

## Le management des âges, levier inexploité

Plus d'une entreprise sur deux est concernée par les conflits entre générations

**M**oi qui suis le plus vieux de l'équipe...»: Anne Thévenet-Abitbol se souvient encore de cette phrase auto-plombante avec laquelle un ancien dirigeant commençait chaque réunion. Très affecté par son changement de poste pour une fonction plus transversale, afin de faire évoluer d'autres personnes, l'ancien DG flamboyant «*adoptait des comportements auto-limitants, liés à son âge*», raconte la directrice prospective et nouveaux concepts de Danone.

Lorsque, en 2012, elle lance Octave, un séminaire de leadership mêlant différentes générations et groupes pour faire mieux travailler l'ensemble des forces vives de l'entreprise, elle pense d'abord aux seniors: «*Dans nos boîtes, on est souvent dans la catégorie senior à 45 ans, et plus personne ne mise sur vous si vous n'êtes pas déjà dans une bonne place.*» Mais elle pense aussi aux jeunes, «*qui souvent se sentent à l'étroit dans leur job et ont d'autres aspirations peu écoutées*», et à la génération du milieu, écartelée entre les pratiques de baby-boomers et celles des trentenaires, la fameuse «*génération Y*».

### «Reverse mentoring»

D'après le baromètre 2016 de l'Observatoire du management intergénérationnel (OMIG), des conflits entre générations existent dans 58 % des entreprises et, pour les collaborateurs de la génération Y, ils progressent dans 78 % d'entre elles. Pourtant, lorsque Anne Thévenet-Abitbol présente le programme Octave, elle se heurte à quelques réticences. «*Les entreprises ont du mal à appréhender le sujet de l'intergénérationnel, elles estiment que ce n'est pas une priorité. Et comme la plupart d'entre elles me l'ont dit: "Autant les femmes, c'est un corps social qui pousse, autant les générations... elles ne sont pas structurées, il y a moins d'urgence à traiter le sujet..."*»

Le management des âges, qui pourrait être un levier de croissance, reste alors inexploité. «*Les entreprises sont encore au stade de la compréhension: elles organisent des ateliers, des conférences*



YASMINE GATEAU

pour connaître les différentes générations, mais peu changent vraiment leur façon de faire. Il faut oser!», assure Marc Raynaud, président fondateur de l'OMIG. Tutorat, reverse mentoring, les outils managériaux pour un meilleur vivre-ensemble existent, à condition d'identifier au préalable les causes et les sujets de tension. «*Les leviers les plus solides sont ceux qui touchent à ce qui est perçu par les équipes comme l'enjeu le plus important*», poursuit M. Raynaud.

Comment motiver des jeunes générations qui ne sont plus attachées à l'entreprise? Comment faire pour qu'elles s'engagent alors que le sentiment d'appartenance à l'entreprise n'est plus un moteur? Autant de questions qu'on pose régulièrement à Sylvie Houlière Mayca, vice-présidente du réseau professionnel féminin PWN (Professional Women's Network), qui a mis en place un programme de reverse mentoring numérique où des jeunes femmes de la génération Y, très à l'aise avec les réseaux sociaux, ont guidé des femmes plus âgées pour leur appren-

dre à se servir des réseaux sociaux. «*Plutôt que de faire des ateliers sur le management intergénérationnel, j'ai choisi une solution pragmatique, en créant des binômes*», explique-t-elle. Les retours sont positifs, et pas seulement sur le volet technologique: celles qui pensaient que les jeunes ne sont pas engagés sont revenues sur leur opinion.

«*Quand on comprend que les jeunes ont aussi des choses à nous apprendre et qu'on les met en condition de pouvoir transmettre leur savoir, le résultat est souvent magique*», confirme Marc Raynaud. Avec le ministre du travail, le président de l'OMIG a remis le trophée Contrat de génération, récompensant un binôme particulièrement efficace composé d'un senior et d'un jeune de 24 ans, à Incidence Sails, une entreprise rochelaise de moins de 50 salariés spécialisée dans la conception de voiles de bateaux.

En six mois, le binôme a installé un logiciel de découpe de voiles. Ce logiciel a permis d'économiser sur les chutes en optimisant la découpe, avec un retour économi-

que quasi immédiat. Cela a aussi libéré du temps pour le senior. Aujourd'hui, trouver la bonne chute n'est plus difficile, il reste donc plus de temps pour fabriquer des voiles. «*On nous appelle toujours pour une génération qui pose problème, en pointant une culture qui serait compliquée*, regrette Marc Raynaud. Au contraire, il faut trouver des solutions qui permettent de faire travailler ensemble toutes les générations.» ■

MARGHERITA NASI

## Psychologie, émotions et marché du travail

**D**es salariés augmentent leur performance s'ils se savent observés par des collègues, même si leur rémunération est fixe. D'autres au contraire réduisent leur effort en réponse à l'introduction d'incitations monétaires. Voilà des comportements que les approches traditionnelles du marché du travail, qui postulent que nous prenons nos décisions en intégrant toutes les informations en notre possession et aux seules fins de satisfaire notre intérêt monétaire personnel, peinent à expliquer.

«*L'économie comportementale éclaire ces anomalies sur le marché du travail en incorporant dans les modèles de décision des agents économiques des considérations issues de la psychologie et des sciences cognitives*», explique Marie Claire Villeval, auteure de l'essai *L'économie comportementale du marché du travail*.

Les forces psychologiques et émotionnelles perturbent le fonctionnement des marchés: c'est ce qu'on a montré les deux Nobel d'économie George Akerlof et Robert Shiller. La prise en compte de ces forces permettrait d'expliquer des phénomènes comme les récessions, les crises financières, les liens entre chômage et inflation, les flux d'investissement ou encore la spéculation immobilière. «*Il y a toutes les raisons de penser que de telles perturbations et anomalies existent également sur le marché du*



**L'ÉCONOMIE COMPORTIMENTALE DU MARCHÉ DU TRAVAIL**  
de Marie Claire Villeval (Presses de Sciences Po, 108 p., 9 euros).

*travail*», affirme Marie Claire Villeval, directrice de recherche au CNRS.

Son ouvrage est structuré autour des trois domaines relatifs au marché du travail que l'économie comportementale éclaire: l'accès à l'emploi, l'impact des incitations monétaires sur l'effort au travail et sur l'efficacité, et les autres sources de motivation à travers les incitations non monétaires.

L'approche comportementale et expérimentale «*éclaire des phénomènes du marché du travail souvent observés mais jusqu'ici mal compris*». Ainsi, l'estime de soi, les préoccupations en termes d'image et les émotions influencent l'impact des incitations non monétaires sur la motivation.

Certes, l'économie comportementale, limitée par la difficulté de prendre en compte l'hétérogénéité des préférences dans les modèles, n'offre pas un cadre unifié. Mais les progrès réalisés dans la description et la compréhension des choix permettent de produire de meilleures prédictions normatives. ■

M. NA.

## QUESTION DE DROIT SOCIAL

### Quel droit pour l'économie collaborative?

**L**e développement de plates-formes collaboratives remet en cause les concepts traditionnels déclenchant l'application du droit du travail tels ceux d'employeur, de subordination juridique – éléments clés du contrat de travail – ou encore celui du lieu d'emploi, qui détermine les règles d'hygiène, de santé et de sécurité. Mais l'économie «*de pair à pair*» est également un révélateur des insuffisances et des incohérences des règles de sécurité sociale.

Plus précisément, c'est la combinaison de l'utilisation de ces outils numériques avec les règles sur les «*niches sociales*», les différentes exonérations totales ou partielles de prélèvements obligatoires dont bénéficient ces services, qui sont à la fois des révélateurs et des amplificateurs de statuts dérogatoires préexistants qui peuvent aller jusqu'à créer des déséquilibres concurrentiels graves. Tel est le cas du louage de locaux meublés.

#### Fraude

Si cette activité est le fait d'une société anonyme gestionnaire d'hôtels, le droit des cotisations sociales du régime général, celui des salariés et assimilés, s'applique au premier euro. Si l'activité hôtelière est le fait d'un commerçant indépendant, celui-ci sera, avec le cas échéant, son conjoint collaborateur, affilié au régime social des indépendants. Il sera redevable des cotisations au régime normal du RSI, sous condition de chiffre d'affaires pour

ceux qui auront choisi le statut de micro-entrepreneur (ex-auto-entrepreneur). Ce sont là des formes d'activités professionnelles d'hôtellerie.

Mais le code du tourisme connaît aussi le louage non professionnel de biens eublés. Celui-ci peut relever des règles de la mutualité sociale agricole, lorsqu'il est annexe à une exploitation agricole, ou du régime des indépendants, avec des statuts administratifs (et fiscaux) variés, notamment celui de la «*location meublée saisonnière*» et celui du «*louage de meuble de tourisme*» ou de «*loueurs de chambres d'hôtes*».

L'activité de loueur de meuble non professionnel a explosé grâce à Internet; cet essor exponentiel a permis à certains d'exercer en réalité sous ce régime une activité professionnelle, en fraude du droit des cotisations sociales, profitant du régime actuel d'exonération totale.

Au nom de la promotion de l'économie collaborative, le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2017 prévoit un seuil d'exonération fixé à 23 000 euros annuels, environ 2 000 euros par mois, soit un niveau supérieur à celui du smic. Sur la base d'un prix moyen d'une chambre de 80 euros par nuit, l'activité serait de 287 nuitées par an. Une telle activité est-elle encore non professionnelle? Clairement, non! Par cette niche sociale – technique qu'il dit combattre par ailleurs –, le législateur fausse le jeu de la concurrence. ■

## LES GÉANTS DE LA CHANSON

Les artistes mythiques et les succès inoubliables qui ont marqué l'histoire de la chanson, réunis pour la première fois dans une collection événement !

**LE N°9**

**1 CD EXCLUSIF**  
20 TITRES INOUBLIABLES  
BAMBINO, COME PRIMA,  
LE TEMPS DES FLEURS,  
PAROLES PAROLES,  
IL VENAIT D'AVOIR  
DIX-HUIT ANS, MOURIR SUR  
SCÈNE, GIGI L'AMOROSO,  
LAISSEZ-MOI DANSER...

**+ 1 LIVRET COLLECTOR**  
28 pages de photos  
et textes exclusifs

**+ CADEAU INÉDIT**  
**1 POSTER D'ARCHIVES**

Dalida  
vue par Le Monde  
et Télérama  
Une sélection  
d'articles et d'extraits  
d'archives  
Format CD 115

UNE COLLECTION  
**Le Monde Télérama**

**J** Francis Kessler est avocat, maître de conférences en droit privé à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne