

COMMENT TRAVAILLER EN 2020 ? DU MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL À LA NÉCESSITÉ D'IDENTIFIER DE NOUVELLES COMPÉTENCES

(Partie 1 : Le management intergénérationnel : une nécessité pour le travail 2.0)



Mots clés :

Management intergénérationnel ; génération X ; génération Y ; génération Z ; baby-boomers ; travail 2.0 ; digitalisation du travail ; ubérisation ; soft skills ; homo numericus ;

Abstract :

Aujourd'hui, quatre générations cohabitent dans les organisations. Elles présentent de nombreuses différences de motivations au travail et de réactivité au management, mais aussi de compétences détenues et déployées. Dans ces conditions, le management intergénérationnel devient une nécessité malgré les difficultés de mise en place et les différences de pratique entre les organisations. Le « travail 2.0 », liée aux analyses prospectives des évolutions, impose alors une nouvelle approche du travail, laissant émerger des compétences particulières et de nouveaux contours. L'Homo Numericus au travail devra alors intégrer ces changements, tout comme les organisations et les structures de formation.

Introduction :

« *Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante* », disait George Orwell. Aujourd'hui, certaines organisations voient trois et même parfois quatre générations cohabiter et tenter de travailler ensemble. Les managers et DRH évoquent cette difficulté profonde à trouver des synergies, à l'époque de l'économie et du management collaboratifs. Ce paradoxe questionne : comment tirer de cette diversité la richesse humaine nécessaire aux organisations ? Comment transformer en valeur ajoutée, ce qui aujourd'hui peut constituer des conflits, incompréhensions et blocages ? Pour bien comprendre et analyser ces problématiques, il faut d'abord se pencher sur le concept de génération au travail et constater les différences, puis voir ce qui a pu être mis en place pour favoriser ce management intergénérationnel (I). Mais la question plus profonde qui se pose est aussi celle de l'évolution des compétences nécessaires pour travailler à l'horizon 2020. Ainsi, l'identification de nouvelles compétences et la nécessité du digital viennent modifier en profondeur les pratiques de recrutement, de GRH mais aussi de management de l'équipe au quotidien. Ces nouvelles compétences doivent donc être identifiées, afin de mieux comprendre les enjeux et contraintes du « travail 2.0 » (II).

Il s'agira alors de se poser la question de la pertinence du concept de compétences et de voir ses limites. L'intérêt, dans une économie globalisée et un monde du travail transformé, d'une nouvelle approche pourra nous permettre de présenter le concept de capabilités. Emprunté à l'économie et diffusé dans le management, il peut répondre aux questionnements liés au travail 2.0. Nous le développerons dans un second article qui complètera celui-ci : « De l'approche par les compétences à l'approche par les capabilités ».

I. Le management intergénérationnel : constats, analyse et modalités de mise en place

A. Le constat d'un contexte de diversité générationnelle dans les organisations

Aujourd'hui, quatre générations de travailleurs actifs, aux attitudes, aux attentes et aux aspirations différentes, cohabitent dans les organisations et doivent collaborer ensemble. Les organisations doivent donc reconnaître cette diversité, l'absorber et en tirer parti.

La définition du concept de génération n'est pas unanime. En effet, d'un point de vue démographique, une génération peut être considérée comme un ensemble d'individus nés au cours de la même période. Pourtant, pour le sociologue Karl Mannheim (1928), cela ne suffit pas à caractériser une génération. Une génération correspondrait alors à un groupe d'individus d'âge proche qui partagent une destinée commune, qui sont exposés et expérimentent les mêmes événements historiques. Si l'on se centre sur le concept de génération appliqué aux sciences de gestion, une génération peut se définir, selon Grima (2007) comme « *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* ». Les travailleurs d'une même génération ont donc 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* ». Cette conception de la réalité du travail est donc différente entre les générations et explique l'existence de disparités quant aux attitudes et aspirations des travailleurs de différentes générations.

Aujourd'hui, la nécessité de la mise en œuvre d'un management intergénérationnel se fait de plus en plus sentir dans un contexte de cohabitation d'un nombre plus important de générations de travailleurs dans les organisations. Ce phénomène est lié à plusieurs facteurs.

D'abord, la durée de vie active a été progressivement allongée par les réformes des retraites de 1993, 2003 et 2010, ce qui entraîne l'augmentation le vieillissement de la main d'œuvre par l'augmentation du nombre de salariés seniors. En effet, l'âge légal de départ à la retraite est passé progressivement de 60 à 62 ans, l'âge de départ à taux plein de 65 à 67 ans et la durée de cotisation pour une retraite à taux plein est passée à 41 ans. Les salariés sont donc actifs plus longtemps, ce qui accroît les différences d'âge entre les plus jeunes et les plus âgés.

De plus, la génération Z est en train de pénétrer progressivement sur le marché du travail, les plus âgés d'entre eux ayant aujourd'hui une vingtaine d'années.

Enfin, certains dispositifs juridiques entrés en vigueur ces dernières années ont justement pour objectif de favoriser le travail des jeunes et des seniors et leur coopération dans les organisations. Il s'agit notamment de la loi du 17 décembre 2008 relative au financement de la sécurité sociale, qui 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. Il s'agit également de la loi du 1^{er} mars 2013 portant 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), bien que ce dispositif soit aujourd'hui considéré comme un « échec » par la Cour des comptes.

Si on peut actuellement distinguer quatre générations cohabitant dans le monde du travail, les contours de ces générations sont souvent flous et discutés¹ :

- ▶ La génération des baby-boomers, nés entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et le début des années 60 ;
- ▶ La génération X, nés entre le début des années 60 et le début des années 80 ;
- ▶ La génération Y, nés entre le début des années 80 et le milieu voire la fin des années 90 ;
- ▶ La génération Z, nés entre le milieu voire de la fin des années 90 et 2010.

Chacune de ces quatre générations présente des caractéristiques, des valeurs, des aspirations différentes (et qui font débat), qu'il semble important de prendre en compte pour tirer le meilleur de chaque génération et favoriser la

¹ Dejoux et Wechtler (2011) : les Baby-Boomers (nés dans les années 1946-1964), la Génération X (nés entre 1965 et 1980) et la Génération Y (nés entre 1981 et 2000)

Pichault et Pleyers (2012) : les Baby-Boomers (nés entre 1949 et 1963), la génération X (nés entre 1964 et 1979), la génération Y (nés entre 1979 et 1994)

Casoinic (2016) : la génération Y (nés entre 1980 et 1995) et la génération Z (nés après 1995)

collaboration entre elles.

Génération	Baby-Boomers Papy-boomers	Génération X Génération sacrifiée	Génération Y Génération why Millenials Digital natives Nexters	Génération Z Nouvelle génération silencieuse Génération C (pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité)
Période de naissance approximative	1945-1960	1961-1980	1981-1995	1995-2010
Evènements marquants	Premiers pas de l'homme sur la Lune, 30 Glorieuses, mai 68	Crise économique, chute du mur de Berlin, premier PC, SIDA, Tchernobyl	Attaques du 11 septembre 2001, Playstation, télé réalité, réseaux sociaux, mondialisation	Crise économique, réchauffement climatique, Wikipédia
Part dans la population active française en 2015 ²	16 %	52 %	31 %	2 %
Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail	- Management bureaucratique (rigueur, respect des règles et des procédures...) - Puis management stratégique (fonctionnement en mode projet, management par les objectifs...)	Management stratégique (fonctionnement en mode projet, management par les objectifs...)	- Management collaboratif (mobilisation de l'intelligence collective) - Et management co- responsable (confiance des managers et autonomie des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur les résultats)	- Management collaboratif (mobilisation de l'intelligence collective) - Et management co- responsable (confiance des managers et autonomie des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur les résultats)
Attitudes	Loyauté envers l'entreprise, importance de la carrière et de la réussite sociale Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique	- Progression ralentie par la présence massive des baby- boomers aux postes à responsabilités - Manque de confiance vis-à-vis de leur organisation, pas de sentiment d'appartenance	Optimisme, sociabilité, débrouillardise, acceptation de la diversité, aisance avec les outils informatiques, apprécie le changement et les défis, ambition, niveau de formation initiale élevé, recherche de sens au travail - Culture de la mobilité - Nouveau rapport à l'autorité et aux règles (non contestées mais contournées par des regroupements en communautés d'intérêts) - Adaptabilité - Fonctionnement naturel en réseau (sentiment d'appartenance au	Culture de l'instantanéité et de la satisfaction immédiate Ouverture sur le monde Désir d'entrepreneuriat Dépendance aux outils numériques Multitâches et capacité de concentration limitée dans le temps Forte estime de soi

² Calculs des auteurs à partir de données de l'INSEE

			réseau, non à la structure)	
Aspirations	Stabilité et sécurité de l'emploi, gratification personnelle	Flexibilité des horaires de travail	Indépendance, autonomie, recherche d'un équilibre vie professionnelle-vie personnelle, flexibilité	Hiérarchie aplatie Créer leur entreprise ou travail dans des PME Rythme de travail rapide

Sources : Saba, Tania. 2009. Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, mars 2009, Vol. 34, pp. 25-37 ; Dejoux, Cécile et Wechtler, Heidi. 2011. Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, Mars 2011, 43, pp. 227-238 ; Premières Rencontres richesses humaines associatives - Atelier management intergénérationnel. CRDLA Environnement, 2 et 3 décembre 2013.

Il est toutefois à noter qu'il serait illusoire de penser que tous les travailleurs d'une même génération présentent les mêmes caractéristiques, les mêmes attitudes, valeurs et attentes. En effet, « *plusieurs différences quant aux attentes sont [...] attribuables à des catégories d'emplois ou à des secteurs d'emplois, voire à des différences individuelles, et non à des différences de générations* » (Saba, 2009). Ainsi, bien qu'il soit intéressant de prendre en compte les traits caractéristiques marquants d'une génération, la Gestion des Ressources Humaines ne peut pas être universelle pour toute une génération, mais dépend de divers facteurs de contingence dont l'âge, le poste occupé, le type d'organisation, ...

B. Les conséquences de la diversité générationnelle dans les organisations

Si les différences entre générations ne sont pas prises en compte au sein de l'organisation, la cohabitation de travailleurs de différentes générations peut entraîner des difficultés.

En effet, les différences d'âge entre individus au sein des organisations peuvent mener à des conflits intergénérationnels. Nous retiendrons ici la définition de Grima (2007) qui énonce que le conflit intergénérationnel est « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ».

Les travaux de d'Amason *et al.* (1995) et de Pelled (1996) montrent que, dans un groupe, les conflits affectifs (« affective conflicts »), c'est-à-dire ceux qui naissent d'antagonismes entre membres du groupe liés aux affinités, émotions et aux personnalités, sont nocifs pour la performance des organisations. A l'inverse, les conflits relatifs à l'activité de travail (« cognitive conflicts » ou « substantive conflicts ») améliorent l'efficacité de l'équipe de travail car ils permettent l'expression de différentes visions et opinions, d'alternatives aux solutions habituelles et font donc émerger des décisions d'équipe de meilleure qualité.

Or, les facteurs de diversité visibles des membres d'un groupe de travail (tels que l'âge ou le sexe) entraînent majoritairement des conflits affectifs aux conséquences négatives pour le groupe et l'organisation (turnover, et moindre performance). Les facteurs de diversité non visibles (tels que le niveau d'éducation ou l'expérience professionnelle) mènent davantage à des conflits relatifs à l'activité de travail, positifs pour l'organisation. La diversité générationnelle serait donc source de conflits affectifs dans les groupes de travail, ce qui les rendrait moins performants.

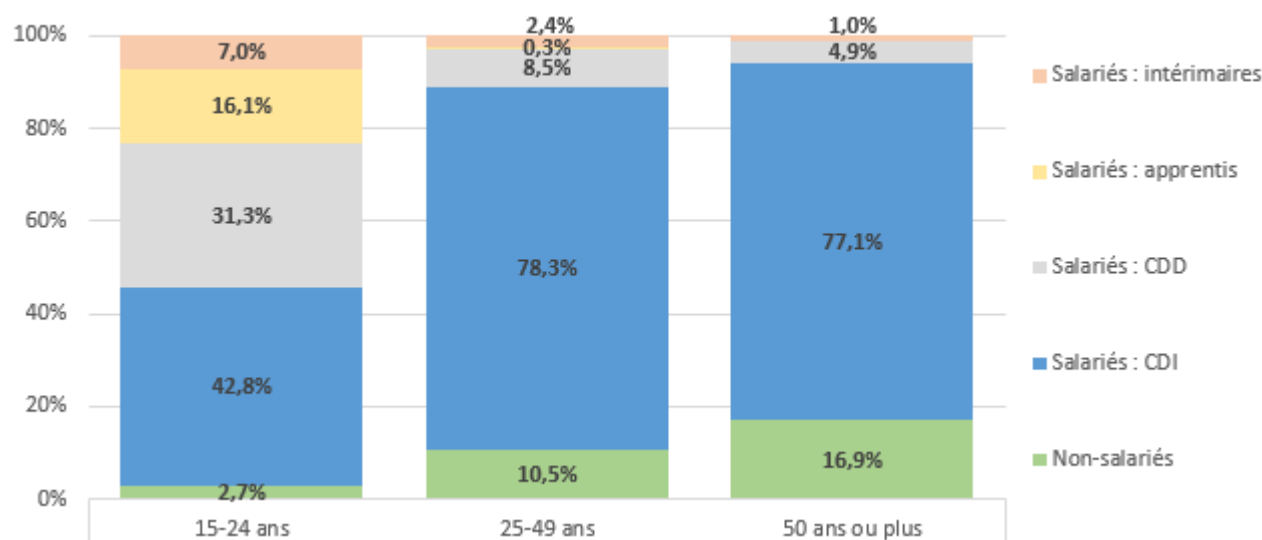
Les conflits ou tensions entre collaborateurs de différentes générations peuvent être liés au fait que les travailleurs d'âges divers n'ont pas les mêmes valeurs, les mêmes motivations, aspirations et la même vision du travail.

Mais les tensions entre générations peuvent également provenir des différences de statuts des travailleurs de différentes générations dans les organisations et les uns par rapport aux autres.

En effet, l'une des sources importantes de conflits intergénérationnels est « *l'impatience des jeunes salariés vis-à-vis du départ à la retraite des seniors pour accéder aux postes de niveau exécutif supérieur, ou des situations d'encadrement entre un manager jeune et un subordonné plus âgé* » (Casoinic, 2014). En effet, les jeunes, avec un niveau de formation initiale élevée, peuvent occuper un poste d'encadrement auprès de salariés plus âgés et plus expérimentés qu'eux. Il y a donc une possible remise en cause de la légitimité du supérieur à cause de son jeune âge, de sa moindre expérience ou du fait qu'il ait été « *parachuté* » à un poste à responsabilité alors que les baby-boomers ont dû « *gravir les échelons* ».

D'un autre côté, l'allongement de la durée de vie active des seniors peut limiter les « *opportunités d'avancement dans la carrière disponible pour les salariés appartenant aux générations plus jeunes* » (Casoinic, 2014), mais également leurs possibilités d'obtenir un contrat de travail stable. Les jeunes ont souvent des contrats de travail plus précaires que leurs aînés : stages à répétition, CDD, intérim, contrats aidés et contrat de professionnalisation ou d'apprentissage à durée déterminée, ... Ainsi, 42,8 % des personnes en emploi de 15 à 24 ans étaient salariées en CDI en 2016, contre près de 78 % des travailleurs de 25 ans et plus. « *La situation est conflictuelle. Les anciens ont pouvoir et statut. Les jeunes sont quant à eux condamnés à être intérimaires, ultra-flexibles, peu payés, alors qu'ils sont surdiplômés* » explique le sociologue Louis Chauvel.

Statut de l'emploi et type de contrat de travail selon l'âge en 2016



Données : INSEE ; mise en page des auteurs

C. Le management intergénérationnel

Le management intergénérationnel correspond avant tout au management de personnes diverses en âge. Il s'agit donc de manager la diversité. Selon Barth et Falcoz (2009), le management de la diversité correspond à l'« *ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent de façon implicite ou explicite de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous au sein des entreprises ou organisations dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation* ».

La diversité, et notamment la diversité générationnelle, représenterait donc une chance pour chaque collaborateur et pour l'organisation, si celle-ci met en place des dispositifs qui permettent non seulement d'éviter toute forme de discrimination mais favorise également la collaboration entre collaborateurs d'âge divers. Le management de la diversité, et notamment de la diversité des âges ne consiste donc pas uniquement à respecter les règles juridiques en vigueur en matière de non-discrimination. Il ne s'agit pas non plus d'assurer une simple mixité des âges dans l'organisation en s'assurant de l'équilibre de la pyramide des âges car cela ne permettrait qu'une cohabitation entre générations. En effet, il ne suffit pas de favoriser la diversité des salariés, « *il est également nécessaire de la gérer et de la piloter* » (Frimousse et Peretti, 2007).

L'objectif est alors de trouver les leviers de développement professionnel et d'épanouissement des différentes générations de collaborateurs et de favoriser le travail commun entre générations, ce qui permet le partage d'idées et de visions différentes, l'émergence de nouvelles idées, et l'intelligence collective.

La direction des ressources humaines, doit s'attacher à connaître les caractéristiques des différentes générations et en tenir compte pour favoriser le développement professionnel de chaque collaborateur et le travail coopératif intergénérationnel. Le management intergénérationnel passe par le fait de favoriser coopération entre générations et d'adapter l'organisation aux différentes générations pour que chacun puisse s'y développer et s'y épanouir.

D. Les enjeux du management de cette diversité générationnelle

Bien que des difficultés puissent émerger face à la diversité générationnelle des groupes de travail, les organisations peuvent également tirer parti de salariés aux âges divers. En effet, la coopération intergénérationnelle, favorisée par le management intergénérationnel, peut apporter de nombreux atouts aux collectifs de travail. Ainsi, les

enjeux du management intergénérationnel sont nombreux.

Le premier enjeu du management intergénérationnel est de favoriser l'intégration, la motivation et le développement professionnel de la nouvelle génération afin de fidéliser cette population de travailleurs souvent volatile.

Le but est également que les plus expérimentés transmettent aux plus jeunes les compétences nécessaires à leur pleine intégration dans l'organisation afin qu'ils soient opérationnels rapidement et productifs. Cette transmission des compétences apparaît comme indispensable à la pérennité de l'organisation car les compétences qui ne seraient pas léguées par les plus âgés partant à la retraite seraient perdues, alors même qu'elles représentent une ressource capitale.

Le management intergénérationnel peut également permettre de stimuler les seniors en continuant de leur offrir des perspectives de carrières motivantes afin de lutter contre le Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle (SPFVP). Le SPFVP est défini par Marbot (2005) comme l'*«acceptation par l'individu des changements des engagements de sa vie»*. Le travail n'est plus vécu comme un élément central de la vie du senior. Le SPFVP est notamment caractérisé par un désengagement au travail et une évolution du rôle social de l'individu : *« le senior privilégie des rôles familiaux ou qui ne concernent pas le travail »*.

L'enjeu majeur du management intergénérationnel, pour l'organisation, est de savoir comment et de favoriser la diversité générationnelle des membres de l'organisation et de pouvoir en tirer parti. En effet, la diversité est porteuse de nombreux atouts pour l'organisation relevant « business case » de la diversité. Selon Garner-Moyer, « l'idée sous-jacente au business case de la diversité étant que des collectifs de travail "diversifiés" [notamment en termes d'âge] sont plus productifs et améliorent la performance globale » des organisations. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

D'abord, la diversité des équipes est source d'innovation et de créativité. Selon Leonard et Straus (1999), l'innovation naît de la confrontation voire du « choc » entre des idées, des analyses, des visions du monde différentes. Or, de nombreuses organisations, craignant ces conflits pourtant fructueux, réunissent des collaborateurs semblables qui ont donc des avis similaires. Ces organisations subissent le « syndrome du clonage commode » et évitent la diversité qui permettrait pourtant de faire émerger de « nouvelles solutions face aux problèmes rencontrés [et éviterait] à l'entreprise de s'enfermer dans des routines organisationnelles » (Semache, 2006).

Le partage et la mise en commun d'idées diverses au sein d'une communauté de travail est donc source d'intelligence collective, véritable levier de performance pour les organisations. Non seulement « si tu diffères de moi... loin de me léser, tu m'enrichis » (Antoine de Saint-Exupéry) mais tu enrichis également l'organisation ! En somme, le management intergénérationnel revêt un enjeu majeur pour la performance des organisations. En effet, le but est d'intégrer, de retenir et d'utiliser les richesses de toutes les générations et les richesses créées de leur collaboration grâce à l'intelligence collective.

De plus, des travailleurs d'âges divers sont représentatifs de la population et permettent de favoriser la proximité avec les clients, de mieux comprendre leurs besoins afin de mieux les satisfaire. Par exemple, Une étude du Boston Consulting Group de 2011 conseillait ainsi aux organisations d'employer des salariés divers pour améliorer leurs performances commerciales. En 2005, Grand Optical a recruté une cinquantaine de salariés seniors car les clients de plus de cinquante ans préféraient être conseillés par des vendeurs de la même tranche d'âge, avec lesquels ils se sentaient plus à l'aise et plus en phase. Les processus d'intégration et de formation de ces nouvelles recrues ont été adaptés pour faciliter la prise de poste des collaborateurs : parrainage renforcé, formation sur deux à trois jours par semaine alternée avec des périodes en magasin, ...

Enfin, le fait d'employer des salariés d'âges divers valorise l'image de marque employeur d'une organisation. Favoriser la diversité et l'épanouissement de collaborateurs de tous âges est un signal positif envoyé vers les candidats à l'embauche mais, plus largement, vers la société et les clients potentiels de l'organisation.

Malgré les nombreux enjeux de la diversité et du management intergénérationnel, les salariés semblent peu conscients des actions mises en œuvre sur ce sujet dans leur organisation. En effet, selon une enquête d'IMS Entreprendre, peu nombreux sont les salariés qui peuvent « *détailler la stratégie de l'entreprise sur le sujet, ni même citer quelques actions clés* ». Les organisations doivent donc veiller à mettre en place des outils clairs de management intergénérationnel et à communiquer sur leurs objectifs.

E. Quelques pratiques pour manager la diversité générationnelle

Le management intergénérationnel a donc pour but de favoriser la coopération intergénérationnelle pour tirer parti de la rencontre de visions et d'expériences différentes, mais également d'offrir un cadre adapté et motivant pour chacune des générations.

a. Favoriser la coopération intergénérationnelle

Nous avons montré que l'un des enjeux majeurs du management intergénérationnel était de favoriser coopération intergénérationnelle afin de permettre la transmission des compétences entre générations mais également afin de bénéficier des atouts d'une équipe diverse en développant l'intelligence collective. Pour encourager la coopération entre collaborateurs d'âges variés, les organisations peuvent notamment prendre en compte les éléments suivants.

D'abord, les organisations doivent favoriser la construction et la diffusion d'une culture d'entreprise basée sur une vision positive et enrichissante des différences, et qui va relier les salariés de toutes générations. L'organisation doit donc diffuser cette culture au cours de la phase de recrutement et d'intégration mais aussi tout au long de la vie professionnelle du salarié. Cette culture d'entreprise doit notamment avoir pour objectif de lutter contre les stéréotypes associés aux différentes générations. Par exemple, les seniors sont souvent considérés comme averses au changement, et ayant des difficultés à utiliser les TIC, alors que les travailleurs de la génération Y sont perçus comme paresseux et peu responsables. Non seulement, ces stéréotypes sont sources de défiance entre générations différentes, mais ils pousseraient les salariés à agir selon le stéréotype associé à leur âge. Ainsi, Grima (2007), à partir de différents travaux, énonce qu'il existerait « une prophétie auto-réalisatrice » chez les salariés de plus de 50 ans confrontés à des stéréotypes car ces préjugés les amèneraient à douter de leurs capacités et donc à se montrer sous-performants.

De plus, les organisations doivent s'attacher à favoriser la communication formelle mais aussi informelle entre générations. Cela peut notamment passer par le parrainage d'un jeune collaborateur par un collègue plus âgé et expérimenté.

Toutefois, les salariés expérimentés peuvent se montrer réticents à transmettre leurs compétences. En effet, leur rôle d'expert leur permet de contrôler une zone d'incertitude qui leur confère un certain pouvoir au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977) qu'ils n'ont pas intérêt à céder. Pour permettre le transfert de compétences des plus anciens vers les plus jeunes, il apparaît donc nécessaire de favoriser la confiance entre collaborateurs et envers l'organisation.

De plus, pour que les plus expérimentés transmettent leurs compétences aux plus jeunes, les salariés et l'organisation doivent être conscients de l'existence de ces compétences. C'est pourquoi il est nécessaire de réaliser régulièrement une identification des compétences présentes et à diffuser dans l'organisation. « *Il est donc indispensable de donner aux détenteurs de ces compétences du temps afin qu'ils formalisent et capitalisent leurs savoirs* » (Marbot, 2005).

b. Adapter l'organisation aux différentes générations

Le management intergénérationnel passe également par l'adaptation de l'organisation aux différentes générations, le but étant d'offrir aux salariés de tous âges les conditions pour s'épanouir, être motivés et performants. Ainsi, « *à l'image du marketing segmentant de plus en plus ses cibles [...], la gestion s'est orientée vers la segmentation, c'est-à-dire un management par groupes d'individus* », notamment par groupes d'âges (Scotto et al., 2014). L'organisation aurait alors intérêt à adapter, à décliner son mode de management en fonction des groupes d'individus d'âges différents. Nous nous attacherons donc à recenser des pratiques non exhaustives pouvant accompagner et stimuler les différentes générations de travailleurs.

Afin de favoriser l'intégration, la rétention et la motivation des jeunes dans une organisation, il est important de leur offrir un réel parcours d'intégration, en prenant en compte leur expérience souvent relativement limitée par rapport à leurs aînés. Cette intégration peut notamment être accompagnée d'une offre de formation ciblée et d'un tutorat par un collaborateur plus expérimenté, visant à compléter leur formation initiale et à favoriser la « *transmission [...] entre un professionnel confirmé et une personne novice dans le métier* » (Fredy-Planchot, 2007). Il semble également crucial d'offrir aux jeunes salariés, souvent plus volatils que leurs aînés, des perspectives de carrière et de rémunération intéressantes et claires.

On peut ajouter qu'il est intéressant, pour les organisations de s'intéresser à la possibilité d'offrir des horaires flexibles à leurs salariés. Selon une étude Ifop/Citrix, près de deux tiers des jeunes 18 à 25 ans interrogés affirmaient vouloir

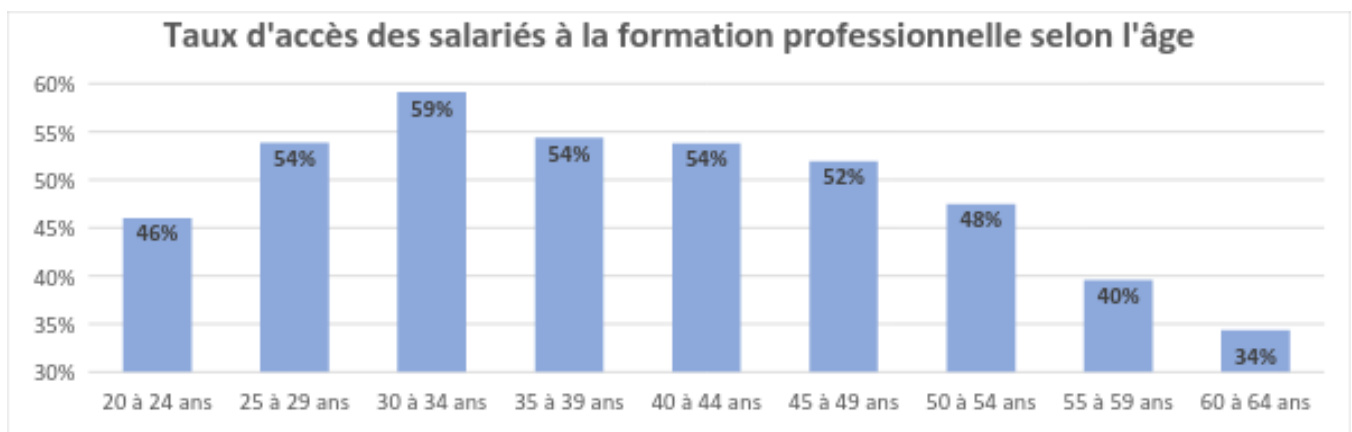
travailler avec des horaires flexibles.

Afin de conserver la motivation et l'implication des seniors dans leur travail, les organisations doivent continuer à leur offrir des opportunités, notamment en termes de formation, de rémunération, de mobilité, de promotion et de formation. Ces salariés expérimentés doivent notamment avoir la possibilité de continuer à développer leurs compétences tout au long de leur vie.

Or, Casoinic (2011) a relevé, à partir de plusieurs travaux de recherche, que « *les salariés les plus âgés reçoivent moins d'opportunités de formation que leurs collègues plus jeunes (Maurer et Rafuse, 2001), notamment lorsqu'ils sont plus âgés que les autres membres de leur groupe de travail (Cleveland et Shore, 1992), ou plus âgés que leur manager (Shore et al., 2003)* ».

De plus, une étude de la DARES montre que l'accès à la formation professionnelle diminue avec l'âge à partir de la trentaine. Ainsi, 59 % des salariés de 30 à 34 ans ont eu accès à une formation professionnelle en 2012 contre 40 % des salariés de plus de 55 ans. Cet accès moindre des seniors à la formation est notamment lié au fait que « *les seniors sont peu demandeurs de formation : les trois quarts des salariés âgés de 55 ans et plus déclarent ne pas souhaiter suivre une formation* ». On peut ajouter que 36 % des seniors, qui ont dû renoncer à suivre une formation, estiment que la raison principale de cet abandon est le refus ou l'absence d'aide de leur employeur, contre 31 % pour les salariés de 30 à 44 ans. Les employeurs ont donc un rôle important à jouer dans la promotion et l'accompagnement des seniors vers la formation professionnelle.

À partir de cette étude de la DARES, on peut également remarquer que les salariés les plus jeunes (de 20 à 29 ans) ont également un taux d'accès à la formation moins élevé que les 30-34 ans. Bien que leur période de formation initiale soit souvent peu ancienne, ces salariés ont également besoin de la formation continue pour pouvoir développer ou compléter leurs compétences.



Données : DARES ; mise en page des auteurs

Les salariés âgés peuvent également avoir besoin d'une adaptation de leurs conditions de travail. En effet, Poilbot-Rocaboy et al. énoncent que « les conditions dans lesquelles se déroule l'activité professionnelle jouent un rôle dans l'expression du vieillissement des individus et de l'usure professionnelle ». Les auteurs recensent alors des aménagements proposés dans les accords et plans seniors d'une centaine d'organisations afin de préserver les seniors :

- Aménagements du temps ou de la durée du travail : temps de travail aménagé, temps partiel choisi, abondement du nombre de jours de congés, ...
- Adaptation des postes de travail ou transfert vers des postes moins pénibles ;
- Aménagements des équipes de travail grâce à un mélange des générations afin de « partager la pénibilité physique du travail entre les générations », permettant de préserver la santé des plus âgés.

Enfin, l'employeur doit accompagner le salarié en fin de carrière dans la préparation de son passage à la retraite. Ce départ doit être anticipé conjointement par l'employeur et le salarié.

Si l'attention est souvent portée sur les générations les plus jeunes et les plus âgées en entreprise, il apparaît également comme essentiel de prendre en compte les besoins et aspirations des salariés d'âge intermédiaire en leur offrant également des opportunités de mobilité, de promotion et des responsabilités proportionnellement croissante par rapport à leur expérience.

Bien qu'il soit intéressant de se concentrer sur les besoins plus spécifiques de chaque génération de travailleurs, Marbot (2005) énonce que des politiques d'âge segmentées, c'est-à-dire des politiques de GRH différenciées en fonction de la génération, peuvent mener à un désengagement et à un délitement du collectif de travail si elles défavorisent d'autres classes d'âge, c'est-à-dire s'il y a iniquité entre salariés. Saba (2009) considère alors qu'il serait plus intéressant de généraliser les « *bonnes pratiques* » de GRH aux travailleurs de toutes les générations, ce qui éviterait « *le risque de rompre l'équité dans le traitement des individus* ». Saba, T. (2009).

II. Identifier les compétences nécessaires pour le travail 2.0

A. Des vecteurs d'évolution qui modifient la façon de travailler

Dans une analyse que partagent les professionnels du recrutement, l'Aspen Institute dresse le constat de la transformation du travail et de son triple impact :

- Une globalisation des marchés : en particulier l'effacement des frontières du recrutement avec une grande mobilité des travailleurs ;
- Une pénurie de talents qui s'aggrave en Occident, renforçant l'absolue nécessité d'une réorganisation profonde du travail, tant dans le recrutement qu'au niveau des conditions d'exercice ;
- Un rapport des individus au travail qui change en profondeur, surtout depuis l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail et l'émergence de nouveaux comportements et nouvelles attentes et la recherche du sens au travail.

Quelques vecteurs d'évolution « poussent » ce nouveau monde du travail, comme on peut le voir sur cette infographie du groupe Manpower :



Source : Human Age 2.0, Manpower Group

Ces différents vecteurs « modèlent » ce nouveau marché au point de créer des ruptures profondes. La persistance de l'inadéquation entre offre et demande renforce le dualisme du marché, entre non détenteurs de compétences et détenteurs de compétences, mais aussi entre employés temporaires et employés permanents.

Quand la diversité devient une richesse :

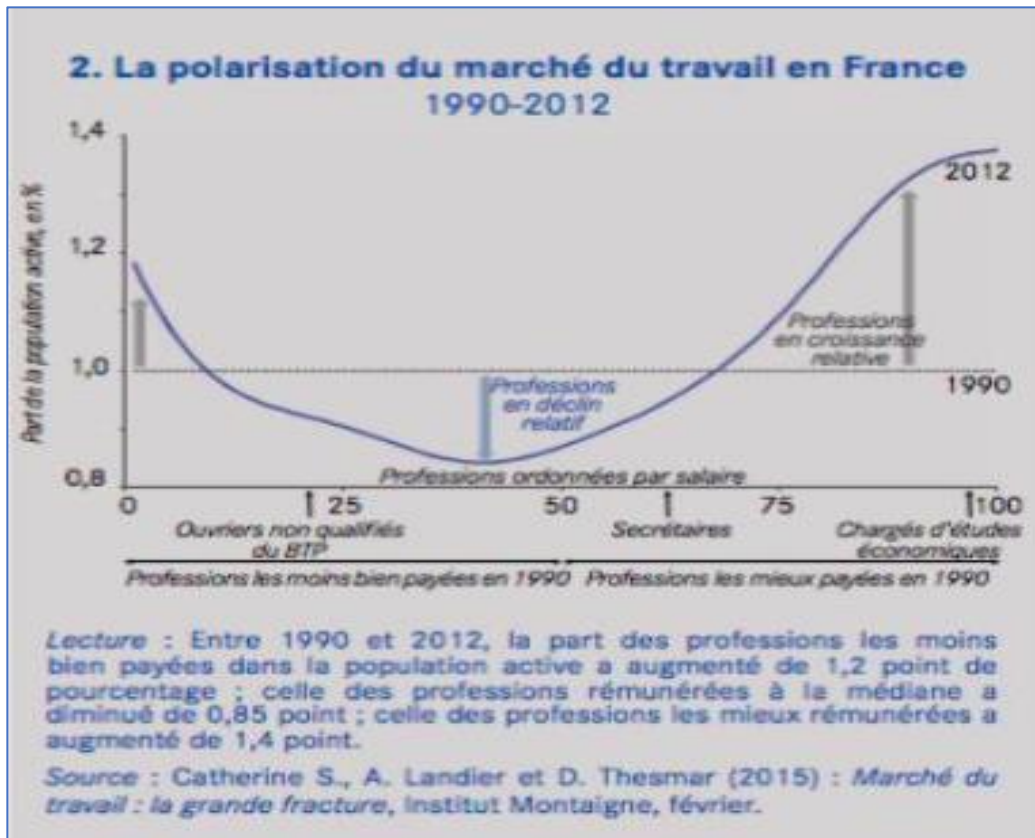
L'érosion de la main d'œuvre accompagne les mutations démographiques, car la population en âge de travailler va diminuer de 10 % entre 2010 et 2020 en Europe. Ainsi, l'Allemagne perd 6 millions de travailleurs en 15 ans. On comprend mieux l'analyse préconisant la diversité, qui devient une richesse (et non une crainte) dans ce contexte. Aux USA, certaines entreprises retardent le départ à la retraite de certains « seniors », quand les allemands favorisent la

formation des migrants et le Japon préconise une « féminisation » de sa population active.

Quand le big data et la numérisation modifient en profondeur le travail :

Le développement des données et leur importance dans la vie économique modifient en profondeur le travail. Les modèles d'affaires des entreprises sont impactés et les salariés sont aujourd'hui tous « connectés ». Selon Michel Serres : « Un capital est en train de se former, qui est le capital des données. La question est de savoir qui sera le dépositaire de ces données ». D'où la création d'emplois autour de la surveillance et la gestion de ces données.

Cet essor de la connectivité apporte une connaissance plus fine des salariés et change les façons de travailler des services RH. Les systèmes d'information RH collectent, analysent et transforment ces données pour mieux anticiper les besoins et mieux déployer les ressources, en tenant plus compte des compétences. La version néfaste de cette évolution tient à la polarisation du marché du travail, comme l'institut Montaigne l'a démontrée.



D'un côté, certains emplois peu impactés par le numérique (emplois manuels) sont en forte demande mais avec une tension sur les salaires ; on observe un impact plutôt négatif sur les emplois intermédiaires, fortement touchés par le numérique (avec une menace de remplacement), alors que certains emplois, très qualifiés, bénéficient de cette numérisation (comme d'une aide à la résolution de la complexité), on pourrait citer l'évolution numérique du travail des ingénieurs mais aussi des notaires, des avocats...

Deux scientifiques de l'Université d'Oxford, Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne, ont examiné la question de la « computerisation » (capacité à transformer, par le numérique, les métiers) et étudié 702 métiers manuels et intellectuels. Leur conclusion : 95 % voire plus de ces métiers subiront probablement les effets de la « computerisation » dans une décade ou deux. Ils ont estimé que 47 % des emplois américains seront touchés.

Quand l'individualisme et la singularité introduisent un nouveau paradigme :

Paradoxalement, les DRH peuvent difficilement adopter une gestion « classique » et collective des RH. Cette évolution est liée à la montée des singularités et aussi à l'affaiblissement de la relation employeur-salarié. Les analyses montrent que la faculté d'un individu d'évoluer seul, sans son employeur, est en train de supplanter la sécurité de l'emploi. La Gestion de carrière se fait alors par étapes, individuellement, avec des employeurs multiples. Ainsi les détenteurs de compétences recherchées sont en position de négociateur, ce qui renforce le caractère « individualisé » de la relation employeur-salarié.

Quand la complexification des besoins de la clientèle rend le travail complexe :

Le big data, les réseaux et l'explosion de la vente en ligne ont changé les modèles de consommation des clients. S'adapter demande aux salariés des compétences d'adaptation et de formation continue importantes. Le travail prescrit et routinier s'efface au détriment d'un travail plus complexe, avec une prise en compte individuelle du besoin du client. Un bon exemple peut être donné avec l'évolution du travail des gestionnaires bancaires, qui gèrent de plus en plus de « produits » individualisés, dans des espaces temps différents, avec une capacité de négociation des clients parfois importante. Par ailleurs, les clients produisent une part de plus en plus importante du travail, à travers le « digital labor » (traces numériques fournies par le consommateur et exploitées par les entreprises). Certains en ont conscience et cherchent à négocier cet apport.

Quand les réseaux changent l'espace-temps du travail :

La prise en compte des réseaux dans cette relation au travail modifie l'espace-temps du travail. Il devient difficile de poser des horaires et même de fractionner le travail ; lorsque les réseaux sociaux permettent d'accomplir certaines formes de travail, en dehors des « bornes » temporelles officielles. De nombreux travailleurs utilisent LinkedIn ou Facebook pour développer leur réseau mais aussi négocier, co- créer et même vendre.

Quand l'ubérisation génère un nouveau « modèle » de travailleurs :

Ce mouvement développe à la fois le modèle de l'indépendance (avec ses effets néfastes en termes de couverture sociale), mais aussi de l'intermittence (on ne travaille que lorsque le client le souhaite) et de la « freelancisation » (chaque travailleur devient son propre patron). L'ubérisation, dans sa version ultime, peut entraîner la paupérisation de certains travailleurs, devenus (ou redevenus, comme au temps des manouvriers) « tâcherons » (travailleurs à la tâche...).

B. Des analyses globales prospectives qui justifient qualités humaines (soft skills)

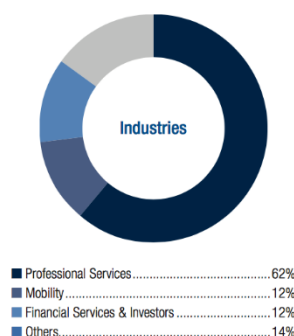
Plusieurs analyses prospectives ont été réalisées pour tenter de se projeter et de détecter les compétences « du futur ». Une des plus pertinentes reste celle du Forum économique mondial : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

Elle date de Janvier 2016 et trace, dans une première partie, les contours de la quatrième révolution industrielle et ses besoins en termes de compétences, ainsi que les résistances au changement. La deuxième partie présente une analyse par région et par secteur, pour mieux affiner la réflexion sur les compétences attendues.

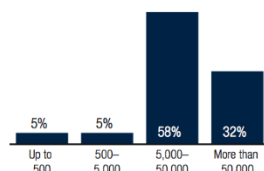
Pour le cas de la France, on peut voir la répartition par secteur mais surtout les types d'emplois qui vont progresser et ceux qui vont régresser (les points noirs sur le schéma). Les métiers de la vente, de l'administration et du management sont bien évidemment impactés par cette révolution :

Country Profile France

Sample Overview



Number of Employees



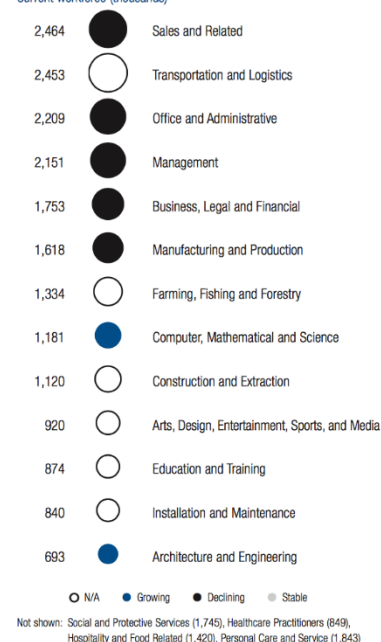
Workforce Disruption

Main Industries

Industry	Employment outlook, 2015-2020	CURRENT		2020	
		Local share of recruitment, specialists	Ease of recruitment, overall	Local share of recruitment, specialists	Ease of recruitment, overall
Professional Services	decline -3.53%	76-100%	hard	—	harder
Mobility	growth 1.25%	—	hard	—	harder
Financial Services & Investors	growth 0.00%	76-100%	neutral	—	neutral

Employment Outlook by Main Job Family

Current workforce (thousands)



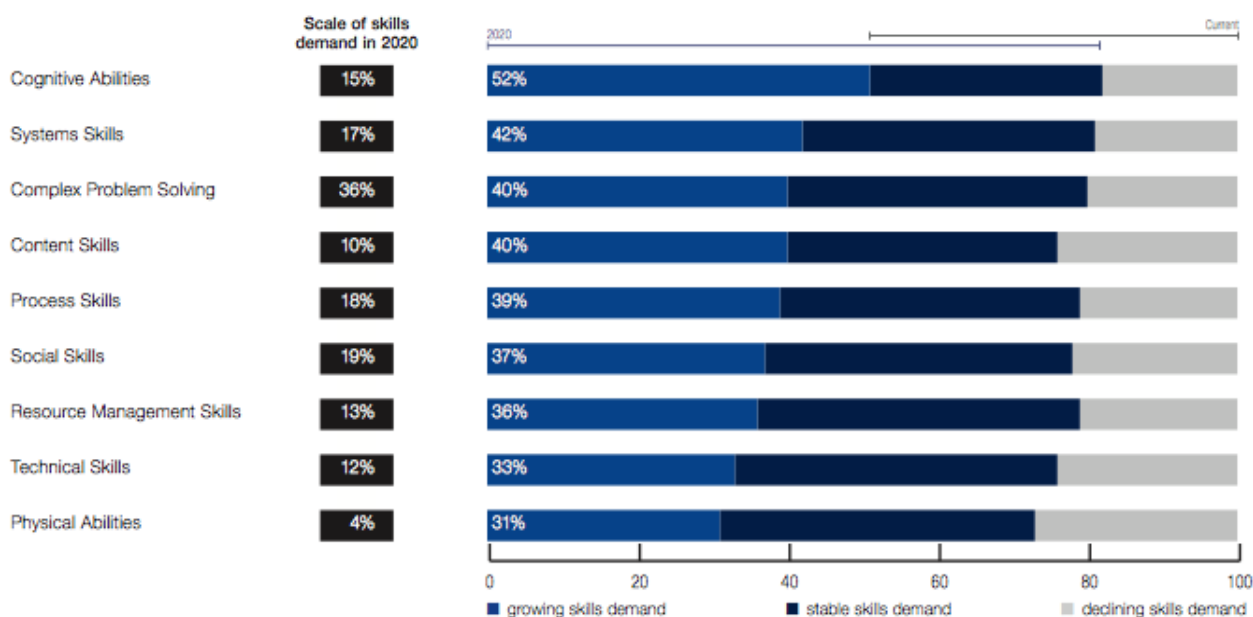
Ease of Recruitment

Occupation types	CURRENT		2020	
	Country/region	Sample average	Country/region	Sample average
Mass Employment Sales and Marketing Professionals	neutral	hard	neutral	neutral
Strategic/Specialist Sales and Marketing Professionals	hard	hard	harder	harder
New and Emerging Sales Representatives, Wholesale and Technical Products	—	—	neutral	hard

Source : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

On peut alors chercher à comprendre quelles sont les compétences les plus demandées à courte échéance ? Un tableau intéressant figure dans le rapport du forum économique mondial :

Figure 10: Change in demand for core work-related skills, 2015-2020, all industries
Share of jobs requiring skills family as part of their core skill set, %

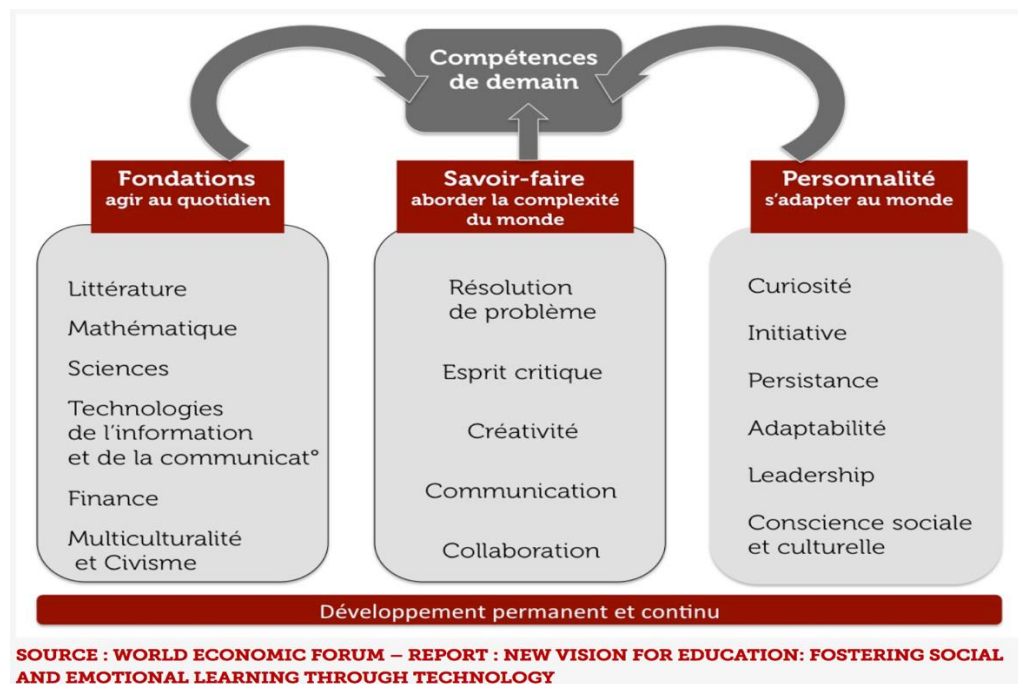


Source: Future of Jobs Survey, World Economic Forum.

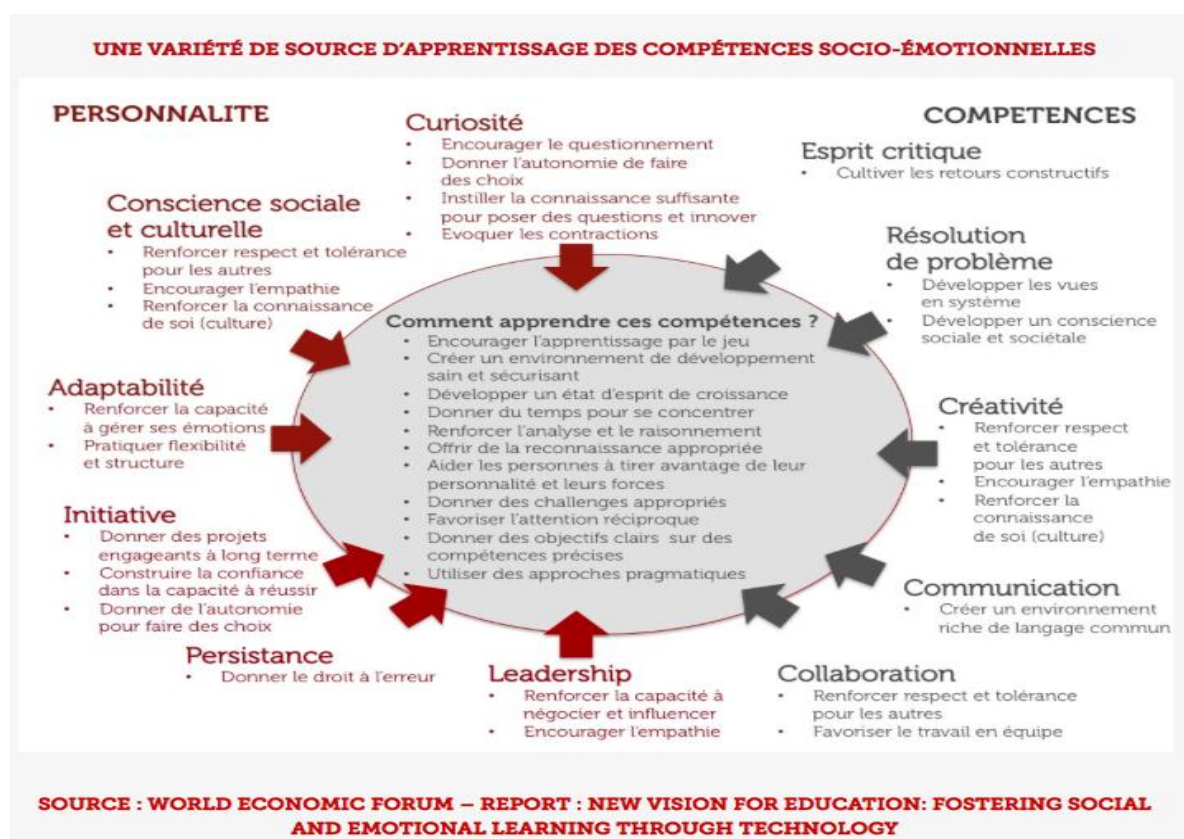
Source : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Ce sont des compétences d'analyse et de résolution cognitives, permettant de traiter des questions professionnelles de plus en plus complexes qui sont en émergence. On peut chercher à les « poser » dans un but autant professionnel (de formation continue et de recrutement) que scolaire (dans l'hypothèse d'une réflexion

sur le futur socle de compétences fondamentales). 213 enquêtes ont été menées et synthétisées sur les modes d'apprentissage des étudiants de différents pays, pour nourrir cette réflexion du forum économique mondial. Une approche pessimiste conclut que 45 % des emplois actuels pourraient disparaître d'ici à 2025, essentiellement par l'utilisation d'algorithmes et de robots. Les compétences dites « critiques » sont celles qui sont jugées indispensables pour réussir professionnellement. On les retrouve dans le schéma suivant :



Cette analyse met l'accent sur les compétences « socio-émotionnelles », que l'on retrouve au centre et à droite du schéma. Elles permettent de travailler sur des problématiques complexes en utilisant différentes approches et surtout en s'appuyant sur l'intelligence collective. Les sources d'apprentissage sont variées et permettent d'envisager une réflexion en profondeur sur la formation (initiale et continue). Les approches pragmatiques sont préconisées, tout comme le « gaming » et, globalement, l'ouverture et la curiosité :

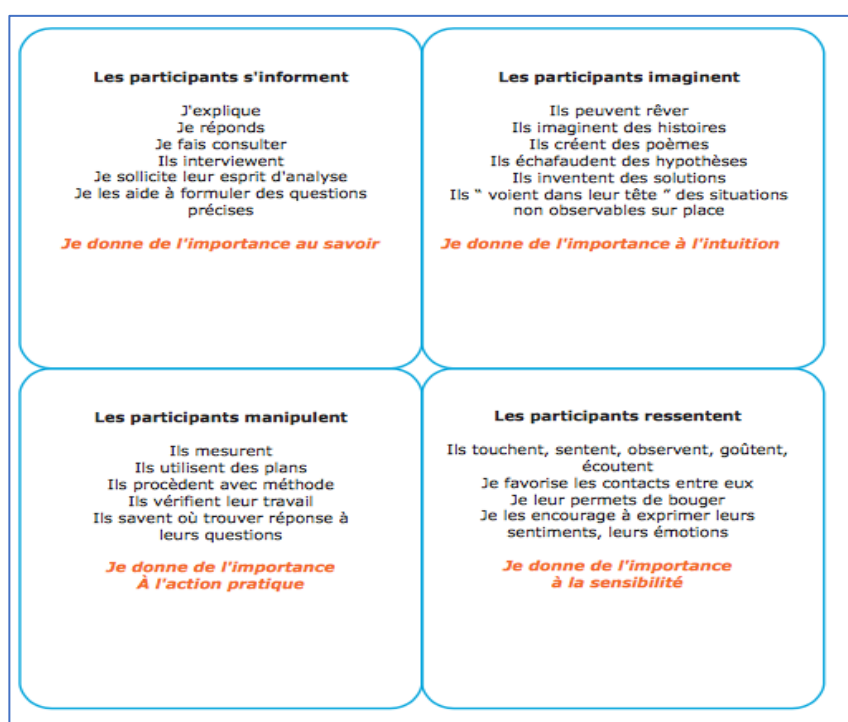


À l'horizon 2020, dix compétences semblent émerger de ces analyses, pour permettre aux futurs travailleurs de performer et de trouver leur place dans le monde de demain :



Source : *World Economic Forum-Report : future of jobs*

Il est à noter que ces compétences font appel à plusieurs types de démarches de raisonnement et supposent une approche de type « cerveau total », comme celle préconisée par Ned Hermann (Hermann, 1988) ou Dominique Chalvin en France (Chalvin, 1990). Il s'agit d'utiliser, aussi bien, l'approche rationnelle (type cerveau cortical gauche), que l'approche pratique (type cerveau limbique gauche), que d'autres approches moins mises en avant dans les apprentissages classiques, comme l'approche intuitive (type cerveau cortical droit) et l'approche émotionnelle (type cerveau limbique droit). Les pédagogues et andragogues ont intérêt à varier les approches pour bien faire comprendre qu'un même problème peut être perçu et traité différemment. Voilà ce que préconise Dominique Chalvin, à l'attention des enseignants, pour préparer une activité, en utilisant le « cerveau total » :



Source : à partir de « utiliser tout son cerveau », Dominique Chalvin, 1988

Des instituts d'études français ont approfondi ce questionnement, en particulier le CEREQ (centre d'études et de recherche sur les qualifications) et l'IREDU (institut de recherche sur l'économie de l'éducation). Le CEREQ a mené une étude, en 2014, sur des diplômés BAC + 5, 4 ans après leur entrée dans la vie active, pour savoir quelles compétences ils utilisaient. Trois types de compétences sont distinguées :

- . Les compétences spécifiques ou techniques liées au diplôme passé ;
- . Les compétences transversales spécifiques au niveau de formation, appelées « compétences générales ». Sur ce point l'IREDU a identifié 4 classes de compétences :

Les compétences générales

La grille des compétences générales a été construite en s'inspirant des enquêtes européennes et notamment de l'enquête Reflex, développée en France par l'IREDU. Ces compétences ne sont pas spécifiques à une formation, mais plutôt à un niveau d'études. Elles ont été regroupées en quatre groupes :

G1 -> organiser le travail et la gestion de ses activités (ex : travailler en équipe et réussir ses interactions en groupe de travail).

G2 -> organiser la recherche et le traitement de l'information (ex : utiliser les technologies de l'information et de la communication).

G3 -> communiquer (à l'écrit et à l'oral (ex : rédiger des publications, rapports, mémos, ou de la documentation).

G4 -> Identifier, poser une problématique et les étapes d'un projet (ex : déterminer le protocole de technique d'étude, de recueil et d'analyse des données).

Pour une présentation détaillée de la grille des compétences et de l'ensemble des résultats:
Compétences acquises et requises des diplômés de bac+5, J. Calmand, J.-F. Giret, P. Lemistre, B. Ménard Net.doc n°142, novembre 2015.

Source : Bref CEREQ N°340, Novembre 2015

. Les compétences non académiques relatives au registre socio-émotionnel et au comportement. Elles sont qualifiées de « soft skills » et renvoient aux travaux européens dans le domaine (en particulier de l'OCDE). Ces compétences sont attendues pour faciliter le travail d'équipe et la résolution de problèmes. Cependant, les soft skills sont autant liées à la situation de l'individu qu'aux acquis de sa formation et de sa trajectoire professionnelle.

Le CEREQ a cherché, par son étude, à identifier les composantes de ces soft-skills, pour en distinguer cinq :

. **La persévérance** (« gritty ») : elle renvoie aux projets de long terme et accompagne la motivation ; elle devient une vraie compétence valorisable si le maintien des efforts est important, malgré les difficultés.

. **L'estime de soi** : elle est considérée comme un élément central dans la réussite professionnelle (Schultz, 2008). Elle permet d'augmenter la productivité individuelle, mais est difficilement mesurable.

. **La communication avec les autres** : elle renvoie à l'intelligence sociale, valorisée par le Forum Économique Mondial. Elle permet des collaborations formelles et informelles et valorise les modes de travail actuels (co-working, co-crédation...).

. **La sociabilité** : elle renvoie au registre professionnel mais aussi personnel. De nombreuses entreprises la favorisent et la valorisent, à travers leurs espaces de travail (Google...) et leur structures (Spotify, voir partie II).

. **L'aversion au risque** : la prise de risque a été valorisée dans les années 80, elle n'est plus forcément connotée positivement. Les entreprises vont chercher des profils plus « posés » et aussi plus « collectifs » dans la décision (la prise de risque étant souvent liée à des décisions individuelles, voir l'affaire Kerviel...).

La prise en compte de l'intelligence émotionnelle montre également une volonté, par les organisations de rechercher des collaborateurs plus en phase avec les autres, et capables de percevoir et d'utiliser correctement leurs émotions. Dans l'article sur le management émotionnel (Jacquet, CREG, 2017, <http://www.creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel>), nous avons recherché l'intérêt, pour le management, d'une telle approche.

L'utilisation de l'intelligence émotionnelle permettrait donc, de savoir gérer ses propres émotions mais aussi celles des autres, après les avoir détectées et analysées (les siennes et celles des autres).

Le modèle de Reuven Bar-on, montre que l'intelligence émotionnelle favorise le travail avec les autres et la résolution de problème, comme il est préconisé par le Forum Économique Mondial :

Modèle Reuven Bar-On	
Intrapersonnelle	• Assertivité • Indépendance
Interpersonnel	• Empathie • Responsabilité sociale • Relations interpersonnelles
Adaptabilité	• Sens des réalités • Flexibilité • Résolution de problème
Gestion du stress	• Tolérance au stress • Contrôle de ses impulsions
Humeur générale	• Optimisme • Joie de vivre

Source : *L'intelligence émotionnelle comme porte d'entrée aux compétences managériales*, HOS.SO, cours de GRH, Michellod, Vuistinier et Gaillard

On peut donc se demander quel type de travailleur est en train d'émerger, à l'horizon 2020/2030.

C. L'homo numericus, une nécessité et des questionnements

De nombreux questionnements émergents quant à l'avenir du travailleur et aux mutations du travail. Un intéressant recueil d'analyses, de témoignages et d'interviews est paru en 2016 : « Homo numericus au travail » (Beretti et Bloch, Economica, 2016).

Les auteurs ont cherché à dessiner les nouveaux contours du travail, mais aussi à le repenser dans le temps et dans l'espace. Abordant la question de la robotisation et du big data, ils ont cherché à savoir comment l'entreprise cherchait à se réinventer et jusqu'où le travailleur allait-il se « digitaliser ».

Le travail et ses nouveaux contours :

Pour tracer les nouveaux contours du travail, différentes disciplines (économie, sociologie, management, mais aussi philosophie) peuvent être convoquées, car la visibilité du travail a disparu (Gomez, 2017). Ce travail « invisible » est lié au big data mais aussi à la complexification de l'économie. Le travail salarié est remis fortement en question, par l'effet de nouvelles formes d'entrepreneuriat mais aussi par les possibilités de création importante de valeur par quelques collaborateurs. Parallèlement, une autre part de travail se développe, en dehors de la sphère classique des organisations (les communautés, réseaux...), ce qui est typique d'une société « liquide » (Bauman, 2009), avec des repères de moins en moins clairs en organisation. La dimension collective du travail s'efface progressivement, au profit d'une démarche individualiste, relayée par des plateformes et « HUB » (voir le cas de LinkedIn, mais aussi des plateformes de mises en relation).

La polarisation du marché du travail, entre emplois qualifiés et peu qualifiés reste observable, mais plus de la même manière, car certains emplois très qualifiés sont aussi touchés par la robotisation (Philippon, 2017). La génération Z modifie aussi les contours du travail à travers son approche plus subjective, avec une forte dimension personnelle et une recherche du sens (voir les travaux sur le sense making par Weick, 1995). Cette « approche projet » est typique d'une nouvelle génération de travailleurs, qualifiée « d'Alien Gen » (Goux-Baudiment, 2016).

Une redéfinition du temps et de l'espace :

Une partie du travail n'est plus réalisée dans un intervalle voulu par les organisations et normé. Elle peut être réalisée à domicile, à n'importe quel moment, mais aussi par des partenaires, voire des concurrents. Le développement de l'entrepreneuriat individuel a accéléré ce mouvement avec des modalités de partenariats multiples d'indépendants, qui peuvent s'agréger pour donner une réponse qualitative à un donneur d'ordre. Des secteurs comme la communication, mais aussi la formation professionnelle, l'illustrent.

Dans les organisations, se développe le principe des écosystèmes de travail, avec la rencontre de travailleurs de l'entreprise mais aussi de partenaires. Une grande partie de l'informatique, à TF1, est gérée par des groupes de projet faisant appel principalement à des sous-traitants sur site (sur le même principe que la construction de la SMART en Lorraine).

L'atomisation de certains marchés rend le modèle industriel inadapté et oblige, même les grandes entreprises, à développer de petites communautés de travailleurs liées à des projets, en incluant les clients. Les « fabs labs » (lieux de fabrication numérique ouverts qui regroupent un ensemble de machines) des grandes entreprises cherchent à donner aux « makers » la possibilité de travailler sur un outil performant et de développer des idées.

Robotisation et nouveau rapport au travail :

La robotisation a transformé le rapport homme/machine. Les ouvriers d'hier sont devenus opérateurs, conducteurs de machine et techniciens. Ce qui repose la question de la formation initiale mais aussi continue, pour faire évoluer les compétences et « adapter l'homme à la machine ». Si la pénibilité décroît, la complexité des process et manipulation s'accroît, ce qui demande de repenser le travail de l'opérateur. Toute la structure doit être agile et s'adapter en permanence (réagir aux pannes, s'adapter aux commandes, aux flux de livraison...). L'ingénieur devra appréhender un problème dans sa globalité et le traiter sous différents angles, avec l'appui de techniciens, formés en permanence.

Le big data et ses enjeux :

Le « big data » est un mouvement global, d'utilisation et de traitement de nombreuses données numériques. Ces données peuvent être structurées (comme dans le système d'information des RH) et exploitées avec une logique prédictive (comme dans le recrutement ou la mobilité interne) ; mais elles peuvent aussi être non structurées (comme les échanges des réseaux sociaux) et intéresser l'entreprise (réactions et goûts des clients par exemple). En termes de compétences, le big data va obliger le travailleur à « surveiller » son identité numérique mais aussi à valoriser ses compétences à travers une forme de « personal branding », l'individu devenant sa propre « marque », qui se positionne sur un marché. C'est déjà le cas pour certains secteurs, avec une logique de gestion des « talents » (haute finance, restauration de haut niveau, stylisme...). Même le travailleur « lambda » est impacté par ce mouvement, car il communique des données à travers les réseaux sociaux et peut être « googlelisé » par un recruteur, mais aussi par un client, un partenaire.

Comment l'entreprise peut-elle se réinventer ?

Pour éviter de décliner, voire de disparaître, les entreprises d'aujourd'hui devront intégrer ces nouveaux éléments. Il faut surtout repenser la relation-client, en intégrant le client dans la conception et l'évaluation du produit. Cette partie de travail « invisible » dévolue au client, doit être accompagnée par le travailleur en entreprise. Il doit être formé pour cela mais aussi faire preuve d'agilité numérique. La « résurrection » de la CAMIF est une bonne illustration de ce phénomène, avec des structures entièrement repensées (structures plates), depuis la reprise par le groupe Matelsom, en 2009. La nouvelle entité s'est développée sur Internet, en misant sur la formation des jeunes, la conception locale et l'impression 3D.

Les grands groupes cherchent également à se réinventer, en intégrant largement le numérique et en « digitalisant » même des emplois « de base ». Le groupe ACCOR mise aujourd'hui sur les chariots connectés de ses femmes de chambre pour optimiser le nettoyage des chambres d'hôtel (<http://www.lopinion.fr/edition/economie/accor-met-bouchees-doubles-digital-mieux-seduire-clients-24892>).

Cette innovation fait partie d'un plan de transformation numérique (« leading digital hospitality ») sur 5 ans, avec 225 millions d'euros injectés pour optimiser la chaîne de valeur du parcours client. Les employés travaillent avec

des applications et boîtiers connectés, dans une logique de suivi des prestations et du client.

La digitalisation touche alors tous les emplois, ce qui rend l'éducation numérique indispensable et pose plusieurs questions au monde éducatif.

La première est celle de la nécessaire coopération entre les organisations et le monde académique. Comment les entreprises doivent-elles faire remonter les besoins en formation et attentes en termes de compétences ? Cela passe sûrement par une réflexion par branches d'activité et un travail de prospective mené par le ministère mais aussi tous les acteurs de l'Éducation. Dans un rapport récent, France Stratégie et le CEREQ recensent les « grands marchés » du numérique :

Tableau 1 – Les « grands marchés » du numérique

Marché	Transformations technologiques
Médias	Jeu, édition, cinéma, télévision...
Commerce et distribution	E-commerce, services activables à volonté...
Banque et assurance	Ultra-segmentation de la clientèle et approche prédictive...
Communication, publicité	Vente optimisée dans l'espace de publicité, <i>storytelling</i> des marques...
Éducation et formation	Cours en ligne, <i>e-learning</i> ...
Santé et bien-être	Réalité augmentée, télé médecine...
E-tourisme	Évolution des modèles de vente au profit du e-commerce...
Systèmes de transport	Ville connectée, géolocalisation...
Industrie manufacturière	Objets connectés, robotique, simulation/modélisation...
Bâtiment	<i>Building information modeling</i> (BIM) ou modélisation des données du bâtiment
Ménages	Domotique, bâtiments intelligents...

Source : Cap digital, 2015-2016 et groupe de travail VPPEC Numérique, 2017

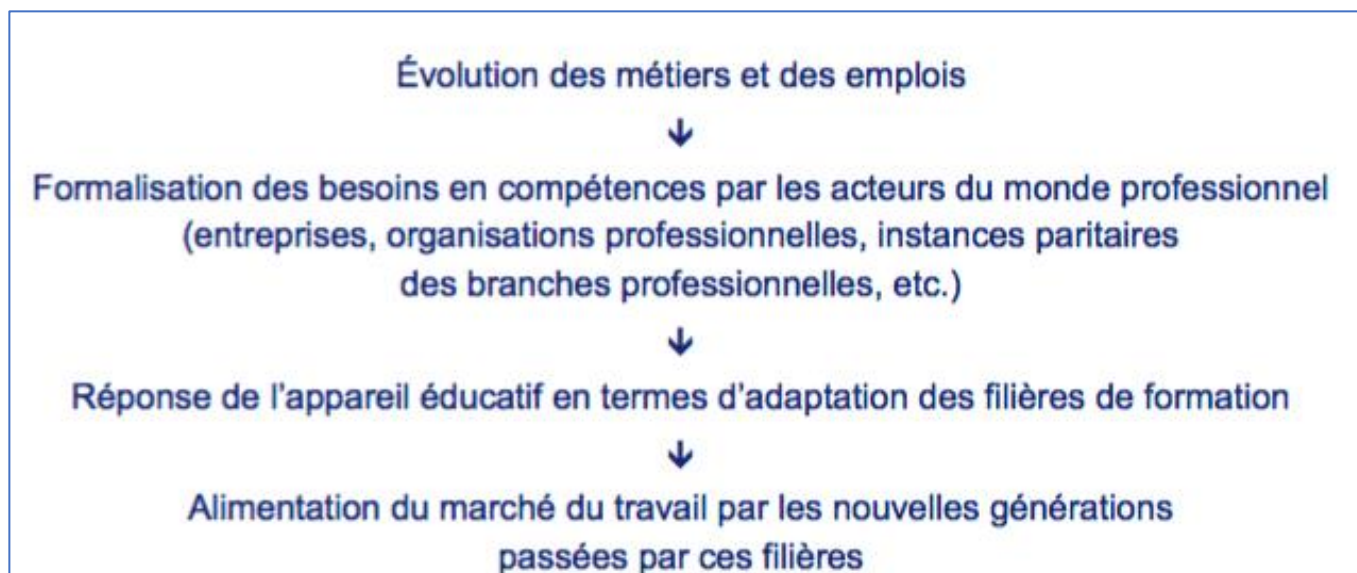
Ce recensement induit un vaste plan numérique de formation à l'école (plan numérique lancé en 2015), mais aussi une réflexion profonde sur l'évolution des métiers et le développement de métiers « au cœur du numérique », comme ceux identifiés dans ce rapport :

Tableau 2 – Répertoire des métiers « cœur du numérique »

Famille de métiers	Intitulé des métiers
Programmation et développements	Développeur Ingénieur étude et développement Architecte logiciel
Métiers de l'intelligence artificielle et de la donnée	Administrateur de bases de données Data analyst Data scientist
Infrastructures, clouds, réseaux et data centers	Technicien Cloud et réseaux Ingénieur Cloud et réseaux Architecte Cloud et réseaux / Urbaniste
Maintenance, assistance et support pour l'exploitation	Technicien de maintenance, support et services aux utilisateurs en informatique
Interfaces utilisateurs et créations numériques	Web designer Designer d'expérience et d'interface Ergonome Directeur artistique Showrunner / Story architect / Transmedia producer
Direction, management et stratégie	Manager de projet Manager d'équipe Responsable de la stratégie et de la prospective Chargé des relations avec l'écosystème Coach agile, product owner Business analyst Directeur des systèmes d'information Responsable sécurité des systèmes d'information
Communication et marketing	Community manager Social Media Manager Marketeur digital Chargé de référencement Analyste de trafic
Commerce	Chargé de clientèle Ingénieur d'affaires / Chargé d'affaires Ingénieur commercial Ingénieur avant-vente
Expertise et conseil	Responsable cybersécurité Consultant / expert métier Expert en protection des données Expert en propriété intellectuelle

Source : groupe de travail VPPEC Numérique, 2017

L'approche de la formation devra alors être différente, c'est à dire en réseau et « itérative » comme résultant directement des informations envoyées par les secteurs d'activité :



Source : Rapport France Stratégie et CEREQ « Vision prospective partagée des emplois et des compétences. La filière numérique, Juin 2017

Cette réflexion pose la question de la formation initiale au numérique. Dans un rapport récent, (« Les besoins et l'offre de formation aux métiers du numérique » 2016, IGAS, IGEN, IGAER), on estime à moins de 5 % les bacheliers formés aux sciences du numérique. L'enseignement secondaire peine à recruter des professeurs dans les filières dédiées au numérique, ce qui n'est pas en phase avec l'offre correcte qui existe dans le supérieur (20 % des diplômes européens délivrés dans le numérique sont français !). Cependant, cette offre reste à développer de manière qualitative, en particulier pour former des développeurs, des spécialistes des réseaux, mais aussi des « data scientist » pour analyser et manipuler les données du big data. Le rapport relève encore des points perfectibles comme la faible ouverture du numérique aux femmes (20 % des emplois du secteur), des travaux prospectifs et prévisionnels pas encore bien articulés, qui ne permettent pas d'identifier correctement les évolutions. En termes de compétences analysées, les acteurs du numérique devront maîtriser plusieurs compétences transversales, et principalement :

- . Des compétences d'apprentissage par la sélection et le traitement de l'information (apprendre à apprendre) ;
- . Des compétences d'innovation et de création ;
- . Des compétences de collaboration.

Une seconde grande question est celle, paradoxale, dans une éducation de masse, de l'hyperpersonnalisation éducative. Elle est liée aux différences de besoins et d'apprentissage mais aussi à la complexité des besoins en entreprise et à la difficulté de normer le travail. Il est devenu très difficile de rédiger des fiches de poste aujourd'hui. Chaque travailleur devient alors l'auteur de son propre « référentiel » de travail qui inclut ses pratiques et routines mais aussi son approche expérientielle.

On peut alors se demander si de telles évolutions n'appellent pas une autre approche que celle par les compétences et s'il ne faut pas raisonner de manière globale et systémique quant aux capacités et possibilités des « Homo Numericus ». Revisiter l'approche par les compétences et en établir les limites pourrait être le préalable à une réflexion sur les capacités de l'individu ; notion empruntée à l'économie et aux travaux d'Amartya Sen, et récemment adaptée au management.

Bibliographie

Pour la partie : Constat (difficultés, différences), analyse (recherche), modalités (premières mises en place)

Amason, Allen C. et al. 1995. Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics*. 2, septembre 1995, Vol. 24, pp. 20-35.

Barth, Isabelle et Falcoz, Christophe. 2010. *Nouvelles perspectives en management de la diversité - Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*. Cormelles-le-Royal : EMS Editions, 2010.

Bergeonneau, Marie. 2001. Désamorcer les conflits de générations. *L'entreprise L'express*. [En ligne] 25 mai 2001. [Citation : 15 mai 2017.] www.lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/desamorcer-les-conflits-de-generations_1509420.html.

Brillet, Franck et al. 2012. Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*. mai 2012, Vol. 29, pp. 69-88.

Casoinic, Daniel A. 2016. Le comportement des générations Y et Z en milieu scolaire et professionnel. *Economie et Management*. juin 2016, 160, pp. 29-36.

Casoinic, Danut A. 2011. Leadership et diversité démographique dans les organisations : l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif. s.l. : Université de Grenoble, 2011.

Caye, Jean-Michel et al. 2011. *Hard-Wiring Diversity into Your Business*. s.l. : The Boston Consulting Group, 2011.

Cour de comptes. 2016. Chapitre I Emploi et solidarité, 1. Le contrat de génération : les raisons d'un échec. *Rapport public annuel*. 2016, pp. p.59-76.

DARES. 2016. Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? *DARES analyses*. juin 2016.

Dejoux, Cécile et Wechtler, Heidi. 2011. Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*. mars 2011, 43, pp. 227-238.

Devriese, Marc. 1989. Approche sociologique de la génération. *Vingtième Siècle*. avril-juin 1989, pp. 11-16.

Fredy-Planchot, Agnès. 2007. Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*. juin 2007, 175.

Garner-Moyer, Hélène. 2006. Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*. janvier 2006, 7, pp. 23-42.

2005. GrandOptical, une enseigne qui a compris l'importance du marché des seniors. *Senior Actu*. [En ligne] 13 juin 2005. www.senioractu.com/GrandOptical-une-enseigne-qui-a-compris-l-importance-du-marche-des-seniors_a4591.html.

Grima, François. 2007. Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Management & Avenir*. mars 2007, 13, pp. 27-41.

IMS Entreprendre. 2015. *Les stéréotypes sur les générations. Comprendre et agir dans l'entreprise. Guide pratique*. 2015.

INSEE. 2017. Statut d'emploi et type de contrat selon le sexe et l'âge en 2016. *Chiffres clés de l'INSEE*. mai 2017.

Jehn, Karen A. 1999. Managing workteam diversity, conflict and productivity: a new form of organizing in the twenty-first century workplace. *University of Pennsylvania Journal of Labor and Employment Law*. hiver 1999, Vol. 1,

2, pp. 473-486.

Lefèvre, Hugues. 2015. Les jeunes rêvent d'un travail avec des horaires flexibles. *Le Figaro Etudiant*. [En ligne] 10 novembre 2015. [Citation : 5 mai 2017.] <http://etudiant.lefigaro.fr/stage-emploi/actu/detail/article/les-jeunes-revent-d-un-travail-avec-des-horaires-flexibles-17489/>.

Leonard, Dorothy et Straus, Susaan. 1999. Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme. [auteur du livre] Collectif Harvard Business Review. *Le knowledge management*. s.l. : Editions d'Organisation, 1999.

2013. Les réformes des retraites de 1993 à 2012. *Vie Publique*. [En ligne] 29 mars 2013. www.vie-publique.fr/actualite/dossier/retraites-2013-debat/reformes-retraites-1993-2012.html.

Marbot, Eléonore. 2005. *Les DRH face au choc démographique*. Paris : Editions d'Organisation, 2005.

Montaigne, Caroline. 2005. GrandOptical a les seniors en ligne de mire. *Les Echos*. [En ligne] 30 août 2005. www.lesechos.fr/30/08/2005/LesEchos/19487-041-ECH_grandoptical-a-les-seniors-en-ligne-de-mire.htm.

Pelled, Lisa H. 1996. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes An Intervening Process Theory. *Organizational Science*. novembre-décembre 1996, Vol. 7, 6, pp. 615-631.

Peretti, Jean-Marie et Frimousse, Soufyane. 2007. La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*. avril 2007, 14, pp. 105-118.

Peretti, Jean-Marie. 2006. *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 2006.

Pichault, François et Pleyers, Mathieu. 2012. Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. février 2012, 108, pp. 39-54.

Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle. 2013. Agir sur les conditions de travail pour maintenir les seniors en emploi. *@GRH*. mars 2013, 8, pp. 119-149.

Premières Rencontres richesses humaines associatives - Atelier management intergénérationnel. CRDLA Environnement. 2 et 3 décembre 2013. 2 et 3 décembre 2013.

Saba, Tania. 2009. Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*. mars 2009, Vol. 34, pp. 25-37.

Scotto, Marie-José et al. 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. *Questions de management*. février 2014, 6, pp. 61-73.

Semache, Sabrina. 2006. La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? quelles méthodes de management ? quelle place pour le management intermédiaire ? *Management & Avenir*. avril 2006, 10, pp. 199-211.

Pour la partie : Identifier les compétences nécessaires pour le travail 2.0

ACCOR. Digitalisation : l'exemple d'ACCOR : « ACCOR, 8 programmes pour une transformation digitale » <http://www.manpowergroup.fr/accor-transformation-numerique-hotellerie-leading-digital-hospitality/>

Aspen Institute, 2010 : THE FUTURE OF WORK What It Means for Individuals, Businesses, Markets and Governments, By David Bollier
https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/pubs/The_Future_of_Work.pdf

Beretti et Bloch. Homo numericus au travail, Economica, 2016

CEREQ. Les jeunes diplômés de bac+5 s'estiment-ils compétents pour occuper leurs emplois ? Enquête CEREQ, Bref CEREQ, N°340, Novembre 2015

Chalvin Dominique , Utiliser tout son cerveau, ESF, Paris, 1986

Fernagu Oudet S., Batal C. (dir.) [2016], (R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités, Presses Universitaires du Septentrion, 426 p.

France Stratégie et CEREQ. « Vision prospective partagée des emplois et des compétences », Rapport du réseau emploi compétences, France Stratégie et CEREQ, Juin 2017 :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-rec-vppec-numerique-8juin-final_0.pdf

Human Age 2.0, future forces at work, Manpower group, 2011

Histoires de cerveaux : <http://www.institut-eco-pedagogie.be/spip/IMG/pdf/Cerveaux.pdf>

Jacquet Stéphane : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? (CREG, 2017)

<http://www.creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel>

Salais Robert . L'approche par les capacités et le travail. 2009, Contribution au Colloque Travail, Identités, Métier : quelles métamorphoses, (Collège de France, 23-25 juin 2009)

Schlechter F., Bergmann C., Gaubert-Macon C., Azéma A., Christmann P., Castellazi M. et Laval D. (2016), Les besoins et l'offre de formation aux métiers du numérique, Rapport IGAS, IGEN, IGAENR, CGE, avril, 89 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/164000252/>

Teboul Bruno . L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague du numérique.. **Big Data et Emploi : Séminaire en Economie , Jan 2016, Compiègne, France**

World Economic Forum The future of jobs « employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution », , 2016 : http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (en anglais)

Zimmermann B., Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels, Economica, Collection Etudes sociologiques, Paris, 2011

Zimmermann B., Développement des compétences et capacité d'agir, in (R)évolution du management des ressources humaines, sous la direction de Fernagu Oudet et Batal, Septentrion presses universitaires