelle et la co-construction d'un parcours d'accompagnement vers l'emploi durable est précieuse. Les **échanges de savoir-faire entre générations** et la transmission de compétences facilitent l'apprentissage des métiers, des règles de fonctionnement et de culture d'entreprise. Des initiatives portées par des entreprises responsables et des acteurs territoriaux permettent d'envisager dans le temps des solutions : prise en charge systémique des problématiques du JFCSI, co-construction de parcours qualifiant, accompagnement, tutorat. A l'heure du vieillissement de la population active, la coopération intergénérationnelle peut tout à la fois être source de performance pour l'entreprise et de progression durable pour les JFCSI.

Différencier et Intégrer

Jacques ORSONI, professeur émérite à l'Université de Corse

Un des problèmes majeurs posés aux dirigeants de toute organisation en matière de déploiement organisationnel consiste à trouver un bon équilibre entre deux impératifs contradictoires : la différenciation d'une part et l'intégration d'autre part. En effet spécialiser les tâches, diviser le travail, décentraliser des décisions, recruter des collaborateurs de tous les âges et de formations multiples, c'est introduire de la différenciation au sens organisationnel et développer des forces centrifuges qui pourraient conduire à l'éclatement de l'organisation et à la perte de son identité. Ces tendances qui remettent en cause l'unité de l'organisation doivent être compensées par des mécanismes d'intégration. Pour y parvenir, il convient de briser les barrières qui risquent d'opposer les différentes générations présentes dans l'organisation. Dans cette perspective, favoriser la coopération intergénérationnelle devient l'impératif catégorique. Mais comment s'y prendre ? Cinq mesures permettent de réaliser l'objectif :

- ne pas craindre les audaces des jeunes générations,
- adopter un style de directions adapté à la mixité des âges,
- veiller à l'équité dans la gestion des différents segments d'âge,
- bannir toute mise en compétition trop vive entre les « jeunes » et les « vieux »,
- trouver des appuis parmi les plus anciens. Détecter les coaches potentiels.

La coopération intergénérationnelle chez Orange

Christine PETIT, Directrice des Services Partagés France, Direction des Ressources Humaines, Orange

Dans l'accord intergénérationnel signé le 27 septembre 2013 chez Orange, la question de la coopération intergénérationnelle a été traitée sous plusieurs angles. Les nouveaux arrivants, qui sont le plus souvent des jeunes et pour lesquels cela peut être une 1^{re} expérience professionnelle, sont accompagnés par un pair qui participe à leur intégration dans l'équipe et les aide dans leur montée en compétence et favorise les échanges avec les autres équipes. Le groupe s'attache, plus globalement, à développer le travail en collectif avec le soutien de l'équipe et non en compétition. Nous avons par exemple, revisité la part variable vendeur qui s'appuie désormais sur des critères plus collectifs. Par ailleurs, plusieurs autres initiatives sont en cours. Nous réfléchissons à un espace de travail « physique » qui permette de faire travailler ensemble différentes générations avec des compétences complémentaires sur un projet spécifique. Cette initiative s'appuie sur des outils digitaux et repense complètement l'organisation du travail existante notamment pour favoriser la collaboration et l'échange entre les personnes. Plus largement, des ateliers sont organisés avec plusieurs objectifs visant à mettre l'intergénérationnel au cœur du fonctionnement des équipes. Certains ateliers s'adressent plus particulièrement aux managers ce qui leur permet de partager leur vécu, leurs problématiques et les bonnes pratiques mises en place dans les situations de management d'équipe multi générationnelle. Un atelier spécifique a fait se rencontrer des jeunes managers dont l'équipe est essentiellement composée de collaborateurs plus âgés. Pour faciliter l'échange entre les générations elles-mêmes, d'autres ateliers développent soit du mentoring, soit du reverse mentoring, en particulier sur les outils digitaux. Enfin la filière RH accompagne également les équipes, dans la mise en œuvre de l'apprentissage en situation de travail, en intégrant l'angle intergénérationnel.

Construire un collectif de travail

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, Professeure des Universités, Université de Bretagne Sud, Chercheure à l'IREA et au CREM –UMR CNRS 62 11

« Travailler conjointement » ; « Agir en collaboration avec quelqu'un » ; « Action de participer à une œuvre commune »... telles sont les significations données par les dictionnaires de la langue française à la coopération. Vouloir favoriser la coopération intergénérationnelle amène donc l'entreprise à construire un collectif de travail où chaque tranche d'âge est représentée puis à animer et orienter cette compétence collective intergénérationnelle vers un projet commun. Il s'agit donc d'abord de recruter en valorisant la mixité d'âge comme une force pour l'entreprise. Premier pas vers cette coopération intergénérationnelle, le recrutement impose une évolution des représentations des âges et des compétences – en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être – associées à chaque génération. Les stéréotypes doivent être repérés et combattus et les avantages de la mixité mis en avant. Il convient ensuite de faire connaître le projet d'entreprise, l'objectif à atteindre... afin de donner du sens à l'action collective et mobiliser ainsi les énergies de chacune et de chacun. Il s'agit enfin de créer du lien social au sein de l'entreprise et de favoriser les échanges entre les générations. La constitution d'équipes de travail intergénérationnelles, le développement de tutorats réciproques (anciens vers les plus jeunes ; jeunes vers les plus anciens...), une organisation du travail et du temps de travail qui permet les échanges informels, la création d'espaces de discussion... sont des « outils » utiles aux rencontres et échanges interpersonnels. Ce lien social permet la connaissance de l'autre, lève les peurs éventuelles, bouleverse parfois les croyances et les représentations et facilite ainsi la coopération entre les individus d'âges divers.

Faire silence pour être capable d'accueillir l'autre différent

Philippe POZZO di BORGO, auteur de *Le second souffle* (« Les intouchables » à l'écran)

Si je devais revenir après 20 ans de tétraplégie et de grande fragilité dans le monde de l'entreprise, il est certain que je n'aurais pas le même comportement sur cette question de la diversité des générations. Dans le silence et l'immobilité de ma chambre d'hôpital depuis 9 mois, j'ai retrouvé le fondement de mon identité et surtout une extraordinaire capacité à rencontrer l'autre dans sa diversité et ses fragilités. Ce décentrage du sujet actif que j'étais qui, tout d'un coup, devient disponible à l'autre, attentif à son chemin de singularité, de dignité et de communication est l'exercice que les organisations se doivent de mettre en avant pour leurs collaborateurs. D'une entreprise, champ des ambitions individuelles, à une entreprise où le groupe, ouvert à toutes les générations, s'inscrit dans un rapport de confiance basé sur l'acceptation de la différence, sur la pratique de la considération : observation respectueuse dans le but d'une action partagée qui donne sens au projet collectif. La meilleure pratique dans l'entreprise pour la considération et le respect de la différence est de faire silence, de se désarmer pour être capable d'accueillir l'autre différent. Peut-être pas 9 mois de silence mais quelques minutes quotidiennes de silence pourraient changer l'engagement dans l'entreprise !

La coopération intergénérationnelle, ça rapporte !

Marc RAYNAUD, président de l'observatoire du management intergénérationnel

La coopération entre cultures différentes n'est pas naturelle, chaque culture souhaitant d'abord se voir reconnue comme différente et se protéger des autres. Il en va de même des cultures générationnelles. C'est pourquoi la coopération intergénérationnelle ne peut fonctionner dans les organisations qu'avec une action proactive du management. Pour obtenir ce soutien du management, ce dernier doit voir les bénéfices d'une meilleure coopération entre générations dans son organisation. C'est pour faire découvrir aux managers des situations où la coopération intergénérationnelle crée de la valeur pour l'entreprise - soit parce qu'elle permet le développement d'un chiffre d'affaires supplémentaire, soit une réduction de coûts soit l'accélération d'un projet ou d'une transformation – que l'Observatoire du Management Intergénérationnel invite les entreprises leaders à présenter leurs expériences les plus édifiantes en la matière. En découvrant ces bonnes pratiques aux ateliers-débats de l'observatoire www.omig.fr, les responsables d'entreprise qui y participent en repartent non seulement avec l'idée que la coopération intergénérationnelle est possible mais surtout avec l'envie de créer les conditions pour qu'elle se déploie dans leur entreprise. Les petits déjeuners de dialogue intergénérationnel conçus par Intergénérationnel¹ dans les entreprises sont aussi l'occasion pour leurs collaborateurs de tous âges d'exprimer ce qui, dans leurs expériences personnelles, a permis une coopération inattendue et fructueuse avec des personnes d'autres générations. La société au sens large est en avance sur le monde de l'entreprise sur le sujet de l'intergénérationnel, d'où la possibilité de puiser dans les expériences personnelles des salariés pour en faire profiter les organisations. La coopération intergénérationnelle, ça rapporte ! L'étude « Management intergénérationnel » que nous avons mené pour Les Echos études regorge d'exemples de coopération réussie entre générations² de même que les Trophées Contrat de génération en partenariat avec le Ministère du Travail³.

1 www.intergenerationnel.fr

2 <http://www.lesechos-etudes.fr/fr/catalogue/etudes/sectorielles/management/management-intergenerationnel.html>

3 <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/actualites,2247/participez-au-trophee-contrat-de,16985.html>

Pacte social, facteur de cohésion sociale intergénérationnelle

Delphine VAN HOOREBEKE, MCF HDR, IAE de Toulon

Pour favoriser la coopération intergénérationnelle, l'entreprise doit pouvoir privilégier la cohésion sociale intergénérationnelle. Cette dernière réclame un synchronisme, une euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux, 2005). Selon The Standing Committee on Social Affairs (1998), la cohésion sociale fait référence à une situation où chacun a la possibilité d'établir des relations sociales de base en société. Elle repose, notamment, sur une participation affective ou émotionnelle, dénuée de morale dans le sens où la forme l'emporte sur le contenu. Ce concept distingue, en cela, deux types de liens : les liens sociaux et les interactions individuelles. Les premiers font référence à une association durable entre plusieurs individus. Son existence implique que ces personnes aient établi des connections avec l'autre et que ce lien ait une histoire, une influence sur les sentiments et comportements de chacun des protagonistes (Reis, 2001). En contraste, l'interaction apparaît entre des individus en relation ou non et se réfère à un événement précis. Etant donné que les nouveaux entrants ne possèdent pas d'histoire commune avec les anciens, l'idée de contrat social, présentée par Rousseau « *Il y a mille manières de rassembler des hommes, il n'y en a qu'une de les unir* », offre la solution à l'établissement d'un lien commun : former une communauté d'intérêts avec une prise de conscience qui s'appuie soit sur une absence de contrôles et d'obligations, soit sur une participation à l'élaboration de ces normes pour un intérêt commun, marqueur de l'intérêt de chacun (De Gaujelac, 2005).

Pour une stratégie des âges

Eric VATTEVILLE, Professeur émérite des Universités, Professeur ESSCA Ecole de Management LUNAM

La gestion de la pyramide des âges dans les entreprises a principalement reposé jusqu'à maintenant sur une **logique de substitution entre les générations**. Elle a enclenché un mécanisme de discrimination par l'âge difficilement réversible. La démographie globale, notamment le vieillissement de la population active, limite la liberté stratégique des firmes. Les mesures d'âges conduisant à l'éviction de la main d'œuvre vieillissante ont atteint leur limite (le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans, 41,5 % en France en 2011, peine à se rapprocher de l'objectif de 50 % fixé au début du siècle par le Traité de Lisbonne ; en 2013, 46 % de la hausse du chômage concerne les plus de 50 ans alors que 30 % des seniors demandeurs d'emploi le sont depuis plus de deux ans).

Les spécialistes des ressources humaines sont en première ligne pour initier un retournement des pratiques ; remplacer une gestion par les âges par un management des générations. Ils devront :

1. Apprendre à gérer des populations plus vieilles. L'équilibre des régimes de retraites impose de maintenir les individus plus longtemps dans leurs postes. La lutte contre le vieillissement demande des efforts de plus en plus soutenus. Elle devra emprunter un double chemin. D'une part, l'amélioration de la capacité productive et de la motivation des seniors inséparable d'un accès renforcé à la formation continue (il ne concerne aujourd'hui que 20 % des plus de 55 ans) pour redessiner la relation âge-performance. D'autre part, la recherche d'un meilleur équilibre entre les générations faisant prévaloir la **complémentarité** sur la substitution. Le maintien au travail des vieux qualifiés est sans doute le meilleur procédé pour intégrer les jeunes sans qualification professionnelle. (Le contrat de générations est un instrument juridique intéressant pour progresser dans cette direction, son médiocre succès - 20 000 signatures pour sa première année d'application, mars 2013 – mars 2014, alors que l'objectif quinquennal est de 500 000 – montre que l'idée d'un **pacte générationnel** pénètre difficilement dans les esprits.)
2. Être capables de repérer les micro régulations individuelles (transgression ou contournement de certaines prescriptions) ou collectives (coopérations, remplacements ...) grâce auxquelles les salariés s'efforcent d'apporter une réponse à leur vieillissement. L'expérience des collaborateurs est précieuse pour améliorer l'organisation du travail. Elle peut éviter aux plus jeunes de vieillir trop vite. La gestion d'un personnel vieillissant nécessite un management plus individualisé. Les façons d'avancer en âge sont multiples. Les pratiques de gestion peuvent en atténuer les inconvénients ou en aggraver les méfaits. Toute entreprise a les vieux qu'elle mérite.

Les conflits entre les générations sont pour les managers un défi perpétuellement renouvelé. Une démarche stratégique seule peut le transformer en ambition collective.

L'influence de la personnalité et l'attitude du tuteur et celles du stagiaire

Bertrand VILATTE, chargé de la relation école/entreprises, Ecole Supérieure de Management de Kinshasa, Université Professionnelle d'Afrique

J'aborderai la question de la coopération intergénérationnelle dans les organisations en partant de la réflexion d'un étudiant que je suis dans le cadre de son apprentissage par alternance en entreprise. En début d'année académique, à propos de l'organisation où il avait été recruté, il m'a dit « Je ne veux pas aller dans l'entreprise X. On ne nous laisse pas travailler, on ne nous donne rien à faire. ». On faisait référence à ses camarades d'une promotion précédente. L'entreprise X s'enorgueillit pourtant, à juste titre, de développer un programme de formation ambitieux pour ses futures recrues comme pour ses agents. Alors, pourquoi cette remarque ?

S'il nous paraît évident que la coopération intergénérationnelle va favoriser tant l'échange de connaissances que la transmission et l'acquisition d'une expérience, la personnalité et l'attitude du tuteur, tout autant que celles du stagiaire, vont influencer sur cette coopération. Nous avons tous en mémoire des exemples de tuteurs qui, soit par crainte de la concurrence du jeune stagiaire, soit par un sentiment d'insécurité vis-à-vis du danger potentiel que représente le stagiaire pour la sécurité de leur place dans l'organisation, soit par jalousie face à un jeune bénéficiant d'opportunités qui leurs ont été refusées, ne jouent pas le jeu de la transmission, sans prendre conscience que leur investissement dans cette transmission a un impact sur la pérennité de l'organisation ainsi que sur le développement d'une image positive de ladite organisation.

La relation entre le tuteur et le stagiaire n'est pas une relation à sens unique, sans quoi il n'est plus de coopération possible. Si le stagiaire manque d'expérience, il le compense par une appréhension différente des situations, par un socle de connaissances théoriques « à jour » et par une capacité d'innovation dans la recherche de solution à des problèmes. Autant d'atouts qui viennent enrichir la relation et briser le schéma erroné d'une transmission entre le sachant et l'apprenant. Dans une organisation, le stagiaire va souvent occuper la place qui lui est assignée et beaucoup plus difficilement s'attribuer une place à la mesure de ce qu'il se sent capable d'apporter. Par conséquent, c'est à l'organisation elle-même de créer les conditions de l'appropriation, en développant une culture de l'échange et de la transmission, en mobilisant des moyens qui permettent d'aller plus loin qu'une simple observation des situations de travail, et en valorisant chez le stagiaire la prise d'initiative et l'argumentation de ses idées et de ses choix (bons ou mauvais). Ceci suppose nécessairement que l'organisation détermine les cadres dans lesquels le tuteur et le stagiaire vont évoluer librement et mette en adéquation les moyens (horaires, techniques, formation du tuteur, etc.) et latitude laissée au tuteur.

Quelles que soient les initiatives prises par une organisation, c'est le tuteur qui *in fine* détient les clefs du succès de la coopération intergénérationnelle, mais également de l'image de l'organisation, futur employeur potentiel. Car c'est lui qui est impliqué dans le partage. Sans aller jusqu'à mentionner l'instantanéité des modes de communications modernes, le tuteur doit être sensibilisé à sa responsabilité en tant que vecteur de cette image, car les stagiaires sont tout aussi prompts à partager une expérience positive, qu'une expérience vécue négativement. Et il n'est rien de pire pour une organisation confrontée au nécessaire renouvellement des générations que de véhiculer l'image d'une entité sclérosée, incapable de laisser à ses jeunes recrues la possibilité de se faire une place et de faire évoluer les choses. Surtout dans un contexte économique de pénurie de main d'œuvre qualifiée.

Quand les stagiaires échangent entre eux pour déterminer quelle organisation offre le meilleur cadre d'apprentissage, ils ne s'arrêtent pas seulement au montant de l'indemnité de stage qu'ils peuvent espérer recevoir, quoique ce soit une préoccupation majeure, mais ils apprécient aussi l'espace de liberté qui leur sera offert pour montrer ce dont ils sont capables. Car ils ont compris la dualité de la relation qui fonde la coopération intergénérationnelle. L'organisation doit comprendre qu'un stagiaire n'est au fond pas si différent d'un agent qu'il y paraît. S'il se décourage, s'il n'est pas motivé, s'il s'implique beaucoup moins que légitimement escompté, le stagiaire risque d'entrer dans une spirale négative et de projeter autour de lui une image négative de l'organisation, avec tous les dégâts qui y sont liés. D'où la nécessité pour l'organisation de s'assurer l'adhésion des tuteurs qui vont participer à cette transmission des connaissances. Car pour toute organisation, le stagiaire d'aujourd'hui est peut-être le transmetteur de demain.

La coopération intergénérationnelle : quelles réponses pour quelles difficultés ?

Hédia ZANNAD, Professeure Associée à Néoma Business School

La coopération intergénérationnelle et la transmission des savoirs qu'elle favorise n'ont jamais été aussi cruciales qu'aujourd'hui (Lefebvre, 2000 ; Tessier et Bourdon, 2009) puisqu'on voit cohabiter quatre générations dans les organisations : les traditionalistes, les baby-boomers, les individus issus de la génération X et ceux issus de la génération Y (Pijoan *et al.*, 2012)¹. Mais elle butte sur deux obstacles majeurs : d'une part, les préjugés et stéréotypes à l'égard de seniors dont on mésestime la valeur productive (Lagacé, 2008), et d'autre part les luttes de pouvoir dans les organisations, notamment celles caractérisées par une structure démographique déséquilibrée et par des équipes de travail bipolaires – moins de 30 ans et plus de 50 ans (Delay, 2006). Ceci aboutit à des conflits intergénérationnels et sont sources d'ambiguïtés de rôle, de sous-implication organisationnelle (Grima, 2007) et, plus globalement, de perte d'efficacité organisationnelle (Riffaud, 2007). Face à ce constat, les solutions proposées sont plurielles mais convergent entre elles : promotion d'une culture reconnaissant l'expérience (Christin et Buisson, 2009), compagnonnage par les anciens de jeunes désireux de comprendre les usages leur permettant d'éviter une difficulté et de maîtriser le « jargon » propre au métier (Le Roux, 2006), jumelage entre expérimentés et apprentis (Lefebvre, 1997), réhabilitation d'espaces de transactions intergénérationnelles (Volkoff *et al.*, 2000), développement concomitant d'une logique processuelle, environnementale et interactionnelle – adaptation des processus RH pour mieux intégrer et gérer les seniors au sein des organisations, ajustement de l'organisation de travail pour améliorer leurs conditions de travail et mise en relation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise afin d'améliorer le climat social (Pijoan *et al.*, 2011). Nous ajouterons pour notre part, l'intérêt majeur de faire un diagnostic opérationnel, dans le contexte spécifique de chaque organisation, dans le but d'identifier les « luttes de place » (Delay, 2006, p.71) et les voies d'action possibles en matière de coopération intergénérationnelle, autour des questions suivantes : qui sont les acteurs concernés, quels sont leurs objectifs et quelles sont leurs ressources (Crozier et Friedberg, 1977) ?

RÉFÉRENCES

Christin J. et Buisson M.L., Comment gérer une main-d'œuvre âgée ? Regard sur la France, *Gestion*, Vol. 34, N°3, p. 38-46.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.

Delay, B. (2006), La transmission de savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail, *Informations sociales*, Vol. 6, N° 134, p. 66 -77.

Grima, F. (2007), Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle, *Management et Avenir*, Vol. 13, N°3, p. 27-41.

Lagacé M. (2008), Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste, *Communication et Organisation*, Vol. 34.

Lefebvre, S. (2000), Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs, *Pistes*, Vol. 2, N° 1, Mai, 12 p.

Lefebvre, S. (1997), Rapports de générations : une conjoncture socio-économique et culturelle, *Les cahiers internationaux de la sociologie*, vol. CII, p. 219-233.

Le Roux D. (2006), Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire, *Sociologies pratiques*, Vol. 1, N° 12, p. 23-26

Pijoan N. *et al.* (2012), Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 1, N° 253, p. 69-78

Volkoff, S., Molinié, *et al.* (2000), Efficace à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail, *Dossier du centre d'étude pour l'emploi*, N° 16, p. 126.

¹ Pour peu qu'on croit dans la consistance de ces catégories et des frontières existant entre elles (Pralong, 2009).

Pijoan, N., Poilpot-Rocaboy, G. et Chevance A. (2011), Quelles actions bienveillantes pour l'emploi des seniors ? Le cas de 126 entreprises bretonnes, *Actes du 22^e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Marrakech.

Pralong, J. (2010), L'image du travail selon la génération Y, *Revue Internationale de Psychologie*, Vol. 39, N°16, p. 109-134.

Riffaud, S. (2007), Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs, Québec, coll. notes de recherche, 95 p.

Tessier, N. et Bourdon, I. (2009), Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol 3, N° 237-238, p. 35-42.