

PAR
FLORENCE
BONNEVAY ET
MARIE-LAURE
CAHIER

EN FINIR AVEC LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ?

SOMMAIRE

- P. 2 Management des générations ou des compétences ?
- P. 2 Émergence d'un construit social
- P. 3 Allongement des carrières et « conflit intergénérationnel »
- P. 5 Le « choc des générations » au travail : un concept, facteur de discorde
- P. 7 Les tensions jeunes-anciens, symptôme de transformations organisationnelles
- P. 8 Gestion des âges ou des trajectoires professionnelles ?
- P. 9 Pratiques favorables à la coopération entre les âges
- P. 14 Conclusion

La prolongation de la durée de vie en emploi des seniors suscite depuis une quinzaine d'années de nombreuses injonctions au « management intergénérationnel ». Cette pratique de gestion interroge pourtant les praticiens réflexifs et les chercheurs spécialisés sur le travail. Y a-t-il vraiment dans les entreprises un « conflit de générations » à gérer ? N'y a-t-il pas eu de tout temps des travailleurs d'âge différent au sein des organisations ? À force de parler de générations au travail - un concept critiqué par de nombreux chercheurs en sciences humaines et sociales -, on finit par faire exister des tensions fondées sur l'âge, qui pourraient en cacher d'autres, bien plus réelles. L'analyse de la littérature et des pratiques organisationnelles montre que les tensions entre les âges émergent le plus souvent dans des contextes de transformation organisationnelle ou sont alimentées par des politiques RH clivantes. Plutôt que de se focaliser sur le management intergénérationnel, et si on s'intéressait au management tout court ?

MANAGEMENT DES GÉNÉRATIONS OU DES COMPÉTENCES ?

Le management intergénérationnel se définit autant simplement que de manière complexe.

Version simple : « *Le management intergénérationnel se définit comme l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie*¹ ».

Version plus sophistiquée : « *Ensemble des techniques et des pratiques permettant [...] d'articuler les logiques individuelles et organisationnelles pour œuvrer au développement des compétences et au maintien de la capacité de travail tout au long de la vie professionnelle, [...] dans une logique d'interaction, de réciprocité et de complémentarité*² ».

Dans la première définition, l'accent est mis sur les relations entre les générations ; dans la seconde, sur le développement et la transmission de compétences. Ne nous y arrêtons pas pour le moment, nous aurons l'occasion d'y revenir.

Contentons-nous de souligner que, dans les deux cas, le management intergénérationnel semble aller au-delà de la considération à apporter à la mixité des âges dans une organisation, visant à assurer un certain équilibre de la pyramide des âges. Il renvoie plutôt à l'idée d'une coopération intergénérationnelle, c'est-à-dire à des modes de gestion susceptibles de favoriser la collaboration entre des travailleurs d'âge divers.

Se préoccuper de management intergénérationnel laisse entendre en creux l'existence de tensions ou de conflits entre des travailleurs d'âge différent, c'est-à-dire d'« *une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération*³ ».

Se préoccuper de management intergénérationnel laisse entendre en creux l'existence de tensions ou de conflits entre des travailleurs d'âge différent, c'est-à-dire d'« une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ».

ÉMERGENCE D'UN CONSTRUIT SOCIAL

Signe de la montée de cette préoccupation : entre les années 2005 et 2015, on observe une augmentation notable du nombre d'articles académiques publiés sur des thèmes comme la **diversité générationnelle** ou le **choc des générations** en entreprise⁴.

Pourquoi la question de la proximité et de la collaboration entre des employés d'âge différent est-elle progressivement devenue un objet de gestion en entreprise (et de recherche pour les sciences sociales et de gestion) ? Quoi de plus banal en effet que de considérer qu'une force de travail équilibrée à l'échelle d'une organisation se répartit en trois grandes catégories : des juniors (jusqu'à 30 ans), des employés d'âge intermédiaire (entre 30 et 50 ans), des seniors (de 50 à 65 ans). « *Malgré quelques spécificités contemporaines, le problème des générations est coextensif à l'humanité, et a toujours existé au sein des organisations. Dégonflons la baudruche !* » s'exclame Laurent Bibard, professeur à l'ESSEC dans un numéro spécial de *Question(s) de management* consacré précisément à la coopération

1. Portail national des ressources et des savoirs. Plateforme nationale Management et Pilotage des organisations. Fiche pratique. <https://www.protectiris-formation.com/wp-content/uploads/2022/01/Le-management-intergenerationnel.pdf>

2. Ndoye S. (2015), Du contrat de génération au management intergénérationnel, AFMD.

3. Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Management & Avenir*, 2007/3 n° 13, pp. 27-41. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0027>.

4. Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27. 10.1007/s10869-012-9259-4.

intergénérationnelle⁵. Quand et comment la collaboration des âges au travail est-elle devenue un « problème » à résoudre ?

Remontons le temps pour comprendre la genèse de ce construit social, à la confluence de plusieurs transformations démographiques, économiques et sociétales.

ALLONGEMENT DES CARRIÈRES ET « CONFLIT INTERGÉNÉRATIONNEL »

Depuis le mitan des années 1980 jusqu'au tournant des années 2000, les politiques publiques de l'emploi en France visent à résorber le chômage de masse, en opposant l'emploi des jeunes à l'emploi des seniors. La « fausse bonne idée » promue à cette époque consiste à faire sortir de l'emploi les seniors pour faciliter l'embauche de jeunes, dans une logique de substitution. Ces politiques font porter le poids des ajustements structurels aux deux extrémités de la pyramide des âges, instillant au sein des organisations l'idée d'un arbitrage à opérer, qui serait fondé sur l'âge des collaborateurs. Ce contexte va se traduire par une polarisation des entreprises sur les deux bouts de la pyramide au détriment des âges intermédiaires et de la gestion effective des trajectoires professionnelles basées sur les compétences.

Non seulement ces politiques ne donneront aucun résultat probant sur le plan de l'emploi, mais elles créeront **une déconnexion dans la chaîne de transmission entre les classes d'âge**. D'une part, les jeunes générations connaissent une insertion dans l'emploi laborieuse, avec de nombreux contrats précaires, des situations de déclassement par rapport à leur formation, des promesses d'embauche ou d'évolution non tenues, engendrant insatisfactions et frustrations⁶. D'autre part, les seniors vivent également une dépréciation au travail et sont poussés hors

des entreprises par des plans de préretraite, ce qui les conduit à s'ajuster et à se conformer à une « culture de la sortie précoce⁷ » de l'emploi. Cette période (1985-2000) peut être vue comme le creuset du « conflit intergénérationnel ».

La « fausse bonne idée » promue à cette époque consiste à faire sortir de l'emploi les seniors pour faciliter l'embauche de jeunes, dans une logique de substitution.

La période suivante (2000-2020) marque un changement de perspective. Pour des raisons relevant essentiellement de l'équilibre projeté des finances publiques au regard de l'augmentation de l'espérance de vie, la durée de la vie active est progressivement allongée par des réformes successives des retraites (2003, 2010, 2023). Qu'ils le veuillent ou non, les salariés vont devoir rester actifs plus longtemps. Dès lors, les dispositifs juridiques se transforment pour inciter les entreprises à soutenir ce changement et rompre avec la période précédente. La loi du 17 décembre 2008 relative au financement de la sécurité sociale impose aux entreprises d'au moins 50 salariés de mettre en œuvre des mesures en faveur de l'emploi des seniors, sous peine de pénalités. La loi du 1^{er} mars 2013 introduit la création du « contrat de génération » dont les objectifs sont de faciliter l'insertion des jeunes dans l'emploi, de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences entre générations (article L5121-6 du Code du travail, abrogé en 2017). Bien que ces dispositifs n'aient eu que très peu d'impacts sur l'emploi des catégories ciblées, ils ont contribué à diffuser l'idée que les différentes classes d'âge sont et seront amenées à collaborer durablement dans l'entreprise.

5. Dossier : Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management*, 2014/2 n° 6, pp. 125-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0125>.

6. Peugny C. Les jeunes sont-ils des travailleurs et travailleuses comme les autres. Sciences Po, laboratoire interdisciplinaire des politiques publiques, 12 septembre 2024. Pralong J. (2019). Le « péril jeune » : comment les stéréotypes sur les jeunes nuisent à leur employabilité en France. Blog de l'École de management de Normandie, 11 juillet 2019.

7. Guillemard, A. (2007). Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? *Retraite et société*, n° 51(2), 11-25. <https://doi.org/10.3917/rs.051.0011>.

À partir des années 2019, avec la sortie progressive du chômage de masse en France, les taux d'activité s'améliorent enfin aux deux bouts de la pyramide des âges, tout en restant inférieurs aux moyennes européennes. Récemment, faisant suite à la dernière réforme des retraites, l'Accord national interprofessionnel (ANI) signé entre les partenaires sociaux le 14 novembre 2024 prévoit de nouvelles mesures en faveur de l'emploi des travailleurs expérimentés, afin de dynamiser notamment le taux d'emploi des 60-64 ans qui reste faible comparativement à d'autres pays européens pour la même tranche d'âge. Sur un plan macro-économique, plusieurs études⁸ ont montré que « *l'augmentation de l'emploi des seniors ne se fait pas au détriment des jeunes, mais qu'au contraire l'emploi des seniors favorise celui des jeunes, car ils ont des compétences complémentaires combinant, d'une part l'expérience et la connaissance des entreprises avec d'autre part, celui des connaissances nouvelles et de l'innovation*⁹ ». Le conflit intergénérationnel serait-il en passe d'être dépassé ?

« L'augmentation de l'emploi des seniors ne se fait pas au détriment des jeunes, mais au contraire l'emploi des seniors favorise celui des jeunes, car ils ont des compétences complémentaires ».

Que nenni ! Le sujet se déplace du niveau macro au niveau micro. Du fait de l'amélioration des taux d'activité aux deux bouts de la pyramide, la différence d'âge entre les plus jeunes et les plus âgés tend à s'accroître au sein d'une même organisation. Ces écarts d'âge sont-ils en soi un facteur de discorde ou de conflit ? Il semble que

ce soient plutôt des règles organisationnelles mettant en concurrence les collaborateurs *sur le critère de leur âge*, qui génèrent des oppositions difficiles à surmonter. Par exemple, la gestion traditionnelle ascendante des carrières « à l'ancienneté » peut provoquer des effets de goulot d'étranglement : l'allongement de la durée de vie professionnelle vient alors réduire les opportunités de promotion pour les plus jeunes, tandis que les seniors peuvent être tentés de « *conserver un monopole de détention de leurs savoirs pour lutter contre la fragilisation de leur position sociale due à l'arrivée de profils plus jeunes, théoriquement mieux formés et nécessairement moins bien payés*¹⁰ ». Dans d'autres configurations d'entreprise, on observe le phénomène inverse : les carrières des jeunes sont au contraire systématiquement accélérées parce qu'ils détiendraient des compétences ou un état d'esprit mieux adaptés aux besoins actuels de l'entreprise, et cela au détriment des travailleurs expérimentés dont la position stagne.

Il semble que ce soient plutôt des règles organisationnelles mettant en concurrence les collaborateurs sur le critère de leur âge, qui génèrent des oppositions difficiles à surmonter.

Ces facteurs organisationnels bien réels ont cependant été totalement brouillés par un débat de nature socio-culturel portant sur un pseudo « choc des générations » au travail.

8. Belkessa L. (2023), Emploi des seniors, emploi des jeunes : complémentarité plutôt que substitution ? », Chaire TDTE, octobre 2023. OECD (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. OECD Library. <https://www.oecd.org/publications/promoting-an-age-inclusive-workforce-59752153-en.htm>

9. Villemeur, A., Genna K., L'emploi des seniors et l'emploi des jeunes, Le cercle des économistes, 17 janvier 2024. <https://lecerclledeseconomistes.fr/articles/emploi-competences/formation/lemploi-des-seniors-et-lemploi-des-jeunes/>

10. Scotto, M., Boyer, A., Deacken, N., Tiffon, H. (2014). 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. *Question(s) de management*, 2014/2 n° 6, pp. 61-73.

LE « CHOC DES GÉNÉRATIONS » AU TRAVAIL : UN CONCEPT, FACTEUR DE DISCORDE

Ces dix dernières années, mais plus encore après la crise du Covid, le concept de « génération » est venu polluer la collaboration des âges au travail, contribuant à souligner, ancrer et fixer des clivages entre les différentes cohortes d'âge. Les travailleurs nés à des dates différentes (catégorisés en Baby-Boomers, X, Y, Z, Alpha) auraient ainsi une « *conception de la réalité du travail différente fondée sur, à la fois une empreinte historique différente, mais aussi des règles institutionnelles distinctes dans la relation au travail*¹¹ ». Par exemple, les Baby-boomers valoriseraient la loyauté envers l'entreprise et la stabilité, tandis que les Millennials et la Génération Z tendraient à privilégier le sens du travail, l'autonomie et la flexibilité. Ces catégorisations superficielles ne seraient pas trop gênantes si elles n'avaient fini, à force d'être martelées dans l'espace social, par faire exister ce système de représentation comme correspondant à la réalité¹².

Le concept de « génération » est venu polluer la collaboration des âges au travail, contribuant à souligner, ancrer et fixer des clivages entre les différentes cohortes d'âge.

Très largement utilisées dans le discours médiatique et managérial¹³, les différences générationnelles au travail ont fait l'objet d'une **critique massive de la part des chercheurs en sciences humaines et sociales** qui soulignent qu'elles sont dépourvues de fondement aussi bien théorique qu'empirique. Les chercheurs mettent en cause la simplification, la généralisation et les présupposés qui entourent l'utilisation de ce concept. Une méta-analyse de 2012, ayant comparé les résultats de 20 études portant sur quatre générations, concluait « *qu'il n'existe probablement pas de différences significatives entre les générations pour les variables liées au travail que nous avons examinées, et que les différences qui semblent exister sont probablement attribuables à des facteurs autres que l'appartenance générationnelle*¹⁴ ». En 2015, dans l'introduction au numéro spécial de *Question(s) de management* consacré à la coopération intergénérationnelle, Jean-Marie Peretti constatait avec prudence que « *la formulation de la question a suscité quelques réticences car l'approche générationnelle suscite des réserves*¹⁵ ».

Les chercheurs reprochent au concept de générations utilisé dans le cadre du travail sa segmentation grossière fondée sur des catégories arbitraires et rigides, faisant fi de la diversité des parcours au sein d'une même cohorte d'âge et ignorant des facteurs tels que la classe sociale, le genre, l'origine géographique, le niveau de formation, l'expérience de l'intégration dans l'emploi, etc. qui peuvent fortement influencer les trajectoires, bien davantage que la seule appartenance à une classe d'âge. L'approche générationnelle renforcerait des stéréotypes nuisibles comme celui considérant que tous les jeunes nés au XXI^e siècle sont des « *digital natives* », professionnellement à l'aise avec les technologies numériques, alors qu'ils n'en sont fréquemment que

11. Grima, F (2007), *op. cit.*

12. Fedi, L (2013). Manières de parler, manières de penser Éléments pour une critique du langage. *Cahiers philosophiques*, 2013/3 n° 134, pp. 80-105. <https://doi.org/10.3917/caph.134.0080>.

13. Juste un exemple : fin 2024, des médias en ligne français ont repris les résultats d'un sondage d'*Intelligent.com* mené auprès de 1 000 chefs d'entreprises américains en octobre 2024 avec des titres tels que : « 51% des managers se disent frustrés de travailler avec la Gen Z : pourquoi ce fossé ? » (*Capital.fr*, 28 décembre 2024), « Un manager sur cinq a déjà envisagé de démissionner parce que les travailleurs de la génération Z tapent sur les nerfs de leurs aînés » (*jeuxvideo.com*, 23 déc.2024), « La génération Z sème le trouble au travail : quand les managers n'en peuvent plus » (*MediAvenir*, 27 décembre 2024).

14. Costanza, David & Badger, Jessica & Fraser, Rebecca & Severt, Jamie & Gade, Paul. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27. 10.1007/s10869-012-9259-4. Et aussi Pichault, F., Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 108(2), 39-54.

15. Dossier : Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *op. cit.*

des consommateurs plus ou moins passifs. Ces généralisations abusives valent aussi pour la quête de sens, l'appétence pour la flexibilité spatio-temporelle, l'individualisme, etc. Nous renvoyons sur ces points à l'ouvrage *Les Jeunes des travailleurs comme les autres*¹⁶ et à l'enquête de Terra nova/APEC¹⁷, qui ont largement fait la synthèse des stéréotypes et croyances à déconstruire au sujet de « la jeunesse au travail », à partir d'éléments de preuve tant quantitatifs que qualitatifs.

L'approche générationnelle renforcerait des stéréotypes nuisibles comme celui considérant que tous les jeunes nés au XXI^e siècle sont des « digital natives », professionnellement à l'aise avec les technologies numériques, alors qu'ils n'en sont fréquemment que des consommateurs plus ou moins passifs.

Symétriquement, les stéréotypes liés aux générations affectent aussi les seniors vus comme désengagés, numériquement incompetents, peu productifs, chers, etc.¹⁸

Les chercheurs soulignent aussi que les changements sociaux et culturels se produisent de manière continue et non par à-coups, et que parler de générations peut donner l'impression erronée que chaque groupe d'âge évolue de manière homogène et distincte des autres, alors que, d'une part, les différences *intragénérationnelles* sont souvent très profondes et que, d'autre part, les porosités entre classes d'âge sont nombreuses, notamment via la transmission au sein des familles, des organisations ou via des effets d'époque diffus et transversaux (sensibilité au

dérèglement climatique ou aux inégalités de genre, par exemple). Comme l'indique Dominique Méda, « *Les jeunes ont des attentes à l'égard du travail identiques à celles des autres tranches d'âge mais leurs attentes sont plus intenses : ils sont beaucoup plus nombreux à dire que c'est ça qu'ils veulent. [...] Dans la mesure où leur niveau d'éducation s'est élevé, leurs exigences à l'égard du travail se sont aussi élevées et ils ne veulent plus faire n'importe quoi. Si on prend tout ça, il n'est pas impossible qu'ils aient des exigences un peu plus accentuées qu'auparavant vis-à-vis du travail et peut-être un peu plus fortes que celles de leurs aînés mais tout ceci s'explique parfaitement*¹⁹ ».

Enfin, l'approche générationnelle conforte encore et toujours la polarisation de la période précédente entre jeunes et anciens, en occultant toutes les catégories d'âge intermédiaires. Ce faisant, elle permet de passer sous silence les revendications communes à l'immense majorité des actifs salariés, quel que soit leur âge : équilibre des temps de vie, santé au travail, développement des compétences via des formations et des mobilités, travail soutenable et stimulant, reconnaissance et soutien du management²⁰. **Un ensemble de paramètres qui relèvent directement des pratiques de gestion des ressources humaines et de management, indépendamment de l'âge du salarié.** « *Qui ne souhaite pas une vision stratégique claire, un management par le sens et les valeurs, une équité, une confiance et une reconnaissance, une véritable proximité, un collectif de travail solide, une ouverture sur le monde et les réseaux ?* » résume ainsi Olivier Bachelard, professeur à l'EM Lyon, qui appelle plutôt à un « **management transgénérationnel** » (*i.e.* pour toutes les générations) qu'intergénérationnel.

16. Canivenc, Suzy (2024). *Les jeunes : des travailleurs comme les autres, comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés ?* Chaire FIT², Presses des Mines.

17. Terra Nova / APEC (2024), Un portrait positif des jeunes au travail : au-delà des mythes, février 2024 : étude auprès de 5 000 actifs dont 3 000 jeunes de moins de 30 ans. <https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/un-portrait-positif-des-jeunes-au-travail-au-dela-des-mythes/>

18. Poelman-Bonnevay F. et Médioni P.-E. (2023). Gestion de carrière des seniors : éclairages et pratiques d'entreprises, Working Paper n°3, 5 décembre, Chaire FIT².

19. Guénard, F. (2023). « Entretien avec Dominique Méda : "Le travail est devenu insoutenable" », *La Vie des idées*, 16 juin 2023. <https://laviedesidees.fr/Le-travail-est-devenu-insoutenable>

20. OCDE (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. (2020). OECD Library.

Si pour tout marteau le problème est un clou, la grille de lecture générationnelle serait ainsi non seulement réductrice, mais aussi dangereuse pour la sérénité des environnements de travail, car elle viendrait activer et nourrir la croyance en une tension / conflit potentiel entre les générations, qu'il s'agirait de résorber. On sait depuis Bourdieu que la parole fait exister ce qu'elle énonce.

Si pour tout marteau le problème est un clou, la grille de lecture générationnelle serait ainsi non seulement réductrice, mais aussi dangereuse pour la sérénité des environnements de travail.

LES TENSIONS JEUNES-ANCIENS, SYMPTÔME DE TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

Lorsque des tensions jeunes / anciens sont effectivement identifiées, elles sont très souvent le symptôme d'un contexte organisationnel déstabilisé par des mutations en cours, ainsi qu'en témoignent les exemples suivants.

Une enquête menée au tournant des années 2000 sur plusieurs sites des chemins de fer français a montré comment des tensions sont apparues entre les deux principaux groupes d'âge, les quinquagénaires et les jeunes récemment embauchés, au sein d'une gare de triage²¹. Les différents acteurs expliquaient cette situation par l'évidence d'un conflit de générations. L'observation des situations de travail a permis de comprendre que ces tensions étaient en fait étroitement liées à une réorganisation récente, concomitante à l'arrivée des jeunes. Alors que les jeunes

embauchés étaient formés à prendre la relève en tant qu'opérateurs polyvalents, les seniors quant à eux demeuraient « monopostes » et n'avaient aucune connaissance des changements organisationnels prévus par la direction. Le « conflit de générations » invoqué dissimulait les véritables enjeux d'un conflit d'organisation découlant d'une succession de changements et occultait la remise en question des statuts et le bouleversement des hiérarchies sociales et symboliques qui les sous-tendaient.

Dans une autre enquête menée au sein de grandes entreprises françaises du secteur tertiaire²², le même type de phénomène se traduit par une opposition entre « jeunes vendeurs » et « vieux techniciens ». Les jeunes vendeurs appliqueraient les consignes managériales sans distance, uniquement préoccupés par la réalisation d'un bon chiffre d'affaires. De leur côté, les seniors conseilleraient bien les clients grâce à leur connaissance technique des produits, mais peineraient à concrétiser les ventes. Cette opposition transparaît dans le discours managérial qui l'utilise dans l'accompagnement des reconfigurations des entreprises concernées, ainsi que dans les propos de certains salariés qui reprennent à leur compte ces stéréotypes dans le jugement qu'ils portent sur leurs collègues. Ici encore, le conflit générationnel sert de paravent à d'autres lignes de clivage, notamment celle opposant plus largement la direction aux salariés en matière de compétences à détenir pour être reconnu comme « performant ».

Lorsque des tensions jeunes / anciens sont effectivement identifiées, elles sont très souvent le symptôme d'un contexte organisationnel déstabilisé par des mutations en cours.

21. Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre..., *Sociologie du Travail*, Volume 47, Issue 2, p. 223-244. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2005.03.005>.

22. Huyez Levrat, G. (2007). « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? *Formation emploi*, 2007/3 n° 99, pp. 47-60. <https://shs.cairn.info/revue-formation-emploi-2007-3-page-47?lang=fr>

Dans leur ouvrage *Retour sur la condition ouvrière*²³, Beaud et Pialoux avaient déjà montré comment un grand constructeur automobile incitait les jeunes intérimaires (par des promesses d'embauche) à jouer à fond la concurrence inter-générationnelle avec les vieux ouvriers spécialisés. L'enjeu de cette compétition entretenue par l'entreprise était d'introduire de nouveaux modes de management et d'imposer aux ouvriers une modification de leur attitude au travail, à l'encontre des modes de régulation traditionnels du monde ouvrier, comme l'autolimitation de la production et des cadences.

L'opposition entre jeunes et anciens peut être sciemment créée et entretenue par le discours et les pratiques managériales, afin d'accompagner des transformations organisationnelles « lorsque certaines formes d'expériences sont mises en concurrence avec d'autres ».

L'opposition entre jeunes et anciens peut donc être sciemment créée et entretenue par le discours et les pratiques managériales, afin d'accompagner des transformations organisationnelles (par exemple, agiles ou numériques), « lorsque certaines formes d'expériences sont mises en concurrence avec d'autres²⁴ ». Dans ce type de contexte, ce ne sont pas quelques séances de formation au « management intergénérationnel » ou à la « coopération entre les âges » qui résoudront le problème. Elles s'apparenteraient même, dans certains cas, à une forme d'hypocrisie organisationnelle.

Une fois évacuées les pseudo-différences générationnelles au travail, que reste-t-il du management *intergénérationnel* ? Le vocabulaire serait-il inadapté ou le problème mal posé ?

GESTION DES ÂGES OU DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ?

Puisque le concept de générations au travail paraît peu pertinent, clivant, voire manipulateur, certains chercheurs et gestionnaires militent depuis longtemps pour renoncer à une **gestion par l'âge**, « définie comme une politique de GRH segmentée par âge, avec des mesures spécifiques pour chaque génération », et de la remplacer par une **gestion des âges**, « définie comme une politique plus globale de gestion de la diversité des âges et de la succession des générations »²⁵. D'autres encore préfèrent parler de **management de la diversité incluant l'âge**, au risque d'une certaine « disparition » du sujet, happé par les questions de genre ou de respect des minorités au travail. Selon plusieurs revues systématiques de la littérature académique sur le management de la diversité²⁶ en langue anglaise, l'âge apparaît en effet comme un sujet assez secondaire, comparativement au genre, à l'ethnie ou au handicap²⁷.

De plus en plus, se dessine l'idée que, **plutôt que de se préoccuper des âges, les politiques de GRH devraient se concentrer sur la gestion de la dynamique temporelle de la trajectoire professionnelle, en lien avec le parcours de vie.**

Plutôt que de se préoccuper des âges, les politiques de GRH devraient se concentrer sur la gestion de la dynamique temporelle de la trajectoire professionnelle, en lien avec le parcours de vie.

23. Beaud S., Pialoux M. (2004), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, 10/18.

24. Rousseau, A., Taskin, L., Constantinidis, C. & Gras, C. (2011). La collaboration multi-générationnelle : Rapport théorique. *ILSM-Rapport de recherche RH-Entreprises*, 1(1), p. 18.

25. Rousseau, A., Taskin, L., Constantinidis, C. & aGras, C. (2011), *op. cit.*

26. Les deux principaux champs anglophones sont *Diversity Management* et *Diversity and Inclusion*.

27. Almeida, Ana Paula da Silva *et al.* (2024). Diversity Management in Organizations: An Integrative Systematic Review, *Aracê*, v. 6, n. 3, p. 5763-5783. Arriyavat, David T. (2020). A Bibliometric Review of Research in Diversity Management, *RSU International Research Conference 2020*, 1 May.

Un des traits essentiels de cette approche est de considérer l'ensemble de l'existence d'un travailleur sans extraire de l'analyse une catégorie d'âge particulière. Dans cette conception, au lieu de répondre à des attentes catégorielles spécifiques, les politiques RH sont pensées globalement, afin de prendre en compte les événements les plus récurrents du parcours professionnel et de vie (entrée dans l'emploi, développement des compétences, parentalité, maladie et autres accidents de la vie, situations d'aide, mobilité verticale et horizontale, employabilité, 2^e partie de carrière, usure professionnelle, transmission, préparation à la retraite). Tous ces événements ne se produisent pas forcément aux mêmes âges pour tous les travailleurs selon leur parcours de vie et d'emploi. Une telle approche permettrait de répondre à « une attente d'individualisation de la relation employeur-employé » et au rejet de plus en plus patent d'« un environnement professionnel collectivisé²⁸ ».

PRATIQUES FAVORABLES À LA COOPÉRATION ENTRE LES ÂGES

Il ressort des analyses qui précèdent qu'une bonne collaboration entre les classes d'âges est la résultante d'une logique organisationnelle d'ensemble inscrite structurellement dans la politique de l'entreprise et dans ses pratiques RH. Autrement dit, **pour atteindre l'objectif, encore faut-il ne pas l'entraver**. Il est possible d'identifier quelques postures ou dispositifs qui favorisent la coopération collective, et par extension la coopération entre classes d'âge.

AFFIRMER ET FAIRE VIVRE LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Pour fédérer les collaborateurs autour d'une vision commune, le DRH d'un groupe cimentier d'origine familiale, créé il y a près de 170 ans, décrit la nécessité d'affirmer clairement un socle

commun de valeurs auquel tous les salariés puissent se référer et qui fonde un sentiment d'appartenance partagé : « *Nous sommes un groupe familial, nous avons près de 200 ans d'existence, avec notre culture et nos valeurs. Nous proposons un poste dans une entreprise avec cette culture et ces valeurs. Nous sommes très clairs sur ce que nous proposons, sur les attendus. C'est à prendre ou à laisser. Si ça ne plaît pas, il ne faut pas venir, il y a des choses sur lesquelles on ne changera pas. Évidemment, si le groupe existe toujours, c'est que le phénomène d'hybridation fonctionne, c'est-à-dire que chaque nouvelle génération apporte son lot et contribue au changement²⁹.* »

Un autre DRH enfonce le clou et souligne l'importance à accorder à l'individu en rapport avec sa contribution et son interaction avec le collectif : « *Nous refusons le principe de génération x, y, w, z qui devrait induire une modification des organisations, comportements et ainsi de suite, selon des concepts théoriques et doctrinaires. C'est l'une des raisons du succès de l'effet intergénérationnel qui fonctionne au sein de notre groupe. On est [X-nom de l'entreprise] avant d'être junior ou senior. D'ailleurs le terme senior n'existe pas chez nous, il n'y a pas non plus de poste d'ouvrier junior ou quoi que ce soit. Et ce n'est pas un hasard. Nous considérons que le plus important, c'est l'individu qui travaille dans le collectif ; quel que soit son âge, son expérience, c'est ce qu'il apporte et la dynamique qu'il apporte au collectif et ce que le collectif lui apporte.* »

« Nous refusons le principe de génération x, y, w, z qui devrait induire une modification des organisations, comportements et ainsi de suite, selon des concepts théoriques et doctrinaires ».

28. Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH, *Entreprise & Carrières*, juillet-août 2023.

29. Les verbatim qui suivent sont issus de l'enquête sur les seniors conduite en 2024 par Florence Bonnevey, Pierre-Emmanuel Médioni et Marie-Laure Cahier, dont une partie des résultats a été publiée in *Le Capital Seniors*, Chaire FIT², Presses des Mines, 2024.

VALORISER LA PROXIMITÉ MANAGÉRIALE

Selon une étude OpinionWay pour Tellent³⁰, plus de 40% des salariés estiment que leur manager a déjà été un frein à leur carrière. « *Les salariés quittent les managers, pas les entreprises* » indiquait déjà Markus Buckingham³¹ lorsqu'il dirigeait Gallup en 2010.

Insuffler une culture de la proximité managériale permet d'identifier les besoins individuels, d'anticiper les difficultés et de faire des choix adaptés en matière de santé au travail ou d'évolution de carrière. Bruno Pavie, DRH de la société NGE (groupe de BTP, 23 000 salariés) jusqu'à fin 2024, déclare ainsi : « *Je crois qu'il y a des hiérarchies de fonctions, mais il n'y a pas de hiérarchie d'hommes. On est beaucoup sur la proximité, il faut avoir un management à hauteur d'homme* ». Un autre DRH insiste sur la notion d'organisation à taille humaine : « *Nous avons vraiment des organisations à taille très humaine, où chaque individu est effectivement connu par son manager. Une des plus grandes leçons de management que nous donnait notre ancien délégué syndical central, c'était : "la première des choses que vous devez faire le matin, si vous êtes un bon manager, c'est de poser la question à chaque membre de votre équipe : comment ça va ? Parce que s'il y a un de vos gars qui est en plein divorce ou qui a le dos complètement bloqué, ce n'est pas la peine de l'envoyer faire un port de charges ; dans la minute qui suit, il sera en arrêt maladie". C'est ça notre dialogue social, les leçons de management, nous les prenons aussi de nos partenaires sociaux.* »

Si ce type de proximité est plus facile à avoir dans des organisations à capital familial ou à actionnariat très stable qui promeuvent des valeurs de temps long, il est loin d'être impossible dans les grands groupes cotés, malgré l'accent souvent mis sur le changement et la transformation dans leurs discours managériaux. Ainsi un collaborateur de Schneider Electric témoigne du fait que la mobilité interne dans ce groupe repose

beaucoup sur l'attitude des managers qui aident les collaborateurs à évoluer : « *Les managers m'ont pas mal aidé grâce à leur réseau à m'ouvrir des portes vers leurs pairs, voire vers les RH. Ils cherchent des entités qui seraient susceptibles d'accueillir le profil du collaborateur. [...] C'est quand même très ancré ici, la culture de l'humain. Ce que je peux dire, c'est qu'on n'est pas des numéros* ».

SOUTENIR LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES DANS LA GESTION DES PARADOXES

Toutefois, une simple injonction à la proximité et à l'écoute des collaborateurs ne suffit pas, l'entreprise doit aussi veiller à donner à ses managers des ressources pour gérer les paradoxes auxquels elle les confronte. Or les exemples de mauvaise gestion du management intermédiaire sont fréquents, et cela entraîne des conséquences pour toute l'organisation.

Selon une enquête de l'APEC³², les attentes envers les managers se sont diversifiées et complexifiées, combinant objectifs de performance, bien-être des équipes et animation du collectif. 77 % des managers déclarent avoir adapté leurs pratiques ces dernières années, intégrant plus d'autonomie, de collaboration et une individualisation accrue. Parallèlement, ils sont aussi 69 % à constater que les demandes individuelles (télétravail, formation, aménagements d'horaires) complexifient le maintien du collectif. La conciliation entre satisfaction des besoins individuels et cohésion d'équipe est désormais un dilemme managérial majeur.

Le manager est très souvent porteur des paradoxes de l'organisation, notamment en matière de gestion des âges. Certaines entreprises industrielles affichent clairement une volonté de rajeunissement de leurs cadres et une politique de féminisation de leur encadrement pour approcher une parité hommes-femmes, tout en souhaitant offrir *en même temps* de belles fins de carrières à leurs collaborateurs

30. Opinion Way pour Tellent, Les salariés et la People Review, février 2024.

31. *Manager contre vents et marées*, Pearson Education, 2010.

32. APEC, Pratiques managériales 2023 : l'animation collective et le suivi individuel se redessinent, novembre 2023. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/pratiques-manageriales-2023.html>

expérimentés. Comment un manager peut-il répondre à cette triple exigence ? S'il a des quotas à respecter en matière de femmes ou de moins de 35 ans, comment peut-il réussir à ce que les expérimentés ne soient pas sacrifiés ? Comment, à budget d'augmentations et de formation donné, un manager peut-il concilier la volonté de rétention et de promotion des jeunes talents, des femmes et des seniors, en « servant » tout le monde ? Le manager est souvent laissé seul face à la gestion de ces arbitrages. D'un côté, « on va donner des avantages aux jeunes pour les retenir, congés sabbatiques, formations, que d'autres salariés aimeraient avoir, avec le vieux fantasme de les garder longtemps dans l'entreprise ». De l'autre, « les managers sont seuls pour accompagner les fins de carrière, la RH ne propose rien. Il y a des seniors qui sont en roue libre, qu'il faut motiver et maintenir sous tension, et des très impliqués qui ont du mal à décrocher ; cela constitue une forte charge mentale pour nous, les managers. »

Comment, à budget d'augmentations et de formation donné, un manager peut-il concilier la volonté de rétention et de promotion des jeunes talents, des femmes et des seniors, en « servant » tout le monde ?

Manager quelqu'un de plus âgé que soi fait aussi partie des difficultés du management. « Soit le manager s'autocensure par respect pour l'âge et l'antériorité de son collaborateur senior, il en est intimidé et s'interdit de le manager comme un autre ou d'exercer une autorité. Soit le manager est confronté à un conflit larvé, un non-dit dont il ne sait pas quoi faire, par exemple, grand classique, le senior aurait dû avoir le poste qu'il occupe lui-même. Pas facile de manager quelqu'un qui aurait dû avoir notre poste ! » explique Corinne Samama, coach et auteur de *Manager dans un monde sans visibilité*³³. C'est là qu'il est

important d'accompagner individuellement le manager, soit en le coachant, soit en l'aidant à inventer pour le senior un statut différent mais tout aussi valorisant.

La multiplication de ces situations d'injonctions paradoxales aboutit à un mal-être du management, entraînant une crise des vocations à devenir manager.

La multiplication de ces situations d'injonctions paradoxales aboutit à un mal-être du management³⁴, entraînant une crise des vocations à devenir manager. Selon un sondage Opinion Way pour Kéa portant sur les critères de réussite professionnelle des moins de 45 ans³⁵, seul 2 % des interviewés considèrent comme critère de réussite le fait de manager. La complexité des enjeux interpersonnels— et leur mauvaise prise en charge par l'organisation — est une des sources reconnues de la perte d'aura du statut de manager. Cette désaffection croissante pose un défi aux entreprises, qui doivent trouver des moyens pour attirer des talents vers ces postes clés pour leur performance, comprenant la qualité des interactions et des transmissions entre les collaborateurs. L'enjeu pour les dirigeants et les DRH est de mieux soutenir et accompagner leurs personnels encadrants, afin de leur permettre de remplir leurs missions dans de meilleures conditions. Jean-Pierre Delfino, ancien directeur général de l'OPCO Santé, résume ainsi la situation : « Le rôle du dirigeant est de rendre possible l'action des managers de proximité, qui sont amenés à individualiser le management de leurs collaborateurs pour apporter une réponse qui convienne à chacun et qui permette à l'organisation d'atteindre ses objectifs. L'enjeu est, d'une part, de garantir l'équité de traitement entre les salariés et, d'autre part, de réduire les injonctions paradoxales en apportant une réponse non

33. Pearson, 2013.

34. Nivet, B. (2019). Malaise dans le management In Bourdu, E., Lallement, M., Veltz, P. et Weil T. (dir.). (2019). *Le travail en mouvement* (Colloque de Cerisy). Paris : Presses des Mines, p. 160-167.

35. Sondage OpinionWay pour Kéa & Partners, Les jeunes, la valeur travail et les modèles de réussite, octobre 2023. Échantillon de 3043 personnes, représentatif de la population française âgée de 16 à 45 ans, interviewé par questionnaire auto-administré du 25 septembre au 2 octobre 2023.

équivoque à chacune d'entre elles ». Si l'entreprise ne peut pas toujours éviter de faire peser sur ses managers des injonctions paradoxales, il faut au moins qu'elle leur fournisse des moyens pour y faire face : budgets *ad hoc*, programmes spécifiques de développement de compétences, etc.

RECRUTER ET MIXER LES ÂGES AU TRAVAIL : UN CONTRAT DE CONFIANCE

Recruter des collaborateurs de tous âges envoie un message positif à tous les salariés sur la manière dont ils sont et seront considérés dans le futur : « *Nous recrutons à tous les âges. Nous recrutons des alternants parfois de 14 ans, avec les CAP. Nous recrutons tous les profils, que vous soyez jeunes ou moins jeunes ; parfois nous recrutons des profils à 5 ans de la retraite. Nous recrutons des personnes sur certains postes qui n'ont ni compétences, ni expériences. Elles ont plus de 50 ans, voire 58 ans. Nous les formons et nous sommes ravis du résultat : cela marche super bien.* »

Il est également important de **préserver une mixité d'âge dans les équipes et de ne pas créer des ghettos d'âge**, notamment dans les équipes numériques, data et IA. Dassault Systèmes, par exemple, produit des logiciels évolutifs avec des générations de produits qui se succèdent. « *Il est très important pour nous, explique Pascal Daloz, le directeur général, de mettre la puissance conceptive dans les mains de ceux qui ont le même âge que ceux qui vont utiliser les produits, ce qui veut dire que nous confions des responsabilités très tôt à des gens très jeunes. Néanmoins, il ne faut pas perdre la mémoire du produit, mémoire de l'idéal conceptif initialement poursuivi, mais aussi mémoire des erreurs commises qui est tout aussi importante. Comment réussir cet alliage ? À chaque génération de produits, nous mettons une génération en responsabilité et nous demandons à ceux qui ont réalisé les générations antérieures des produits d'être leurs tuteurs. C'est ainsi que nous établissons un lien de confiance entre les générations, ce*

*qui n'est bien entendu possible que parce que nos employés restent longtemps dans l'entreprise.*³⁶ »

La confiance entre les âges se bâtit ainsi sous la forme d'un « **compagnonnage** » dans la durée. 80 % des 23 000 salariés de Dassault Systèmes ont été embauchés en tant que jeunes diplômés, ce qui souligne le fait qu'**une certaine stabilité du personnel contribue à la coopération entre les âges.**

La confiance entre les âges se bâtit ainsi sous la forme d'un « **compagnonnage » dans la durée.**

METTRE AU CŒUR LE PARTAGE ET LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

À l'instar de Dassault Systèmes, le partage et la transmission des compétences sont un enjeu déterminant pour les entreprises. Selon l'étude APEC 2023³⁷, 74 % des managers ont mis en place des initiatives pour favoriser le partage de compétences (travail en sous-groupes, tutorat, mentorat).

Les programmes de **tutorat** visent à guider les alternants dans leur insertion au poste de travail, tout en veillant à transmettre des éléments essentiels de la culture d'entreprise. Le **mentorat** a davantage pour but de familiariser les nouveaux recrutés à la diversité des ressources de l'organisation et de les aider à acquérir un réseau interne. Le *reverse mentoring* ou **mentorat inversé** permet à des jeunes collaborateurs de transmettre leurs habiletés numériques à ceux qui en ont moins.

Il ne faut cependant pas céder au mythe de croire qu'il appartient forcément à la classe d'âge en attente du départ en retraite de prendre en charge la transmission des savoirs et des compétences. « *Le choix de privilégier les seniors [dans la transmission] pose question, car il s'opère*

36. Colloque de Cerisy, L'action collective peut-elle être créatrice ? (autour des travaux d'Armand Hat-chuel) 7-13 juin 2023.

37. APEC, Pratiques managériales 2023, *op. cit.*

souvent avec l'idée implicite que l'expérience suffirait pour remplir cette mission tutorale. Mais en réalité, les fonctions du tutorat font appel à des compétences spécifiques qui ne sont pas propres aux seniors³⁸. » Inversement, il serait tout aussi erroné de croire que les jeunes ont tous des compétences numériques et qu'ils possèdent l'aptitude à les transmettre. Ainsi rapporte une collaboratrice senior : « Évidemment, pour les geeks, tout est évident. Ceux qui sont geeks, en fait ils ne savent pas expliquer à quelqu'un comme moi ».

Généralement, quand les rôles de transmission sont reconnus et valorisés par l'organisation, et non considérés comme de la simple intendance invisible, ils sont bien accueillis par les travailleurs expérimentés qui s'y prêtent avec intérêt. Chez NGE, par exemple, les 500 tuteurs, tous volontaires, bénéficient d'une formation pour exercer ce rôle. Ils reçoivent en outre une prime la première année où ils sont nommés, et sont invités une fois tous les deux ans à une grande rencontre prestigieuse où toute la direction générale est présente, soulignant ainsi l'importance de leur rôle dans l'organisation.

Quand les rôles de transmission sont reconnus et valorisés par l'organisation, et non considérés comme de la simple intendance invisible, ils sont bien accueillis par les travailleurs expérimentés qui s'y prêtent avec intérêt.

Cependant, dans nombre d'entreprises, les tuteurs témoignent aussi d'une certaine frustration, car « on passe notre temps à former des gens qui ne restent pas ». Dans un marché du travail devenu plus fluide, les mobilités, notamment des jeunes, se font plus nombreuses, surtout dans les secteurs où les rémunérations sont faibles

et les métiers jugés pénibles. Selon une enquête Ipsos réalisée pour l'école d'ingénieurs CESI³⁹, près de 8 jeunes sur 10 (79 %) considèrent qu'il est indispensable de changer régulièrement d'entreprise pour avoir un meilleur salaire, et quasiment la même proportion (78 %) pense qu'il en va de même pour avoir un poste intéressant. Cela conduit à une démotivation des personnes expérimentées dans le processus de transmission. Pire encore, une entreprise peut elle-même encourager les mobilités internes, lorsqu'elle accélère la carrière de certains jeunes à haut potentiel qui ont été formés par les anciens. Ce qui fait dire à un manager qu'il préfère désormais avoir dans son équipe des personnes « moyennes » qu'il réussira à garder plutôt que des « *highpo*⁴⁰ ».

Autre dispositif facilitant la transmission : le **tuilage**. « Quand nous recrutons dans le cadre d'un départ à la retraite, nous anticipons. Cela nous permet d'être tellement performant, car nous avons le temps de préparer et d'intégrer le ou la recruté(e). Nous n'hésitons pas à intégrer 2 ou 3 ans en avance pour remplacer la personne qui va partir en retraite. Le passage de relais se fait dans la durée, et avec un payback immédiat. » Cette pratique reste cependant rare, car jugée trop coûteuse en dépit de son efficacité. Schneider Electric, pour sa part, propose un dispositif de temps partiel à 80 % rémunéré à 90 % dont peut bénéficier un salarié senior sous certaines conditions, lorsque le transfert de compétences s'appuie sur la constitution d'un binôme avec un salarié junior nouvellement recruté sur le poste.

38. Ndoye S. (2015), *op.cit.*

39. Ipsos, Observatoire sociétal des entreprises: le rapport au travail de la Génération Z, 19 juin 2024.

<https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-societal-des-entreprises-le-rapport-au-travail-de-la-generation-z>

40. Hauts potentiels.

CONCLUSION

Si les pratiques citées sont loin d'être exhaustives, elles montrent que le management authentiquement transgénérationnel dépasse les clivages d'âge pour s'intéresser aux personnes dans l'entreprise. Les entreprises « holistiques »⁴¹ mettent en place des dispositifs variés qui prennent en compte les compétences et la trajectoire professionnelle des personnes sans les discriminer par l'âge. Cette gestion plus inclusive pour tous contribue à une meilleure transmission des savoirs, une plus grande diversité des équipes et une organisation du travail plus résiliente. En repensant les trajectoires professionnelles, en mettant au cœur de leur réflexion l'acquisition et le transfert de compétences, les entreprises peuvent répondre aux défis démographiques, tout en créant un environnement de travail plus apaisé, riche et équilibré pour l'ensemble de leurs collaborateurs. Les entreprises qui ont cette approche disposent souvent de certaines caractéristiques communes : sens du temps long, pratiques managériales ancrées dans des valeurs, proximité avec le travail réel, fort niveau d'interactions entre

les individus, valorisation des compétences à long terme, dialogue social de qualité, haut niveau d'actionnariat salarié... Toutes choses qui, décidément, n'ont rien à voir avec l'âge des personnes au travail.

En repensant les trajectoires professionnelles, en mettant au cœur de leur réflexion l'acquisition et le transfert de compétences, les entreprises peuvent répondre aux défis démographiques, tout en créant un environnement de travail plus apaisé, riche et équilibré pour l'ensemble de leurs collaborateurs.

41. Bonnevey F., Médioni P. E. (2024). *Le Capital Seniors : enquête sur la gestion créative des emplois et des compétences*, Chaire FIT², Presses de Mines.

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines Paris - PSL

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
www.chairefit2.org
E-mail : chaire-fit2@minesparis.psl.eu

Directeurs de la publication : Sophie Hooge et Cédric Dalmasso
Édition : Cahier&Co
Création graphique : Laétitia Lafond / Illustration : Hervé Pinel.

**CHAIRE
FIT²**
**FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL**
MINES PARIS - PSL