

**20
JUIN
2019**

JOURNÉE
fipec

Synthèse de la Table Ronde

Choc des générations : une chance pour l'entreprise ?

Paris, juillet 2019 – L'organisation du travail revêt un caractère inédit. La digitalisation de la société et l'arrivée de la nouvelle génération « digital native », les enjeux environnementaux et la pression économique ont créé une rupture dans les repères, les valeurs, les aspirations et les comportements entre générations.

Quelles sont ces générations et leurs spécificités ? Comment gérer des équipes multigénérationnelles et créer des synergies ? Quelle stratégie d'entreprise, gouvernance et mode de management mettre en place ? Pour apporter des éléments de réponse, la FIPEC a réuni des experts spécialistes des ressources humaines et du management.

- **Birgit Ponnath**, Directrice du Recrutement, de la Formation et des Compétences chez Airbus Commercial ;
- **Régis Blugeon**, Directeur des Ressources Humaines France et Directeur des Affaires Sociales de Saint-Gobain Groupe, a donné sa vision de spécialiste ;
- **Jean-Yves Boulin**, Sociologue, Chercheur à l'Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (Irisso¹).



Animateur des débats : **Nicolas Angel**.

VERBATIM

DIVERSITE GENERATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE : UNE NOUVELLE DONNE ?

Fait nouveau dans l'entreprise, 4 générations, de 18 à 62 ans, cohabitent et mieux, collaborent : les baby-boomers (60 ans et plus) ; la génération X (40-59 ans) ; la génération Y (24-39 ans) et la génération Z, la digital native des 18-23 ans.

« Les 4 générations actives se côtoient chez Airbus. La génération Z représente 1% de notre masse salariale ; la génération Y, 33% ; les baby-boomers, 21% ; et 45% des salariés appartiennent à la génération X. Près de 50 000 personnes vont partir à la retraite d'ici à 10 ans, soit environ 30% de la masse salariale du groupe ! C'est une vraie problématique qu'il est vital d'anticiper », Birgit Ponnath.

¹ Irisso est une unité mixte de recherche du CNRS, de l'INRA et de l'université Paris-Dauphine.

« La situation démographique est à peu près similaire à Saint-Gobain : 3 à 5% de 18-23 ans, 30% de 24-39 ans, 40% de 40-59 ans et un peu plus de 20% de seniors. Le groupe compte en France 43 000 salariés répartis en 2 grands types d'activité : le commerce/distribution (avec nos différentes enseignes) et les métiers industriels (fabrication de solutions), soit 40% de nos emplois », Régis Blugeon.

« La segmentation par âge, même si elle est utilisée par tous, ne retrace pas toute la complexité du réel. Le niveau de diplôme, le lieu de travail et d'habitation, le métier, l'environnement socio-économique, entre autres, complexifient ces données », Jean-Yves Boulin.

RAPPORT AU TRAVAIL ET A L'ENTREPRISE : NOUVEAU PARADIGME ?

Les collaborateurs n'ont pas tous les mêmes attentes du et au travail. Alors que les seniors sont patients et attachés à la hiérarchie, les générations Y et Z accordent une importance particulière à la créativité, au multitâche et surtout à l'harmonie entre vie professionnelle et personnelle, le *work-life balance*. Cette exigence concernerait 90% d'entre eux.



« La sensibilité entre vie professionnelle et personnelle est réelle pour les jeunes générations. Loin d'être un fait nouveau, cette volonté d'équilibre a été portée par l'arrivée du salariat féminin dans les années 1970, qui a transformé structurellement le marché du travail. La question du *work-life balance*, de l'amélioration des conditions de vie, s'est posée il y a 30 ans en France mais bien plus tôt dans les pays d'Europe du Nord », Jean-Yves Boulin.

« Un signe fort du *work-life balance* est la proportion de salariés qui prennent une année sabbatique. Boostée par la génération Y, cette tendance progresse et concerne de plus en plus de collaborateurs, toutes générations et genres confondus et à tout niveau de l'entreprise », Birgit Ponnath.

« La dernière génération est adaptée à son temps comme l'ont été les précédentes. Elle est conditionnée par 4 grandes tendances : la globalisation et la digitalisation (qui réduisent les distances-temps), la persistance du chômage à 10% et la prise en compte de l'environnement. Le rapport à la vitesse et l'envie de se déplacer est la résultante de ce qu'ils vivent », Régis Blugeon.

« Chez Airbus, on parle de l'expérience du candidat et de l'employé. Une fois que le jeune est là, rien ne garantit qu'il reste, surtout si ses valeurs ne sont pas en phase avec celles de l'entreprise. On le voit avec le *work-life balance* mais aussi avec la conscience écologique. Sensibilisés à l'environnement, les jeunes en font un critère de choix et de fidélité », Birgit Ponnath.

« Selon l'enquête *Parlons travail* de la CFDT², les 15-30 ans ont intégré la mobilité et le chômage. Ils vont probablement être au chômage, subi et/ou volontaire, une ou plusieurs fois durant leur vie active. Mais, cette période n'est plus considérée comme dramatique, contrairement aux générations précédentes qui le vivent comme un échec », Jean-Yves Boulin.

Les quadras/quinquas sont une population challengée. Loin de la retraite, bloquée par le plafond de verre, la génération X semble prise en étau.

« Contrairement à ce que l'on croit, les baby-boomers ne sont pas la population à risque. Ils ont des compétences contributives et sont proches de la retraite. En revanche, les quadras/quinquas

² www.cfdt.fr/portail/presse/dossiers-de-presse/publication-des-resultats-de-l-enquete-parlons-travail-srv1_415333



inquiètent. Moins mobiles, voire déstabilisés, ils ont des difficultés à changer d'emploi, à apprendre, encore. Ils ont besoin d'un accompagnement plus important pour s'intégrer dans ce nouveau système, ce nouveau monde », Régis Blugeon.

« L'organisation très décentralisée de Saint-Gobain et nos multiples enseignes permettent de créer des parcours sur-mesure, de confier des champs de décision très tôt. Ces évolutions sont motivantes pour aller plus loin », Régis Blugeon.

« Aller plus loin ne veut pas forcément dire monter en grade. L'influence, l'apport de valeurs en font partie. Airbus pousse la mobilité en interne. C'est ce que l'on appelle l'employabilité. Nous proposons diverses solutions, encore faut-il en avoir envie », Birgit Ponnath.

EVOLUTION MANAGERIALE & LE DEVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Comment tirer parti des compétences de chacun ? Comment créer du lien intergénérationnel ?

« Il y a des principes immuables comme la transmission du savoir. Les seniors transmettent le sens de la relation client et de la profitabilité de l'entreprise. La nouvelle génération amène une nouvelle compétence, celle du digital. Ce tutorat inversé, le reverse mentoring, peut être extrêmement déstabilisant pour les générations actuelles. L'accompagnement est important et ce, pour tous les groupes de population », Régis Blugeon.



« Chez Airbus, il y a une attrition très faible (environ 3%). C'est une chance car les collaborateurs sont fidèles mais aussi une difficulté pour renouveler les modes de travail. Pour créer une interaction avec les nouveaux entrants, nous plébiscitons la collaboration intergénérationnelle. Nous avons par exemple investi dans le training collectif avec la mise en place d'une université. Certes, les salariés montrent un intérêt pour le home office mais ils restent attachés à la collectivité », Birgit Ponnath.

« Les expériences hors entreprise (*work-life balance*, congé parental...) enrichissent le travail. Malheureusement, la France ne développe pas de dispositifs institutionnels pour accompagner ces changements. La question n'est pas forcément de faire travailler les salariés plus longtemps en repoussant l'âge de la retraite mais de les faire travailler autrement. Il est possible de travailler jusqu'à 70 ans mais seulement 40 ans au total, en intégrant ces fameuses pauses³ », Jean-Yves Boulin.

QUETE DE SENS ET DE FLEXIBILITE

Organisation du temps de travail, home-office, travail collaboratif... La flexibilité du travail implique une nouvelle organisation. En changeant sa politique managériale, en stimulant les échanges (inter et intra générationnels), en adaptant ses locaux, l'entreprise participe à donner de la valeur au travail et répond à la quête de sens des collaborateurs.

³ Voir l'étude européenne sur la soutenabilité du travail : www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000632/index.shtml.

« L'enquête *Parlons Travail* de la CFDT montre l'appétence des jeunes pour le télétravail. Seulement 10% le pratiquent et 30 à 40% estiment ne pas pouvoir y avoir accès. La moitié des salariés, toutes générations confondues, appelle également au droit à la déconnexion », Jean-Yves Boulin.

« Airbus a transformé et décloisonné ses bureaux. Les plateaux sont ouverts tout en aménageant des espaces isolés », Birgit Ponnath.

« A Saint-Gobain, nous misons aussi sur le multi confort : acoustique, esthétique, thermique, performance énergétique⁴. Notre approche est la symétrie des attentions : ce que l'entreprise fait pour les clients, elle le fait aussi pour les collaborateurs. Mais les solutions des uns ne sont pas forcément celles des autres. L'entreprise doit apprendre et se remettre en cause », Régis Blugeon.

La flexibilité du travail met-elle fin à toute forme de hiérarchie ? Comment manager pour éviter les frustrations et au contraire, stimuler une symbiose constructive ?

« Ce n'est plus celui qui a l'information qui est le chef. L'entreprise est libérée même si le modèle hiérarchique est différent selon les pays⁵ », Birgit Ponnath.



« Je compare souvent une entreprise à un corps humain. Les organes – métiers – ont des rôles différents et complémentaires avec la présence d'un organe de décision. Loin de l'organisation pyramidale qui a longtemps prédominé, la présence d'un chef reste nécessaire. Elle est compatible avec la prise d'initiative s'il y a une marge de manœuvre », Régis Blugeon.

« La hiérarchie, la transmission des connaissances, l'intergénérationnel, a toujours existé. L'intra générationnel et l'accélération du changement sont des paramètres nouveaux. Et dans notre société, régie par le capitalisme financier, l'autorité est souvent détenue par l'actionnaire. Au-delà du discours, il est important d'agir », Jean-Yves Boulin.

« La prise de décision doit être partagée et collaborative. A Saint-Gobain, nous avons changé notre modèle organisationnel en supprimant 3 niveaux. Ainsi, l'information circule mieux avec une meilleure perception car elle favorise la relation humaine. Le mélange des générations, des compétences, des genres, oblige à communiquer différemment », Régis Blugeon.

« L'espace de délibération est fondamental. Nous avons perdu ces temps de concertation ou peut-être n'avons-nous jamais réussi à les mettre en place. La délibération collective et l'écoute donnent un sens réel au travail », Jean-Yves Boulin.

« Donner du sens au travail confère au manager un rôle de coach. Nous avons besoin d'interagir, d'échanger. Nous voulons tous être reconnus pour ce que nous apportons », Birgit Ponnath.

« Les enquêtes *Valeurs* montrent que la valeur travail (attentes, estime de soi...) sont les plus fortes d'Europe. En revanche, la possibilité d'atteindre cet objectif est la plus faible. Les entreprises et

⁴ Pour information, le bâtiment génère 40% de l'empreinte énergétique mondiale.

⁵ Airbus est présent dans 4 pays.

institutions doivent travailler dans ce sens car si les jeunes se désinvestissent, on court à la catastrophe. En France, il y a un réel effort à faire pour rendre le travail attractif », Jean-Yves Boulin.

Philippe Menicucci, Directeur de Division France et Export de la société Allios, adhérente de la FIPEC, conclue les discussions en partageant l'idée que « *L'entreprise idéalisée est une réunion de contributions de compétences, donc d'autorités de compétences reconnues, où chacun peut participer. Les générations les plus anciennes doivent assurer un niveau de compétences pour travailler en harmonie avec les jeunes actifs. C'est le secret du choc des générations* ».



JOURNEE FIPEC – www.fipec.org

Contacts FIPEC – 01.53.23.00.00

Dominique Ayoul, Responsable Marketing et Communication, dominique.ayoul@fipec.org

Teoman Bakoglu, Responsable Affaires publiques, teoman.bakoglu@fipec.org