



DR

46

**Serge Guérin,
auteur de « Manager
les quinquas »**

**« Les DRH doivent
être des facteurs
de désir ! »**

Serge Guérin (notre photo), consultant et professeur à l'ESG, auteur du « Grand retour des seniors » et de « Manager les quinquas »¹, dénonce les faiblesses du management intergénérationnel dans les entreprises et la nécessité de faire évoluer les représentations sur les seniors et les juniors. Les DRH sont en première ligne sur ces questions !

Propos recueillis par Gaëlle Picut

De quelle façon les entreprises s'emparent-elles de la question intergénérationnelle ?

Malheureusement, il s'agit encore d'un sujet refoulé pour une grande majorité d'entreprises. L'entreprise française a encore trop tendance à raisonner en termes d'homme, blanc, cadre, entre 35 et 45 ans. Mal préparés culturellement, les dirigeants sont très ethno-centrés et pratiquent peu l'ouverture culturelle.

Le sujet commence à faire florès dans le débat public et les colloques mais cela reste très théorique. Bien sûr, certaines entreprises — du BTP, de la restauration... — s'en préoccupent plus que d'autres, mais souvent par la force des choses. Elargir leur recrutement est devenu une nécessité.

En France, depuis 30 ans, deux phénomènes se sont conjugués : le recours à outrance aux préretraites et le fait de ne pas laisser entrer les jeunes dans l'entreprise — ou alors de plus en plus tard. Résultat : l'entreprise est devenu le seul lieu où les générations se sont de moins en moins croisées.

L'éventail de l'espérance de vie dans l'entreprise s'est réduit à rebours de ce qui se passait dans la société. Ce phénomène a orienté les regards et a entraîné un vieillissement précoce alors même que les personnes rajeunissaient et vivaient de plus en plus longtemps. A 45 ans, on est déjà un futur préretraité. Juger ces personnes dépassées permettait de justifier les préretraites. Cette image négative des seniors s'est construite au détriment d'une approche intergénérationnelle au sein des entreprises.

De quels outils disposent les DRH pour améliorer le management intergénérationnel et éviter, pour reprendre vos termes, « la tentation de l'apartheid générationnel » ?

Tout d'abord, il ne faut pas se leurrer. Le travail sur les représentations des seniors va pren-

dre des années, sans doute une génération. Les effets ne devraient se faire sentir que pour ceux qui ont 45 ans actuellement. Cela nécessite beaucoup d'information, de pédagogie et de répétition. Car en dehors de la répétition, je ne vois pas beaucoup de techniques de communication qui fonctionnent.

Pour les DRH, il s'agit de mettre en œuvre une politique de petits pas, à l'aide de signaux adressés à l'ensemble de l'entreprise. On peut en citer quelques-uns : annoncer — et le faire ! — que les plus de 45 ans bénéficieront de formations, intégrer dans la notation des managers leur capacité à gérer la diversité au sens large, favoriser la mixité générationnelle et les binômes, si possible composés d'un homme et d'une femme.

Il y a un travail de fond à mener auprès des plus hauts managers et de l'encadrement intermédiaire pour leur faire comprendre cette nouvelle donne démographique. A eux ensuite d'explicitier les faits et les choix de l'entreprise à tous les publics concernés, y compris les plus jeunes.

Les dirigeants doivent adresser des messages forts, expliquer qu'ils réfléchissent aux moyens de travailler plus longtemps et que cette politique en direction des seniors intéresse tout le monde et profite à l'ensemble de l'entreprise. Des entreprises de main-d'œuvre, telles que Renault ou PSA, travaillent depuis des années sur le confort au travail et sur l'ergonomie des postes pour le plus grand profit non seulement des seniors mais de tous les salariés.

Comment faire évoluer les représentations sur les seniors ? La campagne actuelle vous paraît-elle pertinente ?

Sur le principe, cette campagne est essentielle... même si elle aurait dû être faite il y a déjà dix ans ! A côté de la formation et des incitations, il faut de la communication. On l'a

bien vu sur des sujets comme la sécurité routière ou la lutte contre l'alcool, la crainte ne suffit pas. La communication doit venir en appui, pour rendre légitime la sanction. Une communication sur les seniors est donc indispensable pour faire comprendre la légitimité de travailler plus longtemps. Mais, concernant la qualité de la campagne menée, je suis très réservé. J'estime qu'elle fonctionne sur des poncifs et des représentations erronées. On y voit un senior, seul et non

travail de « deuil » pouvait commencer à se faire de la part des quinquas qui espéraient bénéficier d'un départ rapide. Le Groupe a ensuite mis en place une politique volontariste de dialogue avec les seniors. D'autres entreprises, comme Grand-Optical, la CNAV, la Société Générale, Adia, Randstat ont elles aussi progressé, notamment concernant le recrutement des seniors. Elles ont raison parce que les entreprises qui ne recruteront que des jeunes seront confrontées dans

qui y sont, depuis quelques mois ou quelques années, ont intégré certaines contraintes et ont évolué.

Certes, les différences entre les juniors et les seniors sont peut-être un peu plus importantes qu'avant. Plusieurs raisons à cela : la fin de la culture du plein emploi, le fait que les écarts de rémunérations n'ont cessé d'augmenter, la rémunération des actionnaires privilégiée au détriment de celle des salariés. Tout cela a contribué à changer le regard des jeunes sur l'entreprise. Les entreprises ont donc une responsabilité dans cet engagement plus distancié.

Dernier point, je pense qu'il faudrait favoriser non seulement l'intergénérationnel entre les jeunes et les plus âgés mais aussi apprendre à faire travailler les 40 ans avec les 60 ans, les 20 ans avec les 35 ans. D'autant plus qu'aujourd'hui, une génération, ce n'est plus 20 ans mais entre 3 et 5 ans ! L'expression « de mon temps » s'est réduite considérablement que ce soit au niveau du vocabulaire ou de la maîtrise des nouvelles technologies.

Il faut accepter que l'intergénérationnel (ou l'interculturel) ne soit pas spontané et nécessite un travail. On a naturellement tendance à avoir peur de l'autre, du changement, de la mixité. Dans la réalité, les choses se passent très différemment de ce qu'on entend dans les discours.

Dans votre livre, « Managez les quinquas », vous proposez une dizaine de pistes d'action. Dans la nouvelle édition que vous préparez, allez-vous écrire la même chose ?

Malheureusement, globalement, oui ! Même s'il y a eu un accord interprofessionnel, la loi Borloo, les CDD seniors, le développement du management de transition chez les seniors... Concernant la formation des plus de 45 ans, le passage de seniors confirmés des grands groupes vers les PME ou du secteur privé vers le public, je

remarque assez peu de changements. Du côté des salariés, il y a aussi peu d'évolution : seulement 64 000 personnes, depuis 2004, ont fait le choix de poursuivre leur activité après l'âge légal de la retraite. A l'inverse quelque 450 000 personnes de plus de 57 ans sont dispensés de recherche d'emploi... Les incitations mais aussi les contraintes doivent être plus fortes pour changer la donne.

Quels conseils donneriez-vous aux DRH dans la gestion des âges ?

J'ai envie de leur dire : prenez le pouvoir ! Selon moi, il y a deux hommes clés dans l'entreprise : le directeur de R & D, pour inventer, et le DRH, pour mobiliser. « *L'intendance suivra* », comme disait de Gaulle ! Pour sortir par le haut, et la France n'a pas d'autre solution, il faut de la formation, de la valorisation, de la mobilisation. Il faut donner envie. Or tout cela est du registre du DRH. Il doit être un directeur de la valorisation et de la mobilisation de tous les hommes et les femmes de l'entreprise, quel que soit leur âge.

Les DRH devraient notamment observer les entreprises allemandes qui sont bien mieux insérées dans le dispositif de la formation. Ils doivent prendre pied dans les facs et les écoles afin que tous les jeunes aient le droit à une formation et à une dignité plutôt qu'à un bac bradé précédant trop souvent un échec à l'université.

Il faudrait également que les fédérations professionnelles aient à leur tête un DRH qui pousse l'image et donne envie.

Ils devraient également mettre en œuvre au sein des entreprises des think tanks RH avec des relais qui ne soient pas forcément des spécialistes RH. Il faut que les DRH soient des facteurs de désir. ■

« Managez les quinquas », S. Guérin et G. Fournier, éditions d'Organisation, prix du Livre RH 2006, Syntec-Sciences Po.

La gestion des générations a son Prix

Le prix **Innov'âges** a pour objectif de récompenser les initiatives ou les politiques de long terme les plus exemplaires en matière de gestion des générations dans l'entreprise.

Organisé en partenariat avec l'ANACT, l'ANDCP, *Entreprise & Carrières*, Seniorscopie et SODIE, il couvre les cinq domaines suivants : emploi et diversité, ergonomie, deuxième carrière et mobilité, organisation du travail et transfert des compétences, coopération intergénérationnelle.

Le **jury 2007**, présidé par Bernard Quintreau (Conseil économique et social), remettra son prix le 18 juin.

pas faisant partie d'un groupe, qui se met en compétition par rapport aux jeunes sur les jeux vidéo alors qu'on aurait dû montrer son apport, notamment en termes d'appétence aux relations humaines. Il faut également montrer que l'intergénérationnel ne fonctionne pas à sens unique. Ce n'est pas seulement l'aîné qui apprend des choses au plus jeune. Le jeune peut aussi lui apporter quelque chose, par exemple son goût pour les nouvelles technologies.

Percevez-vous certains signes positifs ?

On est au début du mouvement et on ne voit pas encore grand-chose. Il faut cependant reconnaître que la société s'est saisie du sujet et qu'il commence à être compris par certaines entreprises. Le groupe Caisse d'Épargne, par exemple, a sonné clairement la fin des préretraites, il y a quelques années. A partir de ce signal, le

30 ans aux mêmes problèmes qu'aujourd'hui !

Il faut porter le discours suivant à l'attention des seniors : « *Vous avez quelque chose d'important à apporter. On compte sur vous.* » L'âge ne doit plus être vu comme un poids mais comme un élément de contribution à l'entreprise.

Et ne faudrait-il pas également faire évoluer la perception des jeunes ?

Il est tout à fait juste que ce travail doit se faire dans les deux directions, juniors et seniors. Il faut casser les représentations souvent inexactes. Il y a toujours eu deux éléments contradictoires à l'égard des jeunes : d'un côté, on les sacralise et de l'autre, on se méfie d'eux. Le discours critique sur les jeunes a toujours existé et, pourtant, ils ne sont pas si différents de ce qu'ont été les seniors à leur âge. On se focalise trop sur les jeunes qui ne sont pas encore dans l'entreprise. Or ceux