

Mercredi 17 septembre 2014

Claire Miramand

N° ICP : 2013001387

Master 1 : FOGRH

2013 – 2014

Accompagnement intergénérationnel : un défi contemporain



Directeur de mémoire : Éric RHODES

Tuteur de stage : Sylvain RUYER

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier, dans son ensemble, l'équipe de la SIL FALA SARL pour son accueil durant toute la durée de mon stage, du 3 mars au 31 août 2014.

Je me permets de remercier tout particulièrement Monsieur Sylvain RUYER, mon responsable de stage, ainsi que toute l'équipe du service Ressources Humaines de la SIL FALA, Madame Christine GILG, responsable RH de l'entreprise, Monsieur Didier HOSTETTER, responsable paie et administration du personnel, et Madame Christelle SPEICH, chargée de formation, avec qui j'ai travaillé au quotidien, qui ont partagé avec moi leurs connaissances et leurs expériences professionnelles avec beaucoup d'attention et de confiance, et qui m'ont consacré le temps nécessaire pour faire de ce stage une réussite.

Je remercie l'équipe pédagogique du Master « Fonctionnement des Organisations et Gestion des Ressources Humaines », de l'Institut Catholique de Paris, pour son implication pendant ce stage, mais aussi tout au long de cette année de formation. Je remercie plus particulièrement Monsieur Éric RHODES, mon Directeur de mémoire, pour m'avoir encadrée et conseillée durant ces 6 mois.

Sommaire

Remerciements.....	2
Introduction.....	5
I. Présentation de l'entreprise	7
A) Présentation.....	7
1) <i>Histoire et moments clefs</i>	7
2) <i>L'activité</i>	7
3) <i>Commercialisation de la levure</i>	9
B) Structure et organisation	10
1) <i>SIL FALA et le groupe Lesaffre</i>	10
2) <i>Les services de SIL FALA</i>	11
3) <i>Le management</i>	12
4) <i>Le service Ressources Humaines</i>	13
C) Enjeux et préoccupations	15
1) <i>Enjeux externes</i>	15
2) <i>Enjeux RH</i>	15
a. <i>Enjeux liés à la pyramide des âges</i>	15
b. <i>Enjeux liés aux risques psychosociaux</i>	16
c. <i>La classification</i>	17
d. <i>La formation des managers</i>	17
D) Particularismes alsacien-mosellan	18
II. Le stage.....	20
A) L'entrée sur le terrain	20
1) <i>La recherche du stage</i>	20
2) <i>Arrivée et début du stage</i>	22
B) Missions de stage et évolution	23
1) <i>Le contrat de génération</i>	23
a. Première approche.....	23
b. Missions réalisées	25
i. Mise en place des parrains-référents	25
ii. La reconnaissance des parrains-référents	27
iii. Accueil et intégration	28
iv. Guides.....	31
v. Entretiens de retour de congé de maternité, parental ou d'adoption	32
vi. Entretiens de deuxième partie de carrière	32

Claire Miramand – Master 1 FOGRH

2) Autres missions de développement RH	33
a. Les intérimaires.....	33
b. Les recrutements	35
c. Fiches de poste	37
3) La formation	38
C) Premier Bilan	38
III. Question	41
En quoi l'accompagnement intergénérationnel est-il un défi contemporain ?	41
A) Introduction.....	41
B) Définitions.....	43
1) Générations.....	43
2) L'accompagnement	46
3) Conflit intergénérationnel.....	48
C) Le contrat de génération.....	49
D) L'accompagnement intergénérationnel hors contrat de génération	50
D) Quelques problèmes	54
F) Conclusion.....	56
IV. Conclusion.....	57
V. Bibliographie	59
VI. Index	61
VII. Résumé	62
VIII. Mots-clefs.....	62

Introduction

Dans le cadre du master 1 « Fonctionnement des Organisations et Gestion des Ressources Humaines » de l'Institut Catholique de Paris, j'ai effectué un stage de six mois, du 3 mars au 31 août 2014, dans le service RH de l'entreprise SIL FALA (Société Industrielle de Levure – Fabrique Alsacienne de Levure et Alcool), située à Strasbourg. Le choix de ce stage est lié à mon projet professionnel dans le domaine du développement RH, dans un contexte industriel privé, ici dans l'agro-alimentaire.

L'entreprise SIL FALA me fascine d'autant plus que c'est une entreprise française, qui appartient à un groupe français, qui a su s'imposer à l'international, qui est leader dans son domaine, et qui, pour maintenir sa position, continue d'innover. Qui plus est, c'est une des plus anciennes levureries en France, et la plus importante d'Europe. Par ailleurs, les valeurs très familiales de SIL FALA et de Lesaffre me convenaient. Cette immersion m'a permis d'avoir une vision de l'intérieur du fonctionnement d'une usine et du fonctionnement d'une organisation.

Durant cette période, outre l'activité RH qui a été la mienne, j'ai découvert le monde de l'industrie, et j'ai acquis des connaissances sur le fonctionnement d'une usine, ainsi que sur les méthodes de travail qui y sont pratiquées. Pour ce qui concerne l'activité RH, j'ai été amenée à suivre et à prendre en charge des missions de gestion courante, mais, surtout, j'ai pu participer à la mise en application du plan d'action relatif au contrat de génération.

Dès le départ, j'ai pensé que cette mission me permettrait de mettre en application les matières traitées en cours. J'ai effectivement pu mettre en pratique des connaissances acquises lors de ma formation universitaire, notamment, pour n'en citer qu'une, avec le cours « relations professionnelles et affaires sociales » de Monsieur François Grima. De plus, travailler sur un sujet comme le contrat de génération m'a permis de faire évoluer ma vision du marché du travail et des salariés, dont la gestion est souvent centrée sur des objectifs financiers. Regarder d'un autre œil des salariés qui sont en fin de carrière, et des jeunes qui sont venus apprendre un métier, voir quelles synergies cela peut créer... m'a permis d'apprendre qu'une carrière ne se fait pas en général d'un

seul trait, mais le plus souvent en plusieurs étapes. Il n'est bien évidemment pas possible de toutes les décrire, mais durant mon stage, j'ai contribué à consolider une de ces étapes : le transfert de compétences.

La première partie sera consacrée à la présentation de la SIL FALA, ensuite, dans la deuxième partie, je retracerai ma découverte du lieu du stage (mon entrée dans l'usine et l'évolution de mes missions), et, enfin, dans la troisième partie, j'aborderai le sujet suivant : « En quoi l'accompagnement intergénérationnel est-il un défi contemporain ? ».

I. Présentation de l'entreprise

Après la présentation de l'entreprise (son histoire, son activité, sa production), plus en lien avec le stage, j'aborderai les enjeux RH et les préoccupations de SIL FALA.

A) Présentation

1) Histoire et moments clefs

La levure, un champignon unicellulaire, est utilisée, entre autres, pour la fabrication du pain. L'Homme l'a toujours utilisée : il y a cinq mille ans, les Égyptiens l'utilisaient déjà pour fabriquer leur pain. Cependant, ils ignoraient le processus de fermentation et, pour eux, cette réaction relevait du miracle. C'est PASTEUR, au 19^{ème} siècle, qui a mis en évidence ce processus.

Fondée en 1920, la FALA SA a été l'une des premières levureries, en 1923, à élaborer la levure à base de mélasse de sucrerie (à la place de grains : maïs et orge). Après la deuxième Guerre Mondiale, elle a su se reconstruire, et retrouver sa qualité de levure. C'est en 1968 que FALA SA s'est rapprochée du groupe Lesaffre & Cie pour devenir la SIL FALA SARL. Ce rapprochement s'est fait avec, en perspective, la construction d'une nouvelle usine dont la capacité de production initiale était de 18 000 tonnes par an. Depuis, les volumes annuels de levure n'ont cessé de croître, et, aujourd'hui, la SIL FALA a une capacité de production de 100 000 tonnes par an : c'est la plus importante levurerie d'Europe (pour de la levure fraîche).

Pour plus de détails sur l'histoire de l'entreprise voir l'annexe 1 : Point d'histoire.

2) L'activité

La levure est un champignon naturel, unicellulaire, qui se multiplie rapidement en présence d'oxygène, d'eau et de sucre. Incorporée à la pâte boulangère, la levure fermente les sucres de la farine, et produit du gaz carbonique, ce qui fait lever la pâte et libère des substances aromatiques. La levure est donc un organisme vivant qui, pour se multiplier, a besoin de certains éléments comparables à ceux dont l'Homme peut avoir besoin pour vivre. L'élément nutritif majeur pour le développement de la levure est la mélasse. Celle qui est utilisée, est un mélange de mélasses venant

de plusieurs sucreries : mélasses de betterave et de sucre de canne. La mélasse de canne sert à compenser, qualitativement, la mélasse de betterave, qui est de moindre qualité.

La mélasse est stockée dans de grandes cuves, puis diluée avec de l'eau, stérilisée, clarifiée et injectée dans les cuves de fermentation dans lesquelles se déroule le cycle de production. Celui-ci consiste à ensemencer une cuve de pré-fermentation avec une « levure-mère » provenant du laboratoire de l'entreprise, et d'y ajouter une quantité de mélasse, d'eau, d'air, d'acide et d'azote. Par exemple, avec 300 g de « levure-mère », on peut obtenir 180 tonnes de levures en 60 /70 heures.

Après utilisation, la mélasse résiduelle (moût délevuré) sera traitée dans l'atelier co-produit pour donner soit des engrains soit des aliments pour le bétail.

Enfin, les résidus terminaux – dans un avenir très proche, par un processus de méthanisation – produiront de l'énergie qui sera directement utilisée par l'entreprise.

Ce dernier point montre que l'innovation chez SIL FALA est une activité à part entière. D'autres exemples concernent le service conditionnement (livraisons sans papier, sans carton), le processus de production... Ces innovations amènent des réductions des coûts, des économies d'énergie, la diminution de l'impact environnemental de la SIL FALA. Ainsi, outre le fait que cela permet de proposer un produit à forte valeur ajoutée, c'est aussi un geste pour l'environnement !

SIL FALA est sur une activité assez pérenne : la levure est un marché privilégié car c'est une matière première essentielle, ce qui permet à l'entreprise et au groupe d'avoir une réelle perspective sur plusieurs années. En effet, l'entrée sur le marché demande des coûts importants (en infrastructure et en savoir-faire). Il y a toutefois de la concurrence qui, pour gagner des parts de marché, diminue fortement ses prix, et, pour répondre à cette menace, SIL FALA doit soit elle aussi diminuer ses prix, soit développer des innovations, de la valeur ajoutée autour de son cœur de métier.

Chez SIL FALA, il y a une situation de saturation industrielle du fait que la limite de la capacité productive de l'usine est atteinte. Néanmoins, de nouveaux process comme la méthanisation vont permettre d'augmenter significativement la capacité productive de l'usine, car cela diminuera les rejets. En effet, SIL FALA est aujourd'hui limitée par son traitement des rejets : la méthanisation permettra donc d'augmenter significativement la capacité de production.

De plus, afin d'optimiser les coûts de production, le lean management (c'est une gestion de la production sans perte, c'est-à-dire sans perte de temps, d'énergie ou encore en éliminant les mouvements inutiles) se met progressivement en place depuis début 2014, pour cela, des groupes de travail ont été constitués et toute l'usine sera mise à contribution (à ce jour seul une partie de l'atelier conditionnement est concernée).

Enfin, en termes d'organisation de l'activité, le fait de travailler sur un organisme vivant et frais, fait que l'entreprise fonctionne en continu : la partie production fonctionne avec plusieurs équipes, 7 jours sur 7, 24 h sur 24 (3x8, 4x8, 5x8). Ce rythme de travail est source de fatigue pour les collaborateurs, toutefois, il convient de noter qu'ils font, le plus souvent, toute leur carrière à la SIL FALA. Enfin, tout salarié travaillant en heures postées et ayant effectué au moins 15 ans de travail en équipe à la SIL FALA peut, s'il le désire, réduire son temps de travail de moitié deux ans avant son départ à la retraite, cela sans perte de salaire.

3) Commercialisation de la levure

Le produit fini peut se présenter sous plusieurs formes et selon plusieurs conditionnements.

La levure peut être vendue sous forme liquide – la crème de levure –, qui peut être fournie à une clientèle industrielle, semi-industrielle, artisanale ou encore familiale via les grandes et moyennes surfaces :

- en grande quantité, en citerne, container ou Bag In Box (Kastalia) ;
- ou pour un usage familial en sachet Panéo.

Enfin, cette crème de levure peut être filtrée et traitée pour une clientèle industrielle :

- Levure émiettée, sac de 25 kg

Ou artisanale et semi-industrielle :

- Levure pressée, bloc de 500g, 1kg ou 2.5kg

Ou enfin pour un usage familial :

- Levure pressée, cube de 42 g.

Quelques exemples de clients : des grossistes qui vont livrer des boulangeries artisans ou des boulangeries industrielles, mais aussi l'industrie des exhausteurs de goût à base d'extraits de levures comme l'entreprise Bio Springer.

B) Structure et organisation

I) SIL FALA et le groupe Lesaffre

La SIL FALA fait partie du groupe Français Lesaffre. Le groupe Lesaffre (groupe familial) a été créé en 1853. En 2012, son CA était de 1,55 Md € pour 7 700 collaborateurs répartis dans 70 filiales dans 40 pays, avec 45 sites de production. Levure et panification d'une part, nutrition et santé d'autre part sont les principaux secteurs d'activité de ce groupe.

Quels sont les liens juridiques entre Lesaffre et SIL FALA ? A la question de savoir quelle était la relation entre SIL FALA et le groupe Lesaffre, on m'a parlé de la notion de « co-emploi », c'est-à-dire, la détermination de l'employeur réel dans un groupe. Les co-employeurs (Le Lamy Social, Edition 2014) correspondent au cas où « un tiers à la relation de travail s'était comporté comme un employeur vis-à-vis d'un salarié d'une entreprise ». À ce titre, la société déclarée co-employeur devrait s'acquitter de l'ensemble des obligations financières de l'employeur type. Cette reconnaissance a pour effet de faire peser l'ensemble des obligations financières de l'employeur sur la société déclarée co-employeur.

Pour clarifier une telle situation, le critère de la « triple confusion » est utilisé (tirée de la jurisprudence de la chambre sociale de la cours de cassation) :

- Critère d'intérêts,
- Critère d'activité,
- Critère de direction.

La cour de cassation a étudié la relation entre deux sociétés, pour vérifier s'il existe une intervention d'une société dans la gestion du personnel de l'autre (gestion du recrutement, gestion des comptes). Cette notion d'intervention dans la gestion du personnel semble être un critère décisif et emporte la reconnaissance d'une situation de « co-emploi » chaque fois qu'il est établi¹. Il est important de noter que lorsque la preuve d'une gestion commune du personnel n'est pas rapportée, les juges

¹ Cass. soc., 22 juin 2011, n°09-69021

écartent le « co-emploi » comme l'a précisé récemment la cour de cassation².

Ainsi, une situation de « co-emploi » peut-être caractérisée en prenant seulement ce critère de l'intervention dans la gestion du personnel sans étudier, de manière précise, l'ensemble des éléments de la triple confusion.

Il en résulte, pour nos deux entités, que le groupe Lesaffre n'est pas le co-employeur des salariés de SIL FALA qui est juridiquement indépendante et dont les parts sont détenues par une holding du groupe. En effet, SIL FALA dispose de sa propre gestion en matière de personnel : l'entreprise a sa propre politique salariale, elle négocie elle-même ses accords et les rémunérations dont elle s'acquitte, elle élabore son plan de formation. SIL FALA doit tout de même faire un reporting de données à Lesaffre (par exemple, des indicateurs d'absentéisme, des heures supplémentaires...), de manière à être en phase avec les demandes du groupe.

Par ailleurs, le groupe Lesaffre se compose de sociétés qui ont chacune des cœurs de métier différents de celui de SIL FALA, de ce fait, il ne peut pas y avoir d'homogénéisation car chaque société a ses particularités. SIL FALA possède une direction distincte de celle de Lesaffre, qui est assurée par un Directeur général, Monsieur Christian MARTIN.

2) *Les services de SIL FALA*

L'entreprise compte 200 collaborateurs répartis dans les différents services suivants :

- Atelier Co-Produit,
- Achats Approvisionnement Stockage,
- Administration Générale,
- Administration Financière,
- Administration des Ventes et Logistique,
- Conditionnement,
- Direction Générale,
- Direction Industrielle,
- Fabrication,

² Cass. soc., 16 mai 2013, no 11-25711

- Formation Technique,
- Industrialisation des Procédés,
- Innovation,
- Laboratoire Physico-Chimique et Bactériologique,
- Maintenance,
- Ressources Humaines,
- Sécurité et Environnement,
- Service Commercial,
- Service d'Information.

L'entreprise intègre aussi un local syndical, car deux syndicats sont représentatifs à la SIL FALA, SUD (Solidaire, Unitaire, Démocratique) et la CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens), et ont tous les deux un délégué syndical pour les représenter.

3) Le management

Le Directeur Général, M. Christian MARTIN, donne la ligne directrice du management de l'entreprise. Selon Henri FAYOL³, le management repose sur différentes tâches que la direction doit prendre en charge, il traite ainsi cinq tâches principales : commander, contrôler, organiser, anticiper et coordonner. Pour ces cinq tâches, le Directeur Général exerce un contrôle, c'est-à-dire qu'il vérifie et valide le travail fait, il s'assure aussi du respect des règles (par exemple le port des EPI⁴), il va donc sanctionner ou récompenser le travail des collaborateurs. Il organise aussi une certaine coordination entre les services dont il veut harmoniser les efforts (point technique – voir ci-après). Il y a une volonté d'associer et d'impliquer les responsables de service dans les différentes décisions que l'entreprise doit prendre, ainsi que dans des actions RH (par exemple, ce sont les responsables de service et les contremaîtres qui vont en partie intégrer les nouveaux arrivants en leur présentant leur service, ils sont associés aux recrutements, ils réalisent les entretiens annuels et il y a une volonté qu'à terme ils soient de plus en plus moteur dans la gestion du personnel). Enfin, un exemple plus anecdotique : il respecte et perpétue la traditionnelle action « beignet » pour mardi Gras (des beignets sont distribués dans toute l'usine), ou encore une opération Mannele (c'est une brioche alsacienne qui est distribuée dans toute l'usine au moment de la Saint-Nicolas), ce qui

³ FAYOL Henri, 1916, Administration industrielle et générale, DUNOD

⁴ Equipement de Protection Individuel

permet de développer les relations entre les collaborateurs dans un moment convivial.

La mise en place du lean management a amplifié cette volonté d'impliquer tous les collaborateurs en mettant en place des « réunions lean » pour améliorer la ligne test du lean management : cette année, 271 idées ont été proposées, 244 ont été validées et 121 ont été réalisées. De plus, tous les matins, il y a une réunion des chefs de service, « le point technique », en présence du Directeur Industriel, Monsieur Jean-Pierre CHASSARD, et, le cas échéant, celle du Directeur Général : cela permet de connaître les préoccupations et les contraintes des autres pour que chaque service puisse faire un état des lieux de son secteur, des travaux en cours, de ses éventuelles difficultés et ainsi les partager avec l'ensemble des chefs de service pour trouver des solutions, des améliorations qui soient les meilleures possibles. Cela crée aussi une intelligence collective, il s'agit ici de donner à chaque membre une vision plus large que celle qu'il peut avoir dans son service, et ainsi organiser tous les savoirs et compétences de chacun pour créer un dialogue plus productif.

Cependant le système hiérarchique de la SIL FALA présente encore quelques caractéristiques « bureaucratiques » comme pouvait l'entendre Max WEBER⁵, avec une hiérarchie des emplois, une centralisation des décisions et un contrôle du travail effectué. Cela peut parfois freiner les communications et les échanges, ce qui peut contribuer à détériorer le climat social et amener une incompréhension entre personnes au sein de l'entreprise.

4) Le service Ressources Humaines

Le service RH se compose de quatre salariés : Christine GILG, Didier HOSTETTER, Christelle SPEICH et Sylvain RUYER, et s'y ajoutent actuellement deux stagiaires : Maxime DE HARO (droit social) et moi.

Christine GILG occupe le poste de Responsable Ressources Humaines, c'est elle qui encadre les trois autres personnes du service. Elle est en relation avec tous les chefs de service et plus largement avec tous les collaborateurs. C'est elle qui doit définir et mener à bien la stratégie RH de l'entreprise, pour cela, par exemple, elle coordonne l'élaboration du plan de formation, les échanges avec le groupe... C'est elle qui veille à ce que l'entreprise soit à jour du point de vue de la législation. C'est avec elle que les partenaires sociaux négocient, notamment lors des comités d'entreprise, autrement

⁵ WEBER Max (1864 – 1920)

dit, elle pilote et anime les relations sociales. Elle veille à la tenue des livres réglementaires et fait respecter le droit social au sein de SIL FALA.

Didier HOSTETTER occupe la fonction de responsable paie et administration du personnel. Il pilote l'établissement de la paye, mais aussi les conventions de stage. Il s'assure, avec l'organisation des visites médicales, que chaque collaborateur est apte à travailler. Il a en charge la gestion administrative des nouveaux embauchés. Il fait un suivi de l'intéressement, de la prévention, de la mutuelle, et aussi gère les élections professionnelles.

Christelle SPEICH est chargée RH et formations, elle fait un suivi des temps de travail, elle gère donc le pointage, les crédits d'heures, les bons de délégation, les heures supplémentaires, les congés payés. Elle utilise notamment une gestion des temps automatisée (GTA) par le biais d'un progiciel : Pléiades. Ce dernier lui permet d'attribuer ses droits à chaque salarié (congés, repos, heures supplémentaires...), et de contrôler le temps de travail de manière automatique, c'est-à-dire sans saisie manuelle des informations. Cependant, pour certains services comme la maintenance, une telle saisie s'avère nécessaire en raison des astreintes et des horaires de travail qui ne correspondent pas nécessairement à ceux instaurés par l'employeur. De plus, elle assiste Didier Hostetter dans l'établissement de la paie. Elle élaboré le pré-projet de plan de formation annuel, c'est-à-dire qu'elle doit faire un recueil d'informations et analyser les besoins. Elle doit par la suite faire une étude des différents organismes de formation et optimiser financièrement les démarches mises en œuvre. Elle doit alors piloter la réalisation et faire le suivi du plan de formation. Enfin, elle fait le suivi du Droit Individuel à la Formation de chaque collaborateur.

Sylvain RUYER, mon tuteur de stage, est chargé de développement RH, il pilote les différents projets et dossiers RH en collaboration avec Christine GILG, et les anime au quotidien. Il gère les différents recrutements (CDI, CDD, intérim, stage, apprentissage) et la candidathèque de SIL FALA. Il fait un suivi des entretiens annuels, pilote les fiches emploi et la mise en place de certaines politiques RH (en collaboration avec Chistine GILG) telle que le contrat de génération, la classification, les risques psychosociaux.

C) Enjeux et préoccupations

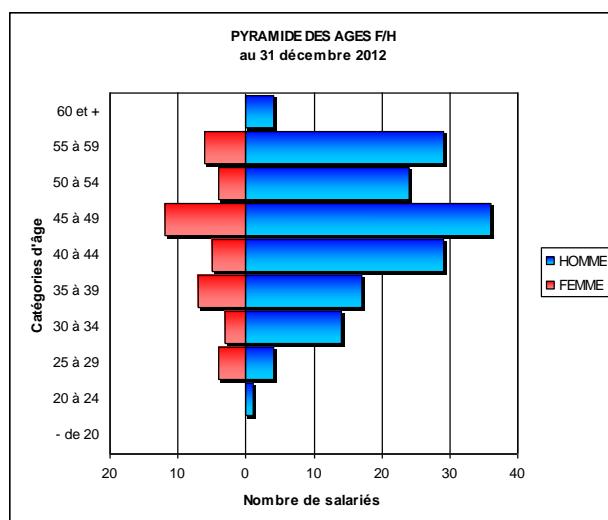
1) Enjeux externes

Il faut noter que la SIL FALA doit faire face à d'autres enjeux comme celui de trouver une autre matière première que la mélasse de sucrerie, car celle-ci trouve de nouvelles utilisations plus rémunératrices, notamment dans le secteur automobile, qui voudrait en faire de l'éthanol. Il s'agit ici de trouver une solution de contournement avant que les prix ne commencent à augmenter.

2) Enjeux RH

a. Enjeux liés à la pyramide des âges

On peut constater un très faible taux de turn-over chez SIL FALA, ce qui amène la question vitale pour l'entreprise de la préparation et de l'organisation des départs à la retraite : dans combien de temps cela posera-t-il un problème à l'entreprise ? Il est difficile de définir une date précise avec les évolutions encore possibles de la législation sur les retraites. Les moins de 30 ans représentent moins de 4 % des collaborateurs, et les 50 ans et plus représentent 33 % (15 % pour les 55 ans et plus). A l'heure actuelle, c'est donc une trentaine de collaborateurs qui partiraient dans les 5 années qui viennent, cette population étant répartie dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques.



Pyramide des âges de la SIL FALA, au 31 décembre 2012

La question des départs en retraite pose l'important problème de la perte des compétences qui sont nécessaires à l'entreprise. De plus, il ne faut pas oublier que certains métiers présentent des contraintes liés à la pénibilité du travail (nuits, astreintes, Trouble-Musculo-Squelettique...). Pour pouvoir assurer un maintien dans l'emploi, il faut diminuer la pénibilité des postes, en améliorant leur ergonomie.

L'enjeu RH majeur est donc de rajeunir cette pyramide des âges tout en conservant le talent, le savoir et le savoir-faire de ses collaborateurs. Toutefois, le recrutement en externe reste compliqué pour certains postes, comme pour le service maintenance pour lequel on constate une pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail, ce sont des compétences difficiles à trouver : il faudrait tenter de fidéliser les futurs collaborateurs pendant leur période de formation ou d'apprentissage, par exemple. Un autre exemple dans le cas de la fabrication : il n'y a pas d'école ou de formation qui forme aux métiers de ce service, et les personnes recrutées ont déjà plusieurs années d'expériences dans des entreprises et sur des postes différents, ce qui leur a permis d'acquérir « par morceaux » les compétences requises par le poste. Cette approche ferme la porte au moins de 25 ans. Pour la leur ouvrir, il faudrait faire des embauches en apprentissage, cela créerait des opportunités dans l'entreprise.

Le besoin de rajeunissement n'est toutefois pas un besoin absolu, il n'y a pas besoin de rajeunir dans toute l'entreprise, mais besoin de renouveler, rajeunir les collaborateurs à certains emplois. Les recrutements de renouvellement commencent donc dès maintenant : il est nécessaire pour le service RH de préparer des actions pour que l'entreprise se fasse connaître auprès des jeunes afin d'identifier celles et ceux dont les compétences pourraient l'intéresser, par exemple en élaborant une politique de recrutement qui passe par des partenariats (agences, écoles...), des forums... Il serait intéressant pour SIL FALA d'entrer dans une phase de « séduction ».

b. Enjeux liés aux risques psychosociaux

Il y a d'autres enjeux et défis que la SIL FALA rencontre, mais plus spécifiquement pour le service Ressources Humaines, et qui concernent les conditions de travail et le climat social. En effet dans le cadre de la prévention des risques professionnels et en association avec le CHSCT, la direction de SIL FALA a souhaité mettre en place une enquête-diagnostic pour évaluer les risques psycho-

sociaux dans l'ensemble de ses services. Cette mission d'évaluation de ces risques se fera en collaboration avec un cabinet conseil, l'objectif de cette enquête étant de faire un état des lieux précis des risques psycho-sociaux de manière à identifier des pistes d'actions pour y remédier. Pour cela, des entretiens par groupes de 10 personnes, définis par tirage au sort, sont mis en place entre les différents services de l'entreprise. Ensuite, un questionnaire élaboré en partie sur la base des entretiens de ces groupes sera envoyé à tous les collaborateurs. Il abordera 5 thématiques :

- Les conditions de travail,
- Les outils de management et de ressources humaines,
- L'organisation du travail,
- Le bien-être ou la souffrance au travail,
- Le sens du travail.

Autre sujet, soulevé lors de la mise en place du lean management : des services de Ressources Humaines ont été alertés par le syndicat SUD qui déclare que le lean est source de stress et peut donc représenter un danger. C'est un risque psychosocial qui ne peut pas être négligé, d'où la nécessité (entre autres) de ce diagnostic-enquête pour assurer la continuité de la production, mais aussi le bien-être des collaborateurs.

c. La classification

Un autre exemple d'enjeu, mais aussi de défi, pour le service RH, sur lequel j'ai pu travailler : la classification. En 2012, du fait de l'accord de branche, il y a eu une refonte de l'ancienne classification (des industries alimentaires diverses) : des fiches emploi ont été faites sur la base des critères et de la pesée indiqués par la convention collective. Aujourd'hui, le problème qui se pose est de faire évoluer les collaborateurs dans leur carrière avec la seule fiche emploi, car la pesée qui est faite est bien celle de l'emploi occupé et non pas celle de la personne : comment gérer l'évolution ? La question ici est de définir une méthode pour faire des fiches de poste qui permettront de fluidifier les possibilités de progression par rapport à une référence. Ces deux exemples ne constituent pas un ensemble exhaustif.

d. La formation des managers

Une des volontés de SIL FALA est d'impliquer les responsables de service, les contremaîtres et les coordinateurs dans le processus RH, il faudra alors leur donner les moyens d'assurer ce rôle, et les

former notamment au management. A terme, les coordinateurs ne feraient plus seulement de la coordination technique, mais feraient en plus du management. Par exemple, aujourd’hui, ce sont les responsables de service et les contremaîtres qui font les entretiens annuels et le recadrage, les coordinateurs vont être formés à les faire.

D) Particularismes alsacien-mosellan

Les particularités de l’Alsace (particularismes), que j’ai pu constater lors de mon stage, touchent la réglementation professionnelle, notamment avec :

- les jours fériés : par rapport au reste de la France, les alsaciens et les mosellans ont deux jours fériés de plus soit le vendredi avant Pâques (Vendredi saint), et la Saint-Etienne, le 26 décembre ;
- le remboursement des frais de santé : le taux de couverture de la sécurité sociale alsaciennes-mosellane est supérieur à celui du reste de la France, et est payé uniquement par les alsaciens-mosellans via une cotisation sociale supplémentaire ;
- le maintien de la rémunération en cas d’arrêt maladie : en effet les salariés du secteur privé, en Alsace et en Moselle, ont droit au maintien de leur salaire par l’employeur sans délai de carence et sans condition d’ancienneté (contrairement au reste de la France où « Sous certaines conditions et après un délai de carence de trois jours, vous pouvez percevoir des indemnités journalières. Elles sont versées par l’Assurance Maladie pour compenser la perte de salaire pendant votre arrêt de travail. Calculées sur la base de vos salaires bruts des trois ou douze mois précédent votre arrêt, elles vous sont versées tous les quatorze jours.⁶ »).

Cela vient du fait que, lorsque l’Alsace et la Moselle étaient dans l’Empire Allemand (de 1871 à 1918), le droit Allemand s’appliquait, avec des points plus avantageux qu’en droit français. Lorsque l’Alsace et la Moselle sont redevenus des départements Français, ceux-ci avaient des avantages acquis qui ne leurs ont pas été retirés, et les alsaciens en bénéficient toujours aujourd’hui. Il sera très difficile, pour le législateur, de revenir dessus. Pour plus d’informations, voir le site de l’Institut

⁶<http://www.ameli.fr/assures/droits-et-demarches/par-situation-medicale/vous-etes-en-arret-de-travail-pour-maladie/salarie-vos-indemnites-journalieres.php>

du Droit Local Alsacien-Mosellan⁷, ou l'ouvrage de Jean-Yves SIMON : « Le droit local du travail applicable en Alsace-Moselle », Litec 2012.

Une autre « particularité » est l'alsacien. Cette langue typique, est un mélange de l'allemand et du français, cette langue est de moins en moins parlée. Le responsable formation technique, Monsieur Bernard STADLER, m'a confié que, par le passé, il lui était arrivé de former des collaborateurs en alsacien. Toutefois, le groupe Lesaffre a la volonté que tous les échanges entre ses différentes sociétés se fassent en anglais, donc de plus en plus d'échanges se font en anglais.

La présentation faite dans cette partie montre une entreprise dynamique qui sait évoluer et s'adapter en anticipant les changements à venir qu'elle perçoit comme des enjeux stratégiques. Elle s'appuie sur une organisation efficace et claire et des procédures adaptées, ce qui m'a aidée à comprendre la SIL FALA et m'a permis de l'intégrer dans les meilleures conditions pour prendre en charge les missions qui m'ont été confiées, et qui seront décrites dans la partie suivante, apportant ainsi ma contribution à son fonctionnement. Un terme clef m'a interpellée dès le début : l'accompagnement. Il apparaît en filigrane dans la partie 2, j'y consacre l'essentiel de la partie 3.

⁷ <http://www.idl-am.org/index.asp>

II. Le stage

A) L'entrée sur le terrain

Avant de commencer ce stage, il fallait trouver l'entreprise d'accueil, et je n'étais pas bien préparée pour cette recherche, ou du moins, je n'avais pas pris la juste mesure des choses sur ce point. Cette étape s'est avérée plus difficile que prévu, avec, en plus, le temps passant, l'inquiétude de ne pas trouver un stage qui me convienne. Avant de parler de mon arrivée dans l'entreprise, je vais présenter cette étape.

1) La recherche du stage

J'ai commencé mes démarches de recherche d'un stage assez tôt, peut-être même trop tôt. Je m'étais tellement dit que la concurrence entre tous les stagiaires (au niveau national) serait assez dure, et comme je n'avais pas une grande expérience dans les RH, n'ayant eu qu'un semestre de cours spécialisés dans ce domaine, je craignais de partir avec un handicap. J'imaginais en effet que ma candidature pouvait facilement être « dépassée » par celles d'autres candidats ayant plus d'expérience professionnelle ou une formation purement RH. Cette période de recherche d'un stage était donc un vrai challenge, car, via ma lettre de motivation, il fallait arriver à convaincre les recruteurs de l'intérêt de ma candidature afin qu'ils souhaitent me rencontrer, puis les convaincre, lors de l'entretien, de m'accueillir. Mon objectif, une fois ces étapes franchies, était d'intégrer l'entreprise et y trouver ma place pour que le stage soit une réussite et donc une étape valorisante dans l'apprentissage de mon futur métier.

Pour moins souffrir de la concurrence, je pensais qu'il me fallait être la première à postuler à une offre ou envoyer une candidature spontanée très tôt pour que celle-ci fasse son chemin. Maintenant, après cette expérience de recherche et ma pratique en tant que stagiaire RH, je sais qu'il ne s'agit pas d'envoyer sa candidature le plus tôt et le plus vite possible, mais qu'il faut l'envoyer au bon moment. En effet, envoyer une candidature trop tôt, alors que l'entreprise n'a pas encore de besoins clairement exprimés, revient à jeter une bouteille à la mer. Enfin, pour ajouter un peu de piment à cette recherche, j'avais fait le choix personnel de quitter Paris pour l'Alsace. C'est ainsi que, dès le mois d'octobre, j'ai commencé à répondre à des annonces, et que j'ai envoyé des candidatures

spontanées.

Ne recevant pas de réponses (positives ou négatives), après réflexion, j'ai modifié mon approche afin d'avoir un discours beaucoup plus précis. Pour ce faire, j'ai redéfini et précisé mes objectifs et mes souhaits. En effet, ayant déjà eu des expériences dans le domaine tertiaire (clinique, immobilier, sécurité sociale et mutuelle), je voulais faire mon stage dans une structure qui propose un bien de consommation comme c'est le cas dans le domaine de l'automobile ou de l'agroalimentaire : j'ai fait mes lettres de motivation en fonction de mes souhaits et des entreprises que je visais.

C'est dans ce contexte que j'ai repéré l'annonce d'une entreprise agroalimentaire située à Strasbourg, qui recherchait deux stagiaires : SIL FALA. Renseignements pris, j'ai compris qu'il s'agissait d'être sur le lieu de production d'une entreprise qui fabrique de la levure. J'ai alors présenté ma candidature tout en ayant un point de réserve : devant habiter à Haguenau, une ville qui se trouve à environ 30 km de la zone portuaire de Strasbourg où se situe SIL FALA, zone mal desservie, le trajet représente trois heures de transports en commun par jour (train, tram et bus).

Après avoir été contactée pour un entretien, j'étais impatiente de connaître l'entreprise, d'avoir tous les détails sur le contenu du stage, et de pouvoir faire état de mes motivations. Durant cet entretien, j'ai rencontré Monsieur Sylvain RUYER, Chargé de Développement RH (c'est lui qui s'occupe des recrutements chez SIL FALA), et qui pouvait être mon futur tuteur de stage selon la mission qui me serait confiée. Je me suis présentée, j'ai détaillé mon CV, exprimé mes doutes, expliqué les raisons pour lesquelles je faisais un deuxième Master 1, et comment je pensais pouvoir mettre en valeur mon choix. Il m'a été proposé deux missions de stage, le contrat de génération et les particularités des horaires de travail : j'ai fait le choix de travailler sur le contrat de génération, et j'ai demandé à pouvoir participer, dans la mesure du possible, à des recrutements. Suite à ce premier entretien, du fait des premiers éléments qui m'ont été donnés, j'étais certaine que faire trois heures de trajet par jour valait la peine. J'ai ensuite été convoquée à un deuxième entretien durant lequel j'ai rencontré toute l'équipe du service des Ressources Humaines.

J'ai trouvé que pouvoir rencontrer les personnes avec lesquelles j'allais potentiellement travailler, et que celles-ci, pour me connaître, puissent me poser toutes leurs questions, et inversement, avoir la

possibilité de poser à chacune d'elles des questions sur leurs activités et sur les relations du services avec les autres services de l'entreprise, était une démarche très constructive, et donc très intéressante. Ceci dit, j'ai appris plus tard que les recrutements se font toujours avec l'opérationnel demandeur et, le cas échéant, un ou plusieurs membres de son service, car cela implique véritablement le service et permet de faire un recrutement au plus juste : il ne s'agit pas de recruter une personne, il s'agit de recruter la bonne personne. Autrement dit, on peut voir cette implication croisée, dès les entretiens d'embauche, comme une condition nécessaire (mais pas suffisante) pour un choix qui soit le meilleur possible, tant pour le futur collaborateur que pour l'entreprise.

Le moment où j'ai su que j'allais pouvoir faire mon stage chez SIL FALA a été un moment de joie et de soulagement, me donnant confiance en moi pour mon arrivée dans l'entreprise.

2) Arrivée et début du stage

J'ai commencé mon stage début mars. Dès la première semaine, un parcours d'intégration m'a permis de découvrir toute l'entreprise, parcours que j'ai fait avec un autre nouvel arrivant qui devait travailler pour le service commercial en tant que promoteur des ventes (Annexe 2 : Mon parcours d'intégration). J'ai trouvé qu'être deux pour faire ce parcours était très bien car cela m'a permis d'être plus rapidement à l'aise. Le parcours d'intégration permet une première immersion dans l'usine, et d'aller à la rencontre de tous les services de l'usine, donc d'une grande partie des salariés de SIL FALA, et se faire connaître d'eux (SIL FALA étant un site industriel qui fonctionne de façon continue, jour et nuit, 7 jours sur 7, il est difficile de rencontrer tous les collaborateurs en aussi peu de temps). Comme il y a beaucoup d'activités sur le site, ce parcours permet d'en découvrir l'essentiel, surtout sur le cœur de métier de SIL FALA : la production de levure de panification (Annexe 3 : Parcours d'intégration).

Enfin, quelques semaines après ce parcours d'intégration, on m'a demandé de faire un rapport d'étonnement pour l'entreprise (le support existant déjà, il s'agissait de répondre aux questions). J'ai trouvé cette démarche très intéressante et constructive car c'est là un moyen pour l'entreprise d'avoir une image d'elle, à un moment donné, pour pouvoir consolider les points positifs et, concernant l'intégration, améliorer ceux qui doivent l'être. Ce rapport d'étonnement doit être remis au supérieur hiérarchique, dans mon cas mon tuteur de stage. Nous en avons discuté ensemble, et il a répondu aux questions que j'ai pu me poser durant ce parcours d'intégration (Annexe 4 : Rapport

d'étonnement).

La semaine d'intégration est un moment riche qui m'a permis d'acquérir rapidement une vision d'ensemble de SIL FALA (fonctionnement, personnes, activité, ...) ainsi que de bonnes relations avec le personnel. Cela m'a mis dans de bonnes conditions pour que je puisse me concentrer sur mes missions.

B) Missions de stage et évolution

Dans le service RH, j'ai travaillé plus particulièrement avec le Chargé du Développement des Ressources Humaines, Monsieur Sylvain RUYER. Cette collaboration régulière m'a permis de découvrir de nombreux aspects de son métier, d'être partie prenante, de manière très opérationnelle, dans les actions qu'il menait, donc de mettre directement la « main à la pâte ». On me faisait confiance, ce qui est responsabilisant, et de plus, il était très agréable de se sentir utile en participant au fonctionnement de l'entreprise. La mission principale de mon stage a été centrée sur le contrat de génération, ce qui est un sujet très vaste dont j'ai pu apprécier toutes les nuances tout au long de mon stage. D'autres missions m'ont été confiées au cours du temps : des missions de gestion de la formation, distinctes des missions orientées développement RH (suivi des intérimaires car ils sont susceptibles d'être embauchés, recrutement, classification, intégration, transfert de compétences...).

Comme écrit précédemment, la stratégie RH de SIL FALA est assez indépendante de celle du groupe Lesaffre, ce qui permet d'avoir un service RH organisé et développé pour répondre de façon très réactive aux besoins spécifiques de l'entreprise et de ses collaborateurs : SIL FALA peut ainsi mettre au point sa propre stratégie dans l'intérêt de ceux-ci, comme c'est le cas, par exemple, pour le contrat de génération, qui est mis en place par SIL FALA, exclusivement pour SIL FALA.

1) Le contrat de génération

a. Première approche

Avant le début du stage, je me suis plongée dans le sujet : je me suis renseignée afin de connaître les grandes lignes du contrat de génération, mais, faute d'une personne pour me guider, je me suis vite

perdue dans la masse des informations, et je suis arrivée dans l'entreprise sans être vraiment à l'aise avec ce sujet. Mon travail a donc réellement commencé par la lecture des documents que mon tuteur m'a donnés :

- Décret N°2013 222 du 15 mars 2013 relatif au contrat de génération (JORF du 16 mars 2013).
- Pierre-Yves VERKINDT : Les cahiers du DRH, N° 194
- Lamy social, actualité, N° 276 – février 2013.
- Dictionnaire permanent N° 952 – 1 Avril 2013. Bulletin social, le contrat de génération, éditions législatives.
- Altedia consultant : mettre en place le contrat de génération.
- Actualité sociale 2013 : le contrat de génération – Appui RH.

À partir de la lecture de ces différents documents, j'ai mieux compris l'influence que peut avoir la législation sur les entreprises : elle peut engendrer des contraintes, même pour des actions usuelles comme le remplacement d'un employé, qui intègre un transfert des compétences, car il faut alors combiner le nouveau dispositif avec les plans et accords déjà en place dans les entreprises. De plus, dans le cas du contrat de génération, il était indispensable de réaliser un diagnostic précis pour analyser la situation de l'emploi des jeunes, des seniors, et de faire un bilan des compétences clefs.

La mise en place du contrat de génération a un coût et c'est un défi organisationnel pour les entreprises. En effet, pour celles de plus de 300 salariés ou qui appartiennent à un groupe de plus de 300 salariés (la SIL FALA par exemple), il leur est imposé de négocier un accord intergénérationnel, et, en cas de désaccord lors de la négociation (comme ce fut le cas pour SIL FALA) d'élaborer un plan d'action : la législation impose de suivre une procédure (Annexe 5: Les étapes du contrat de génération). Les obligations qui résultent de la loi sont d'autant plus contraignantes pour des entreprises qu'elles subissent plus intensément les effets de la crise.

Dans le cas de SIL FALA, le renouvellement est déjà intégré dans la politique RH, car c'est une nécessité qui résulte naturellement du vieillissement de ses collaborateurs détenteurs de compétences et de savoir-faire uniques. Toutefois, pour que le concept de contrat de génération « fonctionne », il faut que le senior soit d'accord pour effectuer cet échange, mais aussi qu'il sache faire preuve de ce que j'appelle de la pédagogie. Par ailleurs, le savoir des seniors expérimentés sera de plus en plus mis en avant avec le transfert de compétences pour lequel ils seront une pièce

maitresse. L'importance de leur rôle et de leur implication risque donc d'être modifiée par les effets du contrat de génération, et ce d'autant plus qu'il s'agira de postes qui sont hors cadre de formation de l'éducation nationale, comme on l'a vu plus haut dans le cas de la fabrication.

Par ailleurs, le contrat de génération peut être vu d'une part comme un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : le savoir et l'expérience du senior sont valorisés, ce qui le met en avant, et le jeune qui va assimiler ce savoir opérationnel va pouvoir compléter ses connaissances théoriques, ce qui lui permettra d'être rapidement très opérationnel et spécialisé. D'autre part ce contrat de génération peut aussi être un outil d'intégration et de fidélisation, car avec l'accompagnement du « parrain » qui va être mis en place, le nouvel entrant se sentira à son aise beaucoup plus rapidement.

Enfin, sur la base des différents textes et des explications qui m'ont été données, j'ai réalisé une note de synthèse (Annexe 6 : qu'est-ce que le contrat de génération). C'était là une réelle « mise en situation » car, lorsque de nouvelles obligations (lois, règlements, normes...) sont publiées, l'entreprise doit les respecter : à cette fin, le service RH effectue une veille permanente pour être en mesure de présenter à la direction, les nouvelles obligations. Cette première action m'a permis de voir concrètement, dans le cas de l'application d'une nouvelle loi, le travail de compréhension et d'appropriation qui sont nécessaires avant le moindre début de réalisation : il faut être très méthodique. La tâche a été d'autant plus rude que je ne suis pas encore très familiarisée avec le langage du droit.

b. Missions réalisées

À partir du diagnostic et des objectifs que SIL FALA a définis dans son plan d'action, j'en ai identifiés plusieurs que j'ai mis en avant (Annexe 7 : Objectifs et indicateurs contrats de génération). Lors de mon stage, compte tenu de sa durée, sur cet ensemble, j'ai pu aborder les points que voici :

i. Mise en place des parrains-référents

Dans le cadre du contrat de génération et de son plan d'action, SIL FALA s'est engagée sur trois grandes thématiques :

- ✓ L'intégration durable des jeunes ;
- ✓ Le recrutement et le maintien dans l'emploi des séniors ;
- ✓ La transmission des compétences.

La lecture du plan d'action, permet d'identifier trois catégories de personnes : tout d'abord les « jeunes » qu'on appellera ici les nouveaux entrants, car dans la politique de recrutement de la SIL FALA, tous les nouveaux entrants ne seront pas identifiés comme « jeunes » au sens strict (le contrat de génération identifie un jeune comme une personne ayant entre 16 et 26 ans, 30 ans pour les personnes reconnues travailleurs handicapés) – l'entreprise veut rajeunir la population de ses collaborateurs (dont la moyenne d'âge est de 47 ans) avec en perspective l'allongement de la carrière : les recrutements pourront aller au-delà de 26 ans, car l'entreprise a des bornes d'âges supérieures à la moyenne.

Ensuite, il y a les « parrains » et les « référents » qui sont les séniors de l'entreprise (le contrat de génération identifie un sénior comme une personne ayant 57 ans et plus, 55 ans si elle est reconnue comme travailleur handicapé).

Par la suite j'ai défini ce qu'est un parrain et un référent, quelles différences il peut y avoir entre ces deux catégories, quelles sont leurs missions respectives, et quelle est la cible de population pour chacun d'eux (Annexe 8: Livret de présentation).

J'ai identifié un socle commun : ils ont tous les deux une mission d'accompagnement vis-à-vis des nouveaux arrivants, c'est-à-dire faciliter leur intégration, leur transmettre les règles de l'entreprise, leur présenter l'entreprise. Alors que la mission du parrain s'arrête ici, celle du référent est plus poussée car il doit aussi transmettre son savoir et ses compétences afin de former le nouvel arrivant à son métier. Enfin, être parrain-référent est ouvert au volontariat, mais les collaborateurs de 50 ans et plus sont prioritaires.

Une fois cela identifié, le plus difficile reste à faire : en effet, comment arriver au résultat souhaité (c'est-à-dire, avoir un véritable échange autant lors de transmissions de savoirs que lors de l'intégration) ? Il m'a paru évident d'aborder la question de la formation des parrains-référents, car tous les collaborateurs ne sont peut-être pas capables de présenter l'entreprise ou de transmettre leur savoir. Avec mon tuteur, nous avons alors identifié plusieurs attendus pour être

parrain-référent :

- un attendu initial qui servira de critère de sélection (par exemple une personne qui n'aime pas accueillir, ni échanger aura du mal à accompagner comme il se doit un nouvel arrivant) ;
- un attendu initial partiel : les notions initiales acquises seront à compléter par une formation ;
- et un attendu final, c'est ce qui doit être acquis à l'issue des formations.

Pour être en mesure de présenter un document assez complet, j'ai recherché sur internet des organismes de formation qui proposent de former à « transmettre », à « accompagner ». J'en ai identifié plusieurs que j'ai comparés, et j'en ai extrait, pour le guide, des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Par la suite, j'ai aussi différencié ce qui pouvait être fait un interne (c'est-à-dire sans passer par un organisme de formation) et en externe (Annexe 9 : Attendus de formation).

La question du comment ne s'arrête pas ici, il reste à identifier comment les collaborateurs vont effectuer cet accompagnement. Cette question n'a, à ce jour, qu'une réponse partielle, car elle n'a pas encore été validée. Cette pratique s'organise pour le moment comme suit : les heures sont prises sur le temps de travail, les responsables de service devront donc dégager du temps pour les parrains-référents. Ces temps seront contrôlés par un système de « bons » similaire à l'organisation des bons de délégation des représentants du personnel.

ii. La reconnaissance des parrains-référents

Je préconise, dans mon livret de présentation, de reconnaître la fonction de parrain-référent, car c'est un véritable investissement pour l'entreprise. Cette reconnaissance ne doit en aucun cas être financière. Pour avoir des idées sur ce qu'il était possible de faire en termes de reconnaissance, j'ai consulté le « Guide du management des compétences » de l'AFNOR. Voici mes propositions :

- Que le parrain-référent soit une personne explicitement reconnue par ses pairs et par la hiérarchie, c'est le constat d'un volontariat et de l'envie de faire partager son expérience ;
- Établir la qualité du travail effectué par le parrain-référent, et les conditions dans lesquelles l'investissement est fourni (par exemple, lors des différents points ou le N+1 ou/et les RH sont présents...) ;
- Remercier le ou la volontaire, ces remerciements doivent être individuels et personnalisés (remercier de l'action et de l'investissement et expliquer les raisons de cette reconnaissance, par exemple le transfert des compétences dans les meilleures conditions qui soient...) ;

- Communiquer sur ce volontariat, faire une annonce en interne (SILINFO, FLASH COMM...), informer sur ce qu'est un parrain-référent, faire une présentation de l'expérience vécue ou pour les premières qui ont déjà été vécues, pourquoi pas en externe (un article dans les journaux...) ;
- Il faut, pendant la période parrain-référent et au moment de l'entrée du nouvel arrivant, faire des réunions « bilan » avec les RH et le responsable du service pour collecter des données et du ressenti relatifs à cette période du processus d'intégration et/ou d'apprentissage métier. Ces éléments permettront de définir ce qui est bien et ce qui est à améliorer ;
- Organiser (une fois rendu plus avant dans le processus) des réunions qui rassemblent anciens et nouveaux parrains-référents dans le but d'un partage d'expérience. On peut envisager à la fin d'une telle réunion une remise annuelle de médaille pour valoriser l'investissement des salariés (sous forme d'un évènement spécial à la cantine, ou reçu par le Directeur Général...).

iii. Accueil et intégration

Ce parcours, comme celui que j'ai fait lors de mon arrivée, fait partie des premiers contacts que le nouveau collaborateur va avoir avec l'entreprise. Comme déjà évoqué, c'est une double intégration : elle permet de rencontrer la plupart des collaborateurs, mais aussi d'appréhender le fonctionnement de l'usine, de découvrir chaque service et de connaître le cœur de métier de l'entreprise, la production de levure.

Concrètement, pour chaque nouvel arrivant (CDI, CDD, stage long, apprentissage), ce parcours se décompose de la façon suivante :

- Accueil RH,
- Accueil sécurité,
- Tour d'usine,
- Puis (selon l'emploi du temps des responsables de service) présentation de chaque service.

Ma mission sur ce point était de formaliser le parcours d'intégration pour, d'une part que les contremaîtres puissent faire la présentation de leur service lors de la phase de présentation des services, ce qui libère le responsable de service (car les parcours d'intégration ont généralement lieu en début de mois, qui est le moment du « fast close » (c'est-à-dire que chaque service doit effectuer en seulement quelques jours, chaque début de mois, une clôture comptable, et les informations

collectées doivent donner une photographie précise de l'état de SIL FALA, cela dans le but de définir ou confirmer la stratégie du groupe), ce qui prend du temps, et d'autre part pour que chaque nouvel entrant, au terme du parcours, ait les mêmes informations.

Tout d'abord, examinons la première étape qui est dédiée à l'accueil RH qui comprend la remise du livret d'accueil de la SIL FALA. Aujourd'hui, le livret d'accueil se présente sous la forme d'une chemise avec le nom ainsi que le logo SIL FALA – Lesaffre, avec, à l'intérieur, un ensemble de documents (Annexe 10 : Liste des documents figurant dans le livret d'accueil). Dans la perspective de réaliser un nouveau livret, après avoir étudié le livret actuel et en avoir discuté avec mon tuteur de stage, je me suis renseignée sur les livrets d'accueil d'autres entreprises : j'ai pu consulter ceux des groupes « les grands moulins de Strasbourg » et « FEGAPEI » ainsi qu'un modèle type tiré de l'Observatoire de la Métallurgie. J'ai aussi demandé à mes collègues ce qu'ils pouvaient imaginer pour le livret d'accueil de la SIL FALA. A partir de cela j'ai préparé un plan détaillé de ce qui pourrait figurer dans ce nouveau livret (Annexe 11 : Plan détaillé livret d'accueil).

Pour ce nouveau livret d'accueil, on m'a demandé de faire un « point d'histoire » sur la SIL FALA, c'est-à-dire écrire un texte qui retrace l'histoire de la FALA, de la SIL FALA et de Lesaffre. Après des recherches peu fructueuses sur internet (l'entreprise n'a pas de site propre, les informations accessibles se limitent à celles du groupe Lesaffre), j'ai pu utiliser le livre « Histoire de la Fabrique Alsacienne de Levure et Alcools » (éditions OBERLIN – Strasbourg), écrit par Georges Becker et Léon Becker, anciens dirigeants de FALA et SIL FALA, livre qui m'a permis d'étoffer mon dossier « point d'histoire ». Par la suite, j'ai présenté mon prototype à mon tuteur, mais aussi à Madame Violette STOLTZ, assistante de direction qui a fait toute sa carrière dans l'entreprise, ainsi qu'à différents salariés ayant plus ou moins d'ancienneté (Annexe 1 : Point d'histoire).

Enfin, on m'a demandé de travailler sur l'organigramme, pas des collaborateurs mais des emplois. J'ai d'abord identifié tous les emplois de la SIL FALA, grâce aux fiches emploi. Au départ, je voulais que l'organigramme soit tout entier sur une feuille unique, mais étant donné la multitude d'emplois, cela donnait un organigramme très serré, les liens et la hiérarchie n'étant pas très lisibles. La solution a consisté à faire plusieurs organigrammes, un pour les fonctions supports, un pour la production, un pour les ventes et un organigramme général, celui-ci marquant les liens fonctionnels entre les emplois sans que ceux-ci soit détaillés (vente-production-fonction support). J'ai eu

quelques difficultés à établir les liens hiérarchiques et les rassemblements par métier pour le service maintenance et pour le service commercial. Pour ces deux services, j'ai rencontré respectivement le responsable maintenance et le directeur commercial afin d'examiner avec eux les détails de ces organigrammes (Annexe 12 : Organigrammes).

Pour l'étape dédiée au tour d'usine, qui est traditionnellement guidé par le responsable formation technique M. Bernard STADLER, il s'agissait de le formaliser. Le tour d'usine est une première présentation de la production de la levure, présentation faite en faisant le tour de l'usine. Ici tous les services ne sont pas présentés, seul les processus de fabrication et de conditionnement de la levure y sont détaillés. Ma mission a été d'établir un « guide » du tour d'usine pour que les futurs parrains-référents puissent faire faire ce tour d'usine explicatif aux nouveaux arrivants qu'ils accompagneront.

Lors d'une réunion avec M. Bernard STADLER, nous avons repris en détail chaque étape du tour d'usine. Après avoir mis au propre mes notes, je les ai confrontées au guide qui sert lors de visites de l'usine (visites scolaires par exemple), puis j'ai refait un point avec lui. Une fois le guide remis à jour selon ses observations, je l'ai transmis à tous les responsables de service pour qu'ils puissent eux aussi y apporter des compléments utiles de manière à avoir un guide complet, clair et logique. Par la suite, ce sera au responsable formation technique de former les parrains-référents à faire eux même le tour d'usine : pour cela, ils auront le guide et feront un tour d'usine avec M. Bernard STADLER pour que puissent être éclaircis les points techniques devant l'être. Enfin, les parrains-référents seront mis en situation, en tant que guide durant un tour d'usine (Annexe 13 : Guide tour d'usine).

Pour l'étape dédiée à la présentation des services, il s'agissait de définir une méthodologie :

- à quel moment prévenir les responsables de service qu'un nouvel arrivant va faire son parcours d'intégration, et comment leur demander de prendre du temps pour qu'ils fassent la présentation de leur service : dans un premier temps, envoi d'un mail pour les prévenir d'une arrivée et leur demander un créneau dans leur emploi du temps. Puis dans un second temps, relancer si nécessaire et aller les voir dans leur bureau pour définir avec eux la prise de « rendez-vous »
- faire un agenda de ce parcours d'intégration, qui soit clair et simple pour que le nouvel

arrivant connaisse son emploi du temps, et que les responsables de service puissent s'y référer (Annexe 3 : Parcours d'intégration).

Le tour d'usine, le point d'histoire et les organigrammes ont été des travaux qu'il m'a fallu mener avec l'aide des collaborateurs de la SIL FALA, autres que ceux du service RH. Ce fut très intéressant et pertinent d'échanger avec ces personnes qui ont un savoir et des connaissances sur les techniques de production de levure ainsi que sur l'entreprise et ses services. Cela m'a montré l'attachement, l'intérêt et la passion que ces personnes ont pour leur entreprise.

Lors de plusieurs réunions, tous ces points ont été discutés, échangés et validés tout d'abord avec et par mon tuteur puis avec et par la Responsable RH.

iv. Guides

Pour accompagner les parrains-référents, j'ai élaboré plusieurs guides, un premier pour avant le début du processus (en quelque sorte pour son démarrage), qui contient des questions destinées aux volontaires afin de comprendre pourquoi ils veulent effectuer cette mission (cela pourra permettre de mieux cibler les formations, de mieux répondre aux attentes formulées et de préciser le mode d'accompagnement qu'ils veulent partager entre parrain et référent). Pour établir cet ensemble de questions, je me suis imaginée vouloir être parrain-référent, et j'ai cherché à identifier les raisons qui pouvaient me donner envie de l'être. Enfin, mon tuteur m'a guidée de façon à avoir des questions en « entonnoir » (Annexe 14 : Volontaire parrain-référent).

D'autre part, j'ai réalisé un guide d'entretien de suivi de ce processus (une évaluation qui se fera pendant la période d'accompagnement), destiné au référent et concernant le nouvel arrivant. Cela permet de s'assurer, pour le référent et le N+1, de l'assimilation et de la compréhension du nouvel arrivant quant aux exigences et aux contraintes de la SIL FALA (et plus spécifiquement celle du poste, celles liées à la sécurité, l'hygiène et la qualité). On vérifie ainsi que le nouvel arrivant intègre bien son métier et s'intègre au lieu de travail. Ceci permet aussi d'analyser les difficultés rencontrées et de proposer des solutions de façon à pouvoir agir rapidement, et ainsi trouver des points d'amélioration si le besoin s'en fait sentir. Pour établir ce guide, je me suis appuyée sur ce qu'on peut attendre de quelqu'un qui prend un poste, ici aussi mon tuteur m'a beaucoup aidée (Annexe 15 : Guide entretien de suivi).

Enfin, j'ai travaillé à la réalisation d'un guide d'entretien dédié au bilan de la période d'accompagnement, et qui concerne le nouvel arrivant et le référent. Le but de cet entretien est de voir ce qui peut être amélioré, quels sont les points positifs de cette période, qu'est-ce que cela a apporté. Cela peut être vu comme une évaluation à froid du processus. Pour faire ces guides, je me suis appuyée sur les évaluations à froid qui sont faites dans l'entreprise, ainsi que sur le « guide des compétences » de l'AFNOR. Par ailleurs, dans l'entreprise, il y a eu, hors contrat de génération, deux « accompagnements » qui m'ont servi de « test » pour ce questionnaire, et qui m'ont aussi permis d'avoir un regard critique sur le travail que j'ai réalisé. Je me suis d'ailleurs rendu compte que le mot clef de l'accompagnement c'est l'échange. C'est grâce à l'échange que des accompagnements parrain-référent sont possibles. Ce guide d'entretien, créé pour interroger les personnes qui participent à la mise en place du référent, a été validé. Il m'a servi pour faire des entretiens avec Guillaume LEROY, Isabelle POINSOT et Marcel LEFEBVRE, et servira par la suite à l'entreprise pour une évaluation à froid (Annexe 16 : Guide d'entretien accompagnant et accompagné(e), Annexe 16 bis : Transcription des entretiens).

v. Entretiens de retour de congé de maternité, parental ou d'adoption

Dans son plan d'action (où, comme demandé par la loi, est repris l'accord égalité homme/femme), SIL FALA s'engage à proposer cet entretien systématiquement dans le mois qui précède le départ présumé et dans le mois qui suit le retour du salarié d'un congé de maternité, d'adoption ou parental. Toutefois, à la demande du salarié, ce second entretien peut se dérouler dans le mois qui précède son retour. Il m'a été demandé de faire un guide pour cet entretien. J'ai commencé par chercher des informations, et j'ai trouvé plusieurs exemples d'entretien, de plus, mon tuteur m'avait aussi donné des exemples qu'il tenait de collègues d'autres entreprises. Je suis arrivée à une première version qui a été retravaillée avec mon tuteur. Nous avons aussi discuté avec une collaboratrice devant partir en congé maternité ainsi qu'avec son responsable. Ce guide d'entretien a été présenté à la responsable RH et aux responsables de service. Il a été validé et c'est celui qui servira pour tous les collaborateurs qui seront dans cette situation (Annexe 17 : Guide entretien congé maternité, parental, adoption).

vi. Entretiens de deuxième partie de carrière

Dans son plan d'action, SIL FALA s'engage à réaliser des entretiens de seconde partie de carrière pour les collaborateurs ayant 54 ans et plus. Ma mission a été d'élaborer un guide d'entretien pour cette situation. Le but de ces entretiens est de dynamiser les séniors dans la perspective de développer leurs compétences. Pour cela, je me suis d'abord renseignée sur internet sur ce qu'était un entretien de seconde partie de carrière : j'ai trouvé plusieurs sources d'informations, et je me suis fait une fiche explicative de ces entretiens pour bien en cerner les nuances. Toujours sur internet, j'ai cherché des trames d'entretien : j'en ai trouvé plusieurs, mais cela ne me permettait pas d'avoir un guide bien construit, car je ne trouvais aucune de ces trames complètes, et en faire des mélanges nuisait à la lisibilité et à la clarté du guide d'entretien. Alors mon tuteur m'a donné un document qu'il avait eu lors de la formation qu'il avait suivie pour ces entretiens de seconde partie de carrière. Ce document proposait plusieurs méthodologies que je me suis appropriées pour faire ce guide d'entretien. Il se divise en deux parties, une première pour la préparation pour chacun des participants à l'entretien (celui qui mène l'entretien et celui qui le passe), et une partie pour la confrontation entre les deux, avec une conclusion (Annexe 18 : Guide entretien de seconde partie de carrière).

Au final, mes missions sur le contrat de génération ont regroupé un large spectre d'actions variées auxquelles je ne m'attendais pas. J'ai trouvé un intérêt croissant durant leur réalisation, mais aussi une grande satisfaction personnelle quand les solutions sur lesquelles j'avais travaillé étaient effectivement mises en place dans l'entreprise.

2) Autres missions de développement RH

Durant mon stage, si la partie essentielle a été consacrée au contrat de génération, j'ai eu l'opportunité de mener plusieurs autres missions qui relèvent du développement RH. En voici une présentation synthétique.

a. Les intérimaires

La gestion des intérimaires débute par l'expression des besoins en personnels par les opérationnels, ce qui nécessite une véritable communication entre chaque service et le service RH. De plus ils sont considérés comme des recrutements classiques, donc intégrés aux fonctions du Chargé de Développement RH.

L'intérim est très réglementé, en effet, les entreprises n'ont le droit d'y avoir recours que sous certaines conditions très strictes :

- l'accroissement temporaire d'activité (pour SIL FALA, cela arrive régulièrement, car il y a une augmentation de la production au moment des fêtes de fin d'année, à Pâques, pour mardi gras, pour le ramadan...) ;
- remplacement d'un salarié en arrêt maladie, en congés payés, en formation...

Il faut donc que certaines données soient communiquées de manière à rester dans la légalité. Le service RH doit aider l'opérationnel à formaliser sa demande en précisant la durée et le nombre d'heures de la mission et surtout le motif. Chaque service a un budget annuel « intérim », il s'agit donc de rester dans une certaine fourchette. Prendre une personne en intérim n'est pas quelque chose qui ce fait à la « légère » chez SIL FALA : le processus est le même que pour un recrutement en CDI, même s'il faut parfois agir dans l'urgence. À la SIL FALA, et surtout dans le service conditionnement, il arrive que des intérimaires, à l'issue de leur 18 mois passés dans l'entreprise, soient embauchés en CDI.

Mon action sur ce dossier de l'intérim comportait deux aspects, en premier lieu un aspect administratif (contrat, factures...) et en second lieu l'aspect recrutement. Tout d'abord la vérification des factures : il s'agissait de comparer la facture qu'envoyait l'agence d'intérim avec les feuilles d'heures tenues par chaque service pour tous les collaborateurs (par exemple, vérifier que seules les heures travaillées sont facturées). Ensuite, avec ces données, il fallait compléter le tableau de suivi des intérimaires, qui permet d'une part des vérifications, et d'autre part d'avoir un suivi des coûts par service.

Par la suite mon action s'est donc élargie en intégrant la préparation des contrats pour la semaine, mon tuteur m'ayant montré la démarche à suivre.

La gestion des intérimaires a été un point, qui m'a étonnée dans le sens où il y a de véritables entretiens pour les sélectionner alors que je pensais que ce genre de recherche/entretien était plus utilisé dans le cas de candidatures pour des CDI, de l'alternance, ou des stages. Mais comme ce sont des personnes qui peuvent potentiellement travailler 18 mois dans l'entreprise, puis, le cas échéant

être recrutées définitivement, un tel enjeu justifie pleinement cette pratique. De plus, ces personnes sont amenées à travailler sur des postes en fabrication où une expérience dans l'agro-alimentaire est fondamentale, et doit donc être vérifiée, d'où le rattachement au Développement RH.

b. Les recrutements

Lors de mes entretiens, il m'avait été dit que je pourrais participer au processus de recrutement, acte essentiel pour un service RH, car c'est par là que tout contrat commence. Très curieuse de découvrir le déroulement d'un recrutement, étant totalement novice sur ce sujet, mon tuteur m'a guidée en procédant étape par étape.

La première étape a été un travail sur les candidatures spontanées : il s'agissait d'identifier des profils qui pourraient correspondre à un besoin dans l'entreprise. Mon tuteur me définissait préalablement les besoins, ensuite je lui présentais les candidats. Mes choix ont été le plus souvent validés.

Ensuite j'ai pu assister à plusieurs entretiens en tant qu'observatrice. Dans le même temps, j'ai participé à la rédaction d'une annonce pour un poste « d'assistant de direction », ceci en m'appuyant sur la fiche emploi concernée. Lors des entretiens et de la préparation de l'annonce, j'ai pu constater que l'outil qu'est la fiche emploi est vraiment une aide lors des recrutements.

Pour la dernière étape, on m'a confié la charge du recrutement des jobs d'été pour le service conditionnement : beaucoup de collaborateurs partant lors de la période estivale, il est nécessaire de pouvoir les remplacer. La plupart des autres services préférant augmenter leurs effectifs d'intérimaires (ayant déjà eu une expérience dans l'entreprise), le conditionnement est un service qui accepte une main d'œuvre jeune, éventuellement sans expérience. Avec la responsable du service conditionnement, Madame Anne-Laure SAINT-DRENAN, nous avons établi des critères de sélection : les postes proposés étant en équipe avec des horaires incompatibles avec les transports en commun (5h/13h, 13h/21h 21h/5h), la possession d'un permis et d'une voiture était indispensable, et il fallait ensuite que le candidat soit disponible de fin juin à fin août. De plus Mme SAINT-DRENAN était particulièrement intéressée par des jeunes devant effectuer un stage ouvrier. Après des échanges de mails avec plusieurs candidats, six correspondaient aux critères de la responsable conditionnement.

Il me revenait de faire les entretiens, en présence de Mme Anne-Laure SAINT-DRENAN. Cet exercice s'est révélé être beaucoup plus difficile que ce que j'imaginais. En effet, la participation à un entretien en observatrice ne prépare pas réellement à la pratique de l'entretien, et d'avoir fait des simulations à l'université, avoir étudié l'art de l'écoute ainsi que les formes de questions ne suffit pas pour arriver à lancer et relancer facilement la discussion. En effet, durant ces exercices, écouter avec patience et relancer l'entretien était assez facile, car nous travaillions avec nos camarades, ce qui facilitait certainement le déroulement de l'entretien, sans compter que je n'étais pas en état de stress comme lors les entretiens que j'ai menés à la SIL FALA.

De plus, les difficultés que j'ai rencontrées étaient aussi liées au fait que les candidats étaient des personnes très jeunes, et j'ai eu du mal à garder ma « position de RH » avec le vouvoiement, et j'ai dû me reprendre à plusieurs reprises, bafouillant... la responsable conditionnement prenant alors le relais. Je devais donc beaucoup me concentrer pour formuler mes questions, et celles-ci pouvaient perdre de leur clarté ou de leur sens. Par ailleurs, ces très jeunes personnes avaient encore peu de choses à dire de leurs expériences, il s'agissait donc de les faire parler, et j'ai eu des difficultés à relancer les entretiens, revenir et approfondir ce qui avait été déjà dit. Enfin, dernière difficulté : j'avais un guide d'entretien, et j'étais trop attachée à ce guide, pour me rassurer je pense, ce qui fait que les entretiens perdaient en fluidité.

Au final, même s'il est désagréable de se trouver en difficulté, je pense que cette étape a été très formatrice, même si je sais qu'il me reste beaucoup à apprendre sur les entretiens d'embauche. La formation scolaire ne peut pas préparer parfaitement à ce genre d'activité, et même si elle y prépare, le stage et la pratique sur le terrain restent la meilleure école.

En dehors de cette formation sur le terrain, dans le cadre des recrutements à venir, j'ai proposé à mon tuteur de simplifier son suivi des candidatures spontanées. En effet, l'ensemble de ces candidatures étaient rangées dans un classeur selon le mois d'arrivée, le type de demande (par exemple apprentissage, stage ou demande d'emploi), et par service (conditionnement ou maintenance par exemple). Mais une même candidature peut intéresser plusieurs services, et pour retrouver une candidature intéressante, il fallait feuilleter tout le classeur. J'ai donc proposé de faire un tableau Excel qui, pour chaque personne candidate, contient ses coordonnées, le service que

cette candidature peut intéresser pour les mois futurs, ainsi que la date de réception. Les candidatures jugées intéressantes sont marquées d'un « plus » et sont rangées dans le classeur, mais dans une pochette qui leur est réservée pour chaque mois de réception. C'est cette méthode qui se pratique aujourd'hui à la SIL FALA.

c. Fiches de poste

Fin juillet, Maxime DE HARO (également stagiaire au service RH) et moi avons été chargés d'un travail sur le sujet de la classification. L'objectif pour SIL FALA est de parfaire sa description des emplois et des postes en faisant des fiches de poste de manière à fluidifier, approfondir et pouvoir établir un plan de formation plus précis sur les montées en compétence. Il nous a d'abord été demandé de parfaire nos connaissances sur la classification, par exemple la pesée où est élaborée une grille de pondération des six critères classants définis par la convention collective. Une fois la compréhension de la classification acquise, la responsable RH nous a demandé de faire un guide d'entretien et une trame pour ces fiches de poste. Elle a souhaité nous voir commencer par le service fabrication, car ce service veut développer le poste de polyvalent général, qui, comme son nom l'indique, doit être en mesure d'occuper plusieurs postes, dont celui du contremaître. C'est par le contremaître que nous avons commencé nos entretiens. Mais au préalable, nous avons pris rendez-vous avec l'adjoint au responsable fabrication, Monsieur Frédéric DIETZ, pour discuter avec lui de l'entretien que nous allions mener avec le contremaître.

C'est une situation délicate car les fiches emploi ont été faites il y a peu de temps, et il y a une certaine confusion entre fiche emploi et fiche de poste, et les collaborateurs ont l'impression de se répéter et de ne pas être écoutés. L'autre difficulté de la fiche de poste est qu'il faut lister en les détaillant toutes les tâches tout en restant assez général pour que les collaborateurs ne se cantonnent pas à cette seule liste descriptive et acceptent des évolutions, le risque étant par exemple qu'une fois les fiches de poste établies, les collaborateurs refusent de faire certaines tâches qui auraient pu être oubliées ou qui correspondraient à une évolution du poste.

La fin de mon stage ne m'a pas permis d'aller plus avant dans cette action.

3) La formation

Dans une entreprise de 200 personnes où il y a un faible turn-over, la formation est un élément essentiel, principalement pour le maintien / l'évolution des compétences. Ma mission concernant la formation consistait, à partir du plan de formation 2014, à faire un bilan des formations suivies en reprenant celles prévues par le plan, et pour chacune, de préciser les personnes prévues par le plan, l'organisme de formation concerné, la date prévue, et de faire un suivi. Faire un suivi signifie, pour chaque formation réalisée, faire une évaluation dite à « chaud », qui s'effectue rapidement après la formation. Vient ensuite une évaluation dite à « froid », qui se fait plus tard après la formation. Je devais préparer puis distribuer les évaluations à froid quand celles-ci n'avaient pas encore été lancées, sinon faire des rappels. Ces évaluations permettent un contrôle de la qualité de la formation, de ce que les collaborateurs ont pu en retirer et de ce qu'il reste de la formation plusieurs semaines après que celle-ci ait eu lieu. J'ai constaté que pour beaucoup de collaborateurs, cette évaluation à froid était redondante avec l'évaluation à chaud en ce sens qu'elle n'apportait pas d'information nouvelle et exploitable.

J'étais donc en contact avec les collaborateurs pour leur demander de répondre à ces évaluations à froid. La difficulté a été de garder ce contact. En effet, même si tous ont une adresse mail, tous n'ont pas d'ordinateur en propre, et ils n'ont pas tous le réflexe de consulter leur messagerie : il faut donc faire passer les évaluations par le courrier interne, et la multiplication des interlocuteurs fait que l'évaluation peut être perdue, oubliée ou autre. Cela fait qu'il n'y a pas autant de retours que souhaité, et que la majorité des retours vient de la même population, en grande partie celle des cadres, puis celle des Techniciens / Agents de maîtrise, le retour des ouvriers / employés est en effet moindre.

C) Premier Bilan

Ce stage m'a permis, entre autres, d'identifier deux points qu'il me faut améliorer : l'organisation est le premier. Par exemple, lorsque j'avais plusieurs missions en cours, il me revenait de gérer mon temps pour que tout soit fait dans les temps demandés. En cours de stage, je me suis rendu compte que je manquais d'organisation, l'état de mon bureau ne pouvait pas me permettre d'être optimale, passant d'une mission à l'autre, j'avais tous les documents, toutes les feuilles étalées sur mon bureau.

De même pour ce qui concerne mon espace de travail virtuel, mes dossiers n'étant pas convenablement rangés, il m'arrivait de perdre du temps à retrouver des documents.

Le second point est relatif à la méthode de travail. Par exemple, pour les besoins d'une mission j'allais chercher des informations mais sans noter précisément où je les avais prises, ce qui fait que je me suis parfois retrouvée bloquée face à des questions que mon tuteur me posait.

J'ai aussi appris que ce n'était pas déranger que d'appeler les opérationnels pour vérifier une information, qu'il valait mieux appeler deux fois que de faire une erreur.

Cependant, j'ai noté une évolution puisqu'au début du stage, c'est mon tuteur qui gérait l'organisation de mon temps de travail, alors qu'à la fin, j'étais autonome et je proposais moi-même des missions à réaliser.

Durant ce stage, j'ai donc changé ma méthode de travail pour être plus efficace et je me force à adopter une organisation qui soit à la fois performante et qui me convienne.

Je ne peux pas nier un peu déçue de ne pas avoir pu finaliser la mise en place du rôle du parrain-référent avec la réunion d'information qui présentera ce rôle aux collaborateurs, mais j'ai accompli d'autres tâches, qui pour certaines, marquent le début d'un long travail qui se finira, ici aussi, sans moi, comme pour l'établissement des fiches de poste. Néanmoins, je pense avoir apporté à l'entreprise des éléments qui, dans ces deux cas, faciliteront leur mise en place. En revanche, je suis contente d'avoir pu donner à l'entreprise des éléments sur lesquels elle pourra s'appuyer pour sa politique RH (avec, par exemple, les guides de seconde partie de carrière, de congés maternité, parentale et d'adoption) ou encore d'avoir pu proposer un outil (fichier Excel) de suivi des candidatures, qui simplifiera le travail de recrutement pour les années à venir, d'avoir, à mon échelle, pu aider le service RH et les collaborateurs de l'entreprise.

Une remarque un peu plus globale : durant mon entretien « d'embauche » j'avais beaucoup parlé d'écoute et d'aide du service RH vers les collaborateurs, et je me suis rendu compte durant le stage que beaucoup de collaborateurs avaient une mauvaise image des RH, et que, s'ils avaient besoin d'écoute ou d'aide, ils ne se tourneraient pas vers les RH dont c'est pourtant un des rôles. Avec le recul, on peut y voir une incompréhension entre les services opérationnels et support (concrètement, les salariés) et le service Ressources Humaines. Comme SIL FALA ne semble pas être un cas isolé,

la question que l'on peut se poser est celle de l'origine de cet état de fait. En simplifiant (trop peut-être), on peut considérer qu'il y a deux forces en présence qui s'opposent sur la question des conditions de travail : le service RH et le syndicalisme. Pour le second, le premier étant proche de la direction générale, il y a toujours un doute sur la pureté de ses intentions. Les armes n'étant pas les mêmes, dans un tel combat, les RH ne peuvent pas sortir vainqueur. A l'issue de ce stage, je pense que cette suspicion n'est pas fondée, même s'il est vrai que des décisions difficiles peuvent relever des RH.

Toutes ces missions m'ont permis d'évoluer dans ma manière de travailler et de me tester face à des enjeux d'entreprise dans un contexte professionnel, au-delà des enjeux personnels du contexte étudiant. J'ai ressenti une certaine fierté à me sentir exister au sein de l'entreprise en apportant ma contribution lorsque mes solutions étaient validées et utilisées. J'en ai tiré des enseignements que je pourrais appliquer tout au long de ma carrière future.

« Dans les démocraties, chaque génération est un peuple nouveau ».

(Alexis de Tocqueville)

III. Question

En quoi l'accompagnement intergénérationnel est-il un défi contemporain ?

A) Introduction

A une époque, dans certaines entreprises, on y travaillait de père en fils ou de mère en fille, et, dans une certaine mesure, l'environnement hors travail était conçu pour qu'il en soit ainsi (on peut penser aux corons du Nord). C'était aussi le cas avec de grands établissements publics comme les PTT et la SNCF où le parent pouvait parrainer son enfant. Les générations – dans l'entreprise – se fondaient les unes dans les autres, la transmission du savoir s'organisait de façon « familiale ». Certes, l'espérance de vie était nettement plus courte, et les générations pouvaient apparaître comme plus « resserrées » du fait d'un temps de scolarisation nettement plus court lui aussi (travail des enfants). Si SIL FALA a connu de tels passages de témoins, il est vrai que la situation s'est raréfiée.

Plusieurs facteurs ont contribués à la quasi disparition de ce mode de fonctionnement :

- l'allongement de l'espérance de vie ;
- l'interdiction du travail des enfants ;
- l'allongement de la formation scolaire, mais avec sa faible réussite ;
- l'évolution des techniques (dont numérique), et la création de fossés due à leur maîtrise ou non ;
- l'ascension sociale ;
- la différenciation plus marquée des générations successives ;
- l'évolution du mode de vie et l'éclatement de la cellule familiale ;
- la société de consommation ;
- mixité sociale plus rare (abandon du service national) ;
- ...

Il en résulte qu'un des rares endroits où les générations se croisent, c'est sur le lieu de travail. Toutefois, ces différents changements ont rendu les choses moins faciles : les échanges ne sont pas évidents entre un senior de 62 ans, fan de Gilbert Bécaud, et un jeune de 20 ans qui ne jure que par le rap de La Fouine. Tout les sépare, dont la culture numérique. Il n'est pas rare d'entendre le senior déplorer le manque de savoir vivre, les incivilités, la grossièreté, voire la violence des jeunes, et, inversement, le jeune se moquer de la ringardise, du conservatisme, de l'ignorance crasse quant aux objets numériques... des vieux.

Dès lors, la cohabitation entre générations a radicalement changé de visage à tel point que cela peut se traduire, dans l'entreprise, par l'apparition de situations complexes, le glissement des compétences vers la population qui suit accroche sur des points qui résultent de cette discontinuité intergénérationnelle. Dès lors, les choses ne se passant plus « toute seule », il convient de réagir et de prendre les choses en main, et on parle de l'accompagnement intergénérationnel qui est devenu un vrai sujet de préoccupation.

Dans ce paysage, le contrat de génération apparaît comme une solution législative pour tenter de résoudre un sous problème du problème de savoir comment raccommoder le tissu générationnel. C'est un cas où l'accompagnement peut probablement se standardiser (la loi), en dehors, la différentiation de l'accompagnement est la règle pour faire face à la rupture intergénérationnelle.

Nous allons donc examiner la question de savoir si et en quoi l'accompagnement intergénérationnel est un défi contemporain ?

Après quelques définitions (générations, accompagnement, conflit intergénérationnel), nous préciserons en quoi le contrat de génération est un cas particulier de l'accompagnement intergénérationnel. Par différence, nous examinerons ce qui n'est pas pris en compte par ce contrat, ce qui conduira à étudier quelques problèmes pour lesquels, dans la mesure du possible, on tentera d'envisager des solutions, puis nous conclurons en situant la GRH dans ce contexte.

B) Définitions

1) *Générations*

Plusieurs définitions du terme génération existent, elles varient en fonction du domaine dans laquelle elles se situent (histoire, sociologie...). Commençons par celle qui nous concerne dans le petit Robert : « Ensemble des individus ayant à peu près le même âge ». Mais, dans le cadre qui nous intéresse, il convient de préciser les points communs et les différences que peuvent avoir des personnes ayant à peu près le même âge. Wilhelm Dilthey (1833-1911), pour qui « La génération forme un cercle assez étroit d'individus qui, malgré la diversité des autres facteurs entrant en ligne de compte, sont reliés en un tout homogène par le fait qu'ils dépendent des mêmes grands événements et changements survenus durant leur période de réceptivité. »⁸, puis plus tard Karl Mannheim (1893-1947) pour qui l'idée de génération est assez proche de celle de classe sociale pour Karl Marx⁹, où les populations sont rassemblées selon la profession, le revenu, la hiérarchie : comme les classes sociales, les générations se forment via des évènements communs dus au seul fait que ces individus sont nés sur une même période. Il définit¹⁰ les générations de manière historique, géographique et sociale (car la vie à Paris n'est pas la même qu'en province ni qu'à Moscou), et il appréhende la notion « d'évènement » qui va fonder l'identification d'une génération. La définition des générations que donne Karl Mannheim est aujourd'hui vue comme classique.

Enfin, Claudine Attias-Donfut¹¹, qui s'appuie sur la définition de Karl Mannheim, approfondit et dit que le terme génération, d'un point de vue démographique, est aussi synonyme de « cohorte de naissance » c'est-à-dire des individus qui sont nés la même année et vont se socialiser et subir les mêmes influences sociales. Simonetta Tabboni¹² parle de la cohorte comme d'un « ensemble d'individus qui ont expérimentés les mêmes évènements dans un même intervalle de temps ». Une génération peut alors rassembler plusieurs cohortes, car d'une année sur l'autre, deux cohortes vont vivre les mêmes influences, jusqu'à ce que des distinctions/ruptures apparaissent et définissent une nouvelle génération. Une génération va donc regrouper un ensemble d'individus ayant un âge proche, qui appartiennent à la même « phase de vie psychologique et sociale », ce qui renvoie à un

⁸ DILTHEY Wilhelm (1947), *Le monde de l'esprit*, Aubier-Montaigne (1992) pour la traduction

⁹ Karl Marx (1818-1883)

¹⁰ MANNHEIM Karl (1928), *Le problème des générations*, Nathan (1990) pour la traduction

¹¹ ATTIAS-DONFUT Claudine, 2005 « Génération », *Encyclopaedia Universalis*

¹² TABBONI Sinonetta, 2006, *Les temps sociaux*, Armand Colin

ensemble de traits psychologiques marqués par des expériences et des phénomènes sociaux communs tels que le progrès, ainsi qu'à des rôles, des droits et des devoirs intériorisés par cet ensemble d'individus. Identifier une génération revient donc à caractériser ce qui détermine le fait d'y appartenir.

Ainsi sont identifiées plusieurs générations qui sont traditionnellement nommées Baby-Boomer, X, Y et Z. Les années frontières qui les caractérisent ne sont pas définies de façon unique, mais sont néanmoins proches. Nous adopterons les suivantes :

- Baby-Boomer entre 1947 et 1967 ;
- X entre 1967 et 1980 ;
- Y entre 1980 et 1995 ;
- Z à partir de 1995.

La génération Z commence à peine à arriver sur le marché du travail, ses caractéristiques étant moins bien cernées, nous n'en tiendrons pas compte par la suite.

A partir d'un article de B. Pauget et A. Dammak¹³, on peut définir les spécificités des trois autres générations comme suit :

La génération Baby-Boomer	
Naissance	Nés peu après la seconde Guerre Mondiale, en 1947, et avant 1967, c'est aujourd'hui la génération qui regroupe le plus d'individus.
Valeurs et caractéristiques	Ce qui a de l'importance pour cette génération est la santé, le bien être, la liberté, l'épanouissement personnel, et elle est en phase avec les valeurs du service public. C'est une génération rebelle à l'autorité, qui donne beaucoup d'importance à la carrière et au succès professionnel.
Contextes (économique, historique, loisir...)	Cette génération découvre la télévision, participe ou baigne dans l'idéologie de mai 68.

¹³ PAUGET B. et DAMMAK A., 2012, L'arrivée de la génération Y, Pratiques et organisation des soins, vol. 43 (www.cairn.info)

	<p>Elle connaît les trente glorieuses, le plein emploi, le besoin de main d'œuvre pas ou peu diplômé, mais aussi diplômé.</p> <p>Elle entre dans la consommation de masse avec le développement du fordisme.</p>
Jean-Luc Excousseau ¹⁴ remarque une distinction	Il identifie deux cycles dans la génération Baby-Boomer, entre ceux qui ont participé activement à mai 68 et ceux qui n'y ont pas participé (trop jeune) mais qui ont tout de même baigné dans cette idéologie, c'est pour cela qu'il n'y a pas de rupture dans cette génération, mais il identifie que ceux nés après 1950 « sont plus soucieux de leur avenir et pour leur emploi ».
La génération X	
Naissance	Entre 1967 et 1980, c'est la génération qui regroupe le moins d'individus.
Valeurs et caractéristiques	C'est une génération qui a beaucoup de valeurs morales, très respectueuse, qui est très cynique et qui renvoie une certaine froideur, cependant elle privilégie le collectif à individualisme même si elle est très indépendante.
Contextes (économique, historique, loisir...)	Cette génération marque une rupture, entre restructuration et licenciement. Elle connaît le chômage, la croissance de l'emploi précaire, le Sida, la Guerre du Golfe, Tchernobyl, la Guerre froide. Elle a du mal à accéder à la propriété du fait de la hausse des taux immobiliers.
La génération Y	

¹⁴ EXCOUSSEAU Jean-Luc, 2000, « la mosaïque des générations » Edition d'Organisation

Naissance	Nés entre 1980 et 1995, c'est la génération la plus nombreuse après la génération Baby-Boomer.
Valeurs et caractéristiques	<p>Cette génération a une ouverture d'esprit plus marqué que celle de ses prédecesseurs, et sa curiosité n'a pas de limite, notamment avec internet. Elle se caractérise par son respect de la différence. Elle défie aussi l'autorité et s'adapte très facilement aux changements.</p> <p>Les individus de cette génération ont confiance en eux. Ils recherchent un meilleur équilibre que les Baby-Boomers entre vie professionnel et vie privée. C'est une génération qui aime les sensations fortes et les nouvelles expériences.</p>
Contextes (économique, historique, loisir...)	<p>L'apparition des nouvelles technologies, comme internet et la téléphonie mobile, confère à cette génération une particularité. Objectif 90 % d'une classe d'âge au niveau du Baccalauréat.</p> <p>Elle connaît la fin de la guerre froide et une grande liberté de mobilité entre certains pays.</p> <p>Début des catastrophes environnementales.</p>

On remarque de nombreuses différences (psychologiques, en termes de formation, sur le numérique...) entre Baby-Boomer, X et Y, ce qui peut se traduire par une incompréhension intergénérationnelle, et si l'incompréhension existe entre Baby-Boomers et X, elle est probablement plus forte entre Baby-Boomers et Y, elle apparaît plus proche de l'incommunicabilité (mais il ne faut pas oublier les difficultés qui peuvent exister entre X et Y).

2) L'accompagnement

Le compagnonnage est l'une des premières formes de transmission. En effet, les compagnons les plus âgés – les maîtres (l'expérience venant le plus souvent avec l'âge...) –, avaient (et ont toujours) le devoir de transmettre leurs compétences en montrant les gestes du métier, en expliquant

aux apprentis, mais aussi en échangeant conseils et astuces.

Aujourd’hui, de manière générale dans l’entreprise, cette transmission se réalise par un accompagnement intergénérationnel (entre Baby-Boomers et membres de la génération Y). Il n’y aura accompagnement que s’il y a transformation, c’est-à-dire, un passage d’un état de novice à un état « d’expert » autonome. L’accompagnement consiste à « suivre un stagiaire et cheminer avec lui durant une période plus ou moins longue afin d’échanger à propos de son action »¹⁵.

Maela PAUL définit, d’un point de vue sémantique, qu’accompagner veut dire se joindre à quelqu’un pour aller où il va en même temps que lui. L’auteur identifie des synonymes qui permettent de mieux comprendre ce qu’accompagner veut dire :

- Aller avec (avancer/cheminer/ faire route avec),
- Assister (se tenir auprès/aider/appuyer/entourer/être présent),
- Chaperonner (conseiller/défendre/diriger/parrainer/patronner/protéger/veiller sur),
- Conduire (diriger/emmener/entrainer/mener/piloter/administrer/diriger/gérer),
- Convoyer (escorter),
- Guider (aider/conduire/conseiller/diriger/éclairer/éduquer/mettre sur la voie/orienter),
- Protéger (assister/aider/défendre/fortifier/encourager/favoriser/soutenir/materner/paterner),
- Suivre (emboîter le pas/marcher derrière/écouter/ être présent),
- Surveiller (veiller/donner des soins/ s’occuper de).

Cet auteur définit aussi l’accompagnement comme un processus qui mobilise trois logiques qui sont, je cite :

- Une logique relationnelle, établie entre deux personnes d’inégales puissances,
- Une logique de déplacement, c’est-à-dire un déplacement par rapport à soi, aux autres, au monde,
- Et une logique de synchronicité entre éléments qui, pour être distincts, n’en sont pas moins impliqués dans une même aventure.

L’accompagnement est une technique, une réflexion, une action, mais il doit aussi donner du sens. Dans la pratique, il permet une transmission, une filiation à une formation, un apprentissage, une humanisation... Maela PAUL en déduit que l’accompagnement synthétise plusieurs pratiques qui

¹⁵ PAUL Maela, 2004, L’accompagnement : une posture professionnelle spécifique, l’Harmattan

sont co-existantes, ce qui entretient un certain flou avec le coaching, le mentoring, mais aussi le tutorat ou le parrainage ou encore le compagnonnage.

L'accompagnement est une réponse à un besoin, le besoin de ne pas perdre le capital de compétences de l'entreprise. L'accompagnement permet aussi de reconstruire un lien social affaibli tout en permettant une performance dans l'autonomie.

Un exemple : pour l'emploi de technicien mécanicien, spécialité fluide, Monsieur Guillaume LEROY (25 ans) a passé un an en doublon avec Monsieur Roberto GREGORI qui avait, entre autres, la responsabilité du bon fonctionnement de toutes les pompes de SIL FALA. Le capital de compétences a été transmis avant le départ de M. Roberto GREGORI et ainsi a pu être conservé. Aujourd'hui M. Guillaume LE ROY est autonome sur son emploi. Les fonctions d'accompagnant imposent des capacités relationnelles et pédagogiques (d'échange, comme le précise Guillaume LEROY lors de l'interview fait avec lui : ce qu'il attendait le plus de cette accompagnement est que l'accompagnant transmette et échange sur ses compétences).

3) Conflit intergénérationnel

Aujourd'hui, en France, 40 % des personnes actives sur le marché du travail relèveraient de la génération Y. La montée en puissance de cette génération ne se fait pas sans difficultés, et des « conflits intergénérationnels » sont évoqués. Selon l'Observatoire du Management InterGénérationnel¹⁶, les différences de repères et de codes seraient à l'origine de ces conflits, et ces différences se heurtent les unes aux autres, notamment sur le lieu de travail.

Par exemple, dans le cas de la génération Y, j'ai constaté l'impact qu'un défaut de valeur morale et de respect peut avoir pour l'entreprise : un « jeune Y » avait accepté un contrat d'apprentissage avec la SIL FALA, en faisant le fait qu'il s'était déjà engagé par ailleurs auprès d'une autre entreprise. Pensant avoir trouvé son futur apprenti, la SIL FALA a arrêté ses recherches, mais au moment des échanges avec l'école pour la signature de la convention, le service RH a découvert la vérité. L'embauche a donc été annulée, mettant ainsi en difficulté le service demandeur.

¹⁶ L'Observatoire du Management InterGénérationnel, 2014 « l'intergénérationnel : quels enjeux et quels bénéfices », www.omig.fr

Le conflit intergénérationnel est d'autant plus fort qu'il concerne les deux générations extrêmes, Baby-Boomer et Y, qui ont des attentes fortes en termes d'organisation pour le renouvellement de générations. Toutefois, il y a un problème lié au management de l'entreprise, qui est plus proche des Baby-Boomers que des Y : aujourd'hui, les cadres dirigeants sont rarement des Y.

C) Le contrat de génération

Une des formes d'accompagnement intergénérationnel est le contrat de génération, créé par la loi 2013-185 du 1^{er} mars 2013, et le décret 2013-222 du 15 mars 2013. Il met en évidence deux populations :

- les séniors (génération Baby-Boomer) ;
- les jeunes (génération Y).

Les premiers, actifs en grand nombre, au moment de leur départ à la retraite, risquent de perturber fortement le système de retraite français : on parle du « Papy-Boom ». En effet, ce système, en France, est basé sur une solidarité entre les actifs et les retraités : c'est un système de retraite par répartition, qui repose sur la notion de « solidarité intergénérationnelle¹⁷ ». Or, l'espérance de vie augmente, et « en 2050, les plus de 60 ans seront 22,3 millions en France », nous dit Serge Guérin¹⁸ « autrement dit, ils représenteront près du tiers de la population ». D'où la question de l'équilibre d'un tel système de retraite. Dans cette optique, le législateur réforme le régime des retraites en faisant un ajustement de la durée de cotisation. Mais le législateur ne s'arrête pas là, et il met en place la « discrimination positive », avec la valorisation du recrutement de salariés séniors, le maintien dans l'emploi des séniors, la transmission des compétences et le développement de l'accompagnement. Pour Serge Guérin, qui dénonce le fait que le vieillissement de la population apparaisse comme une « charge et un coût », « les séniors ne sont pas une charge mais une chance », en effet ils sont encore largement performant et sont des pépites d'expériences recherchées pour leurs compétences. Ils participent à de nouvelles formes de formation pour des jeunes, avec par exemple l'apprentissage par l'expérimentation, qui, avec ce système, vont pouvoir devenir performants et indépendants beaucoup plus rapidement : c'est une autre forme d'accompagnement.

¹⁷ http://www.info-retraite.fr/fileadmin/gip/documents/Guide_maretraite_v11.pdf

¹⁸ GUERIN Serge, 2011, *La nouvelle société des séniors*, MICHALON

Les seconds, population tout aussi nombreuse que celle des Baby-Boomers, vivent une époque où le chômage est très important, et donc où l'accès à l'emploi est difficile. Une des clefs de cet accès est d'avoir une qualification et des compétences qui répondent aux besoins des entreprises, qualifications et compétences qui sont le plus souvent, aujourd'hui, détenues par les séniors, et dont les départs massifs à la retraite risquent de priver les entreprises. Donc, pour assurer une transition sans rupture, il est nécessaire que les jeunes soient la seconde composante de la transmission des compétences, et soient donc partie prenante dans l'accompagnement évoqué. Il faut alors mettre cette « discrimination positive » pour les séniors en relation avec le fait que les jeunes ont des difficultés à entrer sur le marché du travail, et ce, malgré un niveau de diplôme de plus en plus élevé.

Durant la période de stage chez SIL FALA, l'essentiel de mon temps a été consacré au contrat de génération (plus particulièrement avec la mise en place du parrain-référent), dont les éléments principaux ont été présentés dans la partie 2. Aussi ne vais-je développer ici plus avant cette partie de l'accompagnement intergénérationnel, mais plutôt examiner maintenant ce qui se situe hors du champ du contrat de génération.

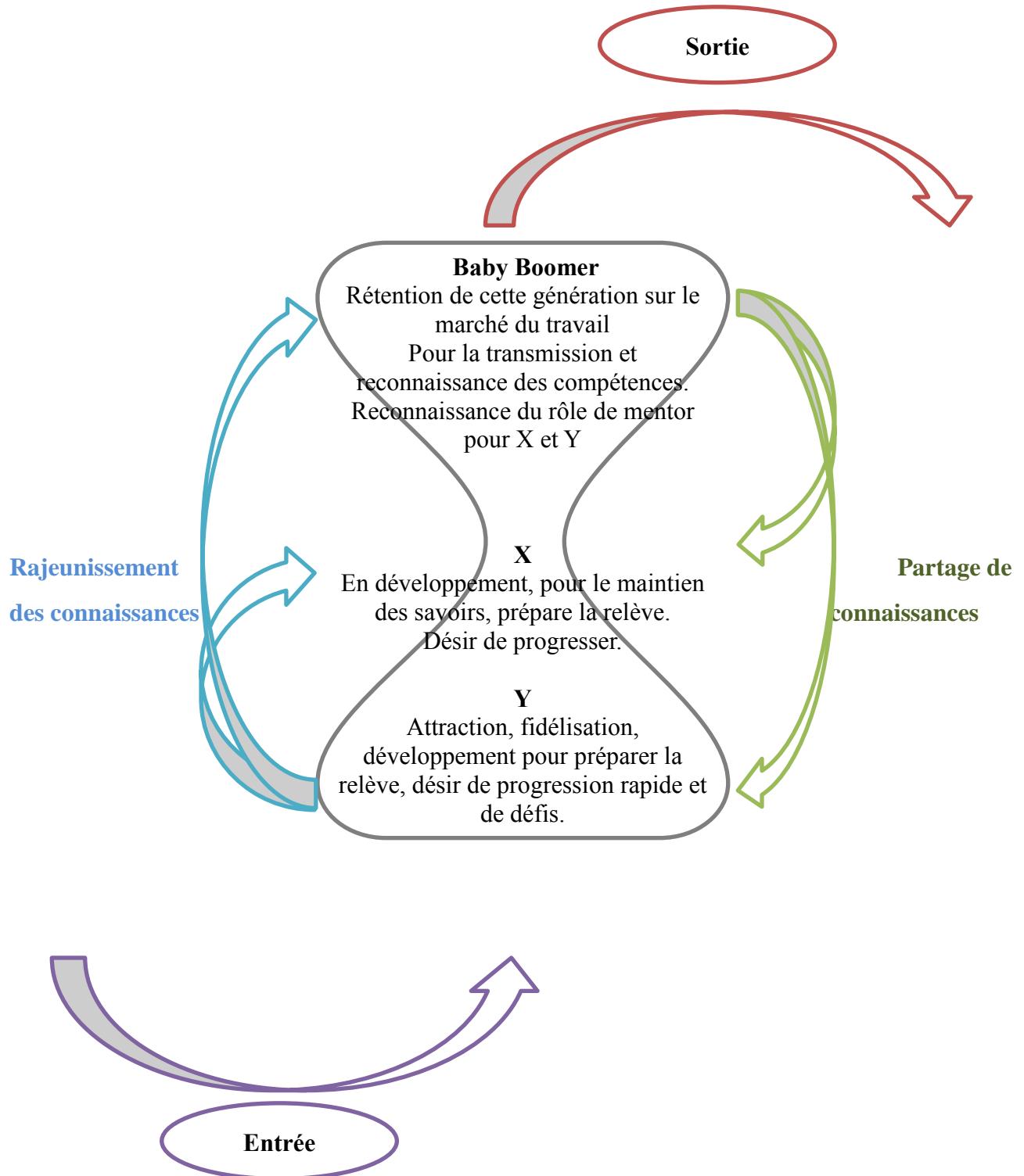
D) L'accompagnement intergénérationnel hors contrat de génération

Dans une entreprise, il y a d'une part un flux d'entrées et de sorties, et d'autre part les personnes qui sont en début, en milieu et en fin de carrière, ce qui représente globalement trois générations (voir le schéma ci-dessous), générations qui doivent travailler ensemble, donc sans que leurs différences soient une cause de conflits, mais plutôt, idéalement, que chacun puisse s'enrichir des différences qu'il a avec l'autre, et de pouvoir avoir recours à son talent et à son savoir-faire. Il s'agit, dans un souci de performance pour l'entreprise, mais aussi pour répondre à des attentes que peuvent formuler les collaborateurs, d'organiser ce « mélange » de génération.

Toutefois, à titre d'exemple, on peut examiner les retranscriptions des entretiens (voir en annexe 16 bis) réalisés avec Marcel LEFEBVRE, informaticien devant partir à la retraite, et Isabelle POINSOT, jeune devant prendre la succession du premier. Le premier, informaticien « à

l'ancienne », est proche de la technique, et a travaillé à la réalisation de programmes de gestions d'automates de production, avec un langage de programmation qui n'est plus d'actualité, la seconde ayant une approche « contemporaine », fonctionnelle, pour qui la programmation n'est pas l'élément central de l'activité, pense déjà à reprendre les programmes dans un environnement d'aujourd'hui, avec son approche fonctionnelle. On a ici un conflit de génération que fait bien ressentir leurs propos. En effet, la manière dont ils ont vécu la période d'accompagnement montre que le fossé technique qui existe entre eux ne peut pas être comblé. De l'information est passée, mais le savoir-faire apparaît comme quasi intransmissible.

Pour l'entreprise, ces flux et la présence de trois générations qui cumulent de très nombreuses différences (voir le tableau ci-après), nécessitent une adaptation du management, de la hiérarchie et de l'organisation pour intégrer les nouveaux, retenir les anciens, répondre aux attentes de ces trois générations pour ne pas générer de frustrations, et assurer la transmission des savoirs tout en gérant les conflits intergénérationnels qui peuvent profondément perturber la mise en place du contrat de génération.



Flux et enchainement des générations dans l'entreprise¹⁹

¹⁹ Ce schéma s'inspire de BOURHIS Anne, 2006, Défis de la gestion intergénérationnelle, HEC MONTREAL

	Les Baby-Boomers	La génération X	La génération Y
Vie professionnelle	Sécurité de l'emploi. Maximisation de la fin de vie professionnelle Capitalisation du savoir	La sécurité de carrière (portefeuille de savoir-faire) Pour cette génération, changer d'emploi est une nécessité.	Polyvalence
Equilibre vie professionnelle - vie privée	Recherche de sens Ils peuvent beaucoup sacrifier pour le travail Ils voudraient tendre vers un meilleur équilibre de vie professionnelle vie privée	Equilibre travail - vie privée.	Importance particulière des loisirs.
Modes de rétroaction et de récompenses	Accordent beaucoup d'importance aux éléments qui leur démontrent et démontrent aux autres leur adaptation à leur travail et la réussite dans ce travail. Ils sont sensibles au titre et à l'argent.	Considèrent la liberté comme une ultime récompense. La rétroaction et les récompenses rapides qui ont accompagné leur éducation sont également attendues au niveau de la vie professionnelle.	Orientés vers une reconnaissance immédiate, tangible et non tangible, dans le cadre de la réalisation d'un travail qui a du sens.
Modes d'apprentissage	Vision de l'apprentissage qui passe par la transmission de connaissance.	Apprentissage profondément orienté vers la pratique (entrainement, simulation).	Apprentissage d'exploration, tests, expérimentation.
Type de management	Parvient à convaincre sans faire pression, en laissant à chacun la liberté de ses choix. Il doit s'exposer pour		Le manager idéal est légitime, non directif et capable de déléguer, il sait écouter fait confiance, fixe des

	<p>l'emporter, se risquer pour gagner. Il doit amener chacun à se reconnaître dans ce qu'il propose, à se voir dans ce qu'il dépeint.</p>		<p>objectifs. Utilise le management par le feedback.</p> <p>Difficulté face à la rigidité de directives précises pour savoir ce qu'ils doivent faire (et donc éviter les échecs), plus de turn over moins de discipline</p>
--	---	--	---

Quelques différences entre les générations Baby-Boomers, X et Y²⁰

Le contrat de génération concerne l'intégration durable des jeunes, le recrutement et le maintien dans l'emploi des séniors et la transmission des compétences. La réussite du contrat de génération dans l'entreprise suppose l'accord des différents acteurs. Cet accord fait l'impasse sur la gestion des conflits intergénérationnels dont l'entreprise peut être le théâtre.

D) Quelques problèmes

Pour Marc RAYNAUD de l'Observatoire du management InterGénérationnel, l'organisation, qui comprend des individus qui « ne partagent ni les mêmes valeurs, ni le même rapport à l'entreprise, au travail ou aux règles devra développer de nouvelles compétences pour obtenir une synergie intergénérationnelle.»²¹. Ceci renvoie au conflit intergénérationnel que François GRIMA définit « comme une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération. »²².

²⁰ d'après BOUTREUX Aurélie & al., 2010, « GRH et intergénérationnel : déconstruction des croyances ou reconstruction des pratiques », Université Paris Dauphine.

²¹ RAYNAUD Marc, 2013, « Le management intergénérationnel, un défi du XXIème siècle », Observatoire du management intergénérationnel, www.omig.fr

²² GRIMA François, 2007, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », Revue management et avenir

Pour qu'une personne de la génération Y puisse communiquer pleinement avec une personne de la génération Baby-Boomer, et que cette dernière puisse transmettre à la première savoirs et compétences, il faut certainement que l'entreprise fasse évoluer le cadre d'activité (pas l'activité) du Baby-Boomer vers un cadre qui soit plus adapté à Y (lien fort entre le poste et la personne qui l'occupe). Donc, pour que Y s'adapte au poste, il faut probablement que le poste évolue pour pouvoir intégrer Y.

Toutefois, en management et en accompagnement, « on a tout intérêt de travailler sur la globalité de chaque personne, c'est-à-dire prendre en compte leurs situations professionnelle, familiale, matérielle, financière, leur santé, leurs motivations... afin d'apporter une réponse adaptée. »²³. Le service RH devrait donc s'adapter à tous, et faire tout particulièrement attention à « ne pas gérer les salariés par les âges mais par leurs activités réelles, leurs performances et leurs compétences »²⁴. Cependant, le service des Ressources Humaines devra aussi, pour avoir une gestion des carrières au plus juste, jouer autant sur l'identité individuelle de chaque collaborateur que sur les particularités générationnelles, c'est-à-dire enrichir l'organisation de la diversité tout en la contrôlant pour que celle-ci ne devienne pas un poison.

L'adaptation des entreprises face à ce bouleversement doit permettre l'intégration des nouveaux arrivants tout en restant en phase avec ceux qui sont déjà présents. Il faut donc que les entreprises adaptent leur organisation du travail, leur hiérarchie, leur management... Par exemple, la mise en place du lean management à la SIL FALA devra prendre en compte ces différences. On peut imaginer que la réorganisation du poste de travail pour un Baby-Boomer expérimenté ne pourra peut-être pas être aussi radicale que pour un débutant de la génération Y.

Cette nouvelle organisation doit se baser sur les particularités de chacun (Baby Boomer et génération Y, mais sans oublier la génération X, « coincée » entre les deux autres), et répondre aux désirs de reconnaissance et de progression de ces deux générations. Il ne faut pas oublier que rien ne prépare les personnes de la génération Y à travailler avec ceux de la génération Baby-Boomer.

²³ HANSEN Birte et SIARD Sandrine, 2006, « Séniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés », Le Journal des psychologues, Martin Média, CAIRN.INFO

²⁴ MARBOT Éléonore, 2007, « La gestion des âges et l'équité entre les générations », Retraite et Société

Toutefois, l'adaptation du management aux générations ne suffira pas à garantir que les générations s'adapteront les unes aux autres.

F) Conclusion

L'accompagnement est une réponse... qui ne répond que partiellement et principalement seulement à la partie visible de l'iceberg qu'est la question du conflit intergénérationnel, face au problème du chômage, de l'évolution professionnelle et des retraites. Cette approche semble exclure toute la génération X, moins nombreuse, qui voit des séniors rester jusqu'à leurs 65 ans et plus, et des flots de juniors à « haut potentiel » qui vont profiter du transfert de savoirs.

A la question posée de savoir si et en quoi l'accompagnement intergénérationnel est un défi contemporain, on peut répondre que c'est un réel défi, dont l'importance commence à être perçue à travers l'analyse de ce qui peut être identifiée comme une des causes principales : les conflits intergénérationnels.

La multitude de paramètres à prendre en compte dans le cas d'un accompagnement intergénérationnel face à un conflit intergénérationnel rend difficile la définition d'une approche globale unique. D'où l'importance de l'adaptation à chaque cas particulier, ce qui donne au service RH un rôle d'autant plus important. Toutefois, il lui faudra savoir s'adapter de manière continue, et ce d'autant plus que la génération Z va commencer à arriver sur le marché du travail, ce qui risquera de perturber, de bousculer, voire de détruire les équilibres mis en place entre les générations déjà présentes.

IV. Conclusion

Ce stage a été ma première grande expérience dans le monde du travail, dans un service de ressources humaines. J'avais déjà travaillé durant des périodes estivales, mais jamais plus de trois mois de suite, et seulement pour des jobs d'été, et mon expérience de stage de fin de licence, dans le service des ressources humaines d'une clinique, n'a duré qu'un mois, ce qui était une période beaucoup trop courte pour pouvoir s'intégrer véritablement dans une entreprise, pour apprendre et pour élaborer une méthode de travail.

Tout dans ce stage a été source d'apprentissage : la recherche du stage, la découverte d'une usine, l'organisation de l'entreprise et la manière d'y travailler, l'organisation de mon travail, comment rendre compte de son travail, les relations professionnelles hors du service RH, l'écoute et la communication orale, la communication écrite, les difficultés rencontrées..., et la réussite de ce stage doit beaucoup à la qualité de l'encadrement dont j'ai pu bénéficier, car les nombreux points que nous faisions avec mon tuteur m'ont permis de fournir un travail de qualité tout en me permettant d'enrichir mes compétences et d'acquérir ou d'améliorer mes méthodes de travail.

Par exemple, pour réaliser l'ensemble des missions que l'on m'a confié, je suis allée chercher des informations sur internet, mais aussi auprès des collaborateurs de SIL FALA. Au début, j'avais peur de les déranger, mais je me suis rendue compte que s'ils ne pouvaient pas répondre, ils me le diraient : j'ai donc été de plus en plus à l'aise lorsque j'échangeais avec eux.

Un de mes objectifs durant ce stage était d'une part de découvrir les ressources humaines d'un point de vue opérationnel, et de m'intégrer dans une structure. Il s'agissait tout d'abord d'être présente et d'observer ce qui se faisait dans l'entreprise, même si je trouve difficile d'avoir un œil critique, car c'était mon premier stage, et je n'avais donc pas de point de comparaison, ceci ajouté au fait que j'ai tendance à tout voir de façon positive. D'autre part, de réaliser les missions qui m'étaient confiées, prendre part au fonctionnement de la SIL FALA et être crédible aux yeux des collaborateurs.

Pendant cette période de stage, je me suis rendue compte que j'avais une idée forte de ce que devait être un responsable RH dans une entreprise, des souffrances des collaborateurs qu'il peut avoir à connaître, de l'aide et de l'écoute qu'il devait aux employés. Mais l'entreprise a des objectifs,

notamment financiers, ce qui fait que toutes les demandes des collaborateurs ne peuvent pas être acceptées : cela contribue à créer une atmosphère de méfiance vis-à-vis du service des ressources humaines, qui de plus est à l'interface entre la direction et les collaborateurs. Autrement dit, les collaborateurs vont estimer que le service des ressources humaines ne veut pas les aider, et n'est là que pour appliquer les consignes de la direction en faisant le moins de vague possible. Par ailleurs, signe d'incompréhension réciproque, les ressources humaines vont être conduites à penser que les collaborateurs ne veulent pas être aidés par le service RH en dehors des relations réglementaires qui rendent des interactions nécessaires.

Au final, le bilan que je peux tirer de ces six mois de stage se décline selon les deux points suivants :

- professionnellement, un approfondissement de ce que j'avais pu acquérir lors de ma formation universitaire, avec le constat que l'apprentissage sur le terrain, dans certains cas (par exemple, les entretiens d'embauche) est sans conteste le meilleur. Toutefois, ce stage m'a aussi permis de constater que ma formation n'est pas encore achevée, et que l'année de master 2 contribuera à la compléter et à préparer à mon entrée dans la vie active ;
- personnellement, l'apport de ce stage est très nettement perceptible car il m'a permis d'améliorer très sensiblement la manière de m'organiser, ainsi que ma méthode de travail, tout en ayant bien conscience qu'il me reste des marges d'amélioration. Enfin, ce stage m'a permis de développer ma confiance en moi, et m'a fait prendre conscience de l'importance qu'il peut y avoir à valoriser ses réalisations.

V. Bibliographie

- ATTIAS-DONFUT Claudine, 2005, article « Génération », Encyclopaedia Universalis
- BOURHIS Anne, 2006, Défis de la gestion intergénérationnelle, HEC MONTREAL
- BOUTREUX Aurélie & al., 2010, « GRH et intergénérationnel : déconstruction des croyances ou reconstruction des pratiques », Université Paris Dauphine
- DILTHEY Wilhelm, 1947, Le monde de l'esprit, Traduction REMY Maurice
- EXCOUSSEAU Jean-Luc Excousseau, 2000, La mosaïque des générations, Edition d'Organisation
- FAYOL Henri, 1916, Administration industrielle et générale, DUNOD, Paris
- GRIMA François, « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle », Revue management et avenir, 2007/3, n° 13, p. 37.
- GUERIN Serge, 2011, La nouvelle société des séniors, MICHALON
- HANSEN Birte et SIARD Sandrine, 2006, « Séniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés », Le Journal des psychologues, Martin Média, CAIRN.INFO
- MANNHEIM Karl, 1928, Le problème des générations, Traduction MAUGER Gérard, 1990, Paris, Nathan
- MARBOT Éléonore, 2007, « La gestions des âges et l'équité entre les générations », Retraite et Société
- L'Observatoire du Management InterGénérationnel « l'intergénérationnel : quels enjeux et quels bénéfices »
- PAUL Maela, 2004, L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, l'Harmattan
- PAUGET B. Et DAMMAK A. 2012 "l'arrivée de la génération Y" Pratique et organisation des soins, CNAMTS
- RAYNAUD Marc, 2013, « Le management intergénérationnel, un défi du XXIème siècle », Observatoire du management intergénérationnel, www.omig.fr
- SCOTTO Marie José, TIFFON Hervé, BOYER André, DAECKEN Nadia, 2014, De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle, Working Paper 2014-135, Ipag
- SENGE Peter, 1990, La Cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent, FIRST EDITIONS
- TABBONI Sinonetta, 2006, Les temps sociaux, Armand Colin

Webographie

<http://www.idl-am.org/index.asp>

http://www.info-retraite.fr/fileadmin/gip/documents/Guide_maretraite_v11.pdf

VI. Index

- accompagnement, 47
accompagner, 48
AFNOR, 32
Alsace, 18
apprentissage, 16
attendu final, 27
attendu initial, 27
attendu initial partiel, 27
autonome, 49
Baby-Boomer, 45
bilan des formations, 38
bureaucratiques, 13
candidathèque, 15
classification, 17, 37
climat social, 17
co-employeurs, 10
cohorte de naissance, 44
conditions de travail, 17
conflits intergénérationnels, 49
contrat de génération, 24
départs en retraite, 16
diagnostic, 24
enchaînement des générations, 53
fast close, 29
FAYOL Henri, 12
fiches de poste, 37
formation, 38
génération, 44
génération X, 46
génération Y, 47
génération Z, 45
gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 25
innovation, 8
intérimaires, 34, 35
jobs d'été, 36
lean management, 13, 17
Lesaffre & Cie, 7
levure, 7
liens fonctionnels, 30
management, 12
mélasse, 8
méthanisation, 9
organigramme, 30
organisation, 39
parcours d'intégration, 22
parrains, 26
parrains-référents, 26
particularismes, 18
pénibilité du travail, 16
plan de formation, 38
pyramide des âges, 15
rapport d'étonnement, 22
recherche d'un stage, 20
recrutement en externe, 16
référents, 26
SIL FALA, 5
solution législative, 43
stress, 17
Trouble-Musculo-Squelettique, 16
usine, 5
WEBER.Max, 13*

VII. Résumé

Ce stage de six mois s'est déroulé dans le service RH de l'entreprise de 200 personnes, SIL FALA (groupe Lesaffre), dont l'activité est la production de levure. Un enjeu majeur, pour le service RH, est de rajeunir la pyramide des âges tout en conservant les compétences des collaborateurs partant à la retraite. Dans ce contexte, l'essentiel du stage s'est inscrit dans la mise en place du contrat de génération, et, plus particulièrement, dans la mise en place des parrains-référents, qui devront assurer d'une part l'intégration de nouveaux arrivants et, d'autre part, le transfert de leurs compétences vers celui qui, à terme, sera amené à prendre le relai sur son poste. Les principaux points abordés ont été les procédures d'identification, de formation, de suivi...

Cette mission principale a été accompagnée d'autres missions, principalement dans le domaine du développement RH, comme la classification, le recrutement, la formation.

Enfin, partant du constat que le contrat de génération s'inscrit dans le cadre de l'accompagnement intergénérationnel, véritable défi pour l'entreprise d'aujourd'hui, la réflexion est élargie à partir des problèmes que peuvent générer, dans l'entreprise, les conflits intergénérationnels, en focalisant sur des questions qui ne relèvent pas du contrat de génération.

VIII. Mots-clefs

Contrat de génération, parrain-référent, développement RH, accompagnement intergénérationnel, générations Baby-Boomer, X et Y, conflits de générations.