

Laurent Germain
Directeur général du Groupe EGIS

Dans un contexte de compétition acharnée pour attirer et retenir les talents, l'engagement des collaborateurs s'impose comme une priorité stratégique pour les entreprises et leurs ressources humaines. Aujourd'hui, leur succès repose plus que jamais sur un équilibre délicat entre compétences individuelles et implication collective. La véritable question qui se pose est donc : comment assurer la pérennité de cet engagement au quotidien et identifier les leviers permettant à la fois à l'entreprise et à ses collaborateurs de maintenir, voire d'amplifier, cette dynamique sur le long terme ?

Personne n'échappe aux fluctuations de l'appétit professionnel, ni aux baisses passagères de motivation. Comme tous les cadres d'entreprise, j'ai été confronté à des questionnements insolubles au cours de ma carrière, et je ne m'engageais pas à 25 ans comme à 40. Toute aventure professionnelle expose au doute, un jour ou l'autre : la pandémie de la Covid-19 n'a rien initié sur ce plan, aussi brutales qu'en aient été les conséquences pour les diverses générations de salariés. Il n'y a pas de martingale ou de formule secrète qui vous permette de conserver le feu sacré en permanence au bureau, 365 jours sur 365. Preuve que nous sommes davantage que des machines, et que nos vulnérabilités conditionnent l'excellence de nos réalisations : elles en font tout le sel. *Hard work is good work*, disent les Américains. Cela suppose un panaché subtil de passion, de ténacité, d'expertise, de caractère, et non simplement d'investissement : en un mot comme en mille, de l'ENGAGEMENT.

En se penchant sur les mystères que recouvre cette notion d'engagement au travail, il m'apparaît qu'Olivier Truong et Pierre-André Bizien ont accompli un travail d'utilité publique. Chiffre après chiffre, source après source, ils ont décortiqué les défis que posent la technologie et les nouveaux modes d'organisation du travail pour les différentes générations d'actifs. Les deux auteurs ont poussé l'obligeance jusqu'à nous révéler les types d'interactions à cultiver en contexte managérial critique, ou lorsque couvent des conflits intergénérationnels dans les équipes. Leurs analyses ont autant de

surface que de tranchant, elles offrent de nouvelles perspectives sur des questions que nous pensions insolubles. Je pense notamment au délicat problème du recrutement des seniors, auquel ils apportent des éléments de solutions tout à fait probants. Je pense aussi au démenti subtil qu'ils opposent à certaines études sur la question du désengagement des jeunes au travail, ou à la fameuse guerre qui couvrirait entre générations dans tous les secteurs opérationnels. Me permettra-t-on d'évoquer un petit fait d'expérience issu de mes inclinations artistiques ? C'est le savant contraste entre les tonalités vocales, leur tessiture et leur portée qui fait la magie d'un opéra : de même, c'est la juxtaposition de compétences diverses, voire opposées, qui offre à une équipe son unicité, et la stabilité nécessaire pour être efficiente au quotidien. J'ai dernièrement pu le vérifier sur le terrain à Amman, en Jordanie, auprès de l'une de mes équipes. Dans mon métier, la conception, l'aménagement et le suivi des infrastructures de transport, nous avons constamment en tête l'impératif de confort et de sécurité pour des millions d'utilisateurs : sans ce savant mélange de diversité des compétences et d'être-au-monde qui se complètent, nous ne serions pas en mesure de produire des solutions originales et constamment en pointe au profit de nos partenaires.

L'effort d'innovation est primordial pour assurer la croissance organique d'une entreprise, tout comme l'inclusion de profils variés compatibles. La convergence optimale des énergies humaines suppose une alchimie particulière, qui dépasse l'art productiviste ou les stratégies de rentabilité. Par ailleurs, tout changement organisationnel génère des résistances. Le tout étant d'intégrer ces résistances à l'équation, plutôt que de les mater selon l'instinct reptilien hérité depuis la nuit des siècles.

Les entreprises qui ont une longueur d'avance sur les autres sont celles qui, au-delà des disruptions novatrices, savent anticiper les risques au-delà du prévisible. Ce sont surtout celles qui savent dépasser les contradictions apparentes et, par extension, les problèmes d'apparence insoluble. Ainsi, au Moyen Âge, Adélarde de Bath nous prévenait déjà que deux thèses opposées peuvent être vraies sur deux plans différents. Chaque jour dans mon entreprise, les solutions que nous cherchons ont cette couleur : une couleur qui n'est pas bêtement rouge, verte ou bleue... Une couleur qui laisse poindre différentes teintes sans paraître désunie, afin que le résultat puisse subvertir les attentes initiales.

Si l'on ne gouverne pas une entreprise par billets doux, il est néanmoins nécessaire d'instaurer des process managériaux permettant une collaboration intergénérationnelle fluide et respectueuse. Aussi, la culture d'inclusion et le rapport aux défis environnementaux me semblent constituer le socle éthique de toute entreprise digne et responsable, en ce milieu de XXI^e siècle qui s'annonce.

J'en terminerai par un fragment du regretté Pierre Soulages, grand peintre contemporain. Dépassant le Cogito de Descartes, il montrait que le secret de toute conception novatrice réside dans l'acte contemplé – assumé – dépassé :

« C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche. »

Introduction

Une guerre intergénérationnelle est-elle en germe au cœur de nos entreprises ? À en croire la liste des tortures subliminales qui affectent jeunes salariés et seniors dans les bureaux des sociétés de l'Ouest parisien ou de n'importe quel centre d'affaires en province, l'heure est grave : que vous ayez moins de 30 ou plus de 50 ans, une foule d'obstacles perturbent votre carrière en raison de votre âge, et de ce qu'il laisse penser de vous : dans l'Olympe feutrée des cabinets RH, on fait peu de détails. Au sein du monde post-Covid et hypertechnologique qui est le nôtre, vous êtes votre âge avant d'être une liste de compétences, puis, éventuellement, un diplôme. Derrière les lourdes portes des *head offices* et des bureaux de direction, on opposera la même fin de non-recevoir à ceux qui s'inquiètent de discriminations possibles ou de carrières gelées en raison du nombre des années qui est le vôtre, ou de celui que vous avez passé à votre poste : *Fuyez, profanes ! Le marché est rude, hyperconcurrentiel, et pour survivre collectivement, il convient d'extirper le mauvais gras de l'organisme combattant...* en d'autres termes, aux jeunots les tranchées, et aux seniors les cachots à l'arrière. Hors de ces lignes, point de salut. Le management actuel est prié d'en prendre acte et de répercuter la bonne parole darwiniste avec les rondeurs agréées : placard doré pour les chanceux, strapontin au coin du salon pour les demi-portions sans expérience, tapis rouge donnant sur débarras aux valeureux anciens. À l'heure où l'intelligence artificielle émerge et où les délocalisations s'accélèrent, nul emploi ne demeure irremplaçable, nul poste n'est désormais garanti : quel que soit l'âge, l'expérience ou l'entregent, personne n'est à l'abri.

Comment en est-on arrivés là ? Surtout, quelles alternatives envisager pour réformer ce système qui perdure sous un paravent de formules éthiques et de prétendues garanties déontologiques ? *Quid* de la bienveillance¹, de ses applications concrètes et de ses effets rémunérateurs ? Quel type d'engagement nouveau définir, qui ne soit pas synonyme d'implication, et qui permette aux différentes générations d'entrer en synergie sans s'affronter ? Comment bien distinguer les deux termes, engagement et implication, pour garantir leur autonomie propre dans un monde professionnel ébranlé ? Aussi, peut-on *engager* les jeunes générations comme on

1 Paul-Marie Chavanne et Olivier Truong, *La bienveillance en entreprise*, Eyrolles, 2017.

doit engager les anciennes ? De nombreuses pistes existent pour nous sortir de l'impasse, mais leurs résultats ne sont jamais assurés : ils dépendent d'une foule de détails paramétriques, conjecturels, qui interdisent d'espérer la moindre formule magique. Seules les stratégies managériales ambitieuses, bienveillantes et adaptées sur mesure à chaque entreprise créeront du résultat. Pour l'heure, la double malédiction professionnelle qui pèse sur les profils de seniors et de juniors risque de générer une guerre fratricide entre ces deux catégories de salariés, au détriment de tous : de la chaîne productive aux équipes encadrantes en passant par les opérateurs, les partenaires et les clients.

Avant d'explorer les solutions envisageables à ce *collapse* intergénérationnel, nous étudierons les causes multifactorielles du problème. En premier lieu, il conviendra de pointer la gigantesque révolution technologique de ces dernières années, dont les effets ont profondément modifié le quotidien des gens, au-dedans comme au-dehors de l'entreprise. Nous aborderons ensuite les répercussions de la crise mondiale de la Covid-19 sur l'aménagement du travail (la militance pour la semaine de quatre jours a repris de l'écho), et la baisse de l'investissement professionnel chez les nouvelles générations de salariés. Nous constaterons que ces évolutions problématiques se conjuguent à une crise existentielle collective face au devenir de la planète. On tentera, parallèlement, de mesurer le degré de décrochage des salariés seniors vis-à-vis du tsunami numérique : celui-ci obligeant désormais à s'adapter chaque jour à de nouveaux process et logiciels inconnus, sans contrepartie sur la valorisation des acquis professionnels anciens. Les conséquences de cette perte de valeur individuelle allant jusqu'au bris de carrières patiemment édifiées, des décennies durant, à l'ombre de promesses hiérarchiques qui ne seront jamais tenues.

De fait, les mutations du monde du travail ont toujours existé, résultant de l'intégration des avancées technologiques à l'usage des sociétés². Depuis quelques décennies cependant, ces mutations se sont accélérées, puis – à la faveur de la crise sanitaire de 2020 – elles se sont emballées. Certains ont perdu pied, notamment chez les seniors, tandis que la génération Z est entrée désabusée sur le marché du travail, blessée d'avoir perdu ses plus belles années de

2 On pense, notamment, aux immenses transformations sociales qu'entraîna l'apparition de la roue à Sumer, 4000 ans avant notre ère, et aux cortèges de mécontents qui défilèrent sans doute pour en préserver leurs métiers.

jeunesse en confinement pour le confort de ses aînés : d'où une rancœur lancinante et mutuelle qui se profile au bureau, aggravée par le phénomène d'expérience à fronts renversés sur la question technologique (c'est désormais aux jeunes qu'il est demandé de former et d'encadrer leurs aînés). Après des années de progression effrénée dans la société comme dans les entreprises, le virtuel a fini par muter : ce n'est plus une simple possibilité non réalisée, c'est la puissance cachée du réel. Le virtuel est devenu une modalité du réel : il est entré dans sa chair, jusqu'à devenir intelligence (artificielle), IA... mais inversement, le réel s'est quant à lui partiellement désincarné, artificialisé. D'où cette sensation étrange qui nous étreint, au bureau, lorsque notre travail semble se perdre dans les méandres des écrans, ou manquer une certaine forme de concrétude : la numérisation des tâches finit par atomiser le rapport au travail, sa tangibilité, les rapports avec les collègues, enfin les carrières.

Cette accélération du système produit nécessairement son lot de gagnants et de perdants, de stratégies de survie professionnelle (avisées ou non), de pactes léonins et de choix cornéliens... Nous avons tenu à en rendre compte au travers de nombreux témoignages personnels et de chiffres sourcés³, de propositions de décideurs, de ressentis d'opérateurs. À l'heure où 56 % des Français craignent un conflit de générations⁴, quelles solutions les entreprises peuvent-elles mobiliser afin de réconcilier les différentes classes d'âge au travail ? Comment dépasser les lourdeurs du système bureaucratique, hérité du XX^e siècle et prolongé dans les chaînes de vérification managériales ? Enfin, comment remédier à la relégation des salariés seniors et répondre au besoin de liberté effréné des générations Y et Z (que partagent aussi les générations précédentes, sur un mode atténué) ?

L'immense ruée vers les technologies récréatives s'est accompagnée d'applications hybrides au profit de l'entreprise, désormais délocalisée jusque dans les intérieurs les plus intimes des domiciles. Avec l'essor du télétravail et des mails sur le smartphone, le bureau s'est dématérialisé, désormais nulle part et partout à la fois. Ce prodige d'ubiquité a son revers : un nombre croissant de salariés au bureau sont désormais présents et ailleurs, investis et démobilisés sans qu'une claire contradiction puisse être pointée. Aujourd'hui, la question se

3 Nous avons cependant essayé d'éviter le biais de la quantophrénie, ce fétichisme du chiffre qui sous-tend que tout le réel peut être traduit sous forme de moyennes et de pourcentages.

4 Sondage Odoxa – Cercle Vulnérabilités et Société, 16 février 2021.

pose donc plus que jamais : où a-t-on besoin d'engagement, où a-t-on besoin d'implication au sein de la sphère collaborative, comment coordonner ces deux modalités différentes de l'effort selon que vous soyez senior, entre deux âges ou jeune actif ? En d'autres termes : peut-on engager les jeunes générations comme on doit engager les anciennes générations ? Peut-on les impliquer comme on les impliquait hier ?

L'extension de la sphère ludique et des loisirs a pris un poids tel que le travail n'est plus vécu comme l'élément structurant de la vie adulte, mais plutôt comme un préalable optionnel à l'accomplissement de soi. Sa valeur symbolique a chuté chez les trentenaires et s'est effondrée pour la génération Z, tandis qu'elle résiste chez les seniors, malgré certains contrastes (l'absentéisme des employés seniors a baissé, contrairement à celui des autres générations au travail). Tous les signaux sociétaux de ces dernières années laissent entendre que l'émancipation et la liberté ne passent plus par le travail et son corollaire idéal : une carrière ascendante ponctuée de promotions successives, stabilisatrices, pourvoyeuses de crédit symbolique.

Cette mutation n'est pas conjoncturelle. Elle est vouée à s'installer dans la durée, car elle est déjà ancrée dans les consciences des salariés des catégories socio-professionnelles supérieures (cadres, etc.). Les contours de la nouvelle organisation du travail qui s'annonce sont encore flous, bien que l'on puisse déjà identifier une part de ses composantes : l'ubérisation, la dématérialisation des rapports et des services, une certaine relâche des comportements et un transfert du savoir-être vers une polyvalence technique intuitive. Afin de mieux quantifier et modéliser ces paramètres incertains, nous aurions besoin d'adapter le concept de logique floue (*fuzzy logic*) conçu par Lotfi Zadeh⁵. Les seniors sont les grands perdants symboliques de ce nouveau contexte : leurs compétences, plus traditionnelles, sont désormais dévaluées. C'est là que gît la plus grande injustice du nouveau système en devenir.

Pour autant, les jeux ne sont pas faits et les réaménagements complexes du travail en entreprise bénéficieront de nouvelles intuitions managériales, dont certaines pourraient s'avérer salvatrices.

N'est-ce pas parce que la chaussure des Romains était inconfortable que les chemins de pierre carrée furent inventés ?

⁵ Kurosh Madani et Olivier Meier, « Réflexions autour de la Modélisation des dynamiques économiques par agents intelligents : analyse, exemples et potentialités », *Revue de management & de stratégie*, 2024.