



« Jeudi » de l'AFREF 7 avril 2011

Compte rendu

« PERTINENCE DES APPROCHES GENERATIONNELLES EN RH ? »

Françoise DUCRUEZET, *Vice Présidente de l'AFREF et directrice formation et développement des compétences* de la BANQUE DE FRANCE ouvre la séance en rappelant la vocation de l'AFREF : un lieu d'échanges et de regards croisés de l'ensemble des professionnels sur des sujets d'actualités ou des thématiques formation et RH. Et le sujet traité aujourd'hui, par son actualité, constitue un vrai sujet de débat

En introduction, voici quelques éléments de réflexion :

D'après une enquête de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, l'âge représente le troisième critère de discrimination.

Un article du Monde daté février, indique que l'entreprise s'est habituée à une certaine forme de discrimination sociale qui peut l'amener à gérer les carrières entre 30 et 55 ans.

Selon une enquête récente réalisée par l'ANDRH, seulement 15% des entreprises déclarent avoir mis en œuvre une politique de gestion des âges.

Au sein des pays européens, la France se caractérise par le niveau d'engagement le plus bas de ses salariés ; comparable à celui de l'Italie.

Depuis 2010, la loi impose aux entreprises de 50 à 300 salariés, la négociation d'un plan ou d'un accord en faveur de l'emploi des seniors, alors que l'on sort de 3 décennies de plans de départ à la retraite anticipée.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de ces approches segmentées par tranches d'âges.

Répondent-elles vraiment aux enjeux de l'entreprise en matière de RH ? Permettent-elles de développer la motivation des salariés et leur reconnaissance ? Quels sont les facteurs clés de succès d'une politique de coopération intergénérationnelle en entreprise ?

Pour éclairer ces questions, deux intervenants vont exposer leur point de vue lié à leur pratique avant d'ouvrir la discussion avec la salle

Thomas TROADEC, chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique au CNRS et chargé d'enseignement, présentera le résultat de ses travaux et mettra l'accent sur les mutations générationnelles et les modes de coopération entre les générations dans le monde de l'entreprise.

Puis **Brigitte USTAL-PIRIOU**, consultante et Présidente, depuis 2003, de la commission « Management intergénérationnel et gestion des âges » à l'ANDRH, explicitera les premiers résultats des enquêtes et des études qui y ont été menées.

I. Intervention de Thomas TROADEC

*Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique au CNRS, **Thomas TROADEC** est aussi chargé d'enseignement à L'UNIVERSITE PARIS DIDEROT et à L'INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS. Spécialiste des problématiques de la gestion des âges et de la coopération intergénérationnelle, il a écrit plusieurs ouvrages dont « La dynamique des coopérations intergénérationnelles » et « La phase cachée des générations en entreprise ».*

Pour comprendre les mutations générationnelles, il faut observer les systèmes d'organisation inhérents à la fois aux pratiques de gestion des entreprises, mais aussi au monde vécu des individus. La question des mutations s'explique par deux facteurs structurants : les évolutions dans les modes et les pratiques de gestion des entreprises et la façon dont les individus ont fait face à ces changements organisationnels.

Ages et générations : nouveaux contours, nouvelles définitions

Avant les années 70, la société était dite d'intégration. Les temps sociaux étaient construits par des choix politiques et il existait des rites qui scandaient le passage d'un temps social à un autre. Aujourd'hui, le passage de l'un à l'autre est beaucoup plus flou.

De la question des âges...

Il existe trois temps sociaux : l'enfance, l'âge adulte, la vieillesse.

Ces trois temporalités sociales structurent un cycle de vie ternaire s'articulant autour de repères collectifs et donnant des rôles aux individus :

- Le rôle de l'enfant est d'apprendre,
- Celui de l'adulte est de travailler,
- Celui d'une personne âgée est de se retirer pour se reposer.

Le passage de l'enfance à l'âge adulte correspond à la fin des études, à l'accès à la propriété, au travail et au mariage. Ce passage se jouait aux alentours des 22-23 ans avant les années 70. Aujourd'hui, le passage à l'âge adulte est beaucoup plus tardif : on obtient un emploi stable à 27 ans en moyenne.

Le passage de l'âge adulte à l'âge de la retraite se joue autour de 65 ans aujourd'hui.

Sur la base de ce compromis institutionnel, l'Etat, les institutions régaliennes et les entreprises gèrent notre avancée en âge et nos destinées professionnelles.

Mais on observe aujourd'hui que l'instauration des temps sociaux et des rites de passage entre en contradiction avec des concepts comme la formation et l'apprentissage tout au long de la vie, et qu'il n'y a plus de rites qui scandent l'avancée en âge.

Ce qui caractérise, dans nos sociétés contemporaines, le passage entre enfant et adulte, c'est qu'à la fin des études, on n'accède plus à l'emploi ; difficilement à la propriété et le mariage est incertain. Et à partir de 50 ans, on entre désormais dans une décennie « fin de carrière ».

Aujourd'hui, les frontières entre les âges ne sont plus aussi précises. Les temps sociaux n'équivalent plus à des rôles précis comme auparavant.

... à celle des générations

Dans le même temps, des directions d'entreprise font le choix générationnel, politique et stratégique de décréter qu'à un type de métier correspond une génération. Or, si l'on raisonne par clivage et si l'on

dit aux jeunes que l'avenir se fait avec eux, cela veut dire aussi, de manière implicite, que l'avenir se fait sans les seniors. Cette rhétorique symbolique favorise les conflits générationnels.

En outre, la malléabilité et le rythme irrégulier des règles organisationnelles et gestionnaires propres aux entreprises contemporaines rendent encore plus difficile la délimitation des générations et des âges en entreprises.

En entreprise, l'approche par les générations se réfère aux dispositifs organisationnels et gestionnaires qui ont structuré l'évolution professionnelle d'un ensemble d'individus. L'effet de génération en entreprise regroupe des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences professionnelles plus ou moins homogènes et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur avancée en âge. Les générations se distinguent par l'adoption de comportements différents de celles qui les ont précédées au même âge.

La génération antérieure est née d'un système de gestion par l'ancienneté. Or en France, contrairement aux pays anglo-saxons, lorsqu'on introduit le modèle de gestion par les compétences, on ne supprime pas pour autant le système par l'ancienneté. Ainsi dans les organisations deux systèmes cohabitent.

De plus, à travers les nouvelles modalités d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre, la modernisation de l'outil productif redéfinit souvent la prescription des rôles attendus par l'entreprise en matière de conduites et de pratiques professionnelles. Ce faisant, ces stratégies de modernisation produisent des effets de génération complexifiant les mécanismes préexistants de coopération au sein des collectifs de travail. Les conflits générationnels sont en effet le plus souvent liés à la mise en œuvre de dispositifs de gestion et d'organisation peu intégrés, laissant les individus face au problème de l'invention de nouvelles dynamiques de coopération inter et intra générationnelles.

Cette situation se complique encore compte tenu des dispositifs de gestion par les âges qui attisent les conflits générationnels. Le recours répété aux dispositifs législatifs va permettre de restructurer l'appareil productif et la politique salariale des entreprises mais va aussi progressivement générer des représentations négatives sur l'avancée en âge des salariés.

Aujourd'hui, l'âge n'est plus lié à une dimension biologique. Cette manière de se représenter les générations ne rencontre plus aucune réalité empirique par rapport au monde vécu des individus. Dans une classe d'âge donnée, il existe une hétérogénéité des individus au travail et des motivations.

Un changement de paradigme impulsé dans les années 70

Durant les « trente glorieuses », l'âge constitue une variable essentielle des principes organisationnels et gestionnaires en vigueur dans les entreprises. La séniorité bénéficie alors d'une représentation positive puisqu'elle est gage de professionnalisme, de maturité et d'expérience. Et cette variable positive est prise en compte par les systèmes de gestion par l'ancienneté.

Le pacte social productif repose sur une logique de fidélisation réciproque entre le salarié et l'entreprise qui réussit à produire la confiance durable et les conditions de l'engagement, de la fidélisation et de la mobilisation des salariés.

L'organisation s'occupe de la destinée et de l'avancée en âge et ce, dans un monde et un environnement relativement stables et tant que les organisations sont opérantes.

Mais les années 70 vont marquer les prémices de la fin de ce pacte générationnel autour de l'organisation sociale des âges et des cycles de vie. On assiste à une révolution qui correspond à un changement de paradigme et qui va s'expliquer par la conjonction de deux phénomènes :

- un mouvement social, mai 68, qui revendique de nouvelles valeurs. Une génération qui s'oppose à la génération antérieure et qui veut être actrice de sa destinée.
- une transformation radicale de l'économie qui correspond aux premiers moments d'internationalisation et à une évolution du modèle productif.

Le travail est dorénavant de plus en plus soumis aux aléas et aux dysfonctionnements qui sont structurants de l'activité. L'organisation demande désormais aux individus d'être responsables de leur trajectoire et de leur employabilité. Et dans ces conditions, l'avancée en âge ne repose plus sur des

actes d'appartenance collective mais sur des mécanismes et des processus de construction individuelle. Aux individus de s'adapter à la nouvelle économie productive et de construire la valeur de leur âge.

Le pacte social repose sur un compromis anti âge qui consiste à se séparer des seniors, à cesser de recruter des juniors et enfin à concentrer le taux d'activité sur une tranche d'âge intermédiaire : les 30-55 ans. Cette tranche d'âge correspond donc à une génération pivot qui a un taux d'activité très important dans les organisations contemporaines.

Les organisations n'ont ni géré ni pris la mesure de la question des âges. Elles ont concentré l'activité sur une classe d'âge intermédiaire : ce compromis relève des choix politiques et stratégiques pris par les entreprises et les institutions.

Etre senior aujourd'hui : la soumission à des représentations sociales

En 1969, la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse a constaté une forte augmentation des mesures en faveur des invalides de guerre, prises en charge par l'Etat Nation. Les entreprises ont largement utilisé ces mesures pour se séparer progressivement des salariés âgés et on est passé ainsi, en l'espace d'un an, à 20% d'augmentation des invalides de guerre.

Puis, pour faire face aux licenciements massifs, l'Etat a mis en place des mesures d'âge et de cessation anticipée d'activité dans la sidérurgie et l'automobile, les deux premiers secteurs d'activité confrontés à la mondialisation et qui ont dû faire face à la concurrence des Pays de l'Est et du Japon. D'ailleurs, les nippons constituaient alors une population bien plus jeune que celle de la France et avaient un taux de productivité supérieur au nôtre.

Première croyance : les seniors sont moins efficaces

Une première croyance s'est installée dans la société française : plus on avance en âge, moins on est productif. Pourtant, existe-t-il une corrélation significative entre avancée en âge et baisse de la productivité ? Les ergonomes mettent en évidence que les seniors peuvent effectivement rencontrer des problèmes physiques générant une baisse de productivité. Cependant, ils ajoutent que les seniors développent des stratégies compensatoires, et que grâce à l'ergonomie des postes de travail, ils peuvent pallier cette baisse potentielle de productivité. Cette croyance existe mais elle n'est donc pas significative.

Ces prédictions vont pourtant s'auto-réaliser. En se séparant des salariés âgés, la productivité des entreprises françaises va augmenter car, dans le même temps, on modifie l'outil productif et la manière de travailler. Or, les entreprises nippones avaient dix ans d'avance sur la manière d'organiser le travail. Ainsi, la productivité de leurs entreprises ne s'expliquait non par l'âge mais par le fait que leur modèle productif avait de l'avance sur le nôtre.

Deuxième croyance : les seniors sont moins compétents

Dans cette nouvelle économie productive, on attend désormais de nouveaux comportements, de nouvelles compétences, de nouvelles manières de s'impliquer au travail et donc une mobilisation, une subjectivité, une implication des salariés qui va au-delà de leur rôle. Il faut être talentueux. L'expérience ne vaut plus grand-chose, le registre « compétence » bascule vers un registre « comportemental ». Il faut être adaptable et mobile. Donc, en plus d'être improductifs, les seniors deviennent incompétents face aux nouvelles réalités du travail.

Troisième croyance : les seniors coûtent trop cher

Cette représentation est liée à l'effet de noria. En plus d'être improductifs et incompétents, les seniors coûtent cher en raison d'un système de gestion basé sur l'ancienneté. En fin de carrière, les salariés âgés coûtent plus chers et donc, si on raisonne d'un point de vue purement économique, il faut s'en séparer. Pourtant, selon les travaux de la DARES, si on considère les charges salariales auxquelles s'ajoutent les coûts de formation, les coûts de mobilité et tous les coûts indirects, c'est dans les dix premières années de sa vie active qu'un salarié coûte le plus cher.

De plus, les générations qui partent sont surtout des ouvriers et des employés qui disposent d'un niveau de salaire peu élevé en fin de carrière.

En France, ces croyances infondées finissent par aboutir à des pratiques de gestion des ressources humaines qui vont se caractériser non plus seulement par la gestion des compétences mais par la gestion des talents.

Le développement du sentiment d'injustice

Que signifie aujourd'hui « être compétent » ?

Dans un contexte où tout évolue très rapidement, les formations ont une durée d'efficacité toujours plus réduite. Ainsi, être compétent, c'est savoir recombinaison des savoirs différents par rapport à une situation nouvelle et empirique ; c'est l'articulation du savoir et des compétences par rapport à une situation de travail inédite. Ainsi, c'est donc dans la recombinaison et dans l'interaction entre savoir et situation de travail que la compétence se joue.

Etre talentueux, c'est aller au-delà de la règle, au delà des procédures, c'est sublimer les organisations, c'est faire toujours plus. L'organisation renvoie au salarié le fait qu'en gagnant sa liberté, il n'est plus soumis aux contraintes productives, il n'a plus de chef autoritaire, et qu'en qualité de manager, il est payé en fonction de son efficacité au travail. De son efficacité, dépendra sa rémunération et donc sa valeur. Ce modèle est à l'origine d'un phénomène de culpabilisation, pouvant générer des problèmes de risques psychosociaux qui apparaissent aujourd'hui massivement dans les organisations.

L'organisation ne regarde plus les conditions propres à l'activité, à l'atteinte des résultats, au processus. Or c'est précisément dans l'activité que se joue la question de l'implication et de la motivation.

François DUBET observe que les sociétés contemporaines sont traversées par un sentiment d'injustice trans-générationnel. Ce sentiment d'injustice se traduit par le fait qu'on ne sait plus comment faire pour atteindre et évaluer les résultats. Il en résulte une contradiction dans les sociétés contemporaines : d'un côté, on met en place des mécanismes de gestion qui appliquent scrupuleusement la règle et les procédures, de l'autre, on demande aux salariés d'être talentueux et d'aller au-delà des règles et des procédures.

Le travail devenant de plus en plus aléatoire, l'organisation formelle est inopérante. Et si les organisations sont de plus en plus opérantes aujourd'hui, c'est précisément parce que l'aléa est géré par les pratiques de travail, par les ajustements, par l'implication des salariés. Face aux aléas, c'est la capacité des individus à recombinaison qui est à l'œuvre. D'où la problématique de la gestion des talents.

Mais comment rétribuer le talent, le fait d'aller au delà du rôle, au delà des règles ? Comment rétribuer cette implication subjective des individus au travail ? Cette question renvoie à la problématique sociale de la reconnaissance.

Vincent DE GAULEJAC, dans son ouvrage « *La société française, malade de sa gestion* » explique que les entreprises françaises ont oublié que la gestion n'est efficace et juste qu'à partir du moment où elle est en capacité de soutenir les processus, de regarder l'activité, d'être au cœur du travail réel des individus. Un premier enjeu consiste donc à évaluer les objectifs et les processus à l'œuvre.

Introduire et apprendre à gérer la complexité

Donald WINNICOTT, psychosociologue, observe trois stades dans le développement de la pensée chez l'enfant :

- la pensée magique,
- la pensée binaire qui correspond à la pensée clivée ; il existe des générations performantes : les jeunes, et des générations non performantes : les vieux.
- Et le troisième stade de la pensée est la pensée complexe : toutes les générations, toutes les classes d'âges, toutes les identités ont des effets positifs comme négatifs.

Face à un monde de plus en plus complexe, on simplifie à l'excès jusqu'à vouloir faire des hommes « binaires ». Une approche trop simplificatrice sur les générations est extrêmement réductrice de toutes les dimensions et les causes qui sont à l'œuvre dans la gestion des âges. Il est donc nécessaire avant

tout de réintroduire la notion de complexité (comme l'indique **Edgar MORIN** dans « *la pensée complexe* »).

Aujourd'hui, les entreprises ont la capacité de reconnaître le salarié dans la complexité de son travail à travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Les organisations n'ont jamais autant écouté et négocié avec les salariés et pourtant, malgré la démultiplication des espaces de rencontre, de confrontation et d'écoute, on observe que la problématique sociale de la société contemporaine est la reconnaissance au travail.

Un deuxième enjeu consiste non pas à gérer les âges mais le « brouillage » des âges. Il s'agit de prendre en compte à la fois la question des identités au travail, participant à la manière dont les individus construisent leur propre âge, mais aussi leurs trajectoires professionnelles et la question de la coopération et des espaces de travail.

Traduire la reconnaissance au sein des processus de gestion

Les économistes utilisent la courbe contribution/rétribution pour expliquer les différentiels de salaires existants dans l'entreprise et le fait que les individus acceptent d'être moins rémunérés en début de carrière. Ceux-ci se projettent dans une échelle temporelle longue et anticipent des potentiels de rétribution en termes d'évolution hiérarchique et salariale : c'est le pacte de fidélisation réciproque. Les individus acceptent donc d'avoir une rétribution peu élevée par rapport à leur contribution en début de carrière car ils savent que la tendance sera inversée en fin de carrière. L'équilibre se faisant à l'échelle d'une vie professionnelle.

Or, **Norbert ALTER** dans son ouvrage « *Donner et prendre* » montre que les jeunes n'admettent plus d'écart entre contribution et rétribution et sont soucieux de voir leur contribution au travail rémunérée. Avec la hausse du chômage des seniors, ils n'ont plus confiance en l'entreprise, et veulent se voir rémunérer à hauteur de leur contribution dès le début de leur carrière. Cette question renvoie également à la problématique sociale de la reconnaissance dans les entreprises contemporaines.

La GPEC permet aux entreprises de reconnaître le salarié dans la complexité de son travail et malgré la démultiplication des espaces de rencontre, de confrontation et d'écoute, la problématique sociale reste la reconnaissance au travail. La question des identités au travail n'est pas prise en compte et les individus ne sont vus qu'au travers de stéréotypes. La question des âges n'a pas été gérée par les organisations où l'activité est concentrée sur une classe d'âge intermédiaire. Les entreprises doivent reconnaître qu'elles sont responsables de la situation actuelle, afin d'avancer au mieux sur les nouveaux enjeux de la gestion des âges. La question des âges pose aujourd'hui le problème de savoir comment travailler avec les seniors, comment transmettre leur savoir et fidéliser les jeunes.

Les entreprises n'ont pas modifié leur gestion des âges depuis trente ans alors que les mutations productives ont bousculé la signification sociale des âges. Ainsi, les effets de vieillissement peuvent être induits par les pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, si la GRH ne valorise qu'une pratique liée à la classe d'âge des jeunes, elle ne reconnaît pas l'importance des pratiques des plus âgés. Être reconnu par l'organisation implique alors de s'adapter aux pratiques qui sont reconnues comme étant productives. La notion de productivité est construite par l'entreprise et peut aller à l'encontre de celle de « travail bien fait » des individus, de sorte que les pratiques qui étaient valorisées par l'organisation ne le sont plus.

Une étude mise en place dans une entreprise automobile portant sur les 220 cadres les plus hauts placés, montre que 70% d'entre eux décideront eux-mêmes de l'âge auquel ils partiront en retraite. La pension de retraite n'est qu'une composante des revenus de retraite de ces populations. Ils vont analyser leur situation en termes de contraintes familiales, de patrimoine financier et immobilier et vont pouvoir déterminer eux-mêmes l'âge de leur départ en retraite, indépendamment de l'âge légal. Les débats actuels sur le report de l'âge du départ en retraite à taux plein ne produisent aucun effet sur ces populations de cadres. A l'inverse, pour les populations plus modestes, les politiques publiques vont avoir une influence sur le moment de leur départ. Les statistiques de la CNAV montrent une courbe exponentielle de cadres liquidant leur retraite avant l'âge légal.

Sur ce même terrain, une étude croisant l'offre de reconnaissance du système de ressources humaines et la demande de reconnaissance des individus a montré huit modèles identitaires différents au travail sur la seule population des plus de 50 ans. Six identités sur huit n'ont pas été repérées par le système

de gestion, et ne sont pas reconnues pour leur implication et leur motivation. **Éléonore MARBOT** parle de l'effet de vieillissement, or on voit que les pratiques de gestion encouragent à être vieillissant.

Les trajectoires personnelles, une variable à prendre en compte

Une enquête complémentaire à l'enquête emploi de 1999, réalisée spécifiquement sur la tranche d'âge des 50 ans et plus, montre que la moitié des salariés en France part en retraite avant l'âge légal. Ce chiffre ne tient pas compte des systèmes de retraites « maison » mises en place par certaines entreprises, et ces populations n'apparaissent donc pas dans les statistiques des retraites. En tenant compte de ce biais, le chiffre réel serait de 8% plus bas.

Cette enquête montre également que plus de 80% des salariés partis avant l'âge légal de la retraite auraient préféré continuer à travailler. Ce choix est donc contraint. Les populations seniors mettent en œuvre des stratégies de contournement car elles ne savent pas combien de temps elles vont rester dans l'entreprise. Le risque potentiel de perdre son emploi, accompagné des mesures anti-âge généralement assez avantageuses, conduit les plus de 50 ans à profiter de ces mesures pour se prémunir du risque de fin de carrière. La stratégie du départ anticipé se fait donc par rapport au risque de chômage ou de licenciement et non sur l'incapacité à faire face à une charge de travail.

La trajectoire définit l'identité

Les individus sont centrés sur leur trajectoire et tiennent compte de la façon dont le projet futur s'enracine sur la trajectoire antérieure. Cette trajectoire est aussi créatrice de l'identité. Cela conduit le salarié à mythifier un passé où les conditions de travail, les collectifs et le travail lui-même étaient plus difficiles mais présentaient d'avantage de repères. Un des enjeux des DRH est d'accorder aux salariés des temps de consolidation de l'expérience nécessaires pour permettre la reconnaissance de la trajectoire de l'individu, son identité et sa manière de s'identifier à un âge donné.

La question des approches intergénérationnelles peut être illustrée par l'exemple des ingénieurs « du réservoir » dans l'industrie pétrolière, qui interviennent entre le géologue et le foreur. Leur mission est d'étudier les potentiels de production des gisements ainsi que les moyens techniques à mettre en œuvre pour optimiser les taux de récupération des hydrocarbures. Une étude menée sur cette population permet de montrer que 20% de la productivité de l'entreprise dépend de la qualité de travail de ses 280 ingénieurs réservoirs. Or, ces métiers nécessitent une période de professionnalisation de 20 ans, ce qui génère des problèmes de renouvellement de la population suite notamment à des départs massifs en retraite. Pour y faire face, l'entreprise met en place un modèle de knowledge management. Or l'entreprise constate que le tutorat ne fonctionne pas et mène à des conflits intergénérationnels.

La question qui se pose ici est de savoir comment on produit le savoir dans l'organisation et comment la GRH peut soutenir le processus ? En l'espèce, dans le processus de professionnalisation, le savoir le plus important à acquérir est le savoir « expérientiel », ne passant pas par l'oral, et qui échappe aux systèmes de gestion des ressources humaines et notamment à la GPEC. Pour transmettre ce savoir « expérientiel », la GRH peut soutenir le processus en modélisant une trajectoire type du point de vue pédagogique pour en faciliter l'apprentissage.

La gestion doit prendre en compte les trajectoires personnelles

Norbert ALTER montre que l'institutionnalisation et la formalisation de l'innovation risquent de la tuer. C'est par l'organisation du travail qu'on va transmettre le savoir, en créant des équipes pluri-âges, sans stipuler le rôle spécifique des seniors et des juniors, sans formaliser ni communiquer sur le dispositif. Il s'agit ici de faire confiance au processus. Dans le cas précis des ingénieurs réservoirs, le tutorat ne fonctionnait pas car il tuait le processus de professionnalisation en l'instituant, d'où la nécessité de comprendre la question des collectifs de travail. Dans certains métiers, il peut exister des compétences générationnelles différenciées et au lieu de les opposer, il faut au contraire les faire se rencontrer.

Les conflits générationnels sont le fruit de pratiques et de modèles de gestion en matière d'intégration. Gérer la gestion des âges revient donc à dire que chacun a son âge, chacun s'invente aujourd'hui. Il n'y a plus à un âge donné, une identité.

Pour mobiliser la gestion des âges, il faut gérer les trajectoires parce que les individus sont soucieux d'être reconnus. Il faut aussi gérer les collectifs et créer des acteurs institutionnels. Or, aujourd'hui la gestion des ressources humaines ne gère que des individus et non des collectifs. Et comme les collectifs sont confrontés à des mouvements de mobilité géographiques, les individus ne savent plus auquel ils appartiennent. Auparavant le collectif déterminait la notion de travail bien fait. Selon **Philippe ZARIFIAN**, sociologue et enseignant à l'université de Paris Est Marne la vallée, il existe aujourd'hui une démultiplication des jugements de beauté dans les organisations. Les managers qui sont de plus en plus mobiles, ne connaissent plus la pratique du métier et ne peuvent donc pas contribuer à la définition du travail bien fait.

La reconnaissance des trajectoires, un nouvel enjeu pour les managers

Les systèmes de gestion des ressources humaines devraient être en mesure de reconnaître la qualité du travail, or ils ne jugent que le travail prescrit et non le travail réel. Cet écart entre travail prescrit et travail réel produit un manque de reconnaissance de l'activité, de la créativité des individus, d'où l'importance de responsabiliser les managers sur ces problématiques. Ainsi, les DRH pourront s'occuper des trajectoires des individus, les managers pourront traiter de la gestion des espaces et contractualiser la durée de vie des individus dans ces espaces. Il faut re-contractualiser l'appartenance à un métier et dans un lieu donné, car ce qui produit l'identité et la reconnaissance au travail, ce sont la trajectoire et l'appartenance.

La gestion des âges présente donc deux défis : le premier est de renoncer à évaluer le travail car il s'est tellement complexifié qu'on ne peut pas disposer d'un outil fiable. Il faut donc responsabiliser les individus sur leurs trajectoires et faire en sorte que ces trajectoires servent les intérêts de l'institution pour laquelle ils travaillent. C'est ainsi qu'on fabriquera des acteurs institutionnels. Le second défi est de remettre de l'autorité dans les organisations pour aider à créer de l'appartenance, le développement professionnel se faisant à travers la contrainte.

Questions et échanges

Question de la salle : Les entreprises aujourd'hui sont-elles en capacité d'entendre ce message ?

Thomas TROADEC : pour faire évoluer les pratiques de gestion des ressources humaines, il faut renoncer aux réunions et débats et entrer dans le travail pour donner à voir la réalité des populations et des âges et regarder comment elle peut rencontrer des systèmes d'organisation et de gestion pour arriver à déplacer les représentations. Après plusieurs décennies de stéréotypes, il en faudra encore sûrement autant pour les déconstruire. Le social s'étant développé plus vite que les systèmes de gestion, les attentes sociales ne peuvent pas les rencontrer. Lorsque les organisations définissent un rôle en fonction d'un âge, on voit qu'elles n'ont pas compris cette transformation. Les pratiques RH actuelles se heurtent au problème de la différenciation et ne reconnaît pas les différentes identités au travail. Le manque de reconnaissance crée une frustration mais aussi une perte de motivation. Le départ à la retraite pose la question de l'identité et du rôle social qu'on donne à un âge. Les entreprises ont oublié que le changement n'existe que lorsqu'il y a apprentissage. Les mutations productives n'ont pas été accompagnées, les individus sont donc livrés à eux-mêmes dans la création de leur identité. C'est un enjeu des RH de rendre autonomes les individus et de les accompagner dans le changement par des apprentissages afin de conquérir leur autonomie et de trouver leur identité. Les bilans de carrières sont l'occasion de consolider les apprentissages, l'acteur RH doit être dans l'écoute et garder une trace qui peut être utile aux transformations de l'entreprise.

Question de la salle: Le rôle de soutien des managers est fondamental face au collectif et pour la fonction RH dans l'accompagnement des trajectoires. Y a-t-il des éléments positifs sur la prise de conscience du décalage entre les mutations des entreprises et les attentes des individus ?

Thomas TROADEC : La période est propice pour réintroduire la question sociale dans les organisations autrement que comme une variable économique, le système est peut être à sa fin et certains dirigeants commencent à comprendre que la question de la fidélisation aboutit à la

construction d'un pacte. De même les travaux d'Yves CLOT (« le travail à cœur ») réintroduisent la question du travail.

Question de la salle : La contrainte qui doit être réintroduite dans l'entreprise, doit-elle s'exprimer comme une autorité portée par des individus ?

Thomas TROADEC : La contrainte est présente, à un tel point qu'on ne sait plus comment fixer de limites. Il est important de savoir qui en est responsable. De même, on ne peut pas être bon tout le temps, de la même manière que la nullité est relative car elle peut être issue d'un effet de système. L'enseignement d'un professeur peut être bon en soi mais mauvais car placé de manière inadéquate dans le cursus, sans rapport avec ce qui a déjà été acquis. Dans les activités complexes, c'est la qualité des collectifs qui fait la qualité du travail, d'où l'importance d'instaurer un management des collectifs de travail. Le rôle du manager est donc fondamental, en fixant la limite et en déterminant ce qui est bon, il va influencer sur le collectif et donc sur la qualité de travail. Cela mène à dire qu'un individu est bon car il appartient à un collectif.

II. Intervention de Brigitte USTAL-PIRIOU

*Consultante spécialisée en GPEC, **Brigitte USTAL-PIRIOU** met en place une démarche permettant d'actionner tous les processus de GRH et d'avoir une visibilité transversale de l'entreprise, sur les aspects organisationnels, les compétences, les pratiques managériales et la communication.*

***Brigitte USTAL-PIRIOU** est également très investie au sein de l'ANDRH depuis 2003, dans la Commission management intergénérationnel et gestion des âges. Ceci lui a permis d'être en veille permanente sur l'actualité sociale, notamment liée aux nouvelles problématiques autour des différentes générations au travail. Actuellement, la Commission travaille sur l'emploi des jeunes.*

En 2006, l'ANDRH a publié un ouvrage : « Gestion des âges ». Cet ouvrage ouvre la voie aux idées nouvelles qui refusent de penser la gestion des âges de manière segmentée, mais plutôt de manière intergénérationnelle.

Brigitte USTAL-PIRIOU précise que son intervention se place dans la lignée de celle de **Thomas TROADEC**. Elle va apporter sa vision de professionnelle, à l'aide d'études statistiques récentes, pour tenter de rassembler les arguments défendant la gestion intergénérationnelle.

Segmenter ou ne pas segmenter ? Quelle pertinence l'approche intergénérationnelle tient-elle en RH ? Il faut souvent faire appel au bon sens des cadres RH pour y répondre.

La segmentation par âge, une méthode de gestion paradoxale

Dans un contexte où productivité et performance sont au centre des préoccupations, la société et certains chercheurs ont eu tendance à mettre en place des outils, des processus, des indicateurs de mesures, d'où une segmentation destinée a priori à identifier plus facilement, à simplifier les méthodes de gestions en ciblant au plus près les sujets. Cette simplification donnait alors l'impression de mieux maîtriser les problématiques.

Cependant, on réalise aujourd'hui que cette vision des choses n'est peut-être pas la mieux adaptée.

Le gouvernement n'a cessé d'instaurer des plans pour les seniors ou pour les jeunes (dernièrement, la loi de financement de la Sécurité Sociale, mesures d'âges seniors ou jeunes) : l'entreprise a eu l'obligation d'appliquer cette gestion segmentée par âge. Elle a eu l'obligation de faire des plans et des accords pour leurs seniors, pour le maintien à partir de 55 ans de ses salariés et pour le recrutement à partir de 50 ans. L'entreprise doit aussi gérer ses salariés sans les discriminer : on est face à un paradoxe qui rejoint celui de la discrimination positive.

Ainsi, quand une entreprise doit recruter, la législation ne lui donne pas le droit de cibler des candidats en fonction de leur âge. Pourtant, c'est une pratique courante de bonne gestion qui permet de rééquilibrer une pyramide des âges vieillissante, ou trop jeune. Le paradoxe est que « On a besoin de gérer, mais on ne peut pas légalement ». Il existe donc un double discours : celui apparent et celui de la réalité.

Il existe 18 critères de discrimination, ce qui est conséquent. L'objectif est de protéger les individus mais paradoxalement, dans bien des cas, cela peut les desservir. Par exemple, lors d'un entretien, si le recruteur veut obtenir plus d'informations sur les compétences transversales, non mises en œuvre dans le cadre professionnel, il n'est pas autorisé à le faire. Cela conduit pourtant à passer sous silence une partie des compétences d'un candidat, et cela joue en sa défaveur alors même que l'objet de cette interdiction est de le protéger.

La segmentation par âge : série de mesures sans effets

Les mesures pour les jeunes

La segmentation des âges représente 25 ans de politiques d'insertion des jeunes, or le taux de chômage est resté présent sur cette même période.

A partir de 1981, on a vu apparaître, avec le chômage des jeunes et les sorties d'école sans diplôme, la nécessité de mettre en place une politique d'insertion sociale et professionnelle des jeunes. En 1982, les Missions Locales sont créées. En 1986, on identifie 135 000 jeunes sortant sans qualification du système scolaire. Or, aujourd'hui, il y a encore 150 000 jeunes qui sortent sans diplôme, même si les préoccupations autour de ce problème ne sont pas nouvelles. Malgré toutes les mesures, le problème est toujours là.

En 2011, des mesures « curatives » ont été mises en place : mesures pour développer l'alternance, 15 000 contrats d'autonomie dans les quartiers ; on prévoit de mettre en place un quota d'élèves en alternance avec un système de bonus-malus.

Ces mesures immédiates et à court terme ont certes des effets visibles et immédiats mais ne résolvent pas les causes initiales du problème qu'il faudrait traiter dans une vision anticipatrice.

Les mesures pour les seniors

Aujourd'hui, le taux d'emploi des seniors est de 38% en Europe. Or, depuis dix ans, on prend des décisions sur l'emploi des seniors : le Traité de Lisbonne en 2001 prévoyait un objectif de 50% de taux d'emploi des seniors en 2010 en moyenne en Europe.

Bien que les mesures soient plus coercitives, avec le coup d'arrêt des préretraites et le plan seniors, le résultat actuel est très insuffisant.

A l'ANDRH, nous avons constaté que la gestion des âges a une double dimension : curative, dans ce cas on parle de « problématique seniors » et préventive : la gestion de tous les âges,

Le curatif a consisté à gérer les conséquences des pratiques de trois décennies passées : la non gestion des carrières après 45 ans, la non formation

Avec l'allongement de la durée de vie active, les entreprises ont pris conscience de la nécessité de gérer tous les âges et d'anticiper, pour garder un bon niveau de motivation et d'employabilité.

N'oublions pas cependant que l'on ne parle habituellement que des pratiques des très grandes entreprises lesquelles, contrairement aux PME, ont beaucoup utilisé les dispositifs de cessation anticipée d'activité. Or la question des l'âge est vécue différemment selon que l'on travaille dans une PME ou une grande entreprise. Dans les PME, la plupart des seniors cessent leurs activités à l'âge de la retraite.

Cette gestion par âges et par générations est aussi une mode : des marchés s'ouvrent autour de la gestion des baby-boomers, on parle dans les médias de générations X, Y et Z. On crée la demande autour de formations ciblées... On entend alors parler du « péril jeune », de la « problématique seniors » à tout bout de champ. Le focus est mis sur des cas spécifiques pointés par les journalistes. Comme si l'attention et l'intérêt se portaient uniquement sur ce qui ne marche pas, alors que parallèlement beaucoup d'actions et d'initiatives positives existent. L'ANDRH préfère mettre en lumière le positif et non pas le négatif.

La différenciation par âge, un risque de représentation faussée des générations

On parle principalement de la génération Y, de celle des baby-boomers : elles auraient certaines caractéristiques. On ne parle pas des X, ceux « qui bossent », on commence à parler des Z, ceux qui arrivent et qui seraient encore plus difficiles à gérer que les Y.

On dit que les seniors ne sont pas mobiles, sont réfractaires à la technologie. En accompagnant des seniors en recherche d'emploi, on s'aperçoit qu'il y a une grande disparité entre eux : ils n'ont pas les mêmes motivations, ne sont pas égaux en terme de santé, de cadre de vie, de contexte, d'expérience de vie, professionnelle et personnelle, n'ont pas la même manière de penser... Ces détails sont bien plus caractérisants que l'âge !

On ne peut donc pas généraliser mais gérer au cas par cas.

Il en est de même pour la génération Y, celle que l'on qualifie de mercenaire, n'obéissant pas aux règles, ayant de fortes exigences mais aussi produit d'une société : cette génération n'est pas plus individualiste que celle des seniors.

Finalement trois études nous montrent que l'âge n'est pas le seul critère différenciant.

Les résultats d'une enquête auprès de jeunes de missions locales, (donc n'ayant pas fait d'études supérieures et ayant moins de 25 ans), permet de casser certains clichés. Ils ont répondu à la question suivante : qu'est-ce qui a le plus d'importance pour eux dans la vie ?

86% ont répondu la famille, 78% le travail. Les loisirs n'ont été préférés que par 52%. Les loisirs restent donc importants, mais pas plus que le travail.

Ce résultat n'est pas vraiment surprenant : l'entreprise est un lieu d'implication pour les jeunes. La valeur travail est aujourd'hui la plus élevée. Cela va à l'encontre de la représentation qu'on se fait des jeunes : dilettantes, volages.

Remarque de la salle : y a-t-il un biais dans cette enquête ? Les jeunes de missions locales éprouvent plus de difficultés que les autres pour décrocher un emploi et s'insérer dans la vie professionnelle, ils veulent à tout prix avoir un emploi avant de s'épanouir dans le travail. En revanche, les étudiants de Sciences politiques sont très critiques à l'égard du travail. L'appétit est différent selon le niveau d'études.

Une enquête similaire a été réalisée par la Confédération Nationale des juniors entreprises auprès de jeunes en études supérieures : pour 36% d'entre eux, la famille est la plus importante, ensuite le travail, et enfin, les loisirs. Ces derniers choix démontrent que la réalité est bien différente de ce qu'on imagine et des idées qui sont véhiculées sur eux.

Selon **Jean PRALONG** : l'effet de socialisation est supérieur à l'effet d'âge, et l'influence de l'appartenance générationnelle est inférieure à l'effet de groupe.

L'ANDRH va prochainement relancer une étude autour de ce sujet : les valeurs varient-elles en fonction de l'âge ?

Une première enquête avait été menée auprès des adhérents à l'ANDRH : les résultats faisaient apparaître une similitude de valeurs entre les juniors et les confirmés mais des différences entre juniors /confirmés et seniors.

L'effet génération n'existe donc pas vraiment.

Selon Jean PRALONG, cette segmentation par l'âge est plutôt liée aux enquêtes marketing, aux études sur les comportements, et il n'y a donc pas de justification sur l'engagement dans la voie de la gestion des âges.

L'ANDRH a également mené une enquête sur l'insertion des jeunes selon laquelle il ressort que l'image des jeunes auprès des DRH et des managers est plus positive que négative. Selon cette enquête, les freins au recrutement des jeunes sont dus à l'inadéquation entre filières de formation et besoins de l'entreprise et une méconnaissance des jeunes de ce qu'est l'entreprise.

Les freins ne sont pas liés à des rigidités contractuelles, à un coût élevé par rapport au retour sur investissement pas assez rapide ; il n'y a pas d'a priori négatif. Il s'agit bien d'un problème de compétences et d'adéquation par rapport à l'entreprise.

La question est donc de savoir pourquoi gérer par âges ? La législation est de plus en plus coercitive, on maintient les seniors dans l'emploi plus longtemps. Alors pourquoi ne pas gérer plutôt en amont et de manière intergénérationnelle ? La littérature spécialisée parle souvent d'un problème intergénérationnel. Cependant, le problème, quand il existe, tient surtout à la communication entre les

personnes et à des méthodes de management inadaptées. Là où il y a de bons managers, qui savent motiver, donner de la reconnaissance et donner du sens, il n'y a pas de problèmes intergénérationnels.

Beaucoup de DRH évitent de mettre en place des mesures trop ciblées sur l'âge car le risque est de pratiquer une discrimination à l'égard des autres classes d'âges. Certaines entreprises proposent des mesures ciblées de réduction du temps de travail pour les seniors à partir de 58 ans, sous certaines conditions de pénibilité avec une communication expliquant ces mesures.

Questions et échanges

Françoise DUCRUEZET : « Une étude de 2006 sur la gestion des âges a réalisé un benchmark au niveau européen : l'approche française est-elle différente des autres ? Peut-on s'inspirer de la Finlande et de son revirement par rapport à son faible taux d'emploi des seniors il y a 20 ans ? A-t-elle mis en place une logique de court terme ? »

Brigitte USTAL-PIRIOU : Il existe en effet des différences au niveau européen, notamment sur le travail des seniors en Finlande qui a montré des résultats positifs. Il n'y a pas eu ce type de logique, mais plutôt une communication très importante au niveau national, une formation, une sensibilisation. Ceci n'a pas été fait en France, même si la Commission l'avait demandé. Une campagne de communication menée il y a trois ans, caricaturale, ne donnait pas envie d'embaucher un senior. En France il n'y a pas de démarche transversale.

Même si des mesures sont prises, la réalité économique et le marché du travail font que l'entreprise a besoin de certaines compétences à des moments clés. Soit elles sont rares, soit elles sont en trop grand nombre, et il est plus ou moins facile d'entrer dans le marché du travail. La problématique liée au chômage n'a pas d'âge : un senior, s'il détient des compétences très recherchées au bon moment va retrouver très facilement un emploi. Si ce n'est pas le cas ou que la personne rencontre des problèmes d'insertion liés à son parcours ou sa vie personnelle, ils ont parfois besoin des structures d'accueil. Il en est de même pour les jeunes.

Question de la salle : Concernant la formation, pensez-vous qu'il existe un lien avec l'âge quand il s'agit d'apprendre ? Un senior peut-il être formé de la même manière qu'un jeune ?

Brigitte USTAL-PIRIOU : cela dépend des contextes. Les statistiques démontrent que l'accès à la formation à partir de 45 ans est en baisse.

Deux raisons à cela : d'une part, il n'est pas toujours utile de former des seniors car ceux-ci ont acquis des savoirs issus de l'expérience et maîtrisent leur poste. D'autre part, il existe des freins pour les seniors à repartir en formation : perte d'habitude, crainte, surtout sur les formations diplômantes. Selon certains organismes de formation, il faudrait donc former différemment.

Par contre, lorsqu'il y a changements d'organisation, les entreprises dispensent les formations nécessaires à l'adaptation ou l'évolution des personnes. L'apprentissage va dépendre de la trajectoire individuelle de la personne

Intervention de la salle : selon des travaux récents, les freins dépendent du niveau de formation initiale : plus on est formé initialement, plus on a de facilités à replonger dans une formation tout au long de la vie. C'est vrai aussi pour la mobilité.

Ne jamais décrocher sur la formation serait une solution pour éviter ces freins : ainsi, les futurs seniors ne rencontreront peut-être pas ce problème ?

Brigitte USTAL-PIRIOU : il faut ouvrir des perspectives: la GPEC territoriale pour les entreprises de taille moyenne permet de rendre les salariés mobiles sur un bassin d'emploi

Thomas TROADEC : il faut aussi en finir avec la corrélation formation-emploi : en dix ans, on a accumulé autant de savoirs que pendant les cent dernières années. Cependant, la formation qui s'est considérablement développée reste sans effet sur le chômage. Être compétent c'est détenir une

expertise : on est donc en retard permanent, puisque tout est en évolution perpétuelle. Ainsi, qu'est-ce que former les cadres ? Comment leur apporter une expertise qui a une fin de vie ?

Françoise DUCRUEZET : la formation des cadres rejoint la problématique de stratégie d'entreprise, on voit aujourd'hui qu'il est difficile de faire de la prospective. Par exemple la net-économie, qui était extrêmement rentable à une époque, est aujourd'hui également touchée par la crise. Aujourd'hui, le dirigeant doit être en veille perpétuelle. Il doit aussi faire preuve d'un grand discernement et remettre en cause les schémas qu'on lui a appris.

Thomas TROADEC : aujourd'hui, les générations réussissent à cohabiter parce qu'elles ont des formations différenciées. Par exemple chez Fiat, souvent, les jeunes étaient placés sur des projets, mais quand les seniors parlaient, il y avait un problème de qualité. L'expertise était détenue par les seniors et non les jeunes. Cette situation a provoqué un conflit entre les générations, puisque les seniors se sont rendus compte de leur valeur et ont demandé une évolution. Heureusement, ils ont transmis leur expertise aux agents de maîtrise avant de partir, ce qui a permis d'améliorer le problème de qualité.

Cette anecdote montre à quel point il est important d'apporter de la reconnaissance aux seniors. La demande d'augmentation des rémunérations n'est pas obligatoire si ceux-ci sont reconnus à juste titre. Une question essentielle est de savoir ce que c'est aujourd'hui d'être compétent ? Comment choisir une formation aujourd'hui ? Les entreprises réinventent elles-même la question du métier : elles achètent un potentiel, et recréent des compétences en interne.

Question de la salle : la compétence, n'est-elle pas un savoir-faire actif dans une situation professionnelle ?

Thomas TROADEC : pas forcément. Aujourd'hui, certains réussissent parce qu'ils savent se raconter et se vendre, le « faire-savoir » de certains jeunes peut ainsi s'opposer au « savoir faire » des seniors. Savoir parler et se raconter, savoir communiquer. C'est donc la compétence que l'on appelle « savoir-être » qui l'emporte, ce qui se rattache au paraître et à la société du spectacle dans laquelle nous vivons. Mais le danger existant reste le clivage.

Question de la salle : une des différences d'avec les seniors n'est-elle pas que le jeune ose ? Il ose se vendre, et c'est une forme de compétence aussi.

Thomas TROADEC : pas seulement, car une vraie compétence, c'est de savoir combiner ensemble des savoirs dans une situation de travail incertaine, c'est savoir prendre une décision.

Françoise DUCRUEZET : les jeunes diplômés à hauts potentiels mettent parfois beaucoup de temps pour réaliser leur travail car ils n'ont pas tous les contacts, ils ne sont pas synthétiques, ils ne savent pas identifier les jeux de pouvoir, ils connaissent mal la structure à la différence des seniors, qui ont une expérience de l'humain qui aide ;

Question de la salle : c'est vrai, mais cela n'est-il pas dû aussi au fait que les jeunes n'osent plus faire d'erreur ? Ils n'y ont pas droit, de peur de la traîner tout au long de leur carrière.

Thomas TROADEC : C'est le problème avec la culture française : on n'a pas droit à l'erreur. Chez les britanniques, l'erreur est formatrice. La société du risque zéro n'existe pourtant pas. Cependant dès qu'il y a un problème, on s'étonne et on est complètement déstabilisé (cf avec le nucléaire). Aujourd'hui, la compétence doit avant tout être « élaborative » : la recombinaison est un art, ce n'est pas scientifique. Il faut apprendre aux gens à élaborer, à introduire la pensée complexe ; aujourd'hui, on idéalise l'intelligence et on la tue.

Intervention de la salle : d'où l'importance de former les dirigeants... A SUPELEC, les étudiants doivent développer trois compétences ; parmi elles, la capacité à évoluer dans un environnement complexe ou flou. Le plus important pour cette élite, c'est la capacité à combiner...

Thomas TROADEC : C'est une capacité qui s'apprend, car nous disposons tous d'un capital symbolique inégal : un individu provenant d'une CSP défavorisée ne connaîtra qu'un univers. Il est

donc indispensable de réintroduire la pensée « élaborative » dans nos sociétés. Ceci constitue l'enjeu de demain et la formation continue est d'ailleurs positionnée dessus.

Question de la salle : que signifie la « mobilité transversale » ?

Thomas TROADEC : la mobilité est ascensionnelle en France, mais à un âge donné, l'évolution est limitée puisque la compétence l'est aussi (on devient compétent au maximum). Cependant, les gens n'osent pas dire non à la mobilité et inventent des parcours de mobilité horizontale non articulés à la rémunération. Si les salariés ne sont pas entendus ni reconnus, il y a un problème et ils demandent une reconnaissance salariale. De plus, les différences entre juniors et seniors sont élevées : les seniors connaissent un système de gestion par l'ancienneté, et les jeunes par les compétences. On ne peut pas toucher à l'ancienneté, mais la gestion par compétences peut faire ressentir une injustice aux seniors à qui on donne moins. Les managers doivent les reconnaître comme étant aussi bons que les jeunes.

Françoise DUCRUEZET : on ne s'improvise pas manager. L'entretien d'évaluation est souvent difficile à mettre en œuvre et le manager apprécie souvent un mauvais salarié à la frange. Or, le jour où il veut s'en séparer, il ne peut le faire sans preuve. Cette évaluation demande des qualités de courage particulières.

Thomas TROADEC : peut-être, mais attention à l'évaluation. Evaluer le travail aujourd'hui c'est évaluer la personne. L'organisation est de plus en plus inopérante, et être compétent, c'est s'impliquer en tant que sujet. Il y a donc confusion entre travail et sujet, et le manager ne sait plus évaluer.

Françoise DUCRUEZET : de même, la reconnaissance ne doit pas seulement être financière ; il faut aussi qu'il y ait reconnaissance de l'identité professionnelle. La société française a beaucoup de progrès à faire en cette matière.

Thomas TROADEC : c'est pour cette raison que dans le master que je dirige, cinq points de la note du mémoire sont réservés à l'implication dans le travail d'écriture. Comment l'étudiant s'est impliqué personnellement, combien de temps a-t-il mis ... Au final, même si la qualité n'est pas la même, on valorise l'effort des étudiants. On reconnaît leurs efforts, on les récompense.

Question de la salle : et si l'individu est naturellement doué ?

Thomas TROADEC : un individu qui s'approprie les résultats des autres ne reste pas longtemps en place. Cette idée de miser sur les individus doués est un choix politique.

En conclusion, **Françoise DUCRUEZET** remercie la salle pour sa participation à cette séance très riche. Elle remercie vivement **Thomas TROADEC** pour son expertise éclairée et **Brigitte USTAL-PIRIOU** pour sa vision professionnelle et la mise à disposition des études de l'ANDRH.

BIBLIOGRAPHIE

Norbert ALTER «*Donner et prendre. La coopération en entreprise*», La Découverte, 2009

Yves CLOT «*le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* », La Découverte, 2010

François DUBET, «*Injustices. L'expérience des inégalités au travail* ». avec la collaboration de Valérie CAILLET, Régis CORTESERO, David MELO et Françoise RAUL

Olivier GALLAND, «*Chômage et relations entre générations* », Économie et Statistique, n° 304-305, 4/5, 179-189. 1997

Vincent DE GAULEJAC «*La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*», Seuil, 2005

Anne-Marie GUILLEMARD :

- «*Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite : perspectives internationales* », Paris, Armand Colin, 2010,
- «*Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ?* » Les enseignements de l'étranger, Lyon, Éditions Réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), 2007
- «*L'âge de l'emploi. Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement* », Paris, Armand Colin, 2003.

Éléonore MARBOT «*Mieux gérer les âges dans l'entreprise* », Organisation Eds D', 2005

Dominique MEDA, «*Le partage du travail, Problèmes sociaux* », La Documentation française, 1997

Thomas TROADEC :

- «*Des générations coupables ?* », Sociologies pratiques n° 12, "La face cachée des générations en entreprise", PUF Paris, 2006.
- «*Les coopérations intergénérationnelles* », in : Sociologie du monde du travail, PUF, Paris, 2006.
- «*Les recompositions identitaires en préretraite. Quand le travail n'est plus...* », Cultures en mouvement, Antibes, 6/2001.
- «*Du mythe de la purge à la gestion des âges* », Les Cahiers Qualité Management, n° 6, 2000.

Philippe ZARIFIAN :

- «*La société post-économique* » (en collaboration avec Christian PALLOIX), L'Harmattan, 1989.
- «*La nouvelle productivité* », L'Harmattan, 1995.
- «*Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?* », L'Harmattan, 1993.

Auteurs du compte-rendu : Pauline BAUMGARTNER, Diane BURON, Yves RENARD du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Françoise DUCRUEZET