

Le management entre les générations mis à l'épreuve des faits ? Nicole Raoultⁱ

Le management est de plus en plus sollicité pour procéder aux changements des organisations sous tous ces aspects : depuis déjà une trentaine d'années, l'encadrement de proximité est particulièrement « *mis à toutes les sauces* » ; et de plus en plus impliqué dans les modes de gestion RH. Désormais du fait de l'allongement des vies professionnelles, de l'arrivée de jeunes diplômé(e)s dans les entreprises, se pose une question qui peut paraître nouvelle : celle de la confrontation des points de vue, des comportements et des expériences dans le travail. Par le passé, l'entreprise déployait une culture, des valeurs, éventuellement un projet auquel tous devaient adhérer ou tout au moins s'y conformer. Aujourd'hui de fait des évolutions des modèles d'éducation dans les familles, s'est répandu un principe qui donne droit à l'expression de tout un chacun quel que soit son antériorité et son bagage d'expériences. L'entreprise ne peut plus « formater » comme par le passé. Peut-on concevoir un mode de management différencié entre les générations? Les organisations sont devenues un nouveau creuset au fur et à mesure : Autant la diversité interculturelle est posée dans certains contextes autant la diversité entre générations peut être constatée mais le renouvellement du management n'est pas affirmé et reste inachevé.

« **Un véritable melting pot** »ⁱⁱ émerge : Une étude européenne récente (Projet SPReW 2008) identifie **trois générations de travailleurs**, dont la typologie ne retient qu'une variable d'âge en priorité qui se positionnent différemment sur le marché du travail et manifestent également différentes attentes et différentes cultures en matière de travail. **Les jeunes (< 30 ans)**, ne constituent pas une catégorie homogène, plus exposés à la précarité ou au chômage, mais ils bénéficient globalement d'un avantage comparatif en matière d'éducation et d'usage des technologies. Ils sont demandeurs d'une meilleure protection sociale et de revenus plus élevés, mais aussi de davantage de liberté et d'opportunités de développement personnel. De nombreux stéréotypes existent sur le rapport des jeunes au travail : concurrence avec les autres générations et investissement au travailⁱⁱⁱ ; du « *jeune loup aux dents longues* » prêt à piquer la place des plus anciens, au « *bon petit* » qui cherche à apprendre des aînés. **La génération mature (30 à 50 ans)** bénéficie habituellement d'une position plus stable sur le marché du travail, mais elle est plus exposée à la difficulté de mener de front le développement d'une carrière et les préoccupations familiales; cette génération est demandeuse d'un soutien des entreprises pour améliorer la conciliation entre travail et famille, mais aussi de mesures d'éducation tout au long de la vie, dans la perspective du vieillissement au travail. **La génération plus âgée (> 50 ans)** bénéficie de bons salaires, d'une bonne sécurité d'emploi et de la meilleure représentation dans les sphères de décision ou d'influence, mais elle est la plus exposée en cas de restructuration des entreprises, notamment à cause de la disqualification de l'âge et de la compétence. Elle est demandeuse d'une meilleure reconnaissance des compétences acquises ainsi que de l'expérience mais aussi d'un assouplissement des contraintes en matière de conditions de travail. Une autre génération va désormais apparaître des sexagénaires actifs, plus ou moins intégrée dans les équipes de travail dans des statuts d'emplois équivalents aux autres générations...

Manager autrement... Mais des grandes tendances, lors de différents sondages réalisés dans les entreprises^{iv}, se confirment d'un besoin de reconnaissance et d'équité au sein des équipes : Les salariés quel que soit leur âge considèrent que leurs idées sont insuffisamment prises en compte et relayées par leur manager^v; L'entretien annuel n'est pas réellement perçu comme un moment privilégié de dialogue. Le management devient de plus en plus un pilier incontournable pour **mieux favoriser les coopérations, favoriser des fins de carrière tout en conduisant des changements continus...**

Manager pour mieux favoriser les coopérations entre différentes générations

Deux points de vue coexistent et peuvent interroger la pratique managériale : d'une part celui du risque de conflit, des tensions et de la compétition, d'autre part celui de la coopération voire de la transmission. La coopération entre générations peut prendre l'habit d'une transmission des savoirs et des savoir-faire des salariés expérimentés, cela représente avant tout un enjeu de performance pour beaucoup d'entreprises, cela peut apparaître lors d'un projet de GPEC.

Manager pour mieux favoriser des fins de carrière au sein d'organisations pérennes

De nombreuses entreprises font face à des prévisions de départs à la retraite accélérées ou retardées ou à des aménagements de fins de carrière plus longues. Or, les personnes qui concernées possèdent une expertise acquise de par leur ancienneté et ont mémorisé une somme importante de connaissances, tant explicites que tacites. Il s'agit là d'une richesse dont les organisations ne peuvent se passer sans risque. Il y a là un risque de césure entre générations qui ne peut pas être comblé dans une simple relation de compagnonnage et d'installation d'une fonction de tuteur. Les entreprises se préparent à conserver des seniors plus longtemps et ainsi demandent à leurs managers d'en tenir compte en particulier dans les échanges lors des entretiens professionnels, de la mise en place d'actions de tutorat ou parfois dans les offres d'accompagnement à des bilans prévisionnels de retraite. Toutes sont soucieuses de disposer d'une certaine prévisibilité dans les intentions de départ pour conduite des projets de GPEC opérationnelle.

Manager des changements continus dans les organisations du travail

En quelques décennies, les entreprises ont transformé leurs modes de fonctionnement du point de vue des usages des technologies et des systèmes d'information ainsi que des relations clientèle. Par ailleurs le décloisonnement relatif des structures, le développement du travail par projets, ou encore l'incitation à adopter un style managériale plus direct et compétitif changent assez profondément l'environnement de travail créant pression et stress.

C'est pourquoi le management entre générations devrait être une des clés de voute pour garantir leur cohésion ; Les salariés concernés ont besoin de comprendre l'importance du changement annoncé, les impacts possibles, et en quoi une certaine sécurisation peut leur être apportée. La dernière période nous a donné l'occasion de constater les grandes difficultés à conduire les restructurations qui continuent à fragmenter les équipes et à conforter le schéma culturel de la solidarité : faire partir les plus anciens afin de laisser place aux plus récents. Le management doit se développer avec les « restants » et ce, pour refonder les valeurs communes. Il revient aux Directions de donner constamment une impulsion dans ce sens.

Une typologie peut être avancée issue des observations des pratiques des entreprises. Plusieurs secteurs ont une antériorité certaine qui a permis de forger un modèle de management; Plusieurs secteurs professionnels ont développé comme le Bâtiment et des Travaux publics, les matériaux de construction ou le transport aérien, voire des organismes administratifs ou de service etc. Trois caractéristiques peuvent être mises en évidence :

Le management de l'intégration et de la fidélisation

Le premier cas de figure vise d'abord une attention particulière aux nouveaux entrants qui impose aux chefs d'équipe un mode de management plus relationnel. L'exercice de l'autorité reste traditionnel mais se heurte encore à des incompréhensions. L'obstacle majeur est lié au manque d'investissement et de qualification des tuteurs choisis pour remplir ce rôle auprès des nouveaux entrants. En effet, ces derniers sont souvent désignés dans le cadre d'une procédure par le chef de chantier, sans que leur intérêt et leur aptitude soient toujours pris en compte.

Le management garant de la qualité des gestes professionnels

Ce deuxième cas de figure est caractéristique de secteurs à forte valeur artisanale ou assimilée, par exemple les céramiques, car la maîtrise de gestes professionnels ne peut s'acquérir qu'au contact de la fabrication et dans un compagnonnage étroit.

Le management confronté à la reconnaissance et à la dynamisation des parcours professionnels

Le troisième cas de figure est plus communément rencontré car il traduit l'exigence de reconnaissance des savoir-faire efficace et de l'encouragement à évoluer quel que soit l'âge des personnes et leur itinéraire passé. Cette pratique est de plus en plus renforcée par la nécessité de séries d'entretiens qui jalonnent les réglementations en matière de seniors, formation et sécurisation des parcours. Cependant si cette obligation devient banale, elle est loin d'être comprise et partagée sur le terrain.

ⁱ www.maturescence.fr

ⁱⁱ Il s'agit d'une métaphore décrivant la manière selon laquelle des sociétés à la base hétérogènes se développent ensemble et apprennent à vivre ensemble en dépit de leurs différences culturelles et religieuses. Se combinant, elles sont censées abandonner graduellement leurs caractéristiques propres pour adopter une forme finale uniforme hybride, distincte de chacune des racines d'origine.

ⁱⁱⁱ B Delay 2006, N Flamant 2004, P Lemâtre 2005

^{iv} Enquête observatoire CEGOS 2008