

Avoir un chef plus jeune

Avoir un chef de vingt ou trente ans son cadet n'est pas toujours facile à accepter. Pour cohabiter, il faut dépasser les préjugés !

Jean-Marie Peretti, professeur à l'Essec (*) et auteur de *Les Seniors dans l'entreprise* (avec Éléonore Marbot, Ed. Village mondial), explique que la cohabitation entre générations commence par un apprivoisement réciproque.

Les difficultés relationnelles entre générations sont-elles plus présentes aujourd'hui ?

« Quand j'ai commencé à travailler, notre génération de baby boomers incarnait la volonté de faire avancer les choses. Les vieux étaient un frein à la modernisation des entreprises. Nous étions déjà différents... »

« Aujourd'hui, je retrouve la même impatience des jeunes à mon égard mais je pense que les écarts en termes d'attentes et de besoins sont plus importants. Les seniors d'aujourd'hui ont beaucoup de mal à comprendre les points forts des jeunes, surtout de ceux ayant un faible niveau d'éducation scolaire. De leur côté, beaucoup de moins de 30 ans aimeraient encadrer uni-

quement des jeunes. Lorsqu'ils sont responsables de salariés de l'âge de leurs parents, ils ont tendance à ne pas trouver leur place. »

Quelles différences de comportements et de valeurs peuvent expliquer ce conflit générationnel ?

« Je crois que les jeunes d'aujourd'hui ont un besoin considérable de reconnaissance. C'est un moteur fort, quel que soit leur niveau de qualification. Il y a aussi beaucoup de stéréotypes. »

« Les jeunes sont soi-disant plus infidèles que la génération précédente, prêts à quitter un travail pour un meilleur salaire. Les seniors les voient un peu comme des mercenaires, ayant beaucoup de mal à s'investir. Ils veulent partir à 17 h, parlent de RTT, n'ont pas d'implication affective... Ils ont envie d'apprendre et de progresser mais sans donner le temps au temps. Leur désir de responsabilités immédiates représente une menace pour les anciens. »

« A l'inverse, les seniors sont vus par les jeunes comme ayant des compétences obsolètes, étant peu productifs, lents, voire dépassés... et injustement mieux payés. Résultat : ils se sentent mal considérés, discriminés, ou en fin de vie professionnelle. »

Comment combattre ces préjugés ?

« Il y a un vrai problème de représentation des juniors par les seniors, et inversement. Il faut que les générations s'apprivoisent. Les anciens doivent prendre conscience que les juniors ne sont pas leur réplique parfaite, »



Pas évidents, les écarts d'âge au travail mais « il faut que les générations s'apprivoisent ». (dr)



Jean-Marie Peretti : « Comprendre que tout ce qui est différent est un atout. » (dr)

que le jeune d'aujourd'hui n'est pas celui d'il y a trente ans. Il accorde une importance particulière à sa vie privée, à ses réseaux, pour lesquels il a un sentiment d'appartenance fort. L'entreprise n'est plus LE réseau fondamental.

« Quant aux seniors, leur âge peut être un véritable atout. En transférant leurs compétences, ils peuvent devenir formateurs, maîtres d'apprentissage. A

condition que leurs capacités et leurs valeurs soient reconnues. »

Enfin, l'âge est-il un vrai problème ?

« Si l'on change de regard, c'est plutôt une richesse ! Vouloir à tout prix l'homogénéité d'une équipe, le bataillon de clones, c'est considérer que certains profils sont meilleurs que d'autres. Je crois qu'il faut se former à la diversité et prendre cons-

science que tout ce qui est différent est un atout. Essayons d'identifier ce que chaque génération a de riche et d'adapter notre façon d'encadrer et d'échanger. C'est la meilleure façon de travailler ensemble ! »

Hélène Jolly
nrd@nrco.fr

(*) École supérieure des sciences économiques et commerciales.

C'est avant tout une question de personne !

Témoignage. Boris a 23 ans. A sa sortie de l'école d'ingénieur, il y a six mois, il a été embauché comme chef de projet dans une entreprise agroalimentaire. « Mon rôle est de donner des recommandations aux industriels afin de faire évoluer les produits. Toutes les personnes avec qui je travaille ont entre 40 et 50 ans et sont dans la boîte depuis dix à quinze ans. C'est sûr qu'elles ont une expérience et une expertise que je n'ai pas. Mais j'ai le recul du marché : je sais ce que les gens attendent comme produit. Je sais ce que je veux obtenir mais pour

y arriver, j'ai besoin de l'expérience des plus anciens. »

Gagner en crédibilité

Dans l'ensemble, il a été bien accepté dans l'entreprise. « Les gens m'ont laissé le temps de prendre mes marques, ils ne m'ont pas trop testé. De temps en temps, je sens quand même des réticences. Je suis "un petit jeune, qui ne sait pas grand-chose"... J'ai besoin de gagner en crédibilité. C'est sûr que les gens qui sont là depuis longtemps sont plus écoutés. L'ancienneté donne une force à ce qu'ils font. » Selon lui, la qualité de la relation est avant tout une question de personne. « Parmi les anciens, certains se disent : ces jeunes qui vont prendre la relève n'ont pas à me dire ce que je dois faire. D'autres pensent plutôt : je ne suis pas fini, mon rôle est

maintenant d'apprendre aux plus jeunes, d'être formateur. A l'inverse, j'ai vu des jeunes de mon âge débarquer d'école de commerce en disant qu'ils n'avaient rien à apprendre... Lorsqu'on est plus jeune et que l'on donne des directives, je crois qu'il faut arriver à écouter la personne que l'on a en face. L'intérêt est d'échanger, d'apprendre de ceux qui ont de l'ancienneté. »

Toutefois, Boris regrette de ne pas avoir été suffisamment formé à gérer ces différences d'âge. « Après l'école, nous sommes voués à prendre des postes à responsabilités, amenés à gérer des ouvriers de 50 ans. J'ai donc décidé d'aller quelques jours en usine, sur la ligne, pour voir comment les gens travaillent. Si je ne sais pas ce qu'ils font, comment pourrais-je donner des directives cohérentes ? »

en savoir plus



Travailler ensemble. Ce livre de fond dépasse le seul domaine de l'entreprise et apporte une réflexion sociologique sur

un sujet sensible. Le vieillissement de la population est un enjeu crucial pour les entreprises : il va provoquer un choc démographique et une reconfiguration totale du paysage des ressources humaines. Départs en retraite de plus en plus tôt, entrée dans la vie active de plus en plus tard... Les entreprises doivent se préparer aux répercussions d'une telle mutation et réfléchir aux moyens de fidéliser les juniors tout en réintégrant les seniors. Éléonore Marbot, maître de conférences au Cnam en gestion des ressources humaines, apporte dans cet ouvrage des pistes de réflexion et d'action pour adopter les bonnes pratiques dans un souci d'équité intergénérationnel. > « Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60... »

comment les faire travailler ensemble », d'Éléonore Marbot, Ed. d'Organisation, 25 €.



L'expérience des seniors. Aujourd'hui, les plus de 50 ans représentent environ 30 % de la population. Ils seront 50 % en 2050.

Nous continuons de penser que ce vieillissement de la population est un drame et un fardeau. Le sociologue Serge Guérin nous invite à inverser notre regard : le prolongement de la durée de la vie dans nos sociétés est d'abord une bonne nouvelle ! Il faut rompre avec le « jeunisme » et considérer la génération des seniors, des « jeunes vieux », comme une ressource plutôt que comme un handicap. Notamment pour l'entreprise, parce qu'ils disposent d'une expérience à transmettre. > « L'Invention des seniors », de Serge Guérin, Ed. Hachette Littératures, 7,50 €.

Vous aussi, vous pouvez apporter votre témoignage sur notre site internet :

