

# L'entreprise face au renouvellement des générations : problème de générations ou problème d'entreprises ?

**Si l'on attribue à un nouveau venu dans l'entreprise, un jeune, des comportements, des valeurs aujourd'hui particulièrement prisées, les anciens sont, en revanche, affublés d'appréciations moins élogieuses. On les imagine volontiers rétifs à la nouveauté, moins dynamiques. Bref, notre société est traversée d'un « jeunisme » ambiant. Toutefois, il semble que la problématique des générations porte davantage sur la société qui pose le problème que sur la réalité d'un problème de générations.**

par **Patrick Degrave**  
Directeur général de *Sociovision*  
*Cofremca*

**O**n comprend qu'il y a 25 ans beaucoup d'entreprises soucieuses de diminuer leur masse salariale aient souhaité faire partir les anciens. Cette politique, mise en œuvre en France, soutenue par les pouvoirs publics à travers les systèmes de pré-

traite, n'a pas vraiment d'équivalent dans les autres pays européens et en Amérique du Nord. On peut même avancer qu'aux Etats-Unis celle-ci aurait été perçue comme discriminatoire. Pourtant, en France, rien de tout cela. Des centaines de milliers de quinquagénaires et de sexagénaires sont partis en préretraite à leur corps défendant. Avec le temps, il faut dire qu'ils y ont pris goût et toutes les études montrent

**Il y a davantage de convergences socioculturelles que de différences entre les anciens et les jeunes dans l'entreprise**

qu'il sera difficile de prolonger à nouveau la vie active pour faire face aux problèmes de financement des retraites et de main d'œuvre, si nous devons retrouver une croissance durable. Il faudra sans doute retrouver aux anciens des vertus et les vanter !

Pourtant, au cours des 25 dernières années, les quinquagénaires et sexagénaires ont beaucoup changé : ils se sont rajeunis. L'intensité de leur vie privée, leurs activités associatives, culturelles, physiques, leur goût pour les destinations lointaines montrent combien les anciens ont bon pied bon œil, sauf dans l'entreprise bien sûr. Finalement, que sont nos pré-seniors devenus ?

## **Convergences socioculturelles**

Il y a davantage de convergences socioculturelles que de différences entre les anciens et les jeunes dans l'entreprise. Les travaux réalisés par Sociovision Cofremca depuis plus de 30 ans montrent un phénomène de rattrapage socioculturel entre les populations supposées traditionnelles (les vieux, les

ruraux...) et les modernes. Sur les neuf tendances majeures du changement socioculturel, cinq se déploient avec la même vigueur dans toutes les classes d'âge : *Life harmony* (recherche d'une vie harmonieuse), *Taste for Technology* (goût pour la technologie), *Network Culture* (tissu social en réseau), *Feminisation*, *Desintegrating hierarchy*

(éloignement des hiérarchies). Ces tendances associées contribuent à modifier profondément

le paysage sociologique de notre société. Les gens, jeunes et moins jeunes, sont en quête d'une plus grande qualité de vie, d'une vie sociale et familiale plus harmonieuse. Leur tissu relationnel se densifie ; ils se découvrent de nouvelles facettes comme la sensibilité, l'intuition, l'empathie, qualités jadis attribuées aux femmes. Bon nombre de nos institutions, et singulièrement les entreprises, ont fort à faire avec des salariés moins respectueux des autorités, plus à l'écoute de leur sensibilité, qui font de l'accès à de meilleures conditions d'existence une priorité.

Ces tendances contribuent déjà à mettre à mal les modes de fonctionnement de l'entreprise : ses organisations rigides, ses mécanismes de décision *top-down*, ses plans de carrières linéaires.

A ces changements particulièrement troublants qui concernent l'ensemble des salariés, toutes catégories d'âges confondues, les salariés de moins de 55 ans ajoutent trois tendances supplémentaires : *Personal Meaning*, un énorme besoin de donner du sens à leur vie, à leur travail et à leur entreprise ;

*Culture of Emotion*, une quête d'émotions renouvelées en permanence. *Thrill Pleasure*, la saveur des petits frissons, des plaisirs de la vie quotidienne. Enfin, les moins de 40 ans, à peine plus jeunes, ajouteront encore à l'édifice des tendances qui façonnent le changement de notre société une énorme poussée vers l'épanouissement individuel (*Learning Individual*). Sans ces dernières tendances, on ne peut comprendre l'engouement fantastique pour les nouvelles technologies, pour les jeux, pour les voyages, pour les dérives émotionnelles observables dans l'actualité (rollers, raves...).

Toutes ces tendances, le plus souvent partagées à travers les générations, contribuent à rendre obsolètes les pratiques de l'entreprise.

Sur fond de convergences socioculturelles, les attentes à l'égard du travail sont assez voisines en fonction des âges (voir la figure 1 ci-contre). Tout au plus trouve-t-on une aspiration à un meilleur salaire, une sensibilité plus forte aux horaires, une espérance de développement professionnel plus forte dans les tranches d'âge intermédiaires. Les plus jeunes insistent, quant à eux, un peu plus sur l'ambiance de travail et sur le souhait d'un travail vraiment intéressant. Ces nuances en fonction des classes d'âge montrent déjà combien la pratique de beaucoup d'entreprises est aujourd'hui décalée par rapport aux attentes des salariés. Les politiques salariales, dans bien des cas, font une prime à la jeunesse et contribuent à alimenter la rancœur des salariés plus anciens.

L'attente de développement professionnel reste presque aussi importante à plus de 50 ans qu'au début de la carrière. Il en est de même du souhait d'avoir plus de liberté et d'initiative dans l'organisation de son travail.

Lorsque l'on approfondit les vrais facteurs de la motivation, à quelques nuances près, on retrouve la même hiérarchie : une meilleure rémunération, une meilleure reconnaissance des progrès accomplis, une plus forte participation aux résultats de l'entreprise, une prise en compte des conditions de travail et de la charge de travail.

Certes, les plus jeunes insistent un peu plus sur la rémunération et sur la parti-

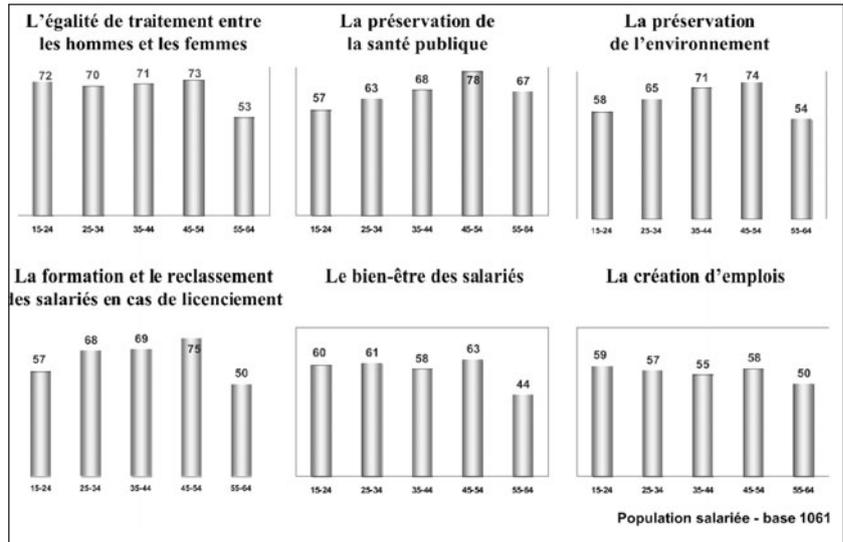


Fig. 1.- Les caractéristiques essentielles d'un travail.

icipation, mais la différence ne justifie pas de vraies différences de traitements entre les classes d'âge. Les différences en fonction des âges sont encore moins nettes au fur et à mesure que l'on monte dans l'échelle sociale. Les jeunes, toutes catégories sociales confondues, ont des attentes assez voisines.

## Lien contractuel plutôt que lien identitaire

Autre thème de consensus, le lien à l'entreprise n'est guère différent en fonction des âges. De nombreuses conversations font état d'un lien moins fort des jeunes salariés par rapport à l'entreprise. Les plus anciens ne tarissent pas de propos pour commenter les démissions subites, les signes multiples d'un rapport dépassionné des jeunes à leur entreprise. Pourtant, à y regarder de plus près, le temps est loin où l'appartenance à l'entreprise était l'apanage des anciens. Environ 40 % des salariés déclarent avoir le sentiment d'appartenir à leur entreprise, d'en être membre ! Cette proportion ne varie pratiquement pas en fonction des âges (plus ou moins 1 ou 2 points).

Cette distance prend des formes multiples : sentiment d'être étranger et mal à l'aise un peu plus répandu chez les

plus jeunes, indifférence chez les plus anciens.

Pour les jeunes salariés comme pour les anciens, la relation à l'entreprise pose question. Toutes catégories d'âge confondues, près de 70 % des salariés considèrent que les intérêts des salariés et des entreprises sont divergents (ils étaient environ 45 % en 1985).

Les quinze dernières années ont vu s'effriter ce lien, cette continuité identitaire entre l'entreprise et son personnel. Cet affaiblissement du lien est aussi l'expression d'une rupture mentale, d'une crise sociale qui mûrit à l'intérieur de l'entreprise. Les racines du lien étaient connues. Celui-ci puise sa force dans une très forte identification de chacun à la culture de son entreprise. Aujourd'hui, cette symbiose culturelle fait défaut. La primauté donnée à l'économie a progressivement éloigné

### Pour les plus jeunes plus que pour les autres, l'entreprise n'est pas seulement un acteur économique

l'entreprise d'un corps social qui aspirait de plus en plus à des valeurs plus immatérielles et davantage porteuses d'un projet identitaire commun. Ce besoin de sens, qu'on voit s'affirmer encore davantage chez les plus jeunes, achève de rappeler à l'entreprise qu'elle est aussi une communauté humaine. Si l'appartenance à l'entreprise baisse, monte un phénomène en apparence paradoxal : la poussée de la fierté d'appartenance. Si les deux notions sont en apparence voisines, leurs bases sociologiques sont sensiblement différentes.

L'appartenance prend sa source dans une continuité identitaire entre l'entreprise et le salarié. Elle et lui se ressemblent à tel point qu'ils s'appartiennent. Il appartient d'autant plus à son entreprise qu'elle est un prolongement de son être. Ce sont les salariés les plus autonomes, et singulièrement les cadres, qui se positionnent le plus sur le registre de l'appartenance. L'affaiblissement de l'appartenance a une forte portée opérationnelle. De plus en plus, nous constatons que le management et les cadres ne partagent pas les orientations de leur direction.

La fierté d'appartenance, en revanche, a une portée plus syncrétique et quasi religieuse. S'y mêlent un respect des normes, des obligations, de la reconnaissance, une adhésion aux orientations, le partage d'une vision, voire des émotions qui l'accompagnent.

Les termes de l'échange sont clairs : contre une position sociale, de l'argent, des perspectives, le salarié donne son temps, son énergie, fait sacrifice de sa volonté d'expression, de son aspiration à la qualité de vie.

Sur le thème de la fierté d'appartenance, les jeunes se montrent plus zélés que leurs aînés. Il en est de même de la hiérarchie intermédiaire et de la maîtrise. C'est d'ailleurs souvent auprès des ces populations que nous constatons la plus forte adhésion aux orientations de l'entreprise.

Cette fierté de travailler dans son entreprise est en revanche très versatile et ne repose que sur la pérennité et la réalisation du contrat. En privilégiant une relation contractuelle avec ses salariés, l'entreprise s'est en fait coupée de la force identitaire qui était la sienne. De la forme du lien que l'entreprise cherche à entretenir dépendent les éventuels problèmes d'intégration des générations futures.

## Entreprises - salariés : une divergence d'intérêts à travers les générations

Concentrée sur la compétition mondiale, sur ses performances, sur son développement économique, l'entreprise s'est progressivement coupée de son environnement sociologique. Cette

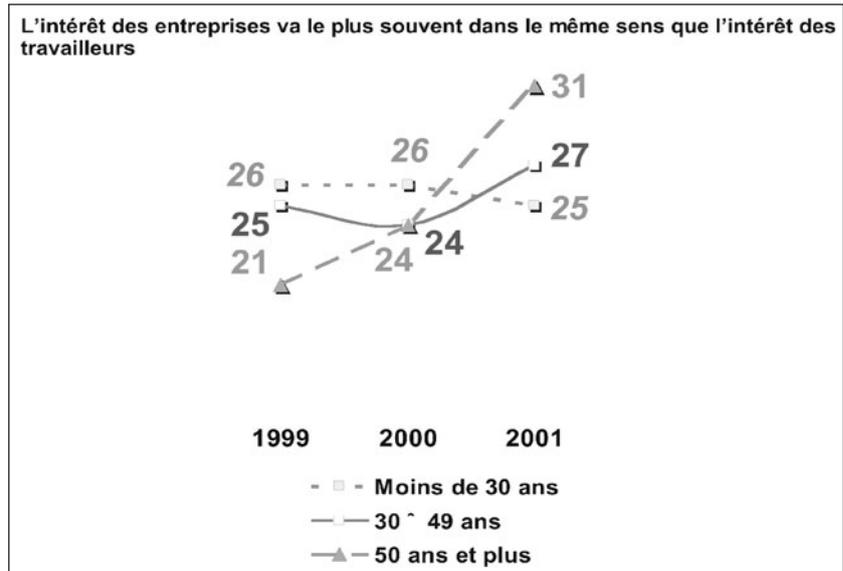


Fig. 2.- Une convergence d'intérêts plus faible chez les jeunes que dans les autres classes d'âge.

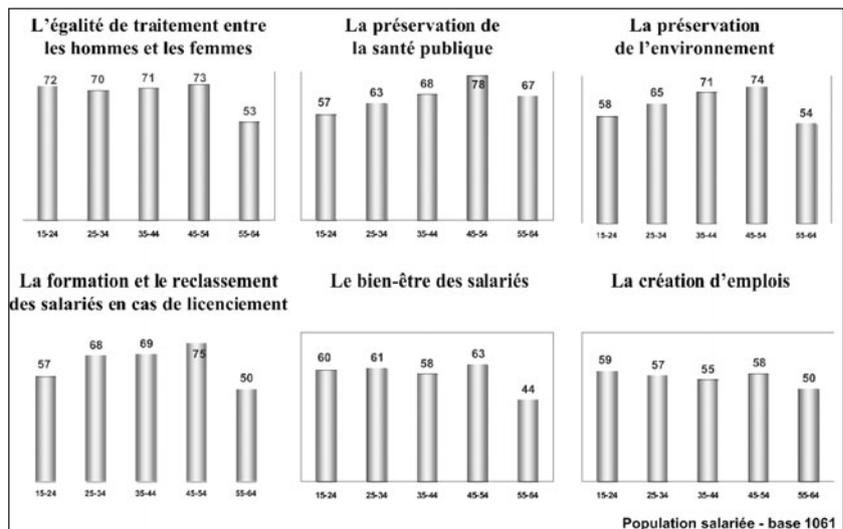


Fig. 3.- L'entreprise est attendue sur des thèmes qui relèvent des transformations sociales et des problématiques de société.

coupe est encore plus nette avec les jeunes générations.

A peine entrés dans l'entreprise, seulement un quart des salariés de moins de 30 ans considèrent que leur intérêt va dans le même sens que celui des entreprises (voir la figure 2 ci-dessus).

Beaucoup de temps a passé depuis le milieu des années 1980 où le cœur des Français battait au rythme de l'entreprise à rebâtir. Depuis la fin des années 1980, une forte déception s'est exprimée et transmise auprès des nouvelles générations. Contrairement à ce que pensaient une part majoritaire des salariés dans les années 80, l'entreprise n'est plus vécue comme un lieu pos-

sible d'expression, de partage d'une aventure, d'engagement personnel. La réconciliation historique entre la société et l'entreprise n'a duré que l'espace d'un feu follet. Sur ce thème, il n'y a pas non plus de forte différence entre les générations.

S'il est un combat auquel les salariés les plus âgés ont progressivement renoncé, c'est celui de voir l'entreprise jouer un autre rôle que le rôle économique. Il n'en est pas de même avec les générations qui suivent et plus précisément les jeunes.

De plus en plus, l'entreprise est attendue sur des thèmes auxquels elle n'est pas toujours bien préparée. Ces thèmes

relèvent des transformations sociales et des problématiques de société (voir la figure 3 ci-avant).

Nous avons évoqué, plus haut, la formidable poussée d'une tendance à la féminisation de la société. Cette tendance porte à un traitement égalitaire des femmes et des hommes dans la société et dans l'entreprise. Il y a encore beaucoup

de progrès à réaliser dans les entreprises pour qu'une telle situation soit observable. Un des indicateurs qui progresse le plus dans les observatoires sociologiques de Sociovision Cofremca est le souhait de voir accéder davantage de femmes à des postes de direction. Un autre thème en forte progression est celui de la santé publique et de l'environnement. Globalement, les entreprises sont de plus en plus perçues comme contribuant aux nuisances publiques. Une partie de la population, et parmi elle les salariés les plus jeunes, se déclare de plus en plus prête au boycott des entreprises dont les comportements sont répréhensibles d'un point de vue social et sociétal.

On attend également des entreprises qu'elles contribuent au renforcement du bien-être de leurs salariés. Or, tout au cours des années 80 et 90, les salariés ont constaté des progrès spectaculaires en faveur des clients et se considèrent comme les oubliés de l'entreprise. Si la création d'emplois a perdu au cours des dernières années la position de tête des attentes à l'égard des entreprises, on demande aujourd'hui que les entreprises contribuent davantage à la formation des salariés. Sur ces thèmes comme sur beaucoup d'autres, on constate que les jeunes salariés sont plus en pointe que leurs aînés.

C'est sur des thèmes plus politiques que de vraies fractures s'opèrent entre

jeunes et moins jeunes dans l'entreprise : les jeunes pour l'internationalisation des entreprises, les anciens contre. Le thème de la mondialisation et de l'internationalisation des entreprises fait l'objet de positions tranchées. Si 39% des salariés de moins de 25 ans

considèrent qu'« il n'y a pas de différence de travailler dans une entreprise française ou étrangère » ils ne sont plus qu'un quart à le penser chez les salariés de 45 à 54 ans et un petit tiers au-delà. De même, 45 % des salariés de moins de 25 ans sont favorables à l'internationalisation des entreprises françaises contre seulement 29 % de ceux de 55 ans et plus.

## Une crise peut en cacher une autre

Dans beaucoup d'entreprises, on sent confusément que la problématique des nouvelles générations devient essentielle. Beaucoup de responsables internes ont pris conscience que les réponses du passé sont devenues inadaptées face à des générations de salariés dont les comportements apparaissent parfois déconcertants.

Sur le fond, nous l'avons vu, il s'agit moins d'une crise de générations au sein de l'entreprise qu'une crise entre l'entreprise et son corps social. C'est auprès des populations les plus jeunes que les décalages entre le corps social et l'entreprise sont les plus saisissants. Un effet loupe est produit par cette génération qui condense à elle seule les signes d'un débrayage qui s'est progressivement installé entre le personnel et l'entreprise.

Pour faire face à cette nouvelle difficulté, il faut repenser l'entreprise, sa politique de ressources humaines, son

projet identitaire autour des personnes qui la fondent et non pas autour d'un projet qui intéresse un actionnaire lointain, désincarné, abstrait, peu sensible au sort du corps social.

La crise n'est pas encore suffisamment intense, suffisamment explosive pour que les dirigeants des grandes entreprises décident de s'atteler à ce défi : rapprocher l'entreprise de la société.

Pour aller dans cette direction, une grande variété de pistes méritent d'être approfondies et déclinées. Parmi celles-ci on retiendra :

- bâtir des modes de fonctionnement qui collent davantage à la socio-psychologie des gens d'aujourd'hui ;
- définir un projet identitaire d'entreprise qui tienne compte des valeurs et aspirations du personnel et non pas seulement des déclinaisons opérationnelles de la stratégie ;
- ne pas faire de césure arbitraire des générations ;
- accompagner, par une politique de ressources humaines renouvelée, les principales tendances à l'œuvre dans le corps social ;
- enrichir la vision de l'entreprise et le travail en leur donnant du sens ;
- donner une place centrale à la reconnaissance, à la participation, aux conditions de travail ;
- enfin, gérer chaque tranche de vie comme un possible nouveau départ.

Il y a aujourd'hui plus de facteurs qui réunissent les générations que de facteurs qui les séparent. La gestion de la pyramide des âges suppose d'abord que soit réduit le décalage important qui s'est installé entre les pratiques de l'entreprise et son corps social. Au total, l'entreprise a tout à gagner à sortir d'un marketing social devenu tellement segmentant qu'il a fini parfois par faire perdre de vue l'essentiel : l'évolution des attentes à l'égard du travail et de l'entreprise toutes populations confondues. ●