



Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-135

**De la diversité des âges à la gestion
intergénérationnelle : Le développement
des politiques intergénérationnelles
dans les entreprises en France
Le cas de trois banques Françaises**

Marie José Scotto
Hervé Tiffon
André Boyer
Nadia Daecken

<http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Titre

**De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle : Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France
Le cas de trois banques Françaises**

- Marie José Scotto, Docteur en Sciences de Gestion, Enseignante – chercheure, Responsable du Département RH de l'IPAG École Supérieure de Commerce, Paris et Nice
- Hervé Tiffon, Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant – chercheur à l'IPAG École Supérieure de Commerce, Paris et Nice.
- André Boyer, Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Nice Sophia Antipolis (laboratoires GRM et IPAG-Lab), Directeur du Master Marketing de l'IAE.
- Nadia Daecken, Consultante APEC Marseille, Doctorante IAE Marseille

Plan de la communication

Introduction

- 1. Segmentation et creusement intergénérationnel**
 - 1.1 Une gestion qui segmente**
 - 1.2 Les générations, l'intergénérationnel**
 - 1.2.1 Cultures générationnelles**
 - 1.2.2 Hypothèses**

- 2. Vers une coopération intergénérationnelle**
 - 2.1 La notion de collectif de travail**
 - 2.2 Esquisse d'une coopération intergénérationnelle**
 - 2.3 Une gestion qui intègre**
 - 2.3.1 Transfert de compétences organisationnelles et techniques**
 - 2.3.2 Transmission et développement mutuel(le)**
 - 2.3.3 Modalités opérationnelles du transfert des savoirs**
 - 2.3.3.1 Compagnonnage, Mentorat, Parrainage, Tutorat, Coaching**
 - 2.3.3.2 Accompagner l'accompagnement**

- 3. Etude**
 - 3.1 Méthodologie de l'analyse des documents**
 - 3.2 Les politiques de Gestion des Ages dans les trois Banques Françaises**
 - 3.2.1 Les mots clés**
 - 3.2.2 Analyse des effectifs**
 - 3.2.3 Les actions mises en place par les entreprises**

Conclusion

Introduction

Le type de société dans lequel nous vivons, appelé société postindustrielle par Cohen (2006) et informationnelle par Castells (1998) conduit à un affaiblissement des lieux de partage traditionnels comme le lieu d'origine et aussi le lieu d'exercice du travail, l'entreprise (Cohen, 2006). Ils sont de fait remplacés en partie par de nouveaux lieux de partage, virtuels (Castells, 1998). Du coup, il y a moins de valeurs partagées ou, tout du moins, certaines valeurs apparaissent vidées de leur sens. Il n'est dès lors pas étonnant que le modèle sociétal issu de la révolution informationnelle ait pour conséquence une montée de la fragmentation sociale et du centrage sur l'individu, tel que l'a formulé le post-modernisme.

Cette fragmentation sociale se retrouve dans la gestion des entreprises, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (GRH). Les contraintes du marché, à la fois causes et conséquences de ce glissement sociétal (Castells, 1998) ont conduit à l'individualisation du rapport entre l'individu et l'organisation. On peut citer sans les développer :

- L'individualisation des rémunérations (Barreau, Brochard, 2003 ; Lattes, Lemistre, Roussel, 2007).
- La décentralisation de la GRH instrumentée par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Les nouvelles technologies rendent possible et instaurent dans l'entreprise des liens professionnels basés sur l'individualisation qui est censée aller de pair avec la responsabilisation et l'implication (Markess, 2006 et 2008).
- La décentralisation de la GRH auprès du management. Une part des activités de GRH est reportée sur les managers qui prennent de ce fait une dimension de « facilitateurs RH » (Peretti, 2006) et pratiquent une gestion de la performance individualisée (entretiens annuels centrés sur des objectifs de performance toujours plus élevés dans une logique du centre de profit).

Les risques de cette tendance lourde à l'individualisation des relations de travail dans les organisations peuvent ainsi être identifiés : perte de liens, perte de confiance, perte de sens collectif ou, tout du moins, glissement de sens et changement des références ce qui ouvre la voie aux risques de démotivation dans les entreprises.

Or, il y a là un grand paradoxe signalé en son temps par Castells (1998) : « *Jamais le travail n'a été plus essentiel au processus de création de la valeur, mais jamais les travailleurs (quelle que soit leur qualification) n'ont été plus vulnérables face à l'organisation, individus isolés au sein d'un réseau flexible qui ne sait même pas lui-même où il se situe exactement.* »

1. Segmentation et creusement intergénérationnel

1.1 Une gestion qui segmente

A l'image du marketing segmentant de plus en plus ses cibles (Andréani, Badot, Bascoul, Michon, 2010) et dans le sens d'un mouvement vers plus d'efficacité et une meilleure prise en compte des particularités, la gestion s'est orientée vers la segmentation, c.à.d. un management par groupes d'individus ou *ensembles autonomes*, voire parfois presque totalement individualisé (*one to one*). Ceci a eu pour conséquence, en tant que facteur déterminant de la segmentation, une gestion qui sépare les âges de la vie professionnelle.

Le cadre législatif français a longtemps favorisé cette tendance à une gestion différenciée (Blum, Collin-Jougla, Terryn, 2011). Les politiques généralisées de préretraites ont contribué à

renforcer en France une image dégradée des travailleurs seniors, souvent perçus comme peu adaptables et moins productifs, et à diminuer progressivement leur potentiel d'employabilité (Auer, Gazier, 2006). Au final, le choix législatif français a eu pour conséquence principale de faire supporter le poids des ajustements structurels aux deux extrémités de la pyramide des âges. Il s'agit d'un processus d'*exclusion sélective* où « une seule génération travaille » finalement et ce, jusqu'à récemment, avec bonne conscience.

La force de travail se retrouve de ce fait répartie en 3 grandes catégories :

- les juniors (jusqu'à 30/35 ans)
- les 30/35-45 ans
- les seniors (à partir de 45/50 ans, voire parfois 40 ans ! ¹)

En termes de GRH dans les entreprises, les pratiques reflètent cette fragmentation. On peut ainsi assister à la cohabitation de deux systèmes de gestion :

- la gestion basée sur l'ancienneté d'une part, censée représenter l'expérience et la relation à l'organisation,
- et d'autre part la gestion de la performance individuelle, signalée plus haut, portée institutionnellement par les DRH,

Ces deux systèmes, a priori peu compatibles, cohabitent parfois néanmoins lorsque l'on n'assiste pas au glissement de l'un vers l'autre. Il arrive même que certaines entreprises évitent la gestion des âges par l'externalisation du travail des seniors, repoussé ainsi à la périphérie des organisations par l'utilisation de formules comme : auto-entrepreneurs / portage/ temps partagé, management de transition : appel à des experts disponibles et mobiles sur des situations tendues, « intérim » de luxe.

Cette situation est de nature à avoir des conséquences sur les *relations intergénérationnelles* sous la forme de tensions entre salariés d'âge et d'ancienneté différents, et donc sur la perception et l'existence même du collectif de travail, si bien que la cohabitation entre générations peut être présentée principalement sous l'angle du risque d'incompréhension et du conflit. Selon une étude de l'APEC (2007)², les jeunes salariés demandent repères et accompagnement qu'ils jugent insuffisants du fait de l'absence de « référents métiers », les seniors souffrent d'un manque de reconnaissance institutionnelle de leur expertise. A cette frustration, répond la déception des plus jeunes et la démotivation des générations intermédiaires selon Pierre Lamblin (2011)³.

1.2 Les générations, l'intergénérationnel

La notion de *génération* est un concept à manier avec précaution (Atias-Donfut, 1988) à partir de la définition que nous retenons de ce dernier : « des individus ayant en commun une même empreinte historique (matérialisée par des expériences et des influences identiques) et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail ».

La notion de génération implique une notion d'identification d'un groupe d'individus possédant un vécu commun. Par exemple, on se réfère à une génération « soixante-huitarde ou post soixante-huitarde » (Mijolla, 2001) et, plus récemment, à des générations X, Y, etc. De la même manière, nous avons proposé trois catégories de membres de l'entreprise que l'on peut considérer par extension comme trois générations disposant de caractéristiques qui parfois leur sont propres. De par cette définition, une génération dans ce contexte n'est pas forcément liée à

¹ Les seuils d'âge sont variables selon les secteurs et selon les métiers.

² Enquête APEC 2007 sur « Les générations dans l'entreprise : une reconnaissance mutuelle »

³ Pierre Lamblin, Directeur du Département Etudes et Recherche APEC, APEC RH, juin 2011

un âge ou une tranche d'âge précis mais plutôt à une période commune de formation initiale et de vécu professionnel.

Dans le cadre de cette communication, nous utiliserons le terme « intergénérationnel » pour indiquer une appréhension transversale de ces âges, en nous centrant notamment sur les deux extrêmes que sont les juniors et les seniors à partir desquels nous évoquons ci-après les rapports entre ces deux âges qui peuvent être décrits à la fois par des *contextes d'action* et des *logiques de perception* des protagonistes.

1.2.1 Cultures générationnelles

En termes de logique de perception, la dimension d'appartenance reste plus forte chez les salariés âgés ; les jeunes préfèrent être reconnus dans leur individualité : ces derniers sont plus dans une « logique de subjectivation » (Dubet, 1994) et une prise de distance croissante et constatée avec la logique d'intégration. Le délitement des cadres d'intégration traditionnels dans le travail, notamment des frontières plus floues entre les métiers, une instabilité des collectifs, l'importance d'emplois qui peuvent apparaître comme sans milieu professionnel intégrateur ou sans savoir faire aux contours précis, a contribué et a amplifié ce phénomène qui peut être relié au glissement du sens évoqué en Introduction.

On assiste donc à un *individualisme coopératif* des plus jeunes face à un *communitarisme individualiste* des anciens.

La « nécessaire » mobilité géographique et/ou fonctionnelle prônée ces dernières années, sans qu'elle soit toujours récompensée individuellement à posteriori, est un contexte d'action qui a eu pour effet de désacraliser l'ancienneté. Les seniors ont le sentiment d'un déficit progressif de la reconnaissance institutionnelle de l'expertise. Ainsi la fixation des salaires apparaît ressortir d'une pure logique de gestion de la masse salariale.

Par effet de renforcement, le phénomène de la conception « révolutionnariste » du changement coûte que coûte (F. Hubault, 2007) a accentué la dépréciation progressive des salariés expérimentés en mettant en exergue l'aspect *coût* de l'individu plutôt que l'aspect *ressource*, d'où la diffusion facilitée de la « culture de la sortie précoce » (Guillemard, 2002).

Il en résulte logiquement pour les seniors, la tentation de conserver un monopole de détention de leurs savoirs pour lutter contre la fragilisation de leur position sociale provenant de voire l'arrivée de profils plus jeunes, théoriquement mieux formés et nécessairement moins bien payés. En ce sens, le savoir est assimilé au pouvoir.

Ce contexte est renforcé par la diminution des strates des organigrammes qui, combinée à des taux et des perspectives de croissance économique faibles, obscurcit les réelles perspectives d'évolution. Parmi les jeunes, de fréquentes situations de déclassement, des promesses d'embauches et/ou d'évolution non tenues provoquent la déception et des frustrations de la part des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Une opposition apparaît entre des employés débutants qui perçoivent de la part des entreprises un déficit de reconnaissance en termes de rémunération, de statut et de contenu de poste, tandis que du côté de ces dernières, les attentes des débutants apparaissent trop élevées.

De plus, le cadre législatif mentionné plus haut évolue, avec des plans d'actions seniors (loi de 2009 sur l'emploi des seniors) et des allongements contraints des carrières (42 trimestres de cotisation dans le secteur privé, loi de réforme des retraites de 2010). L'allongement de la durée de vie professionnelle renforce en retour la décélération mentionnée au paragraphe précédent des opportunités de promotion pour les plus jeunes. Tout nouvel embauché sur le marché du travail est désormais conscient de la diminution inéluctable du rythme de progression de son

niveau de vie par rapport à la génération précédente, d'où une insatisfaction grandissante (Docquier, 2002). Ce manque de perspective est source de démotivation : c'est ainsi que le pilier se transforme en branche morte, ainsi que le définit JM Peretti (2008) dans une comparaison entre le cycle de vie de l'employé et le cycle de vie du produit. Enfin, l'expérience professionnelle douloureuse vécue, directement ou indirectement, au travers d'un parcours qui ne correspond pas manifestement aux attentes initiales se met en perspective avec le rejet plus général de la valeur travail par une partie des salariés qui prennent à la lettre la mise en avant de la valeur « loisirs » exaltée ces dernières années dans la société française, notamment aussi avec la généralisation et la valorisation des RTT.

En conséquence, les relations intergénérationnelles peuvent être de ce fait plus sensibles à gérer lorsqu'elles se pratiquent dans le cadre de la fragilisation d'un système socio-organisationnel (Delay, 2008), qui peut se traduire par un conflit intergénérationnel qui exprimerait une « difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente ». Ce conflit peut engendrer, à la fois :

- Un conflit de rôle,
- Une ambiguïté de rôle (sur les dimensions de l'*empowerment* : sens, compétence, autonomie & contrôle),
- L'implication organisationnelle (Grima, 2007).

Un aspect de la problématique de l'intergénérationnel en entreprise se traduit par des tensions, des risques de conflits et en conséquence un affaiblissement de l'efficacité de l'entreprise. À l'inverse, dans cet environnement en tension, existe également un concept vivant et en construction, celui de la diversité, qui intègre les politiques de gestion des âges en entreprise.

Face aux risques postindustriels et à ce qui apparaît comme un vide à combler, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans son acception globale et la gestion des diversités (dont celle des âges) participent en effet de la nécessaire reconstruction du sens (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011), tout en constituant un palliatif à l'effritement du fordisme (Postel et Rousseau, 2008).

2. Vers une coopération intergénérationnelle

2.1 La notion de collectif de travail

La notion de coopération intergénérationnelle signifie que le management, qu'il soit stratégique, des ressources humaines ou opérationnel, s'adresse à l'ensemble des générations présentes dans l'entreprise et met en œuvre des processus de production qui s'appuient sur les apports de ces différentes composantes du personnel pour le plus grand bien de l'organisation et de ses membres. Ainsi, d'une manière implicite, les politiques de coopération intergénérationnelle reposent sur le postulat que le collectif de travail est une source de valeur dans l'organisation.

Nous entendons par collectif de travail le fait que les actions de production sont d'autant plus fructueuses sur le marché et par rapport aux objectifs de l'entreprise, qu'elles sont issues de la coopération de tous les membres de l'entité considérée. Ce processus, qui représente la valeur ajoutée organisationnelle, est complété par la perception et la conscience que toutes les composantes ont potentiellement un rôle dans cette construction de la valeur et que cette valeur ajoutée organisationnelle n'est pas seulement d'ordre économique et financier mais également éthique.

Nous reprenons en cela les apports de la Psycho-Dynamique du Travail (PDT) que nous appliquons pour ce qui concerne la coopération intergénérationnelle dans le cadre de l'organisation dans son ensemble plutôt que sur l'unité de travail

« *La coopération est un élément capital du succès de l'organisation du travail. Elle fait apparaître le collectif (...) comme le centre (...) autour duquel s'ordonnent les liens entre les agents, les règles de travail, les relations de reconnaissance et le sens du travail. Il n'y a pas de collectif sans lien de coopération* » (Dejours, 1993).

Pour la PDT, il y a collectif de travail, « *lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles* » (Cru, 1987, cité par Alderson). « *La construction et le maintien des collectifs sont conditionnés par les pratiques managériales et l'organisation du travail dans lesquelles ils s'inscrivent* » (Alderson, 2004).

2.2 Esquisse d'une coopération intergénérationnelle

Pour de nombreux auteurs, il est temps, compte tenu des tensions actuelles sur le marché du travail, de repenser nos modèles de travail, de changer les mentalités et de créer de nouvelles formes de solidarité (Bellefroid (de) B. et al. 2003). Il faut lier et gérer simultanément la gestion des âges, le développement des compétences, l'évolution de l'organisation du travail et la prise en considération de la santé au travail tout en faisant évoluer les représentations socioculturelles, les pratiques managériales et l'arsenal législatif (Colette, Batal, Carré, Charbonnier, 2005).

Il faut savoir prendre des enseignements de la part des employés les plus âgés (i.e. expérimentés) afin d'avoir une meilleure connaissance de soi et du travail, pour pouvoir continuer à progresser (Personne, 2004). Il est temps de faire évoluer les mentalités et de contribuer à cette évolution même si cela demande du temps (Regnault, 2009).

Or le lien intergénérationnel professionnel met en relation dans un cadre professionnel des acteurs partageant ou ayant partagé une ou des période(s) de formation initiale et de vécu professionnel. La transmission portera alors sur un savoir-faire concret commun. D'ailleurs, des tensions peuvent naître si ce type de transfert est déficient ou inexistant (Séraphin, 2011).

L'âge reste, toutefois en France, un domaine non pris en compte en matière de GRH, sauf précisément en tout début de parcours et en fin de carrière. Il faut idéalement réfuter le « trait caricatural du senior qui n'a plus le désir de savoir » (Colette, Batal, Carré, Charbonnier, 2009).

L'exigence est aussi de favoriser un environnement « capacitant » en matière d'organisation du travail, à savoir des ressources mises à disposition, un encadrement engagé sur la question, la reconnaissance a posteriori. Les seniors, eux-mêmes, doivent intégrer cet allongement de la vie professionnelle qu'ils n'avaient pas forcément envisagé en début de carrière.

Quelles sont les solutions qui en découlent en matière de pratiques RH ? Les « fondamentaux », les politiques de recrutement et de suivi, la formation continue et le développement des compétences au long cours, la gestion des carrières et des parcours professionnels en anticipant les aléas du marché, l'incitation à la transmission des savoirs sont à intégrer à l'aide de systèmes de management favorisant la coopération intergénérationnelle. L'un des défis de demain sera aussi l'incitation à travailler plus longtemps à travers un accès à la formation plus généralisé, des conditions organisationnelles de travail améliorées, un contenu de travail valorisant et une rémunération en phase avec cet enjeu (Gendron, 2011). L'aspiration des cadres vieillissants, au-delà de la possibilité de jouer de nouveaux rôles perçus comme étant utiles aux autres et stimulants pour eux-mêmes, passe aussi par une gestion du temps *plus à la carte* et une aspiration à ressentir plus de plaisir au travail (Guérin, Saba, 2003).

Les défis à relever sont, à la fois, d'ordre économique, social et humain. Des politiques efficaces, en matière de gestion des seniors, ne passent pas forcément par des actions ciblées spécifiquement « seniors » mais par une gestion intégrée de l'ensemble des collaborateurs (Bugand, Caser, Huyez, Parlier, Raoult, 2009). Nous considérons précisément qu'une gestion d'ensemble constitue la piste de réponse à la problématique énoncée au début de cette réflexion.

2.3 Une gestion qui intègre

Avec l'impact de la législation sur les retraites qui conduit au maintien des seniors dans l'emploi et les plans d'actions seniors qui en découlent, il s'avère important de valoriser la ressource qu'ils représentent. Dans le même temps, ces mêmes seniors vont partir massivement à la retraite dans les dix prochaines années. L'objet premier de cette valorisation concerne la production et dépend des contextes spécifiques. Dans cette communication, nos propositions vont se centrer sur une valorisation en termes d'intégration des nouveaux embauchés et de transfert de connaissances. Le transfert des savoirs apparaît en effet comme un enjeu pour les entreprises, aussi devient-il primordial de structurer le transfert des connaissances des aînés pour former les nouveaux employés.

2.3.1 Transfert de compétences organisationnelles et techniques

La coopération intergénérationnelle constitue un avantage pour l'intégration des jeunes par la transmission des compétences organisationnelles et techniques. Les seniors sont par définition détenteurs des règles explicites et implicites du fonctionnement des collectifs de travail (organisation du travail, types de lien entre les agents, relations de reconnaissance et sens du travail, système de coopération au final). Cette transmission culturelle est d'autant plus importante que le contexte contemporain, flexible et matriciel, exige des salariés de compétences sociales et relationnelles pour accompagner des entreprises obligées de démontrer plus de réactivité dans un environnement concurrentiel et global. Ces types de compétences sont emblématiquement des compétences transmises au sein de l'entreprise, essentiellement des aînés vers les plus jeunes. L'évolution démographique exerce des pressions sur le maintien de l'expertise dans les organisations, qui se préoccupent de plus en plus de préserver un capital ou de « transmettre un héritage » (CLBC, 2001 ; Le Boterf, 2003 cité par Riffaud, 2007).

En effet, la transmission des savoirs permet d'éviter l'amnésie corporative (Riffaud, 2007) ou perte de mémoire organisationnelle. Les flux d'information ainsi générés favorisent l'intégration des nouveaux arrivés, le renforcement de la culture organisationnelle et le développement de nouveaux réseaux de communication (Bédard, 1998 ; Séguin et Pommerville, 1988). Le développement de ces réseaux internes va permettre de mettre les collaborateurs de toutes les générations en relation avec d'autres, prêts à les accueillir, à les aider et à les faire connaître dans l'entreprise. Lorsqu'une telle possibilité est proposée par l'entreprise, les collaborateurs peuvent entrer en contact, travailler en réseau et ces échanges internes sont un facteur de développement des compétences.

De plus, le système du réseau est mutuel. En effet, l'employabilité des seniors et des juniors passe par la nécessité de prendre conscience de l'importance du réseau, de savoir le construire dès le début des activités professionnelles et de l'activer au bon moment et à bon escient ensuite (Patrickson, Ranzijn, 2003 cité par Riffaud, 2007).

2.3.2 Transmission et Développement mutuel(le)

Cette transmission peut se révéler génératrice de sens et source de satisfaction pour les plus âgés en leur permettant de donner une cohérence à leur parcours et de valoriser leur expérience en la partageant (Gautié et Guillemard, 2004). En ce sens, il apparaît pertinent d'offrir aux salariés les plus expérimentés des perspectives de diversification de parcours en seconde partie de carrière.

Il s'agit là d'une relation à double sens où la transmission des savoirs d'une génération à l'autre

est en soi un moyen d'harmoniser les rapports intergénérationnels (Attias-Donfut, 1991, 1995 cité par Riffaud, 2007) et de (re)créer une communication intergénérationnelle.

L'enjeu est de mettre sur pied des stratégies permettant d'assurer le transfert des connaissances et la conservation du savoir collectif (Guérin et Saba 2003 ; Solomon, 1997 ; Whitters 2001).

La transmission des savoirs est un instrument de l'apprentissage organisationnel qui renvoie lui-même à la notion d'organisation apprenante (Senge, 1999). Ces éléments s'inscrivent dans les théories évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982, 2002). Celles-ci renouvellent la compréhension des organisations sociales en puisant dans les modèles explicatifs des organismes vivants et s'attachent aux notions de variation, de sélection, d'adaptation, d'évolution, de patrimoine informationnel et d'apprentissage des organisations.

Le processus de transfert des savoirs a été décrit par deux approches. La première, l'approche ressources, analyse le transfert de la connaissance à partir de son contenu et porte une attention particulière au déplacement de la connaissance. La seconde, l'approche sociocognitive appréhende l'organisation comme une entité sociale dynamique où l'édification de la connaissance collective est le fruit des interactions sociales en son sein (Burt, 1992 ; Coleman, 1988 ; Rowley, 1997 ; Scott, 1998 ; Walker et al., 1997 ; Weick, 1969, 1995 cité par Riffaud, 2007).

Ainsi, la qualité et la quantité des interactions sociales au sein de l'organisation a un effet bénéfique sur la création d'une connaissance collective (Dyer & Nobeoka, 2000 ; Nonaka, 1999 ; Le Boterf, 2003 cité par Riffaud, 2007) qui peut être représentée par un processus en spirale où la connaissance passe d'un niveau individuel à un niveau collectif (Nonaka et Takeuchi, 1997 cité par Riffaud, 2007).

Enfin, notons que cette transmission gagne à être mutuelle. Recourir à des salariés seniors pour transmettre leurs connaissances correspond à un fonctionnement qui paraît d'évidence positif, voire même optimal du point de vue de l'utilisation des ressources humaines de l'organisation. Nous sommes habitués depuis toujours à ce que le savoir se transmette des plus anciens aux plus jeunes. Cependant, par leur formation initiale, les jeunes recrutés peuvent posséder des savoirs théoriques et techniques inconnus des plus anciens. De fait, dans certains domaines les anciens ne sont plus les « experts », ils peuvent être éloignés de nouveaux métiers et de nouvelles technologies. Les plus jeunes deviennent pour eux une véritable ressource pour les accompagner dans l'apprentissage de nouveaux procédés. Une solution serait de mettre en place un transfert à double sens. Elisabeth Lahouze-Humbert (2010) parle de « tutorat inversé ». D'une part les juniors qui montrent à leurs aînés tout ce qu'on peut améliorer dans la réalisation des activités professionnelles par l'utilisation d'outils récents, d'autre part les seniors qui leur apprennent à bien garder en vue l'essentiel et qui connaissent des procédés toujours opératoires et les démarches instrumentales propre à l'entreprise.

Les plus jeunes et les plus âgés doivent trouver leur place dans l'entreprise et fonctionner en harmonie, chacun apportant aux autres la compétence et le savoir-faire qui est le sien (Guillemard, Wiedmer, 2010). La gestion intergénérationnelle consiste à s'assurer que dans les organisations les savoirs et les savoir-faire stratégiques accumulés au fil des années soient partagés au sein des entreprises. L'enjeu est donc, dans un contexte de changement et d'instabilité, que les managers puissent attirer de nouveaux talents tout en veillant à la transmission des savoirs tacites et explicites d'une génération à l'autre. La gestion du transfert intergénérationnelle s'impose donc comme un processus majeur.

2.3.3 Modalités opérationnelles du transfert des savoirs

Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences conduisent à une relation de proximité. L'exemple qui vient de l'histoire est celui du compagnonnage.

2.3.3.1 Compagnonnage, Mentorat, Parrainage, Tutorat, Coaching

Le compagnonnage représente en effet une des premières formes de ce type de transmission. La formation compagnonnique vise à développer le savoir-faire de l'homme de métier, mais aussi à développer un savoir-être (De Castéra, 1988 cité par Riffaud, 2007). Le métier est considéré comme un moyen de se découvrir, de s'épanouir et de se réaliser à travers une création aboutissant au chef-d'œuvre. Le chef-d'œuvre n'est pas seulement la réalisation d'une pièce technique, mais aussi le développement même du compagnon (Icher, 1991 cité par Riffaud, 2007). Les compagnons les plus expérimentés ont le devoir de la transmission du savoir en prodiguant leçons, conseils, recettes et trucs du métier aux jeunes (Dautry, 1951 ; Poitrineau, 1992 cité par Riffaud, 2007). Le perfectionnement de l'homme de métier, l'humanisation du travail et la formation d'un milieu social sont les buts premiers du compagnonnage (Bernard, 1972 cité par Riffaud, 2007).

Dans les entreprises actuelles, cette transmission se réalise par une relation de proximité exprimée par différents termes, dont le sens varie souvent selon les contextes : Mentorat, Parrainage, Tutorat, Coaching. Au final, ces différentes modalités d'accompagnement peuvent intervenir pour les transmissions intergénérationnelles.

2.3.3.2 Accompagner l'accompagnement

La transmission des compétences impose une prise de recul sur ses compétences et son vécu professionnel aussi bien pour les seniors que pour les juniors. Les fonctions d'accompagnement imposent la vérification des capacités pédagogiques et une qualification reconnue et peut-être rémunérée. L'entreprise doit adopter une charte établissant les principes du transfert comme une mission à part entière avec une organisation et des moyens spécifiques. Elle doit aussi faire valider les compétences des transmetteurs.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) apporte une instrumentation précieuse comme on peut le constater avec le Knowledge Management (KM) et le travail collaboratif. L'accompagnement à distance représente une forme innovatrice de transmission qui permet de favoriser la circulation des savoirs entre les juniors et les seniors. La mise sur pied de programmes est capitale pour la transmission des savoirs, puisqu'elle permet aux plus expérimentés d'interagir en ligne ou en face à face avec les apprentis (CEFRIO, 2004 cité par Riffaud, 2007).

En conclusion de cette partie, nous pouvons dire que la formalisation d'échanges intergénérationnels apparaît ainsi comme un processus de consolidation des collectifs de travail. Elle permet de remettre en cause « l'utilisation mathématique de l'emploi » pour gérer des problématiques de vieillissement (Molinié, Volkoff, 1994, 2002). (11)

Ce qui inéluctable dans les entreprises modernes, c'est la croissance d'une population plus âgée et plus expérimentée, de fait, avec des impacts conditionnels sur l'efficacité de l'appareil de production (Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000). Le vieillissement des salariés étant un processus progressif, savoir mettre en place des démarches anticipatrices à tous les échelons de l'entreprise (actionnaires, direction générale, RH, filières managériales, etc.) et de la société environnante est un processus à enclencher sans tarder.

3. Notre Etude

Cependant, si les entreprises obéissent aux injonctions légales en signant des accords et des plans seniors, sont-elles pour autant préparées à une véritable gestion de la question intergénérationnelle ? La cohabitation de plusieurs générations au sein d'un collectif de travail constitue une des préoccupations classiques des entreprises, entre intégration des jeunes

diplômés, promotion des salariés et gestion des fins de carrière. Cependant l'allongement de la vie professionnelle des salariés plus âgés (seniors) modifie l'équation classique et impose des approches managériales différenciées pour intégrer la gestion de la diversité et de la coopération intergénérationnelle (Apec 2011). Selon Elisabeth Lahouze-Humbert (2010), l'allongement de la vie professionnelle des seniors et la pression de la génération montante (Y) a entraîné pour la catégorie intermédiaire des quadras, des possibilités moindres d'évolution de carrières, propices à un sentiment de démotivation et de désillusion.

Comment les entreprises prennent-elles conscience de la nécessité des évolutions structurelles ? Quelles pratiques mettent-elles en place ? Notre troisième partie porte notamment sur une étude de ces pratiques développées par les entreprises.

Notre étude a porté sur l'analyse de l'évolution des pratiques de gestion de l'âge dans les documents de référence de trois grandes banques françaises sur la période 2006-2011/12 / BNP PARIBAS, CREDIT AGRICOLE, SOCIETE GENERALE. Pour cette approche longitudinale partielle, nous avons sélectionné ces six années afin d'étudier l'effet des mouvements de pré-retraite entre 2006 et 2009 auquel succèdent entre 2009/2011/12, l'impact des nouvelles lois de maintien dans l'emploi des salariés et l'émergence de nouvelles préoccupations liées à la gestion des âges.

Cependant, il est nécessaire d'expliquer le choix du secteur bancaire français. En 2004, un rapport de l'Inspection des Affaires Sociales (Laconde et Lecoq, 2004, p.1/4) considérait que « bien que la définition du concept de gestion des âges ne soit pas stabilisée, il s'agissait d'une dimension liée à la politique de Gestion des Ressources Humaines, impliquant entre autres, la gestion des carrières tout au long de la vie professionnelle, mais aussi concernant l'ensemble des catégories d'âges de façon différente selon les catégories ». Pour les auteurs, l'évolution démographique et les changements prévisibles en matière de contexte législatif et réglementaire Impliquent l'émergence de « nouveaux enjeux de Gestion des Ressources Humaines dans le secteur bancaire ». Laconde et Lecoq (2004) soulignent les risques induits par « les flux importants de renouvellement des effectifs » sous les influences conjointes du « papy boom », de l'évolution nécessaire des compétences et des changements organisationnels auxquels le secteur devra faire face. Parmi les risques, Laconde et Lecoq (2004) citent : la perte de savoir et de compétence, un turn-over accru des jeunes, mais également la concurrence exacerbée entre les organisations sur le marché des talents. Le second enjeu du secteur bancaire réside dans une nouvelle gestion des pratiques de départs anticipés auxquelles le secteur a largement fait appel depuis les années 2000. En effet, les auteurs de ce rapport anticipaient les évolutions prévisibles de l'âge de cessation d'activité compte tenu des données démographiques.

Le troisième enjeu identifié par Laconde et Lecoq (2004) est celui de la « cohabitation » des génération », conséquence de la modification de l'équilibre des effectifs et des âges dans un secteur qui, en 2004, représentait 500 entreprises, soit plus de 425 000 salariés sur 30 métiers différents⁴. Le rapport met en exergue les différences de profils des employé(e)s de ce secteur en fonction de l'âge, plus que l'âge lui-même des salarié(e)s : les nouveaux entrants sont recrutés avec des qualifications supposés⁵ supérieures, en comparaison des recrutements importants des années 1970. Les auteurs insistent sur la nécessité d'une politique des âges afin de gérer le choc démographique, mais également maintenir l'employabilité des salarié(e)s de la tranche d'âge 40 ans et plus. Cette politique des âges doit s'appuyer sur des logiques de gestion

⁴ En 2013, selon les chiffres de la Fédération Française de Banque, le secteur comptait 390 banques, 370 000 salariés (dont 99% en CDI) dont 10.000 contrats d'alternance.

⁵ Compte tenu de la baisse du niveau des diplômes français, liée aux objectifs quantitatifs de l'État.

de carrières et de formation mais également prendre en compte l'importance du renouvellement des compétences par le recrutement de nouveaux talents.

En 2013, selon les chiffres de la Fédération Française de Banque, le secteur comptait 390 banques, 370 000 salariés (99% en CDI) dont 10.000 contrats d'alternance. La démographie des employé(e)s montre que 60% des salariés sont des jeunes de moins de 30 ans, 50% ont un diplôme Bac +2/3, 40% ont une qualification à Bac+4/5 et 58% de ces salariés sont des salariées. Il semble que le secteur bancaire loin de devenir la « sidérurgie du 21ème siècle » ait réussi à renouveler ses effectifs. Quels sont les éléments principaux de cette évolution ? les politiques qui se mettent en place intègrent-elles une logique intergénérationnelle ? Quels en sont les effets attendus (espérés) sur les collectifs de travail ?

Notre analyse a porté sur des données secondaires, issues des documents de référence, publiés par ces trois entreprises. Pour de nombreux auteurs (Neu et al. 1998 ; Gray et al. 1995), ce type de document fournit des informations crédibles, accessibles et périodiques. L'AMF (Autorité des Marchés Financiers) permet en outre que le rapport annuel des entreprises puisse être utilisé comme document de référence. Le document de référence contient l'ensemble des informations juridiques, économiques et comptables des sociétés. Il est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2005 pour toutes les sociétés cotées. Certaines sociétés publient un document unique rassemblant rapport annuel et document de référence. Ce qui est le cas pour BNP Paribas et Société Générale. Ceci permet de justifier le choix de ces documents comme support de notre recherche et la fiabilité des informations que l'on peut y trouver.

9 documents de référence ont été analysés sur trois années : 2006, 2009, 2011 pour Crédit Agricole et BNP Paribas, 2006, 2009, 2012 pour la Société Générale. Les documents ont été collectés sur les sites de l'AMF ou sur les sites des entreprises. Il n'a pas été possible d'obtenir le document de référence 2011 pour la Société Générale. Nous avons donc utilisé le document de référence 2012.

3.1 Méthodologie de l'analyse des documents

La revue de travaux antérieurs et une précédente recherche menée sur cette catégorie de documents (Ben Rhouma et Scotto, 2011) témoignent de l'intérêt d'utiliser la méthode de l'analyse de contenu. Nous avons structuré notre analyse autour de trois thématiques principales

- L'analyse de la démographie de la force de travail (principalement le critère âge)
- La prise de conscience de la question intergénérationnelle et les thématiques émergentes liées à cette prise de conscience
- Les pratiques développées par les entreprises en termes de management de la question intergénérationnelle.

Les documents de référence présentent les actions liées à la gestion des Ressources Humaines dans un chapitre spécifique traitant des informations sociétales et environnementales. Nous présentons dans le tableau ci-dessous, une synthèse des documents utilisés pour notre analyse.

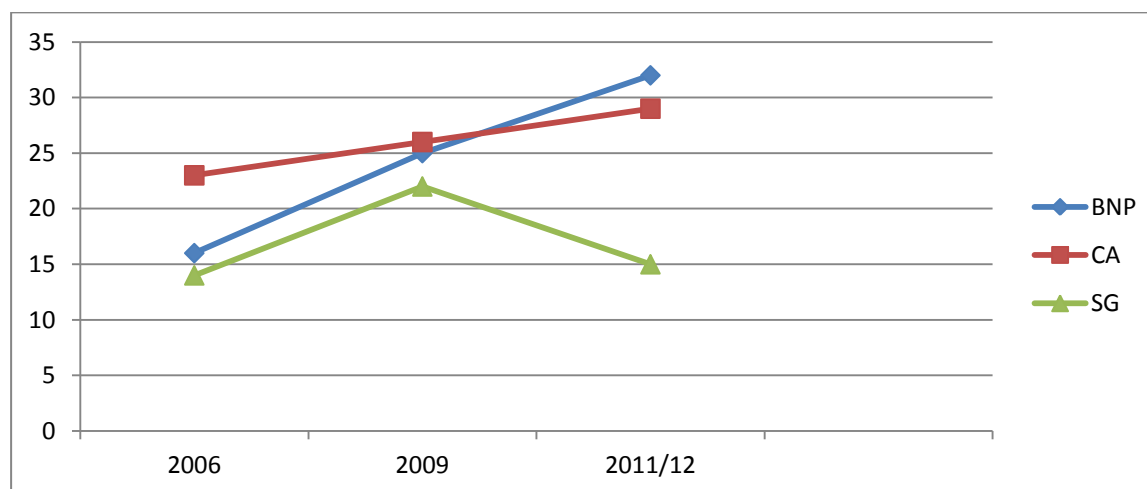
Les dénominations sont assez similaires et reflètent bien l'intégration de la problématique intergénérationnelle dans la perspective Responsabilité Sociale de l'Entreprise. En ce qui concerne la Société Générale, on remarque une distinction entre un chapitre Ressources Humaines et un chapitre Responsabilité Sociale et Environnementale.

On pourra également remarquer que sur les trois années, de 2006 à 2011/12, le nombre de pages consacrées à la présentation des informations augmentent régulièrement, sauf dans le cas de la Société Générale (Graphique 1), ce qui indique la divulgation d'une information plus importante au sujet de l'action des entreprises.

Tableau 1 : importance des chapitres sur les informations sociales dans les documents de références étudiés.

	2011/12	2009	2006
BNP	Chapitre « Action Sociétale et Environnementale » pp. 335-367 32 pages	Chapitre « Informations Sociétales et environnementales » pp.321-346 25 pages	Chapitre « Informations Sociétales et environnementales » pp.213-229 16 pages
CREDIT AGRICOLE	Chapitre « Informations Economiques, Sociales et Environnementales » pp. 32-61 29 pages	Chapitre « Informations Economiques, Sociales et Environnementales » pp. 202-228 26 pages	Chapitre « Informations Sociales et Environnementales » pp. 117-140 23 pages
SOCIETE GENERALE	Chapitre « Ressources Humaines » pp. 138-149 (11) Chapitre « Responsabilité Sociale et Environnementale » pp. 153-157 (4) soit 15 pages	Chapitre « Ressources Humaines » pp. 123-136 (13) Chapitre « Responsabilité Sociale et Environnementale » pp. 137-146 (9) soit 22 pages	Chapitre « Ressources Humaines » pp. 83-çé (9) Chapitre « Responsabilité Sociale et Environnementale » pp. 93-98 (9) soit 5 pages

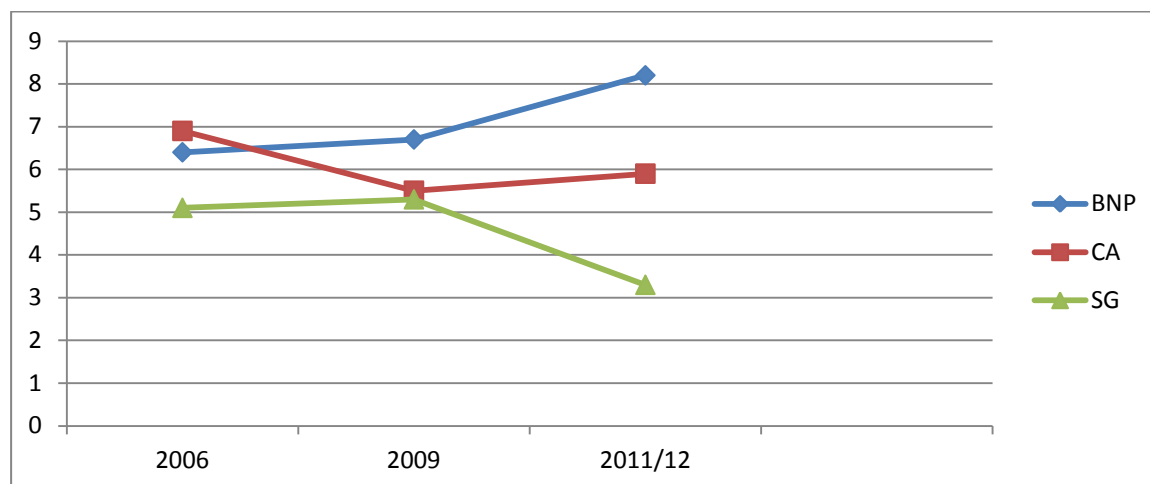
Graphique 1 : évolution de la taille des chapitres



Si l'on prend en compte le rapport entre le nombre de pages utiles⁶ et le nombre de pages du ou des chapitres consacrés aux informations sociales et environnementales, les évolutions sont similaires. Il apparaît que les informations sur les éléments de reporting social sont plus importantes chez BNP Paribas et Crédit Agricole qu'à la Société Générale, quantitativement du moins.

⁶ Pages utiles : nombre de pages du document hors pages de garde et dernières de couverture

Graphique 2 : évolution du rapport (%) nombre de pages par chapitre « informations sociales » /nombre de pages utiles du document de référence correspondant.



3.2 Les politiques de Gestion des Ages dans les trois Banques Françaises

3.2.1 Les mots clés

Dans un premier temps, nous avons analysé les occurrences significatives ⁷d'un certain nombre de mots ou d'expression clés (gestion des âges, intergénérationnel, seniors, jeunes, diversité, diversité des âges, gestion/management des carrières) qui nous jugeons pertinentes au regard des éléments de notre revue de littérature.

Tableau 2 des occurrences testées

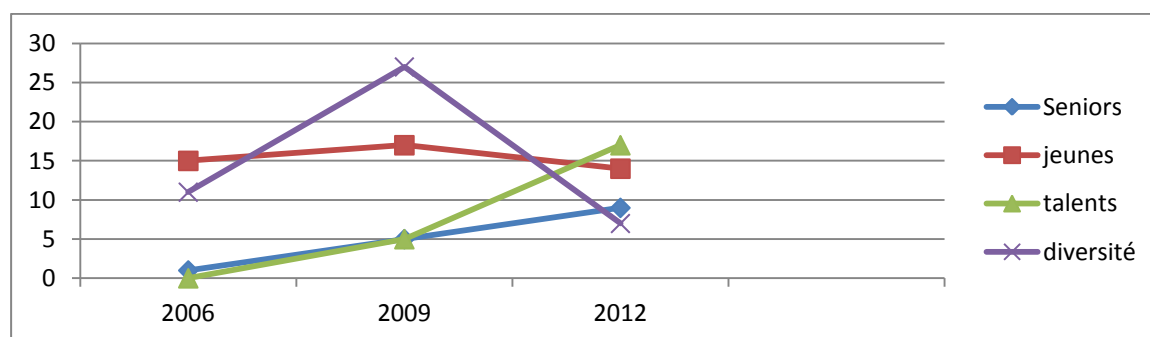
CREDIT AGRICOLE	2006	2009	2011
Gestion des âges	0	1	0
Intergénérationnel	0	1	1
seniors	1	5	10
jeunes	15	17	14
talents	0	5	17
Diversité	11	27	7
Diversité des âges	0	0	0
Gestion des carrières	0	4	3
BNP PARIVAS	2006	2009	2011
Gestion des âges	0	0	0
Intergénérationnel	0	0	1
seniors	1	5	9
jeunes	9	14	27
talents	1	4	9
Diversité	23	50	58
Diversité des âges	0	3	2
Gestion des carrières	8	10	4
SOCIETE	2006	2009	2011

⁷ Dans le sens où le mot était employé dans le contexte de notre recherche.

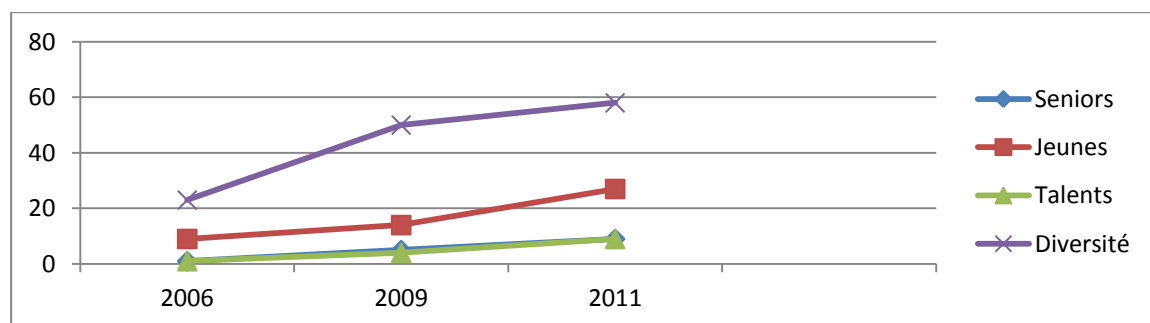
GENERALE			
Gestion des âges	0	0	0
Intergénérationnel	0	0	0
seniors	0	1	6
jeunes	2	12	24
Talents	1	5	16
Diversité	3	10	29
Diversité des âges	0	0	0
Gestion des carrières	1	4	2

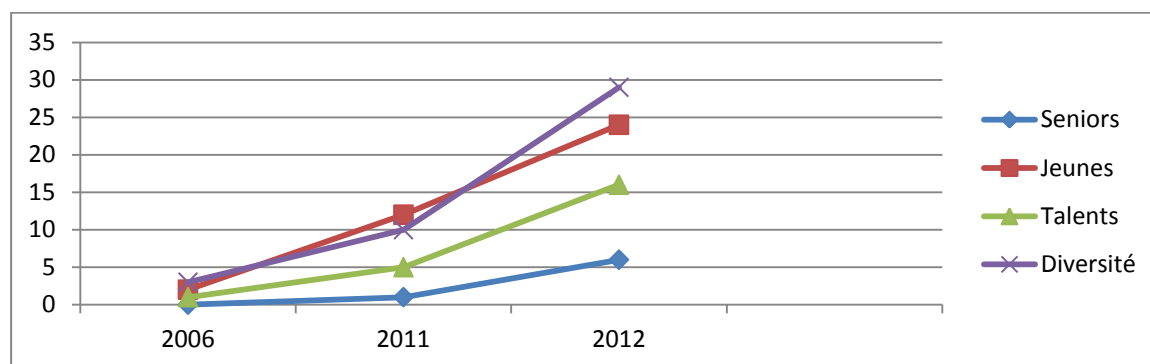
Les résultats sur l'ensemble des documents analysés montrent que les terminologies Gestion des Ages et intergénérationnel n'apparaissent pas dans les textes. Par contre, nous identifions clairement quatre occurrences significativement utilisées : seniors, jeunes, talents et diversité. Ceci montre clairement que pour les banques étudiées, la gestion de l'âge s'inscrit dans le cadre de la diversité de la force de travail, adaptée aux évolutions démographiques et sociologiques de la société, mais également dans une perspective de Responsabilité Sociale, ce qui nous avons souligné dans notre revue de littérature L'importance grandissante du terme « Talents » s'analyse sous également sous deux angles : le recrutement avec la recherche de nouvelles compétences, mais on retrouve l'approche diversité et Responsabilité Sociale d'Entreprise : les banques françaises s'engagent fortement dans les actions de soutien et de parrainage aux jeunes des banlieues (Nos banlieues ont du Talent !).

Graphique 3 : évolutions des 4 occurrences principales pour le Crédit Agricole



Graphique 4 : évolutions des 4 occurrences principales pour la BNP Paribas

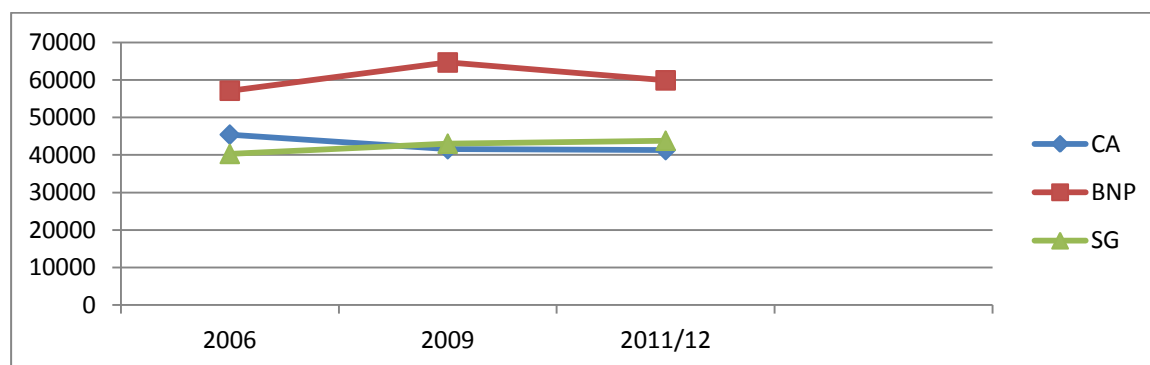


Graphique 5 : évolutions des 4 occurrences principales pour la Société Générale**3.2.2 Analyse des effectifs**

Pour le Crédit Agricole, l'analyse des effectifs montre clairement entre 2006 et 2009, un fléchissement, qui peut être attribué à l'effet pré-retraites avec un « déstockage massif » en termes d'effectifs. La stabilisation entre 2009 et 2011 provient sans doute de l'effet des lois de maintien dans l'emploi des salariés seniors.

Cette rupture ne se retrouve pas chez BNP Paribas et Société Générale entre 2006 et 2009, les effectifs France continuant d'augmenter. Cependant, entre 2009 et 2011, les effectifs de BNP Paribas sont en diminution. Pour la Société Générale, la croissance est continue tout au long de la période 2006-2012, cependant, la phase de stabilisation s'opère entre 2009 et 2012

Effectifs (France)	2006	2009	2011/2012
Crédit Agricole	45422	41535	41296
BNP Paribas	57123	64635	59877
Société Générale	40288*	43006* ⁸	43797

Graphique 6 : évolution des effectifs de 2006 à 2011/2012**Les pyramides des âges**

Les comparaisons des pyramides des âges sur les effectifs en France s'avèrent difficiles car les trois Banques les présentent de manière différente : pour le Crédit Agricole, la pyramide des

⁸ Chiffres non communiqués dans les documents de référence et calculés à partir des données « effectif total – effectif à l'étranger »

âges comparent les effectifs sexués en France et à l'International, alors que BNP Paribas n'indiquent que les données sexuées de la pyramide des âges du Groupe. En ce qui concerne la Société Générale, il n'y a pas de graphique mais un tableau indiquant la répartition des effectifs par tranche d'âge et par sexe. Il est à noter que ce tableau dans le document de référence 2012 intègre deux nouvelles tranches : inférieure ou égale à 18 et supérieure ou égale à 55 ans et inférieur à 70 ans. On retrouve également une nouvelle tranche dans la pyramide des âges Crédit Agricole 2011, celle des 65 ans et plus. Pour la BNP Paribas, deux tranches nouvelles apparaissent dans la pyramide des âges présentée dans le document de référence 2011, celle des 60-64 ans et celle des 65 ans et plus.

3.2.3 Les actions mises en place par les entreprises

Une prise en compte tardive

En ce qui concerne, le Crédit Agricole, l'analyse des informations des documents de référence sur la période 2006-2011, montre certes l'identification du problème des départs en retraite dès 2006 avec une projection à l'horizon 2016 des salariés atteignant l'âge de 60 ans. Cependant, il s'agit à ce moment-là de gérer la « sortie » des salariés avec les partenaires sociaux. 7 accords d'entreprise sur les 78 signés en France, 7 concernent l'emploi dont des accords de pré-retraites et de CATS (Cessation d'Activités pour les salariés de plus de 55 ans)⁹. Par ailleurs, les statistiques de formation (sexuées) ne présentent pas d'analyse par tranche d'âge.

En ce qui concerne la Société Générale, les données du document de référence 2006 restent globales, tout au plus est-il fait mention d'un pic attendu des départs en retraite à l'horizon 2009/2010 et de la signature des premiers accords CATS. La BNP également ne divulgue pas d'information spécifique sur la gestion des âges, sauf une pyramide des âges mais elle concerne le groupe. Une partie du rapport est consacré à la gestion des carrières, mais ces préoccupations concernent surtout la « relève à long terme » des dirigeants avec l'identification des cadres à potentiels. Les chiffres des occurrences du tableau 2 confirment qu'en 2006, la gestion des âges n'apparaît pas dans l'agenda des DRH, au contraire des préoccupations Egalité Professionnelle F/H et handicap.

L'impact de la législation et l'intégration de l'âge dans les politiques « diversité » des entreprises

Ce n'est qu'à partir de 2009 que la prise de conscience du problème se fait plus forte, en corrélation avec les nouvelles obligations législatives¹⁰, mais également avec la montée en puissance des préoccupations de Diversité dans lesquelles s'inscrit la diversité des âges. Le tableau des occurrences témoigne de ce nouvel intérêt. Ceci est visible notamment dans le rapport BNP 2009, signataire de l'accord de branche sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors en juillet 2008. Par cet accord, l'entreprise s'engage à « faire progresser l'âge moyen des départs à la retraite à partir de 55 ans pour atteindre 60 ans au 31 /12/2012 » et à réaliser un rapport annuel sur l'emploi des seniors¹¹. Le Crédit Agricole modifie ses projections en intégrant les départs à 60 et 65 ans et crée un groupe de travail seniors en prévision des futures négociations sur les accords seniors. Les problématiques telles que les

⁹ « La Cats permet à certains salariés de suspendre leur activité à partir de 55 ans dans des conditions qui sont prévues par un accord national professionnel. L'intéressé perçoit, au plus tard jusqu'à 65 ans, une allocation versée, pour le compte de l'employeur, par un organisme gestionnaire désigné par l'accord de branche. Le contrat de travail n'est pas rompu. Ainsi, par exemple, si le bénéficiaire de la Cats est membre du CE, il doit être convoqué aux réunions (Cass.crim., 19 sept. 2006, n°05-86.669) » <http://www.dialogue-social.fr/fr/cats/id-737/cats.html>

¹⁰ Les entreprises anticipent la sortie des décrets de mai 2009, relatives à l'obligation de signature du plan seniors sous peine de pénalités (1% de la masse salariale)

¹¹ Rapport Annuel BNP 2009, p.336

entretiens de 2^{ème} partie de carrières, les bilans de compétences, le tutorat et la formation des managers à l'inter-générationnel¹² apparaissent comme des enjeux futurs. Parallèlement, l'accent est mis sur le recrutement et l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes potentiels avec le développement des stages, des contrats alternances et VIE¹³. Le Crédit Agricole développe également des actions bien-être/santé qui l'on peut mettre en relation avec d'une part le vieillissement de la population salariée mais plus globalement avec les préoccupations en matière de Responsabilité Sociale de l'entreprise. Cependant, il semble que l'âge reste une problématique spécifique, différemment traitée selon les entités du groupe. La politique de développement du Crédit Agricole telle que précisée dans le rapport annuel 2009 (p. 215) définit 5 enjeux majeurs : management, diversité, talents, valeur ajoutée de la fonction RH et RSE. Cependant, le groupe développe des actions Gestion des emplois, carrière et mobilité dans le cadre d'un accord GPEC 2006_2009 et souligne l'importance « d'un accompagnement tout au long de leur vie professionnelle pour les collaborateurs ». On retrouve dans le rapport 2009 de la Société Générale, l'intégration de la question de l'âge dans le développement des politiques de diversité. Le rapport 2009 cite de manière intéressante : « la coexistence de différentes générations » (p.129). Les actions présentées concernent surtout l'intégration des jeunes¹⁴ des zones urbaines sensibles avec ou sans diplôme associée à la mise en place d'actions de tutorat, ainsi que l'ouverture des viviers de recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur.

Une problématique reconnue : les premiers éléments d'une gestion intergénérationnelle ?

Même si les dénominations gestion des âges et intergénérationnels n'apparaissent pas (ou peu) dans le tableau des occurrences, les préoccupations des entreprises se précisent dans les rapports 2011/12. La pression de la législation se renforce à partir de 2009, avec la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009¹⁵ mais également la réforme des retraites 2010.¹⁶ Les entreprises se trouvent confrontés aux évolutions démographiques et à la double contrainte : recruter de nouveaux collaborateurs principalement jeunes et garder une force de travail âgée, qui doit rester employable et motivée. La question de la transmission des savoirs apparait de manière précise. Une étude complémentaire sur deux occurrences « tutorat » et transmissions¹⁷ » montre l'apparition de ces termes associés à partir de 2009 pour le Crédit Agricole et 2011 pour la BNP Paribas. La projection du Crédit Agricole sur les départs en retraite à 65 ans précise que le pic ne se produira qu'en 2018 et 2019. A partir de 2013 et jusqu'en 2015, l'entreprise devra absorber le départ en retraite des salariés à 60 ans et maintenir un taux de recrutement de 3000 à 5000 collaborateurs par an, dont 2000 à 3000 jeunes en alternance. Le Crédit Agricole met donc l'accent sur l'« Egalité des âges » et renforce son dispositif : entretien en deuxième partie de carrière, bilan de compétences, formation des managers à l'intergénérationnel, développement du tutorat pour favoriser la transmission des savoirs¹⁸. Il semble que l'entreprise prenne conscience de la nécessité de faire cohabiter quatre

¹² Cf tableau 2 des occurrences

¹³ VIE ; Volontariat International à l'Etranger

¹⁴ Cf tableau 2 des occurrences

¹⁵ Suppression de la possibilité de mettre un salarié à la retraite sans son accord avant 70 ans et simplification de cumul emploi-retraite (APEC RH 2012)

¹⁶ Recul de l'âge d'ouverture des droits (62 ans et 67 ans pour l'âge du taux plein), augmentation du nombre d'années (41 ans et 1 trimestre), (APEC RH 2012)

¹⁷ Dans l'expression « transmission des savoirs »

¹⁸ Mais également au sein de certaines entités (CAAGIS, PREDICA) des négociations sur le taux d'emploi des seniors, leur accès à la formation, des formations de préparation à la retraite et de gestion de carrières

à cinq générations. Le transfert de l'entreprise sur son campus Evergreen de Montrouge montre l'évolution de la structure du groupe vers un regroupement de la Holding avec 7 entités. Cette réorganisation concerne également un changement de modes managériaux impliquant une réduction des niveaux hiérarchiques et la valorisation des comportements d'autonomie, attentes manifestées par les jeunes collaborateurs. Des formations spécifiques sont proposés aux salariés seniors sur le thème du rapport à la hiérarchie.

On remarque une évolution identique en analysant le rapport 2011 de la BNP Paribas, qui cite « des politiques seniors différenciées » de maintien dans l'emploi des collaborateurs seniors grâce aux dispositifs de gestion des carrières, formation professionnelle et santé au travail. La GPEC est inscrite dans une perspective de gestion de l'emploi à long terme (p.346). Un chapitre « Développement des compétences » (p.347) précise la nécessité de l'employabilité des collaborateurs et l'importance du « développement de la transmission des connaissances », porteur d'un « lien social essentiel entre les générations ».

La Société Générale selon les informations du document de référence 2012, semble plus préoccupée par le recrutement et l'intégration des jeunes talents. L'approche intergénérationnelle est plutôt intégrée dans une logique carrière globale visant à « aider les collaborateurs à se réaliser » et à « porter une meilleure attention à chacun ». La thématique s'inscrit dans la logique de Diversité sous le vocable « Diversité des Générations. En effet, il est indiqué que « Le groupe porte une attention particulière à l'insertion des jeunes, tout en se souciant de la fin de carrière de ses collaborateurs » (p.150). L'accord seniors 2009-2012 indique des objectifs chiffrés et de mesures de gestion de carrière des collaborateurs seniors. Cependant si le groupe affirme l'importance de « préparer la relève managériale » (p.151), il n'est pas fait mention de mesures particulières de tutorat à la différence des deux autres banques Crédit Agricole et BNP Paribas. Il n'y a d'ailleurs aucune occurrence dans le rapport pour les termes « tutorat » et « transmission des savoirs ou des connaissances ».

Conclusion générale

Certes, ce travail reste une première approche. Notre étude ne prend en compte que trois années : 2006, 2009, 2011. Une étude longitudinale plus détaillée sera nécessaire sur la période 2006-2013 et au-delà, afin de préciser le développement d'une véritable gestion intergénérationnelle dans les entreprises étudiées. Des approches comparatives avec d'autres secteurs seront également utiles. Cependant, notre étude met en lumière l'évolution des entreprises sur la question des âges, qui est perçue comme un enjeu réel. De nombreux éléments positifs apparaissent dans les trois entreprises que nous avons étudiées. On remarque que le cadre législatif a été un élément incitateur dans la réflexion mais aussi la formalisation de pratiques existantes. Le secteur bancaire ne fait pas exception à la règle.

Il semble que les entreprises prennent conscience du retournement démographique qui nécessite une gestion en volume avec un « changement d'échelle ». Cependant, au vu des informations collectés, l'évolution est en cours. Les dispositifs changent : de la gestion des pré-retraites au maintien dans l'emploi. S'y ajoute la prise de conscience récente de la nécessité de maintenir le capital de compétences de l'entreprise et de l'importance de la transmission. Quant à la création du lien intergénérationnel, prélude à la consolidation du collectif, les entreprises que nous avons étudiées n'en font pas vraiment mention, tout au moins dans les documents de référence et de manière formalisée. Cependant, nous voyons apparaître des lignes de force identifiées dans notre revue de littérature : une individualisation de la gestion de la force de travail, dans le sens d'une prise en compte des spécificités individuelles, les premiers processus de transfert des connaissances, surtout par le tutorat. L'élément clé de cette évolution en a été l'obligation juridique, comme souvent en France. Cependant, des liens restent à identifier entre cette gestion balbutiante de l'intergénérationnel et la recherche pour les entreprises d'une force de travail créative, innovante et engagée.

Bibliographie

- Alderson Marie (2004), La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques, Santé mentale au Québec, Volume 29, numéro 1, printemps 2004, p. 243-260.
- Andréani J-C, Badot O, Bascoul G, Michon C. (2010), Le marketeur, Fondements et nouveautés du marketing, Pearson.
- Auer P., Gazier, B. (2006) *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, 28-51.
- Autume (d') A. (2009) «Les seniors et l'emploi en France : la fin de l'ajustement par l'âge ?» in *Travail et Emploi*, n° 118, La Documentation française.
- Barreau Jocelyne, Brochard Delphine (2003), Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours, Travail et Emploi n° 93, janvier 2003.
- Bastiani Guthleber E., Passage, un abécédaire de la gestion des âges, Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)-Ecole de Management Strasbourg.
- Bellefroid (de) B. *et al.*, (2003) «L'arc de vie : un concept pour penser et pour agir l'intergénérationnel» in *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, De Boeck Université, 194-206.
- Ben Rhouma A. et Scotto MJ (2011) « Le reporting sur la diversité du genre dans les rapports annuels des banques françaises: quels changements? », Colloque ADERSE 2011.
- Berkeley J. (1995) «A la recherche de l'employabilité à vie : les priorités de la formation initiale» in *Formation Professionnelle*, n° 5, Cedefop, Revue européenne, 54-55.
- Blum Cécile, Collin-Jougla Marie-Hélène, Terry Louise (2011), Emploi des seniors et des juniors : Solutions intergénérationnelles dans l'entreprise, Mémoire de recherche en ressources humaines, Conservatoire National des Arts et Métiers PACA, Aix-en-Provence.
- Boyer A., Scotto M-J., Tiffon H. (2011), *En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ?*, Actes du Colloque : 11^{èmes} Rencontres sur la Prospective des métiers, ESSEC Paris-la Défense.
- Bugand L., Caser F., Huyez G., Parlier M., Raoult N. (2009) “Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors” in *Rapport d'étude*, ANACT, septembre.
- Castells M. (1998), La société en réseaux, Fayard.
- Cohen D. (2006), Trois leçons sur la société postindustrielle, Le Seuil, la République des idées.
- Colette S., Batal C., Carré P., Charbonnier O. (2005) *L'atout senior : relations intergénérationnelles, performance, formation*, Dunod, 10-21.
- Dejours Christophe (1993), Coopération et construction de l'identité en situation de travail, Futur antérieur, comprendre-agir.org.
- Dejoux C., Thévenet M. (2010), La gestion des talents, La GRH d'après-crise, Management Sup, Dunod.
- Delay B. (2008) «Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives» in *Document de travail*, n° 103, Centre d'Etudes de l'Emploi, septembre.
- Docquier F. *et al.*, (2002) «Vieillesse et inégalités intergénérationnelles en France : une approche par l'équilibre général» in *Revue économique*, vol. 53, Presses de Sciences Politiques, 767-785.
- Dumazert F. et Pohardy O. (2012) *Les liens intergénérationnels en entreprise*, Entreprises dans la Cité (EdC), Escalade Entreprises, Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et Institut Kervégan.

- Gendron B. (2011) «Older workers and active ageing in France : the changing early retirement and company approach» in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N°6, Routledge Ed., 1221-1231.
- Guillemard A-M., Wiedmer J-P. (2010), L'emploi des jeunes et celui des seniors va de pair, *La Tribune*, 13 juillet 2010.
- Grima F. (2007) «Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle» in *Management et Avenir*, n° 13, Management Prospective Ed., 27-41.
- Guérin G., Saba, T. (2003) «Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus» in *Relations Industrielles*, Vol. 58-4, Université Laval, 613-614
- Laconde C. et Lecoz G. (2004), « La gestion des âges dans le secteur bancaire », Rapport Inspection des Affaires Sociales, n° 2004 063.
- Lahouze-Humbert E. (2010), *Le choc générationnel, Faire travailler ensemble trois générations*, Editions Maxima, 239 pages
- Lattes J-M., Lemistre P., Roussel P. (2007), Individualisation des salaires et Rémunération des compétences, Recherche en Gestion, Economica
- Markess international (2006), Livre blanc Externalisation RH
- Markess international (2008), Motivations, clés du succès de l'externalisation des applications et processus RH – Référentiel de pratiques
- Mijolla (de) A. (2001) «L'intergénérationnel et 'nous'» in *Dialogue*, n° 154, Erès, 13-25
- Personne M. (2004) «L'intergénérationnel : vers une pédagogie du temps» in *Empan*, n° 56, Erès, 82-91
- Nelson R. et Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, 454 pages.
- Nelson R. et Winter S. (2002), « Evolutionary theorizing in economics », *The Journal of Economic Perspectives*, 16, 2, p. 23-46.
- North M. et Fiske S. (2012), « An inconvenienced Youth ? Ageism and its potential intergenerational roots », *Psychological Bulletin*, publication en ligne 26 mars.
- Peretti J-M. (2006), *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Lavoisier
- Pijoan N. (2006) «Gérer l'employabilité des seniors » in sous la direction de Sala F., Guéret-Talon L., *Pérennité au travail : âge, bouleversements et performance*, Ed. Chroniques Sociales, 247-264
- Postel N. et Rousseau S. (2008), RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions, *Revue M@n@gement*, volume 11 n° 2, p. 137-160.
- Regnault G. (2009) *Les mal aimés en entreprise : jeunes et seniors*, L'Harmattan, Logiques Sociales, 81-83
- Riffaud Sébastien (2007) « Âges et savoirs » *Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*, sous la direction de Colette Bernier, Alliance de recherche universités-communauté (ARUC) Innovations, travail et emploi de l'Université Laval et de Laurier Caron, Centrale des syndicats du Québec (CSQ Coproduction Alliance de recherche universités-communautés Innovations, travail et emploi, Centrale des syndicats du Québec et Syndicat des conseillères et conseillers de la CSQ
- Robert Half (2006), *Enquête sur les coûts de recrutement et du turn over*
- Senge P. (1991). *La cinquième discipline*, First, Paris.
- Séraphin G. (2011) «Introduction : lien intergénérationnel et transmissions» in *Recherches familiales*, n°8, Union nationale des Associations Familiales, 3-6
- Taleo (2010) Mettre en place une stratégie globale de management des talents, *newsletter du 29 septembre*

Volkoff S. (2002) «De la gestion des âges à la gestion du travail : les apports de la démographie» in sous la direction de Lamonde F., *La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main d'œuvre*, Les Presses de l'Université Laval, Département des Relations Industrielles, 41-46