

L'ENTREPRISE, UNE AFFAIRE DE SOLIDARITÉ

Pour transmettre les savoirs et les compétences en entreprise, encore faut-il que les seniors y aient toute leur place. Ce qui est rarement le cas. Pourtant, les entreprises qui misent sur la coopération entre générations en tirent de nombreux bénéfices.

PAR LIONEL LÉVY

Malgré les discours volontaristes, les seniors de plus de 50 ans ont la désagréable impression qu'on ne compte plus sur eux dans l'entreprise. Impression confirmée par les faits. Beaucoup ont déjà pris la porte sans que l'hémorragie ne se résorbe. Selon les derniers chiffres publiés par le ministère du Travail, le nombre de demandeurs d'emplois de cette tranche d'âge a progressé sur un an de près de 12 % à la fin août 2014. Cette catégorie est la première victime du chômage, et de loin (Pôle emploi recense 1,127 million d'inscrits de plus de 50 ans sur 3,413 de demandeurs d'emplois, soit 36 %). Cependant, nombre de grands groupes communiquent largement sur des dispositifs destinés au maintien dans l'emploi des seniors. Essilor, par exemple, dont 20 % de l'effectif a plus de 55 ans, donne la possibilité à ses salariés d'aménager leur fin de carrière avec des mi-temps payés à 65 %,

Les mesures accompagnant l'activité des seniors visent plus souvent leur départ à la retraite que le maintien de leur emploi.
© Pascal Pavani / AFP

avec un maintien de la totalité des cotisations retraites, ou de convertir en temps leur indemnité de départ à la retraite pour partir plus tôt. Un dispositif similaire a été mis en place chez Alstom pour les salariés à qui il reste deux années avant la retraite; ou, chez Thales, les salariés exposés à des métiers pénibles ont droit à des départs anticipés. Mais, aussi louables soient-elles, ces mesures accompagnent le départ des salariés âgés plus qu'elles ne maintiennent leur emploi...

«*La gestion des âges est encore une science jeune en France*, commente le sociologue Serge Guérin spécialisé dans les questions liées au vieillissement et à la "séniorisation" de la société. *Le système de préretraites, dorénavant révolu mais qui était accepté socialement, a fait des ravages en fixant dans les esprits une limite d'âge à partir de laquelle les salariés sont perçus comme inemployables et obsolètes.* » Autrement dit, s'est installée une culture du départ anticipé qui, d'ailleurs, se poursuit aujourd'hui avec les ruptures conventionnelles et les plans de départ volontaire, dont les seniors grossissent les rangs.

«*Pour maintenir les seniors dans leur emploi, il faut davantage travailler sur les formes d'organisation du travail via l'adaptation des postes et des horaires, l'aménagement de temps de repos, etc.*, détaille Fabienne Caser, chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). *Pour en finir avec ce travail qui use, il faut aussi revoir le modèle de performance de l'entreprise, fondé sur l'urgence et le court terme. Cela ne représente pas un coût mais un investissement, car les plus âgés ont énormément à transmettre aux plus jeunes. Il est vital que les entreprises le comprennent.* »

Reste à savoir comment organiser la transmission. →



→ Le tutorat semble être le dispositif le plus adapté. À certaines conditions, toutefois. « *Cela paie toujours de mettre en relation les générations, mais cela nécessite de la préparation et un gros effort managérial*, précise le Franco-Canadien Marc Raynaud, consultant en management interculturel et intergénérationnel (voir ci-dessous). *En entreprise, on fonctionne souvent en tribus, les jeunes avec les jeunes, les vieux avec les vieux. Il faut créer les conditions du mélange, du travail commun.* » Fabienne Caser, de l'Anact, opine et ajoute: « *Savoir aussi précisément ce qui va être transmis et ce que tuteur et tuteur y gagnent, valoriser enfin l'action du tuteur dans la communication interne, voire en tenir compte lors des entretiens d'évaluation pour son évolution de carrière.* »

Certains grands groupes se sont inscrits dans cette voie, telle la Maif. La Mutuelle d'assurance des instituteurs de France a ainsi mis en place un tuto-

rat d'échange de compétences qui donne, entre autres, la possibilité à tous ses salariés seniors (15 % de plus de 55 ans dans ses rangs) de dispenser des missions de formation à l'attention des plus jeunes, mais aussi de bénéficier de la connaissance de ceux-ci, notamment sur les nouvelles technologies. Parallèlement, l'encadrement a été formé à cette nouvelle donne managériale. Les actions de tutorat ont été largement communiquées et valorisées en interne (intranet, journal

« De la mixité entre les âges naît la solidarité, mais aussi la performance. »

de l'entreprise), tandis qu'une charte du tutorat définit clairement les rôles et missions respectifs des différents intervenants dans l'acte tutoral. Une initiative assez rare pour être soulignée dans les grandes entreprises où, selon une étude de l'observatoire Évolutions et relations en santé au travail (Evrest), publiée en février 2013, portant sur plus de 22 000 salariés interrogés par des médecins du travail, il apparaît que ce sont majoritairement les salariés entre 30 et 40 ans qui tiennent le rôle de tuteur et non les quinquas...

Moins rares sont les PME qui misent sur l'intergénérationnel. La société niçoise Convers en est une illustration, parmi d'autres, dans un secteur pourtant décrié, celui du télémarketing et de la relation client. Située sur la Promenade des Anglais, cette entreprise de 130 personnes compte 35 % de plus de 50 ans et 10 % de moins de 26 ans. « *Un salarié heureux au travail, c'est un salarié performant*, explique Philippe de Gibon, le PDG de l'entreprise, âgé de 59 ans. *Alors, nous faisons tout pour leur donner des conditions de travail optimales.* »

Au service de la performance

Les postes des seniors ont été aménagés pour leur confort avec un effort particulier sur l'environnement lumineux et sonore. La majorité d'entre eux sont situés en face d'une large baie vitrée donnant sur la mer. Côté management, les salariés peuvent choisir leurs heures hebdomadaires (entre 20 et 35 heures), avec la possibilité d'ajuster chaque semaine – en fonction de leurs envies, imprévus et modes de vie – leurs jours et heures pour la semaine suivante. Avec – cerise sur le gâteau – un tarif horaire supérieur de 10 % à la convention collective du secteur. Sans oublier l'accent mis sur le management intergénérationnel. Une quinzaine de tuteurs seniors volontaires sont formés chaque année pour transmettre leurs compétences et savoir-être en entreprise (la société affiche un effort de formation trois fois supérieur à l'obligation légale). Résultat, la société affiche un taux de *turn over* de 8 % (contre 30 % pour le secteur) et 100 % de bilans financiers positifs depuis la création de l'entreprise en 1998. Philippe de Gibon en est persuadé: « *De la mixité entre les âges naît la solidarité, mais aussi la performance.* » ■

Trois questions à...

MARC RAYNAUD, PRÉSIDENT-FONDATEUR DE L'OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL (OMIG)

TC: En quoi le management intergénérationnel est-il aujourd'hui primordial ?

Marc Raynaud: Les entreprises doivent faire face au renouvellement très rapide des générations. Elles doivent s'adapter à la grande diversité de cultures entre celles-ci. À grands traits, il y a les plus de 50 ans, qui ont été élevés dans le sens du devoir. Les 35-50 ans (la « génération X ») sont plus dans la contestation, un moindre respect des directions générales. Et les moins de 35 ans (la « génération Y ») ne font pas confiance à l'entreprise, ont envie de vivre à côté du travail, sont plus pressés... et qui trouvent que deux ans dans la même fonction, c'est long ! Or, tout ce monde ne doit pas seulement cohabiter, mais coopérer. Ce qui ne se fait pas naturellement. Il faut le manager.

Pourquoi les entreprises n'y prêtent-elles pas plus attention ?

Ces dernières années, personne ne s'est vraiment préoccupé de l'organisation du travail. Les plus vieux partaient en préretraite – ce qui a développé l'idée qu'après 50 ans, on n'était plus bon à rien. Ce qui est un non-sens et qui devra évoluer: chacun est appelé à travailler plus longtemps. Les entreprises avançaient, aussi, avec cette croyance que le personnel allait s'adapter. Or, maintenant, ce sont elles qui doivent s'adapter aux jeunes générations !

La France est-elle particulièrement en retard sur ces sujets ?

L'intergénérationnel n'est pas un sujet pour les managers. Ils n'en voient pas le bénéfice. Ils ne font pas le lien avec leurs problèmes quotidiens. L'absentéisme, par exemple, ou l'absence de ponctualité, qui explose après des années de culte de l'enfant-roi. Or, l'intergénérationnel, d'une part, est un gisement inexploité, de performance, de productivité. Et, d'autre part, une source de bien-être. Selon l'OCDE, la corrélation entre les pays où il fait bon vivre et l'allongement de la carrière est évidente. Dès lors que les conditions de travail ne sont pas imposées, mais négociées. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-MICHEL DUMAY ET JEAN-MARC SALVANÉS

Observatoire du management intergénérationnel: www.omig.fr