

Dauphine

EXECUTIVE EDUCATION



MBA Management des Ressources Humaines

La séniorité crée-t-elle de la valeur au sein des collectifs de travail ?

Franck AMATO, Camille BOUCHE, Vanessa LEONIL VERDOL

Promotion 22 – 2025/2026

Mémoire d'expertise sous la direction de Monsieur Serge PERROT

Directeur du Master Conseil et Innovation en Management de l'Université de Paris Dauphine-PSL

Remerciements

Tout d'abord, nos remerciements s'adressent à Fabien BLANCHOT, directeur du programme, ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Université Paris Dauphine-PSL, pour la qualité des enseignements dispensés durant cet Executive MBA et pour l'environnement intellectuel stimulant qui a rendu ce mémoire possible. Nous adressons un remerciement tout particulier à Frédérique BASTID, coordinatrice de la formation, pour sa disponibilité et sa bienveillance constantes tout au long de ce parcours.

Nous tenons également à exprimer notre sincère gratitude à Serge PERROT, notre directeur de mémoire, pour son accompagnement attentif et bienveillant tout au long de ce travail. Ses retours ont nourri chaque itération de notre recherche et en ont renforcé la rigueur.

Nous remercions tout aussi sincèrement les personnes qui nous ont ouvert les portes des organisations étudiées et facilité l'accès aux interlocuteurs rencontrés.

Nous remercions chaleureusement les organisations qui ont accepté de contribuer à notre recherche. Notre reconnaissance va tout particulièrement aux managers et aux collaborateurs qui ont accepté de se prêter à l'exercice de l'entretien : leur disponibilité, leur franchise et la richesse de leurs témoignages constituent le matériau vivant de cette étude.

Notre gratitude va également à nos employeurs respectifs pour leur soutien et l'opportunité de suivre ce programme.

Nous n'oublions pas nos proches, dont le soutien constant et la patience ont été un appui précieux durant ce parcours exigeant, mené de front avec nos responsabilités professionnelles.

Au terme de cette belle aventure, faite d'apprentissage, de rencontres et de travail partagé, nous pensons enfin à nos camarades de la promotion 22, ainsi qu'à toutes celles et ceux qui nous ont accompagnés.

Table des matières

Remerciements	2
Table des matières	3
Déclaration relative à l'usage de l'intelligence artificielle générative	5
Résumé managérial	1
Introduction	2
1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1.1 Qu'est-ce que la séniorité ?	3
1.1.1 A partir de quel âge parle-t-on de séniorité ?	3
1.1.2 La séniorité se réduit-elle à l'âge ?	4
1.1.3 Que sait-on des évolutions associées à l'avancée en âge ?	5
1.1.3.1 Intelligence fluide et cristallisée : le modèle Cattell-Horn-Carroll (CHC)	6
1.1.3.2 Des capacités de sélection, d'optimisation et de compensation (modèle SOC)	7
1.1.3.3 Une adaptation neurocognitive des capacités (modèle HAROLD)	7
1.1.3.4 Une évolution différenciée des compétences selon leur mobilisation	8
1.1.3.5 Une stabilité émotionnelle et une résistance aux biais décisionnels renforcés	9
1.1.3.6 Un engagement variable	10
1.1.3.7 Synthèse : une recomposition des ressources plutôt qu'un déclin uniforme	12
1.2 Quelles représentations et contraintes sont associées à la séniorité	13
1.2.1 Des stéréotypes âgistes persistants	13
1.2.2 Des stéréotypes aux effets organisationnels réels	14
1.2.3 Au-delà des perceptions : des contraintes objectivées à nuancer	16
1.2.3.1 Des coûts organisationnels à mettre en perspective	16
1.2.3.2 Pénibilité et soutenabilité du travail	16
1.3 Quels effets la séniorité peut-elle avoir sur la performance ?	17
1.3.1 Pourquoi retenir la notion de valeur au-delà de celle de performance ?	17
1.3.2 Quels effets observés au niveau macroéconomique ?	18
1.3.3 Quels effets observés au niveau organisationnel ?	19
1.3.4 Quels effets observés au niveau des équipes ?	20
1.3.5 Que retenir des effets de la séniorité sur la performance ?	20
1.4 Comment la séniorité peut-elle contribuer à la création de valeur ?	21
1.4.1 Comment la séniorité peut-elle constituer une ressource organisationnelle ?	21
1.4.2 Comment l'expérience accumulée par les seniors contribue-t-elle à la création de valeur par la régulation et la fiabilisation de l'activité ?	22
1.4.3 Que se passe-t-il lorsque la séniorité s'inscrit dans un collectif de travail composé de profils différents ?	24
1.4.3.1 Définition de la diversité	24
1.4.3.2 Lien entre diversité dans les équipes et performance : que montrent les résultats empiriques ?	25
1.4.3.3 Le modèle théorique de catégorisation-élaboration : processus et modérateurs expliquant les effets contrastés de la diversité sur la performance	26
1.4.3.4 Modérateurs : quelques résultats empiriques	29
1.4.4 Comment la complémentarité intergénérationnelle contribue-t-elle à la création de valeur au sein des équipes ?	34

1.4.4.1	Relais de mémoire institutionnelle et relationnelle	34
1.4.4.2	Transmission des connaissances et apprentissages réciproques	34
1.4.4.3	Conditions d'activation et modération des effets	36
1.4.5	Comment la complémentarité entre séniorité et intelligence artificielle contribue-t-elle à la création de valeur au sein des équipes ?	37

2 ETUDE EMPIRIQUE **39**

2.1 Méthodologie de la recherche **39**

2.1.1	Positionnement de la démarche : une recherche qualitative et exploratoire	39
2.1.2	Constitution de l'échantillon	39
2.1.3	Recueil des données : des entretiens semi-directifs centrés sur des situations	41
2.1.4	Consentement, confidentialité et anonymisation	41
2.1.5	Pré-analyse des entretiens et repérage des mécanismes	42
2.1.6	Croisement intra-cas des points de vue et des situations	42
2.1.7	Restitution des analyses intra-cas	42
2.1.8	Comparaison inter-cas et construction des trajectoires transversales	43
2.1.9	Traitement du matériau empirique et usage des outils numériques	43

2.2 Résultats **43**

2.2.1	Assurex : Domaine IT dédié aux fonctions transverses	43
2.2.1.1	Présentation du cas	43
2.2.1.2	Analyse du cas Assurex	46
2.2.2	Edupolis : cellule d'appui au pilotage de la formation initiale	49
2.2.2.1	Présentation du cas	49
2.2.2.2	Analyse du cas Edupolis	52
2.2.3	Medical Scan : activité imagerie ultrasons sur le périmètre EMEA	55
2.2.3.1	Présentation du cas	55
2.2.3.2	Analyse du cas Medical Scan	57
2.2.4	Nova Mutuelle : équipe Prospective RH dédiée à l'innovation et à l'IA	59
2.2.4.1	Présentation du cas	60
2.2.4.2	Analyse du cas Nova Mutuelle	61
2.2.5	BPO Services : service paie France réparti entre Grenoble et Oujda	64
2.2.5.1	Présentation du cas	64
2.2.5.2	Analyse du cas BPO Services	66
2.2.6	Comparaison inter-cas	70
2.2.6.1	Trajectoires inter-cas : modélisation et lecture analytique	71
2.2.7	Discussion des résultats au regard de la littérature	84
2.2.7.1	Mobilisation de l'expérience dans l'ajustement, l'anticipation et la sécurisation de l'action	84
2.2.7.2	Régulation et restauration des capacités d'action en situation sensible, de tension ou de crise	85
2.2.7.3	Transmission des seniors vers les juniors et développement des capacités collectives	86
2.2.7.4	Articulation des contributions juniors et seniors dans les situations de travail	87
2.2.7.5	Appropriation du changement et actualisation des pratiques	89
2.2.7.6	Fragilisation de la motivation dans la durée et effets sur la mobilisation des ressources associées à la séniorité	90
2.2.7.7	Mécanismes spécifiques non intégrés aux trajectoires principales	91
2.2.8	Recommandations	92
2.2.8.1	Basculer d'une logique de mixité des équipes à une logique proactive de complémentarité intergénérationnelle	92
2.2.8.2	Cadrer la relation RH – managers pour la GEPP et le suivi de carrière individuel	94

2.2.8.3	Prévenir la fragilisation de la motivation chez les profils autonomes par le suivi et le renouvellement des missions	95
2.2.8.4	Mettre en place une politique inclusive globale soutenue par le Comex	97
2.2.8.5	Mobiliser l'expertise des seniors dans l'acculturation et le contrôle critique des usages de l'IA	98
2.2.9	Limites et mise en perspective des résultats	98
2.2.9.1	Invisibilisation des profils intermédiaires	98
2.2.9.2	Ancrage sectoriel	99
Conclusion		100
Bibliographie		102
Annexes		107
Annexe 1 : Tableau comparatif des mécanismes convergents entre les cas ayant servi à la construction des trajectoires inter-cas		108
Annexe 2 : Tableau comparatif des mécanismes spécifiques aux cas ayant servi à la construction des trajectoires inter-cas		112
Annexe 3 : Tableau comparatif des contextes et conditions modérateurs ayant servi à la construction des trajectoires inter-cas		113
Annexe 4 : Guides d'entretien		117
	GUIDE MANAGER	117
	GUIDE SENIOR	121
	GUIDE JUNIOR	125

Déclaration relative à l'usage de l'intelligence artificielle générative

Des outils d'intelligence artificielle générative ont été mobilisés au cours de la réalisation de ce mémoire à des fins d'assistance. Ils ont notamment été utilisés pour aider à la traduction de certains passages de publications académiques en anglais, pour accompagner la recherche de formulations et la rédaction, ainsi que comme support de mise à l'épreuve critique de certaines interprétations. Dans ce dernier usage, l'IA a constitué un interlocuteur permettant de questionner la cohérence des raisonnements, de faire apparaître d'éventuelles nuances ou de confronter différentes formulations possibles. La sélection et le traitement du matériau empirique, les pré-analyses, les choix analytiques, l'interprétation des résultats et les conclusions demeurent le fruit du travail et des arbitrages des auteurs.

Résumé managérial

Alors que les débats sur l'emploi des seniors se concentrent sur leur maintien dans l'emploi, ce mémoire déplace le regard vers leur contribution aux collectifs de travail et les conditions dans lesquelles les ressources associées à la séniorité créent ou fragilisent de la valeur.

Abondante sur le management intergénérationnel, la littérature documente moins directement les mécanismes reliant ces ressources à la valeur collective.

Notre étude qualitative exploratoire repose sur 21 entretiens menés dans cinq organisations auprès de managers, seniors et juniors. L'analyse des cas puis leur comparaison transversale font apparaître plusieurs trajectoires de création de valeur : mobilisation de l'expérience dans l'ajustement, l'anticipation et la sécurisation de l'action ; régulation et restauration des capacités d'action en situation sensible, de tension ou de crise ; transmission des seniors vers les juniors et développement des capacités collectives ; articulation des contributions juniors et seniors dans les situations de travail.

Des mécanismes plus ambivalents apparaissent aussi : l'ancrage dans des pratiques éprouvées peut ralentir l'appropriation du changement et l'actualisation des pratiques, tandis qu'une fragilisation de la motivation dans la durée peut réduire la mobilisation des ressources du senior.

Les résultats montrent que la séniorité constitue un potentiel de ressources dont l'expression dépend des situations de travail, des interactions et des conditions d'exercice. Climat relationnel, prise en compte de l'autre, mixité des âges, utilité perçue du changement, évolution et renouvellement des missions, pratiques managériales, notamment le droit à l'erreur et la stimulation, figurent parmi les conditions les plus convergentes observées.

Le mémoire invite les organisations à dépasser une approche uniforme des seniors pour mobiliser les ressources qui leur sont associées et créer les conditions de leur traduction en valeur au sein des collectifs de travail.

Introduction

La réforme des retraites de 2023 a engagé un relèvement progressif de l'âge légal de départ, de 62 à 64 ans : les entreprises françaises doivent désormais composer, plus longtemps, avec des salariés qu'elles considèrent trop souvent comme un problème plutôt qu'une ressource. Stéréotypes âgistes, charges salariales, motivation en berne, pénibilité accumulée : la littérature managériale offre une explication toute prête pour justifier cette méfiance. Mais si elle se trompait de grille de lecture ? En appréhendant principalement la séniorité sous l'angle de ses coûts et de ses limites, ces représentations pourraient laisser au second plan les ressources susceptibles de lui être associées et leur potentiel de création de valeur au sein des collectifs de travail.

Notre recherche s'interroge sur les conditions dans lesquelles ce potentiel de création de valeur est effectivement exploité au sein des collectifs de travail. Nous privilégions volontairement le terme de « valeur » à celui de « performance » ; en effet, la contribution d'un senior se joue le plus souvent à travers des effets sur l'activité et le collectif que les indicateurs de performance, individuels et de court terme, peinent à saisir. La notion de valeur permet en outre d'assumer une ambivalence structurante : elle peut être créée, mais aussi détruite ou inégalement répartie au sein d'une même équipe, allant à l'encontre de l'idée reçue d'un effet univoque de la séniorité.

Notre démarche s'appuie sur deux volets complémentaires. La revue de littérature mobilise notamment la psychologie cognitive du vieillissement, la GRH et les théories de la diversité en organisation ; elle révèle un déséquilibre net entre une abondance de travaux sur les coûts de la séniorité et la rareté des travaux sur ses mécanismes de création de valeur. C'est précisément ce déséquilibre que notre volet empirique cherche à combler, par une démarche qualitative et exploratoire : plutôt que de tester des cadres théoriques préexistants, des entretiens semi-directifs menés sur cinq terrains contrastés (Assurex, Edupolis, Medical Scan, Nova Mutuelle, BPO Services) font émerger les mécanismes de création et de destruction de valeur directement des situations rapportées par les répondants, avant confrontation à la littérature.

Le croisement des points de vue au sein de chaque équipe et les analyses menées pour chaque cas, puis entre les cas, permettent d'identifier des mécanismes convergents de création ou de fragilisation de la valeur, ainsi que les conditions qui favorisent ou limitent la création de valeur.

1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette revue de littérature vise à poser les bases conceptuelles nécessaires à l'analyse de la création de valeur associée à la séniorité au sein des collectifs de travail. Elle s'organise en quatre temps. Une première section (1.1) interroge la notion même de séniorité, ses différents seuils d'âge et ses dimensions, ainsi que les évolutions cognitives, psychologiques et motivationnelles associées à l'avancée en âge. Une deuxième section (1.2) examine ensuite les représentations et contraintes généralement attribuées à la séniorité en entreprise, afin de rendre compte de la lecture dominante qui structure aujourd'hui le débat managérial. Une troisième section (1.3) étudie les effets de la séniorité sur la performance aux niveaux macroéconomique, organisationnel et des équipes, après avoir précisé la notion de valeur retenue dans ce mémoire. Enfin, une quatrième section (1.4) s'intéresse à la manière dont les ressources associées à la séniorité peuvent contribuer à la création de valeur, aux mécanismes par lesquels elles y contribuent et aux conditions susceptibles d'en favoriser ou d'en limiter les effets. Cette mise en tension entre limites et potentiel de création de valeur constituera le fil conducteur de notre revue.

1.1 Qu'est-ce que la séniorité ?

Préciser ce que recouvre le terme « séniorité » dans la littérature constitue l'étape préalable incontournable de notre étude. Dans la littérature académique, ce terme revêt en effet différentes dimensions, que nous allons présenter dans cette partie, en nous concentrant sur les dimensions de la séniorité intéressant la sphère professionnelle.

1.1.1 A partir de quel âge parle-t-on de séniorité ?

Le terme de séniorité revêt un sens différent en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Du latin senior, plus âgé¹, il concerne, en général, en termes d'âge civil, les personnes de 45 à 65 ans, voire plus en fonction du contexte dans lequel il est mobilisé.

Les aides et dispositifs regroupés dans les « mesures-seniors » proposées par le ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, s'adressent aux actifs dès 45 ans². L'obligation d'organiser une visite médicale de mi-carrière l'année suivant le 45e anniversaire du salarié et l'aide à l'embauche d'un demandeur d'emploi de 45 ans ou plus en contrat de professionnalisation en sont deux exemples. France Travail² et le ministère du travail utilisent donc ce seuil de 45 ans pour certains dispositifs, mais celui de 50 ans et plus pour d'autres : le programme « Atout Senior » est par exemple destiné aux demandeurs d'emploi de 50 ans et plus³.

Pour l'assurance chômage, les règles spécifiques d'indemnisation applicables aux seniors commencent à 55 ans, avec, depuis le 1er avril 2025, une durée maximale d'indemnisation plus longue passé ce

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/senior/72074>

² France Travail, « J'ai 53 ans ou plus : quelles sont les règles d'indemnisation spécifiques ? », <https://www.francetravail.fr/faq/candidat/mes-allocations---mes-aides/allocation-chomage-en-fonction/indemnisation-chomage-seniors.html>

³ <https://www.francetravail.fr/candidat/seniors/reinventer-sa-vie-professionnell.html>

seuil⁴. La DARES définit de son côté les « seniors » comme les personnes âgées de 55 à 64 ans dans son analyse du marché du travail⁵.

Dans les statistiques publiques, la délimitation des travailleurs seniors peut varier selon les indicateurs étudiés. L'Insee utilise souvent la catégorie des personnes âgées de 50 ans ou plus dans ses analyses relatives au chômage et à l'emploi des seniors⁶.

Cette approche par seuils d'âge se retrouve également au Sénat, qui relève plusieurs dispositifs spécifiquement applicables à 60 ans et plus, comme le montre le projet de loi sur l'emploi des salariés expérimentés, prévoyant un contrat de valorisation de l'expérience à partir de 60 ans, avec une possibilité d'abaissement à 57 ans par accord de branche⁷.

La catégorisation professionnelle des seniors n'est donc pas définie par un âge unique : elle fait l'objet de limites différentes selon les politiques publiques et les institutions, avec des seuils s'échelonnant de 45 à 60 ans et plus.

La notion de senior recouvre donc des réalités différentes selon le contexte. Cette absence de définition univoque invite à considérer cette catégorisation professionnelle comme une construction dépendante du contexte dans lequel elle est mobilisée.

1.1.2 La séniorité se réduit-elle à l'âge ?

Le Garrec et Touzé (2024)⁸ proposent, eux, d'appréhender la séniorité à travers l'évolution du capital humain au cours de la vie professionnelle. Ils s'appuient sur Becker (1962) qui définit le capital humain comme l'ensemble des connaissances (générales ou spécifiques) déterminant la capacité productive d'un travailleur. Il tend à s'accroître avec l'expérience acquise et les formations professionnelles suivies, mais peut également diminuer avec l'obsolescence de certaines connaissances notamment celles issues de la formation initiale.

Les auteurs précisent que la séniorité ne peut être appréhendée indépendamment de la nature du travail. La capacité productive des travailleurs apparaît toujours corrélée à l'évolution de leur motivation et de leur état de santé. Elle tend à croître dans les activités à forte intensité cognitive tandis qu'elle tend à décroître dans les emplois routiniers et répétitifs. La séniorité apparaît ainsi comme le résultat d'une évolution différenciée du capital humain, dépendante à la fois des trajectoires individuelles et des caractéristiques du travail.

À cette lecture dynamique de la séniorité s'ajoute ainsi une distinction portant sur la nature de l'expérience accumulée au cours de la carrière. La littérature en gestion des ressources humaines

⁴ <https://www.francetravail.fr/faq/candidat/mes-allocations---mes-aides/lallocation-chomage-en-fonction/indemnisation-chomage-seniors.html>

⁵ DARES. (2026, 29 juillet). Les seniors sur le marché du travail en 2025. *Dares Résultats*, n° 34. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2025>

⁶ INSEE. (2026, 7 août). *Taux de chômage selon le sexe et l'âge : données trimestrielles du T1-1975 au T2-2026*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2532173>

⁷ Sénat, Projet de loi portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social, rapport n° 667 (2024-2025) : le projet prévoit un contrat de valorisation de l'expérience ouvert aux demandeurs d'emploi âgés d'au moins 60 ans, avec possibilité d'ouverture dès 57 ans par accord de branche. https://www.senat.fr/rap/I24-667/I24-667_mono.html

⁸ Le Garrec, G., & Touzé, V. (2024). Maintien des seniors dans l'emploi en Europe : quel bilan face au défi posé par le recul de l'âge de la retraite ? *Revue de l'OFCE*, 184, 227–272 (passage cité : pp. 233-235). <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ofce-2024-1-page-227>

distingue dans cette perspective l'ancienneté organisationnelle (ancienneté au sein d'une organisation donnée), c'est à dire la durée passée au sein d'une même organisation, indépendamment des autres formes d'expérience professionnelle acquises par ailleurs.

Cette distinction est notamment mobilisée par Ng et Feldman (2010)⁹ dans leur méta-analyse sur l'ancienneté organisationnelle et la performance au travail, et est généralement désignée dans la littérature par le terme *organizational tenure*, mesurée par le nombre d'années passées dans une organisation.

Une approche complémentaire de la séniorité organisationnelle, fondée sur le concept de génération organisationnelle (Djabi & Shimada, 2015)¹⁰, appréhende l'appartenance à l'organisation non plus seulement à travers sa durée, mais à travers les événements structurants vécus par ses membres. Une même génération organisationnelle rassemble des individus socialisés par des épisodes communs (fusion, réorganisation, crise, transformation majeure) susceptibles de produire des repères, une mémoire et une culture partagés.

Le terme *job seniority* est en outre utilisé dans le monde du travail, se référant plus globalement à l'ancienneté dans une fonction donnée ou un métier spécifique¹¹, en dehors de toute considération pour l'organisation où cette expérience a eu lieu.

Si ces différentes approches montrent que la séniorité ne se réduit pas nécessairement à l'âge chronologique, notre recherche retient néanmoins, pour des raisons de simplification méthodologique, une définition opératoire fondée sur l'âge afin de délimiter la population étudiée.

Parmi les différents seuils recensés, celui de 45 ans et plus a été retenu pour identifier les salariés seniors. Il permet de couvrir une tranche large de la seconde partie de carrière, comprenant des salariés se trouvant à des étapes différentes de leur parcours professionnel. Les étapes de carrière ne constituent toutefois pas l'objet de notre analyse, qui porte sur les mécanismes par lesquels la séniorité contribue à la création de valeur ou à sa fragilisation au sein des collectifs de travail.

Les notions de séniorité professionnelle, fonctionnelle et organisationnelle, ainsi que celle de génération organisationnelle, ne sont donc pas retenues comme critères de sélection de notre population mais nous serviront de dimensions d'analyse complémentaires, permettant d'interpréter la nature des expériences, des connaissances et des compétences détenues par les salariés seniors interrogés.

1.1.3 Que sait-on des évolutions associées à l'avancée en âge ?

L'idée d'un déclin cognitif uniforme et inévitable lié à l'âge est aujourd'hui largement nuancée par les travaux en psychologie cognitive, neurosciences et psychologie du travail. La littérature montre

⁹ Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250.

<https://doi.org/10.1177/0149206309359809>

¹⁰ Djabi, M., & Shimada, S. (2015). Les différentes facettes de la catégorisation générationnelle au travail. *La Revue des conditions de travail*, (2), 53–61.

¹¹ traduction « ancienneté professionnelle » : <https://www.linguee.fr/francais-anglais/traduction/anciennet%C3%A9+professionnelle.html>

davantage une transformation des modes de performance qu'une baisse générale : certaines fonctions cognitives diminuent avec l'âge, et d'autres se renforcent ou se maintiennent grâce à l'expérience, aux mécanismes compensatoires et aux stratégies adaptatives.

1.1.3.1 Intelligence fluide et cristallisée : le modèle Cattell-Horn-Carroll (CHC)

Dans le cadre théorique développé par Cattell (1963) et cité par McGrew, (2009)¹², les capacités cognitives sont distinguées en deux grandes dimensions : l'intelligence fluide et l'intelligence cristallisée.

L'intelligence fluide renvoie à la capacité de raisonner dans des situations nouvelles, de résoudre des problèmes abstraits et de traiter rapidement l'information indépendamment des connaissances acquises. Elle recouvre ainsi le raisonnement abstrait, la mémoire de travail, les capacités visuospatiales, ainsi que la rapidité avec laquelle une personne peut percevoir et traiter des informations. L'intelligence cristallisée correspond, elle, aux connaissances et compétences accumulées au cours de la vie et mobilisées pour comprendre et résoudre des situations à partir de l'expérience acquise. Elle renvoie ainsi à l'ensemble des connaissances, compétences et savoirs accumulés au cours de la vie, incluant notamment le vocabulaire, les connaissances sémantiques, l'expertise métier, les raisonnements fondés sur l'expérience et les connaissances tacites.

Cette distinction, que McGrew a intégrée au modèle Cattell-Horn-Carroll (CHC), est devenue une référence en psychologie différentielle et en psychométrie. Il propose un cadre d'analyse global de l'intelligence humaine, se basant sur une architecture complète à trois niveaux, des capacités spécifiques, des capacités larges, et une intelligence générale au sommet. Ce cadre théorique permet de mieux comprendre l'évolution des capacités cognitives avec l'âge pour commencer à appréhender les performances des travailleurs seniors en évitant une conception du vieillissement cognitif comme une diminution uniforme des capacités.

Différentes études montrent que ces capacités évoluent différemment au cours de la vie. Tucker-Drob et al. (2022)¹³, à partir de deux grandes études longitudinales (le Virginia Cognitive Aging Project et le Betula Project), montrent ainsi que les capacités fluides diminuent en moyenne dès le début ou le milieu de l'âge adulte (avec des trajectoires qui peuvent toutefois varier fortement d'un individu à l'autre), alors que les capacités cristallisées présentent, en moyenne, une progression au cours de l'âge adulte, et peuvent continuer à augmenter jusqu'à 70 ans.

Comparativement aux adultes plus jeunes, chez les seniors, certaines capacités relevant de l'intelligence fluide tendent donc à être moins élevées, tandis que les connaissances et l'expérience accumulées continuent à progresser jusque tard, et demeurent généralement plus développées, ces tendances moyennes n'excluant cependant pas d'importantes variations interindividuelles.

¹² McGrew, K. S. (2009). CHC theory and the human cognitive abilities project: Standing on the shoulders of the giants of psychometric intelligence research. *Intelligence*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2008.08.004>

¹³ Tucker-Drob, E. M., de la Fuente, J., Köhncke, Y., Brandmaier, A. M., Nyberg, L., & Lindenberger, U. (2022). A strong dependency between changes in fluid and crystallized abilities in human cognitive aging. *Science Advances*, 8(5), eabj2422. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abj2422>

1.1.3.2 Des capacités de sélection, d'optimisation et de compensation (modèle SOC)

Le processus d'adaptation développé par Léo B. Baltes à la fin des années 1990¹⁴ et formalisé dans le modèle SOC (Selection, Optimization, Compensation), propose un éclairage supplémentaire en décrivant ce même phénomène d'adaptation compensatoire au vieillissement, mais au niveau comportemental. Il articule trois mécanismes complémentaires : sélection (S), optimisation (O), et compensation (C).

Selon l'approche du modèle SOC, le maintien de la performance ne repose pas sur une conservation intégrale des capacités initiales, mais sur la capacité des individus à ajuster leurs objectifs et leurs stratégies d'action et d'autorégulation en fonction des ressources dont ils disposent à un moment donné.

La sélection consiste à concentrer les ressources disponibles sur les objectifs les plus pertinents ou prioritaires, plutôt que de chercher à tout maintenir au même niveau. L'optimisation renvoie au développement et à l'entretien des compétences jugées les plus utiles pour atteindre ces objectifs. La compensation, enfin, désigne le recours à des stratégies alternatives lorsque certaines ressources diminuent (exemples de stratégies : routines expertes ou coopération avec d'autres membres de l'équipe).

Appliqué au champ du travail, ce modèle a profondément influencé les recherches sur le vieillissement professionnel en montrant que les salariés expérimentés peuvent maintenir des niveaux de performance élevés grâce à des stratégies d'adaptation plus efficaces. Les travailleurs âgés compensent ainsi fréquemment certaines pertes cognitives par une meilleure priorisation des tâches, une expertise plus structurée, une régulation attentionnelle plus efficace ou des compétences relationnelles plus développées.

1.1.3.3 Une adaptation neurocognitive des capacités (modèle HAROLD)

Les neurosciences cognitives permettent également de démontrer que les travailleurs âgés ne sont pas fatalement moins performants que les plus jeunes, mais qu'ils mobilisent différemment leurs ressources cognitives. Les travaux de Roberto Cabeza ont proposé en 2002 le modèle HAROLD (Hemispheric Asymmetry Reduction in Older Adults)¹⁵, selon lequel les adultes âgés présentent, lors de tâches cognitives exigeantes, une activation cérébrale plus bilatérale que les adultes jeunes. Alors que les sujets jeunes mobilisent souvent une région cérébrale latéralisée, les sujets âgés recrutent des réseaux neuronaux plus étendus impliquant les deux hémisphères cérébraux. Le modèle HAROLD apporte donc un éclairage neuroscientifique du modèle SOC.

Les études en neuroimagerie suggèrent en effet que cette réduction de l'asymétrie hémisphérique constitue un mécanisme compensatoire. Les seniors les plus performants seraient précisément ceux capables de mobiliser ces réseaux supplémentaires afin de maintenir des niveaux de performance comparables à ceux des individus plus jeunes malgré certaines pertes liées à l'âge. Autrement dit, le cerveau vieillissant ne fonctionnerait pas nécessairement de manière moins efficace, mais selon une

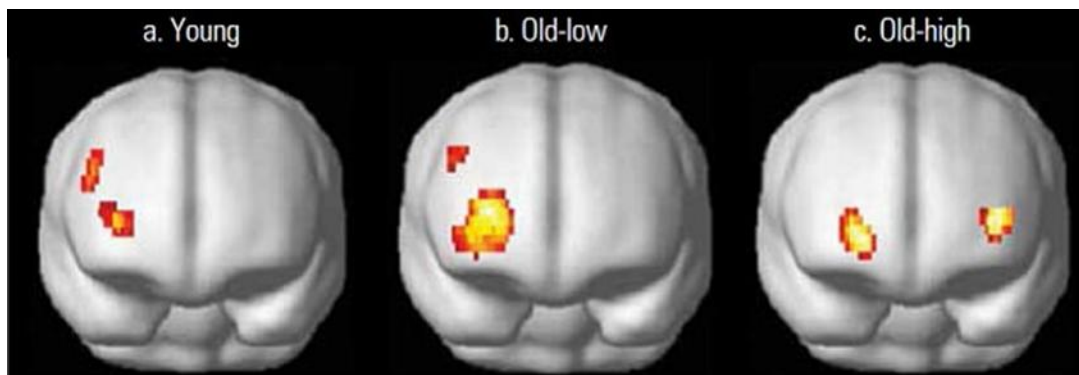
14 Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366–380. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.4.366>

15 Daselaar, S., & Cabeza, R. (2004). Age-related changes in hemispheric organization. Dans R. Cabeza, L. Nyberg & D. Park (dir.), *Cognitive neuroscience of aging: Linking cognitive and cerebral aging* (p. 325–353). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195156744.003.0014>

organisation fonctionnelle différente. Pour une même tâche cognitive (mémoire, attention, etc.), les adultes âgés ont tendance à activer les deux hémisphères du cerveau, alors que les jeunes adultes n'en activent généralement qu'un seul (activation latéralisée).

Selon l'économiste du World Economic Forum Johannes Koettl (2015)¹⁶, s'appuyant sur ce cadre théorique, pour les travailleurs âgés les plus performants, adopter cette organisation cérébrale bilatérale permet de maintenir un niveau de performance comparable à celui des plus jeunes, qui mobilisent surtout l'hémisphère droit du cerveau, spécialisé dans le traitement de nouvelles informations, alors que les seniors identifiés activent les deux hémisphères. La mobilisation du cerveau gauche assurant les fonctions du langage, de la parole, et de la planification, compenserait la perte d'autres capacités cognitives. Koettl reprend ce résultat pour appuyer une thèse plus large, développée dans le rapport Golden Aging qu'il a coécrit à la Banque mondiale avec Bussolo, et Sinnott (2015)¹⁷ et où il défend l'idée que les compétences des travailleurs âgés ne déclinent pas globalement, mais se transforment. Ils obtiendraient ainsi de meilleurs niveaux de conscienciosité, d'agréabilité et de stabilité émotionnelle, quand les plus jeunes se distingueraient plutôt sur l'ouverture et l'extraversion.

Voici une illustration du phénomène, présentée dans l'article de Koettl, et mettant en lumière cette activation bilatérale chez les travailleurs âgés plus performants :



Le modèle HAROLD conduit ainsi à distinguer les adultes âgés des adultes plus jeunes non par une performance nécessairement inférieure, mais par une organisation neurocognitive différente, reposant davantage sur l'activation bilatérale de réseaux cérébraux susceptibles de soutenir le maintien de la performance par le renforcement de la mémoire sémantique et du langage.

1.1.3.4 Une évolution différenciée des compétences selon leur mobilisation

D'autres travaux récents montrent que l'évolution des compétences avec l'âge dépend par ailleurs de la fréquence à laquelle ces compétences sont mobilisées dans l'environnement professionnel et social.

À partir des données longitudinales allemandes, Hanushek et al. (2025)¹⁸ étudient ainsi l'évolution des compétences en littératie (capacité à comprendre, évaluer et utiliser des textes écrits) et en numératie

¹⁶ Koettl, J. (2015, 4 septembre). *Are older workers less productive?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/emerging-technologies/are-older-workers-less-productive/>

¹⁷ Bussolo, M., Koettl, J., & Sinnott, E. (2015). *Golden aging: Prospects for healthy, active, and prosperous aging in Europe and Central Asia*. World Bank. <https://silvereco.com/wp-content/uploads/2015/06/Golden-Ageing.pdf>

¹⁸ Hanushek, E. A., Kinne, L., Witthöft, F., & Woessmann, L. (2025). Age and cognitive skills: Use it or lose it. *Science Advances*, 11(10), eads1560. <https://doi.org/10.1126/sciadv.ads1560>

(capacité à mobiliser et interpréter des informations mathématiques dans différentes situations de la vie adulte).

Les auteurs observent qu'en moyenne, les compétences progressent jusqu'à environ 40 ans pour la numératie et jusqu'à 45–46 ans pour la littératie, avant d'amorcer un léger déclin. Cependant, même après ce pic, les niveaux de compétences des travailleurs expérimentés demeurent fréquemment supérieurs à ceux des jeunes entrants sur le marché du travail. L'un des résultats centraux de cette étude concerne donc le rôle déterminant de la stimulation cognitive : chez les individus mobilisant régulièrement leurs compétences dans un environnement professionnel stimulant et participant à des activités de formation continue, aucun déclin moyen significatif n'est observé jusqu'à environ 65 ans.

Les auteurs montrent ainsi que le déclin observé aux âges plus avancés concerne principalement les individus dont le niveau d'utilisation des compétences est inférieur à la moyenne. Les individus exerçant des activités peu stimulantes présenteraient donc des déclins plus précoces.

Ces résultats suggèrent que les seniors ne présenteraient pas nécessairement des niveaux de compétences inférieurs à ceux des plus jeunes, mais que l'évolution de leurs compétences dépendrait largement de leur mobilisation dans l'activité professionnelle et des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie.

1.1.3.5 Une stabilité émotionnelle et une résistance aux biais décisionnels renforcés

Certaines approches proposent une lecture plus intégrée du fonctionnement psychologique, en combinant cognition et traits de personnalité, permettant de mettre en avant une autre composante de la séniorité : la stabilité émotionnelle et la résistance à certains biais décisionnels.

Une synthèse quantitative construite à partir de données déjà publiées, réalisée par Gignac & Zajenkowski (2025) pour la revue *Intelligence*¹⁹, a analysé l'évolution liée à l'âge de seize dimensions psychologiques comprenant des capacités cognitives, des compétences socio-cognitives ainsi que plusieurs traits de personnalité. Les auteurs ont extrait les tendances d'évolution avec l'âge rapportées dans la littérature pour seize dimensions psychologiques regroupées en neuf grandes catégories (capacités cognitives, traits de personnalité, intelligence émotionnelle, littératie financière, raisonnement moral, résistance au biais des coûts irrécupérables, flexibilité cognitive, empathie cognitive, besoin de cognition). Chaque variable a été standardisée puis lissée²⁰ pour reconstruire une trajectoire continue de 18 à 85 ans et créer un indice composite, le Cognitive-Personality Functioning Index (CPFI).

Les résultats montrent que, lorsqu'on prend en compte cette combinaison de dimensions, le fonctionnement psychologique global atteint son apogée entre 55 et 60 ans. Les auteurs mettent en avant des pics tardifs pour la stabilité émotionnelle (vers 75 ans), la résistance aux biais cognitifs (vers 80 ans), et le jugement et la prise de décision (vers 57 ans)²¹. Ils concluent que les profils les plus aptes

¹⁹ Gignac, G. E., & Zajenkowski, M. (2025). Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective. *Intelligence*, 113. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2025.101961>

²⁰ Méthode de régression LOESS/GAM, méthode statistique utilisée pour modéliser des relations non linéaires entre des variables

²¹ Limites assumées par les auteurs eux-mêmes : usage de données majoritairement transversales (donc sensibles aux effets de cohorte, bien qu'ils argumentent que le longitudinal a ses propres biais), pondérations en partie subjectives (ils fournissent un outil interactif en ligne pour tester d'autres pondérations), extrapolations moins fiables aux âges extrêmes (18 et 75-85 ans), et variabilité interindividuelle non capturée par une moyenne (certains individus, notamment à haut potentiel cognitif, atteignent leur pic une décennie plus tard mais déclinent ensuite plus vite)

à des rôles de décision à enjeux élevés (leadership, magistrature, direction exécutive) se situeraient donc entre 55 et 60 ans, rarement avant 40 ans ni après 65 ans.

D'autres travaux corroborent le fait que les adultes âgés présenteraient une plus grande résistance à certains biais décisionnels, notamment au biais des coûts irrécupérables ("sunk cost fallacy"). L'étude de JoNell Strough et al. (2008)²², comparant des adultes âgés de 58 à 91 ans à des adultes de 18 à 27 ans, montre que les participants plus âgés étaient environ deux fois plus susceptibles de fonder leurs décisions sur l'utilité future attendue plutôt que sur les investissements déjà réalisés.

Des résultats convergents ont été observés par Taylor et al. (2023)²³ auprès d'un échantillon américain de 308 adultes âgés de 20 à 90 ans, mais avec un effet moins significatif. Les auteurs constatent que les adultes plus âgés sont légèrement plus susceptibles que les plus jeunes d'éviter le biais des coûts irrécupérables, c'est-à-dire de renoncer à un projet lorsque sa poursuite n'est plus avantageuse malgré les ressources déjà investies. Dans l'analyse simple, l'âge est positivement associé à la probabilité d'abandonner un projet ($b = .007$, $p = .034$), ce qui signifie que cette probabilité augmente légèrement avec l'âge et que l'association est statistiquement significative. La corrélation entre l'âge et l'évitement du biais est toutefois faible ($r = .12$), indiquant que les différences liées à l'âge restent modestes. Les auteurs soulignent ainsi que, même si l'effet est de faible ampleur, les adultes âgés tendent davantage à abandonner une décision devenue non rentable que les adultes plus jeunes.

Les auteurs observent que cette résistance au biais semble liée à une évolution des stratégies de régulation cognitive et émotionnelle avec l'âge par compensation. Les adultes plus âgés accorderaient davantage d'importance aux conséquences futures attendues qu'à la justification des investissements passés, traduisant une prise de décision plus pragmatique et orientée vers l'optimisation des ressources restantes. L'association observée est modérée et significative dans l'analyse simple, mais ne l'est plus après prise en compte du sexe, de l'origine ethnique et du niveau d'études.

Ces travaux suggèrent donc que, comparativement aux adultes plus jeunes, les seniors peuvent présenter des ressources plus développées en matière de stabilité émotionnelle et de résistance à certains biais décisionnels, sans que ces différences soient uniformes ni généralisables à l'ensemble des dimensions cognitives.

1.1.3.6 Un engagement variable

Les recherches récentes suggèrent que l'engagement au travail tend globalement à augmenter avec l'âge, bien que cette relation demeure fortement dépendante des caractéristiques de l'environnement professionnel.

Une revue systématique publiée en 2024 par Mori et al.²⁴, consacrée aux travailleurs âgés de 40 ans et plus, analyse cinquante articles majoritairement européens et américains (ainsi qu'une étude chinoise et une étude japonaise). Elle documente les implications de l'engagement au travail chez les travailleurs âgés. Cet engagement est défini dans cette revue comme « un état mental positif et

²² Strough, J., Mehta, C. M., McFall, J. P., & Schuller, K. L. (2008). Are older adults less subject to the sunk-cost fallacy than younger adults? *Psychological Science*, 19(7), 650–652.

²³ Taylor, M. K., Marsh, E. J., & Samanez-Larkin, G. R. (2023). Heuristic decision-making across adulthood. *Psychology and Aging*, 38(6), 508 à 518. Étude menée auprès d'un échantillon communautaire de 308 adultes âgés de 20 à 90 ans. <https://doi.org/10.1037/pag0000726>

²⁴ Mori, K., Odagami, K., Inagaki, M., Moriya, K., Fujiwara, H., & Eguchi, H. (2024). Work engagement among older workers: A systematic review. *Journal of Occupational Health*, 66(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiad008>

épanouissant qui comprend trois composantes fondamentales : la vigueur, le dévouement et l'absorption ; les travailleurs présentant un niveau élevé d'engagement au travail sont capables de faire face plus efficacement aux problèmes, disposent de niveaux élevés d'énergie et ont une forte capacité à investir des efforts pour répondre aux exigences de leur travail.²⁵ »

Les auteurs recensent cinq études portant précisément sur l'âge chronologique et l'engagement au travail. Ils écrivent explicitement que les études examinant cette corrélation convergent vers l'existence d'une relation positive entre âge et engagement. Trois articles dressent une relation clairement positive et deux autres des liens plus nuancés entre âge et engagement :

- La première, de Kim & Kang (2017), établit une relation positive clairement établie sur un échantillon de 613 salariés de deux entreprises pharmaceutiques américaines ($r = 0.15$; $p < .001$).
- La seconde de Johnson et al. (2017), présente également une relation positive du même ordre sur un échantillon de 444 salariés du secteur des services en Allemagne.
- La troisième de Scheibe, Yeung & Doerwald (2019), présente des résultats plus complexes : elle analyse deux échantillons de 125 salariés hospitaliers et 112 employés de bureau allemands, et montre que l'âge est associé à davantage d'affects positifs et moins de négatifs, et à davantage d'événements professionnels positifs, mais qu'il n'agit pas directement sur l'engagement.
- L'étude de Kooij et al. (2013) se penche ensuite sur deux échantillons néerlandais (448 salariés d'une entreprise de santé et 1 271 salariés universitaires) et conclue que certains mécanismes associés au vieillissement peuvent favoriser l'engagement et d'autres peuvent le défavoriser.
- Enfin, la dernière étude de Shao et al. (2022), portant sur 28 553 salariés dans 35 pays européens et sur une étude longitudinale américaine portant sur 304 salariés, présente des résultats plus complexes : l'âge est positivement associé à l'engagement au travail mais l'intensité de cette relation dépend du contexte national, et du taux de participation au marché du travail notamment.

Ces résultats suggèrent ainsi que l'association entre âge et engagement ne peut être comprise indépendamment des ressources, motivations et caractéristiques individuelles qui évoluent avec l'âge ; certains mécanismes associés au vieillissement peuvent favoriser l'engagement et d'autres peuvent le défavoriser. L'engagement au travail aurait tendance à augmenter avec l'âge, bien que ce ne soit pas tant la relation âge - engagement qui soit nuancée dans cette revue systématique de Mori et al., mais plutôt le fait que plusieurs mécanismes médiateurs associés à l'âge agissent dans des directions opposées.

Cette revue apporte donc un éclairage qualitatif intéressant, même si elle ne permet pas de tirer des conclusions causales claires. Les auteurs se basent de plus sur des corrélations transversales entre âge et engagement, pouvant refléter un vrai effet du vieillissement, mais aussi un effet de cohorte ou encore un biais de sélection (les travailleurs les moins engagés quittant souvent le marché du travail avant 40 ou 50 ans).

Les auteurs identifient plusieurs mécanismes explicatifs possibles par rapport au niveau d'engagement présenté : une meilleure régulation émotionnelle acquise avec l'expérience, une identité professionnelle plus stabilisée, une fréquence accrue d'expériences positives au travail ainsi qu'une plus grande cohérence entre valeurs personnelles et activité professionnelle.

²⁵ Traduit en français par nos soins depuis la version originale

L'étude montre également que certains facteurs organisationnels (autonomie, reconnaissance, soutien social ou climat favorable à l'âge), jouent un rôle particulièrement important.

Les auteurs s'appuient notamment pour cette explication sur la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle, développée à la fin des années 1990 (Carstensen, Isaacowitz et Charles, 1999)²⁶. Cette théorie psychologique du vieillissement basée sur la motivation et les priorités relationnelles, développe l'idée que nos priorités ne dépendent pas de notre âge en soi, mais de la perception que nous avons du temps qu'il nous reste : quand le temps est perçu comme vaste et ouvert, typiquement chez les plus jeunes, les individus privilégient des objectifs orientés vers le futur (acquérir de nouvelles connaissances, élargir leur réseau social, explorer de nouvelles opportunités, même au prix de relations plus superficielles ou nombreuses). À l'inverse, quand le temps restant est perçu comme limité (ce qui arrive généralement avec l'avancée en âge, mais peut aussi survenir plus tôt, par exemple lors d'une maladie grave ou d'un changement de vie majeur), les priorités basculent vers des objectifs plus immédiats et chargés émotionnellement : entretenir un cercle restreint de relations significatives, réguler ses émotions, rechercher du sens et de la satisfaction dans le présent plutôt que d'investir dans des perspectives lointaines.

D'après les auteurs, l'ancienneté dans un même emploi peut donc également être associée à une stagnation, voire à une légère baisse de certaines dimensions de la performance, indépendamment de l'âge chronologique ; ils interprètent ce phénomène comme une conséquence de l'enfermement fonctionnel ("job entrenchment"), de la routine, ainsi que d'un affaiblissement progressif de la motivation intrinsèque. Deux individus du même âge peuvent ainsi connaître des trajectoires très différentes selon la richesse évolutive de leur poste, les possibilités d'apprentissage continu et les opportunités de mobilité interne. Dans la logique du modèle des caractéristiques du travail développé par J.R. Hackman et G.R. Oldham (1976)²⁷, lorsqu'un salarié demeure longtemps dans un poste peu renouvelé, les différentes dimensions de la motivation intrinsèques peuvent progressivement perdre leur caractère stimulant, les tâches deviennent alors plus routinières, les opportunités d'apprentissage diminuent et le sentiment de progression s'affaiblit.

Il existe donc, dans la littérature, une association positive documentée et récurrente entre âge et engagement : les salariés plus âgés tendent à présenter un engagement stable ou plus élevé que les plus jeunes. Les preuves actuelles ne permettent cependant pas d'affirmer l'existence d'une relation générale, causale et robuste entre l'âge et l'engagement. Elles invitent également à considérer le rôle des caractéristiques de l'environnement professionnel, du contenu du poste et des possibilités de renouvellement et d'évolution offertes au salarié.

1.1.3.7 Synthèse : une recomposition des ressources plutôt qu'un déclin uniforme

Que sait-on, en définitive, des évolutions associées à l'avancée en âge ? La littérature converge vers un constat commun : il ne s'agit pas d'un déclin uniforme des capacités, mais d'une recomposition des ressources mobilisées. Certaines capacités fluides diminuent effectivement avec l'âge, mais cette évolution peut être partiellement compensée par l'accumulation de l'intelligence cristallisée, les

²⁶Laura L. Carstensen, Derek M. Isaacowitz et Susan T. Charles, Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist*, vol. 54, n° 3, 1999, p. 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>.

²⁷ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250 à 279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7) ; Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley

stratégies de sélection, d'optimisation et de compensation du modèle SOC ainsi que la réorganisation neurocognitive du modèle HAROLD. Elle se compensent également à l'échelle comportementale par une plus grande stabilité émotionnelle et une meilleure résistance aux biais décisionnels, susceptibles de contribuer au maintien, voire à l'amélioration de certaines dimensions de la performance jusqu'à un âge avancé.

Cette dynamique n'a toutefois rien d'automatique : elle dépend de la fréquence de mobilisation des compétences et des caractéristiques du poste occupé, comme le montrent aussi bien les travaux sur l'usage des compétences que ceux sur l'engagement au travail.

Comparativement aux plus jeunes, les seniors se caractérisent moins par un niveau global de capacités inférieur que par un profil de ressources différent. L'avancée en âge n'entraîne donc pas un effet univoque sur la performance individuelle : elle constitue un potentiel dont l'expression dépend étroitement de l'environnement professionnel dans lequel il s'exerce.

1.2 Quelles représentations et contraintes sont associées à la séniorité ?

En s'intéressant à ce que la séniorité peut apporter à une organisation et, plus spécifiquement à une équipe, on se heurte d'abord à un ensemble de stéréotypes qui en donnent une représentation globalement négative. Les travailleurs seniors sont notamment perçus comme coûteux, moins engagés, moins productifs, plus réticents au changement ou plus proches du retrait de l'activité.

Toutefois, il convient de distinguer trois niveaux : les représentations associées à la séniorité, leurs effets concrets sur les pratiques organisationnelles et les contraintes effectivement objectivées par les travaux empiriques. Cette partie examine donc successivement les stéréotypes associés à la séniorité, les mécanismes par lesquels ils peuvent produire des effets autoréalisateurs, puis les contraintes observées au-delà de ces perceptions, notamment en matière de coûts organisationnels, de pénibilité et de soutenabilité du travail.

1.2.1 Des stéréotypes âgistes persistants

La persistance des stéréotypes âgistes s'inscrit dans un contexte historique et institutionnel spécifique. En France, le recours massif aux dispositifs de retrait précoce d'activité (des années 1980 jusqu'à la suppression définitive en 2012 des dispositifs aidés et de la dispense de recherche d'emploi des seniors) a durablement façonné les représentations collectives et organisationnelles (Morel, 2023²⁸).

Parallèlement, les débats économiques relatifs à la relation entre âge, salaires et productivité ont également contribué à structurer les perceptions du coût de la séniorité. Si certaines études suggèrent un possible décalage entre profils de rémunération et profils de productivité avec l'âge, d'autres n'en trouvent pas de confirmation empirique robuste. Ces controverses nourrissent néanmoins les

²⁸ Morel, F. (2023). Comment favoriser l'emploi des seniors. *Études*, 31–42. <https://doi.org/10.3917/etu.4305.0031>

représentations organisationnelles associées au vieillissement de la main-d'œuvre et aux arbitrages qui en découlent (Van Ours & Stoeldraijer, 2011²⁹, OCDE³⁰, Aubert & Crépon, 2003³¹).

Des travaux empiriques montrent également que la présence de salaires d'ancienneté et de protections de l'emploi peut renforcer la perception d'un écart croissant entre coûts et productivité, contribuant à structurer les attentes des employeurs vis-à-vis du vieillissement de la main-d'œuvre (Conen, Henkens & Schippers, 2012³²).

Le Rapport Bellon de 2020³³, intitulé « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », fait ainsi état de nombreux stéréotypes négatifs associés aux travailleurs seniors : « *Coûteux, résistants au changement, difficiles à manager, lents dans les apprentissages, peu innovants, pas assez engagés, trop usés, insuffisamment productifs...* ».

Pour documenter ces stéréotypes, le rapport s'appuie sur une revue de littérature de Appelbaum et al. (2016)³⁴, portant sur les stéréotypes liés à l'âge. Les auteurs rappellent que l'âgisme se rapporte à tout ce qui « *consiste à porter des jugements sur les actions, les caractéristiques et les désirs des personnes en fonction de leur âge ; ces jugements incluent souvent des croyances négatives plutôt que positives à propos des travailleurs âgés.* ». Ils s'appuient notamment sur Johnson (1993), qui rapporte l'existence d'une croyance largement répandue selon laquelle la productivité moyenne des travailleurs commencerait à diminuer à partir d'un âge situé entre 40 et 50 ans.

Dans leur revue, les auteurs mettent ainsi en évidence plusieurs stéréotypes négatifs associés aux travailleurs seniors, dont ils soulignent que les études empiriques n'ont pourtant pas démontré la validité, les résultats de recherche étant souvent contrastés : une supposée réticence au changement ; une diminution des capacités d'apprentissage, d'intelligence et de mémoire ; des problèmes de santé et un risque accru d'accidents ; des coûts organisationnels jugés plus élevés ; une moindre motivation ; une capacité d'innovation et de productivité jugée limitée.

1.2.2 Des stéréotypes aux effets organisationnels réels

Au-delà des représentations elles-mêmes, la littérature montre que les stéréotypes âgistes peuvent produire des effets concrets sur le fonctionnement des organisations et sur les trajectoires professionnelles des travailleurs seniors.

S'appuyant notamment sur Posthuma et Campion (2009), Appelbaum et al. soulignent que les stéréotypes âgistes relayés dans le monde du travail peuvent entraver la croissance et les performances des organisations. Ils ajoutent, en référence à Kenrick et al. (2002), que les stéréotypes

²⁹ Van Ours, J. C., & Stoeldraijer, L. (2011), « Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing », *De Economist*, 159(2), 113-137. <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9159-4>

³⁰ OCDE (2025), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025 : Pouvons-nous surmonter la crise démographique ?* Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/79445578-fr>

³¹ Aubert, P., & Crépon, B. (2003), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Économie et Statistique*, 368(1), 95-119. <https://doi.org/10.3406/estat.2003.7300>

³² Conen, W. S., van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2012), « Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: a survey among European employers », *International Journal of Manpower*, 33(6), 629-647. <https://doi.org/10.1108/01437721211261796>

³³ Bellon, S., Mériaux, O., & Soussan, J.-M. (2020). *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés : mission sur le maintien en emploi des seniors. Rapport au Premier ministre*. Ministère du Travail, p. 83. <https://travail-emploi.gouv.fr/mission-sur-le-maintien-en-emploi-des-seniors-rapport-au-premier-ministre>

³⁴ Appelbaum, S. H., Wenger, R., Carolina, P. B., & Kaur, R. (2016). The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part three). *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 303-310. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0016>

négatifs associés à un groupe rendraient plus difficile l'atteinte d'une performance optimale par ce groupe.

Les auteurs soulignent également que ces représentations peuvent influencer les pratiques organisationnelles : certaines recherches citées dans l'article montrent notamment que les employeurs qui perçoivent les travailleurs âgés comme moins productifs tendent à investir moins dans leur formation, leur développement ou leur gestion de carrière (Taylor et Walker, 1998). De même, les évaluations de performance peuvent être affectées par les attitudes négatives des superviseurs à l'égard des travailleurs âgés (Hassell et Perrewé, 1995 ; Siegel, 1993). Une étude citée de Siegel (1993) indique par ailleurs que les cadres plus âgés sont moins susceptibles d'être promus, malgré des évaluations de performances exemptes de différence significative.

Les auteurs ajoutent que certains stéréotypes âgistes (notamment celui qui prête aux seniors un moindre intérêt à poursuivre leur carrière ou à s'investir dans des programmes de formation), peuvent engendrer un biais auto-réalisateur (self-fulfilling bias). Se fondant sur ces représentations, les organisations tendent à leur offrir moins d'opportunités d'apprentissage ou d'évolution. Un accès plus limité aux ressources nécessaires (American Association of Retired Persons (AARP), 1995 ; Barth et al., 1994 ; Carnevale et Stone, 1994) peut alors limiter le développement de leurs compétences et contribuer à confirmer les croyances initiales.

D'autres qualifient ces stéréotypes de performatifs, comme mentionné par la consultante Poelman Bonnevey (2024)³⁵ dans une tribune publiée dans le MagRH : *« ces stéréotypes sont performatifs dans la mesure où ils produisent des conséquences bien réelles : un « vieux » travailleur qui se sent peu considéré finit par ne plus se sentir à sa place et à se désengager. Ainsi, ce n'est pas l'âge qui déterminerait un moindre engagement ou une moindre productivité des seniors, mais bien le sentiment produit par les stéréotypes liés à l'âge. »*. Cet effet, théorisé comme la "menace du stéréotype", avait déjà été mis en avant en 2010 par M.Gaillard et D.Desmette³⁶ dans leur étude pour la revue Basic and Applied Social Psychology, portant sur des travailleurs âgés en Belgique, et mettant en lumière une volonté moindre de formation, ainsi qu'une prise de retraite anticipée en cas d'exposition à des stéréotypes négatifs.

Il est en parallèle intéressant de noter que cette même étude met en évidence le fait que les travailleurs âgés confrontés à des informations stéréotypées cette fois-ci positives seraient, à l'opposé, moins enclins à partir en retraite anticipée et davantage motivés à apprendre et à se développer que ceux confrontés à des informations stéréotypées négatives.

Ces résultats montrent ainsi que les difficultés associées à la séniorité ne résultent pas uniquement de l'âge ou de caractéristiques individuelles. Elles peuvent également être produites ou renforcées par les représentations auxquelles les travailleurs seniors sont confrontés et par les pratiques organisationnelles qui en découlent.

³⁵ Poelman Bonnevey, F. (2024). Santé et bien-être au travail des seniors : changer la donne. *MagRH*, n° 26, p. 23. <https://www.reconquete-rh.org/MagRH26.pdf>

³⁶ Gaillard, M., & Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(1), 86–98. <https://doi.org/10.1080/01973530903435763>

1.2.3 Au-delà des perceptions : des contraintes objectivées à nuancer

Au-delà des stéréotypes et de leurs effets autoréalisateurs, la littérature met en évidence certaines difficultés plus directement observables, susceptibles d'influencer les arbitrages managériaux et les modalités d'investissement dans les travailleurs expérimentés. Celles-ci concernent notamment les coûts organisationnels ainsi que les effets de la pénibilité et de l'insoutenabilité du travail.

1.2.3.1 Des coûts organisationnels à mettre en perspective

Une analyse de Brooke (2003)³⁷ souligne l'existence de coûts spécifiques associés à l'emploi des travailleurs seniors. A partir de données issues de benchmarks RH nationaux australiens, l'auteur montre que les salariés de 45 ans et plus peuvent générer des surcoûts modérés liés à l'absentéisme (estimés à +116 \$ par an par rapport aux plus jeunes) et aux accidents du travail (+339 \$). Toutefois, l'étude met également en évidence que leur durée moyenne en emploi, significativement plus longue (11,4 ans contre 4,8 ans pour les plus jeunes, soit un ratio de 2.4), réduit les coûts de recrutement lié à la rotation de la main d'œuvre et améliore l'amortissement des investissements en formation. Les bénéfices associés au recrutement (+1 424 \$ par an et par senior) et à la formation (+987 \$ par an) compensent ainsi largement ces surcoûts, générant un bénéfice net estimé à +1 956 \$ par an et par salarié de 45 ans et plus.

Brooke inscrit son analyse dans le prolongement de travaux empiriques menés notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni, qui montrent que les coûts associés aux travailleurs seniors peuvent être compensés par leur plus grande stabilité en emploi et la réduction du turnover, améliorant l'amortissement des investissements en formation et en recrutement (McNaught & Barth, 1992 ; Employers Forum on Age & Age Concern, 1997).

Les résultats de cette étude contribuent ainsi à objectiver et à mettre en perspective les coûts associés à la séniorité. Ils ne constituent pas en eux-mêmes une démonstration de la valeur créée par la séniorité, mais permettent de relativiser l'argument selon lequel les coûts RH associés aux travailleurs seniors entraveraient mécaniquement la création de valeur au sein des organisations. Cet argument peut en effet conduire à un moindre investissement dans la séniorité, notamment en matière de formation et de développement des compétences, limitant ainsi l'exploitation de son potentiel organisationnel.

1.2.3.2 Pénibilité et soutenabilité du travail

Dans une tribune publiée dans le MagRH, Poelman Bonnevey (2024)³⁸ souligne que la vie professionnelle peut induire, dans la durée, des phénomènes de fatigue, d'usure ou de lassitude, qui constituent aujourd'hui un frein majeur au maintien durable en emploi, en particulier en France. Son analyse s'appuie à la fois sur les résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS - Eurofound, 2021), mobilisée par le Conseil d'orientation des retraites (COR) pour établir ses

³⁷ Brooke, Libby (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce, International Journal of Manpower, vol. 24, n° 3, p. 260-283. <https://doi.org/10.1108/01437720310479732>

³⁸ Poelman Bonnevey, F. (2024), Santé et bien-être au travail des seniors : changer la donne, MagRH, n° 26, p22. <https://www.reconquete-rh.org/MagRH26.pdf>

diagnostics comparatifs, et sur les données de la DARES³⁹. Parmi les huit pays retenus par le COR, la France apparaît comme celui où la soutenabilité du travail est la plus dégradée. Les travaux de la DARES montrent par ailleurs que plus d'un tiers des salariés interrogés (37 %) déclarent ne pas se sentir capables de tenir leur emploi jusqu'à l'âge légal de départ à la retraite, en raison de risques physiques (46%) et psychosociaux jugés insoutenables.

Si la littérature sur la soutenabilité s'intéresse principalement au maintien en emploi des seniors, cette perspective peut être élargie dans le cadre de cette recherche. Elle conduit ainsi à envisager que les conditions d'insoutenabilité (fatigue, pénibilité, contraintes psychosociales ou organisationnelles) puissent affecter l'engagement, la motivation et la capacité des seniors à se projeter dans des trajectoires professionnelles évolutives. Une soutenabilité amoindrie du travail apparaît dès lors comme une condition pouvant limiter l'expression du potentiel de création de valeur associé à la séniorité.

1.3 Quels effets la séniorité peut-elle avoir sur la performance ?

1.3.1 Pourquoi retenir la notion de valeur au-delà de celle de performance ?

Après avoir examiné les difficultés et limites associées à la séniorité en entreprise, il s'agit désormais d'intégrer sa contribution potentielle à l'organisation. La littérature permet-elle de conclure à un effet positif de la séniorité sur la performance ? L'examen des travaux menés à différents niveaux d'analyse invite d'abord à nuancer fortement cette hypothèse.

Le concept de performance en sciences de gestion recouvre « l'action, son résultat, et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, cité dans Desplébin, 2014)⁴⁰.

Le concept en lui-même ne fait pas l'objet d'un consensus. Il s'est longtemps limité à sa seule dimension financière et comptable, mesurée à travers des indicateurs comme la rentabilité ou le résultat net. Cette vision restrictive a progressivement été remise en cause au profit d'une conception plurielle et multidimensionnelle de la performance.

Venkatraman et Ramanujam (1986)⁴¹ ont proposé une ébauche de classification des approches de mesure de la performance, distinguant notamment les critères financiers des critères opérationnels plus larges, ainsi que différentes conceptions de l'efficacité organisationnelle.

Kaplan et Norton (1992)⁴² ont par la suite proposé, avec le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), une lecture équilibrée de la performance articulée autour de quatre axes complémentaires : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel, ouvrant ainsi la voie à une prise en compte du capital humain comme levier de performance.

³⁹ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES). (2023, mars). Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? Dares Analyses, n°17. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite>

⁴⁰ Desplébin, O. (2014). Grille d'analyse de la performance des Réseaux Territorialisés d'Organisations : le cas des places portuaires maritimes de commerce. *Logistique & Management*, 22(2), 19–29. <https://doi.org/10.1080/12507970.2014.11517049>. L'auteur cite Bourguignon (1995, p. 62).

⁴¹ Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>

⁴² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf

Morin, Savoie et Beaudin (1994)⁴³ développent ensuite un modèle d'efficacité organisationnelle intégrant une dimension sociale comprenant les ressources humaines, aux côtés des dimensions économique et systémique, et reconnaissant ainsi que la performance collective repose en partie sur la qualité du capital humain et des relations de travail. Guest (1997)⁴⁴ approfondit ce lien en proposant un modèle reliant les pratiques de gestion des ressources humaines aux résultats individuels et organisationnels et en soulignant la nécessité de mieux théoriser les mécanismes reliant GRH et performance. Par ailleurs, la notion de performance globale, mobilisée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2006)⁴⁵, élargit encore le spectre en intégrant les dimensions sociale, environnementale et sociétale de l'activité de l'entreprise.

Dans le cadre de cette présente recherche, la notion de valeur est privilégiée pour analyser l'apport des salariés seniors au sein des équipes. Ce choix ne conduit pas à écarter la performance, mais à l'intégrer dans une perspective plus large. Comme nous le verrons, la contribution de la séniorité peut se manifester par des mécanismes indirects ou différés, tels que la transmission de savoirs tacites, l'accompagnement des travailleurs moins expérimentés ou la stabilisation du collectif, dont les effets ne sont pas toujours immédiatement quantifiables par les indicateurs habituels de performance.

La notion de valeur permet de conserver le caractère critique de la problématique. La séniorité n'est pas supposée produire nécessairement un effet favorable : selon les situations et les conditions dans lesquelles les ressources qui lui sont associées sont mobilisées, elle peut contribuer à créer de la valeur, demeurer sans effet ou engendrer des effets défavorables pour le fonctionnement de l'équipe. Ce cadre permet ainsi d'envisager conjointement les contributions, les limites et les ambivalences associées à la séniorité.

L'examen des travaux empiriques consacrés à la performance constitue néanmoins une seconde étape indispensable : il permet de déterminer si la séniorité est associée, aux différents niveaux d'analyse, à des résultats favorables ou défavorables. Il convient ensuite de dépasser ce seul constat pour comprendre les mécanismes, les modérateurs, et les conditions par lesquels elle peut contribuer à la création de valeur au sein des équipes.

1.3.2 Quels effets observés au niveau macroéconomique ?

Certains travaux macroéconomiques associent le vieillissement de la population active à un ralentissement de la productivité globale du travail et de la croissance économique, notamment en raison de ses effets potentiels sur la Productivité Totale des Facteurs⁴⁶ (Aiyar et al., 2016, cités par Debelak et Pevcin, 2025⁴⁷). Aiyar et al. estiment par ailleurs que la croissance de la productivité du

⁴³ Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Éditions Gaëtan Morin, p. 158.

⁴⁴ Guest, D. E. (1997), « Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>

⁴⁵ Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(1), 5-17. <https://doi.org/10.3917/ror.001.0005>

⁴⁶ La PTF mesure la capacité d'une économie à générer des revenus à partir d'intrants, à faire plus avec moins. Les intrants en question sont les facteurs de production d'une économie, principalement le travail fourni par sa population (« travail ») et le patrimoine foncier, les machines et l'infrastructure (« capital »). Si une économie augmente son revenu total sans utiliser plus d'intrants ou si elle maintient son niveau de revenu en utilisant moins d'intrants, elle accroît sa PTF. <https://www.imf.org/fr/publications/fandd/issues/2024/09/back-to-basics-total-factor-productivity-robert-zymek>

⁴⁷ Debelak, K., & Pevcin, P. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Bridging the Negative Effects of an Aging Workforce on Productivity. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 28(2), p 289. <https://doi.org/10.2478/zireb-2025-0025>

travail pourrait diminuer de 0,2 à 0,4 point de pourcentage par an en Europe, au cours des deux décennies suivant leur étude.

Dans cette perspective, Feyrer (2007)⁴⁸ analyse, à partir d'un panel de 87 pays, la relation entre la structure démographique de la population active et la croissance de la productivité agrégée. Ses résultats indiquent qu'une augmentation de la part des travailleurs âgés de 50 ans et plus est associée à une diminution significative de la croissance de la productivité, tandis qu'une hausse de 5 % de la proportion des travailleurs âgés de 40 à 49 ans est associée à une croissance annuelle de la productivité supérieure, de l'ordre de 1 à 2 % sur une période de dix ans, chaque année de la décennie. Ces résultats suggèrent qu'au niveau macroéconomique, les effets associés à la présence de travailleurs seniors sur la productivité ne relèvent pas d'une logique linéaire de déclin, mais dépendent plutôt de la composition par âge de la population active.

1.3.3 Quels effets observés au niveau organisationnel ?

A l'échelle des organisations, les travaux empiriques mettent également en évidence des résultats contrastés concernant la relation entre âge et productivité.

Aubert et Crépon (2003)⁴⁹, dans une approche où la productivité des groupes de salariés est appréhendée comme leur « contribution » à la valeur ajoutée de l'entreprise, montrent, à partir de données appariées employeurs-salariés, que la productivité croît avec l'âge dans la première partie de la vie avant de se stabiliser au-delà d'une limite située autour de 40 ans.

D'autres travaux aboutissent toutefois à des résultats plus nuancés. A partir d'un panel d'entreprises coréennes, Lee et al. (2018)⁵⁰ montrent qu'une augmentation de la proportion de travailleurs âgés (plus de 50 ans) est associée à une diminution de la valeur ajoutée par salarié. Toutefois, cet effet devient positif dans certaines configurations organisationnelles, notamment dans les grandes entreprises manufacturières en croissance ou confrontées à des difficultés financières.

Ces résultats suggèrent que certains mécanismes de création de valeur associés à la séniorité pourraient être à l'œuvre dans certaines configurations organisationnelles. Ils invitent notamment à interroger les mécanismes susceptibles d'expliquer les effets positifs observés dans les contextes de crise ou de croissance. Ces situations organisationnelles, marquées par l'incertitude ou la transformation, pourraient en effet mobiliser certaines caractéristiques associées à la séniorité.

Les effets productifs de l'expérience peuvent également être éclairés par la théorie de l'apprentissage par la pratique (learning by doing) développée par Arrow (1962)⁵¹. L'auteur s'appuie notamment sur le cas de l'aciérie de Horndal, dans laquelle la productivité par heure travaillée aurait progressé d'environ 2 % par an pendant quinze ans sans nouvel investissement, sous l'effet d'un apprentissage issu de l'activité productive elle-même. Dans son ouvrage « Economic Welfare and the Allocation of

⁴⁸ Feyrer, J. (2007). Demographics and productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 100–109.

<https://doi.org/10.1162/rest.89.1.100>

⁴⁹ Aubert, P., & Crépon, B. (2003). La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation. *Économie et Statistique*, n° 368, p. 99 et 108. <https://doi.org/10.3406/estat.2003.7300> ;

<https://www.proquest.com/docview/1364835727?accountid=163274&sourcetype=Scholarly%20Journals>

⁵⁰ Lee, B., Park, J., & Yang, J.-S. (2018). Do older workers really reduce firm productivity? *The Economic and Labour Relations Review*, 29(4), 521–542. <https://doi.org/10.1177/1035304618811008> ;

<https://www.proquest.com/pg1business/docview/2201853873/ED128FCEFF73452FPQ/3?sourcetype=Scholarly%20Journals>

⁵¹ Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.

<https://doi.org/10.2307/2295952>

Resources for Invention » (1962), fondement de l'économie de l'innovation, l'auteur, prix nobel d'Economie en 1972, montre que la connaissance constitue un bien particulier et bénéficie à l'ensemble de la collectivité et ne peut être pleinement appropriée par celui qui la détient. L'investissement dans la production et la diffusion des connaissances contribue ainsi au bien-être économique global. Cette idée permet de considérer les compétences accumulées au sein des organisations comme un véritable capital productif.

Si cette analyse ne porte pas spécifiquement sur les travailleurs seniors, elle permet néanmoins d'envisager comment l'expérience accumulée au fil de l'activité peut progressivement produire des gains de productivité.

Pris ensemble, ces différents travaux suggèrent que les effets de la séniorité sur la productivité varient selon les caractéristiques des organisations et les contextes dans lesquels les travailleurs seniors exercent leur activité. Cette variabilité invite à s'intéresser aux mécanismes susceptibles d'expliquer ces différences.

1.3.4 Quels effets observés au niveau des équipes ?

Guzzo, Nalbantian et Anderson (2022)⁵² proposent une méta-analyse fondée sur plus de 1,2 million d'années-employés⁵³ afin d'étudier les effets de l'âge et de l'expérience sur la performance des unités de travail. Mobilisant la théorie du capital humain, les auteurs distinguent le capital humain général, qui s'accroît avec le temps passé sur le marché du travail et appréhendé par l'âge moyen des salariés, du capital humain spécifique à l'entreprise, mesuré par leur ancienneté. Les auteurs montrent que l'âge n'a pas d'effet significatif sur la performance des unités de travail, tandis que l'ancienneté dans l'entreprise améliore significativement les performances.

Les auteurs soulignent également que l'ancienneté des responsables d'unités de travail exerce un effet positif sur la performance, contrairement à leur âge (et donc que l'apport de valeur de l'expérience passe surtout par l'ancienneté acquise dans l'organisation actuelle). Enfin, ni l'hétérogénéité de l'âge ni celle de l'ancienneté au sein des équipes ne présentent d'effet significatif sur la performance (au sens ici de la performance financière et opérationnelle). Les auteurs concluent ainsi que le capital humain spécifique à l'entreprise constitue un déterminant plus important de la performance collective que l'âge lui-même.

1.3.5 Que retenir des effets de la séniorité sur la performance ?

Au terme de cette analyse, nous pouvons donc dire que la séniorité n'améliore pas mécaniquement la performance. Les résultats sont contrastés à chaque échelle. Au niveau macroéconomique, l'effet de la part des travailleurs âgés sur la croissance de la productivité dépend de la composition par âge de la population active plutôt que de suivre une logique linéaire. Au niveau organisationnel, l'effet négatif observé par Lee et al. (2018) s'inverse dans certaines configurations, notamment en contexte de croissance ou de difficulté financière. Au niveau des équipes enfin, l'âge lui-même n'a pas d'effet

⁵² Guzzo, R. A., Nalbantian, H. R., & Anderson, N. L. (2022), Age, Experience, and Business Performance: A Meta-Analysis of Work Unit-Level Effects », *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 208-223. <https://doi.org/10.1093/workar/waab039>

⁵³ nombre d'employés × nombre d'années pendant lesquelles ils ont été observés

significatif sur la performance (Guzzo et al. (2022)), contrairement à l'ancienneté dans l'entreprise, un capital humain spécifique qui pèse davantage que l'âge.

Ces résultats convergent vers une même conclusion : la relation entre séniorité et performance n'est ni univoque ni automatique, mais dépend des configurations organisationnelles et des contextes dans lesquels elle s'exprime. Dès lors, l'enjeu n'est plus seulement de savoir si la séniorité crée de la valeur, mais de comprendre comment et dans quelles conditions cette valeur peut émerger. C'est pour répondre à cette question que nous mobilisons, dans la partie suivante, l'approche par les ressources et compétences (resource-based view).

1.4 Comment la séniorité peut-elle contribuer à la création de valeur ?

1.4.1 Comment la séniorité peut-elle constituer une ressource organisationnelle ?

Après avoir examiné les effets de la séniorité sur la performance, il convient de s'interroger sur la manière dont elle peut être conceptualisée comme une ressource susceptible de contribuer à la création de valeur.

L'approche ressources et compétences (resource-based view) introduite par B. Wernerfelt (1984)⁵⁴ et largement développée par J.B Barney (1991)⁵⁵, constitue à cet égard un cadre d'analyse qui nous semble pertinent. Cette approche montre que l'avantage concurrentiel d'une organisation repose sur certaines ressources et compétences caractérisées par leur valeur, leur rareté, leur inimitabilité et par la capacité de l'organisation à les exploiter (modèle VRIO).

Dans cette perspective, la séniorité peut être appréhendée comme une ressource organisationnelle. Elle ne constitue toutefois pas, en elle-même, une ressource stratégique distinctive au sens strict du modèle VRIO, les travailleurs seniors n'étant ni intrinsèquement rares ni difficilement accessibles aux organisations concurrentes. La séniorité peut néanmoins être associée à un ensemble de ressources (expériences accumulées, connaissances et compétences) susceptibles de générer de la valeur lorsque l'organisation permet de les mobiliser.

La valeur de ces ressources peut d'abord tenir à certaines de leurs caractéristiques propres. Certaines connaissances constituées au fil de l'expérience peuvent en effet présenter un caractère tacite, être étroitement liées à un contexte organisationnel et, de ce fait, se révéler difficiles à codifier, à transférer ou à imiter. Sous réserve qu'elles soient également porteuses de valeur et effectivement mobilisées par l'organisation, elles sont alors susceptibles de revêtir une portée stratégique.

La valeur des ressources associées à la séniorité peut également résulter de leur combinaison avec d'autres ressources productives. Certains travaux permettent d'éclairer ces dynamiques de complémentarité. Gary Hamel et C.K. Prahalad (1990)⁵⁶ affirment ainsi que les compétences les plus distinctives d'une organisation (les compétences fondamentales) résultent de la combinaison de savoir-faire et de technologies plutôt que d'un savoir-faire précis ou d'une technologie donnée.

⁵⁴ Mentionné par Whittington, R., et al. (2023). *Stratégie* (13e éd., p. 195). Pearson.

⁵⁵ Mentionné par Whittington, R., et al. (2023). *Stratégie* (13e éd., p. 164 et 195). Pearson.

⁵⁶ Mentionné par Whittington, R., et al. (2023). *Stratégie* (13e éd., p. 168). Pearson.

Dans le prolongement de ces analyses, la logique de complémentarité des âges, évoquée précédemment, est développée par d'Albis (2022)⁵⁷ dans une perspective microéconomique, centrée sur l'entreprise. L'auteur analyse la séniorité comme une ressource productive non substituable, dont la valeur ne peut être appréhendée au seul niveau individuel. Il met en évidence qu'en raison de la complémentarité des compétences associées aux différents âges, les théories de la firme prédisent que la présence de travailleurs seniors contribue à accroître la productivité globale de l'organisation en augmentant la productivité marginale des autres travailleurs, notamment des plus jeunes. La séniorité apparaît ainsi comme une source potentielle de valeur collective et systémique, fondée sur la non-substituabilité des ressources associées aux différents âges et sur leur complémentarité au sein de la structure productive.

1.4.2 Comment l'expérience accumulée par les seniors contribue-t-elle à la création de valeur par la régulation et la fiabilisation de l'activité ?

La notion de « rôle régulateur » des travailleurs expérimentés s'inscrit dans les travaux en ergonomie et en psychologie du travail, notamment ceux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)⁵⁸, créé en 1973 et du Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (CREAPT).

Les travaux de Molinié, Gaudart et Pueyo (2012)⁵⁹ montrent ainsi comment les travailleurs seniors développent, au fil du temps, des stratégies de régulation qui contribuent à la fiabilité des systèmes de production, sans que ces contributions soient toujours visibles pour l'organisation. Bien qu'exercées à l'échelle individuelle, ces stratégies produisent des effets qui bénéficient au collectif de travail. Les travailleurs seniors développent des stratégies individuelles de régulation qui leur permettent d'anticiper les dérives d'un système de production pour éviter des interventions d'urgence coûteuses, de décaler dans le temps certaines tâches pour fiabiliser la qualité du service, ou d'ajuster leurs gestes pour prévenir les incidents.

Le chapitre de Pueyo consacré aux fondeurs illustre le rôle régulateur de l'expérience dans le maintien de la performance. Les fondeurs expérimentés, souvent âgés, ne se limitent pas à l'exécution des tâches : ils anticipent les anomalies en s'appuyant sur des signaux faibles, tels que le bruit des machines, les odeurs ou la couleur du métal en fusion. Leur départ fragilise ainsi la détection précoce des erreurs et s'accompagne d'une augmentation des non-conformités et des rebuts. L'expérience permet donc d'identifier certaines dérives avant même qu'elles ne soient détectées par les systèmes informatisés, donnant au collectif un temps précieux pour ajuster la production.

Au-delà de ces stratégies individuelles de régulation, les travailleurs expérimentés peuvent également jouer un rôle dans la coordination implicite des activités. Leur connaissance approfondie des processus organisationnels et des interdépendances entre services leur permet d'anticiper les

⁵⁷ d'Albis, H. (2022), *Les seniors et l'emploi*, Presses de Sciences Po, Paris, p. 60-61. <https://doi.org/10.3917/scpo.dalbi.2022.01>

⁵⁸ <https://www.anact.fr/>

⁵⁹ Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (dir.) (2012), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Octarès Éditions, Toulouse

dysfonctionnements et d'assurer une régulation informelle des flux de travail (Gaudart et Weill-Fassina, 1999)⁶⁰.

Les travaux de Virginie Caroly sur les guichetiers de La Poste⁶¹ montrent que les travailleurs seniors jouent un rôle central dans la « réélaboration des règles » de métier au sein des équipes : ils formalisent tacitement les manières de gérer les situations critiques, facilitent la coopération entre collègues et servent de référence normative pour l'absorption des aléas, compensant les lacunes des prescriptions (règles formelles), et contribuant à la fois à l'efficacité du service et à la santé des agents.

Cette dynamique de réélaboration des règles agit, selon Caroly, par trois mécanismes : tout d'abord, la gestion des situations critiques par l'expérience tacite : les seniors développent des "règles de métier" qui ne sont inscrites dans aucun manuel. Au guichet, cela se traduit par une anticipation des incivilités : Les seniors repèrent les signaux faibles d'agacement chez un client et adaptent leur posture ou leur débit de parole pour désamorcer le conflit avant qu'il n'éclate. Ensuite, au niveau de la hiérarchisation des urgences : Ils savent quand déroger à une procédure stricte pour fluidifier une file d'attente, transformant une règle rigide en une ressource flexible pour le collectif. Et enfin, au niveau de la coopération, qui agit comme rempart contre l'aléa, par un soutien "invisible" (un agent expérimenté peut écouter d'une oreille la transaction de son voisin plus jeune et intervenir discrètement en tendant un document ou en glissant un conseil par exemple) pour éviter une erreur.

Ce rôle de réélaboration de règles implique un rôle de référence normative : selon l'auteur, les seniors servent de "garde-fous" pour l'éthique et la qualité du travail. Ils participent à l'élaboration de standards communs, participant ainsi à la définition de ce qu'est un "travail bien fait". Cette réélaboration collective des règles permet de réduire la charge mentale en créant un environnement plus prévisible et solidaire. Sans cet espace de discussion et de régulation par les pairs, les agents sont exposés directement à la violence des aléas, augmentant les risques psychosociaux. Pour Caroly, l'efficacité d'un système de production ne repose pas sur l'application stricte des consignes, mais sur la capacité du collectif (porté par les seniors) à recréer des règles adaptées au réel du terrain, et ce rôle régulateur a un impact significatif sur la performance du collectif, souvent sous-estimé.

A une échelle plus large, ces mécanismes de régulation et d'anticipation peuvent être rapprochés des travaux consacrés à la fiabilité organisationnelle. Dans les contextes de transformation, de crise ou d'incertitude élevée, l'expérience peut fournir des schémas cognitifs et des cadres d'interprétation permettant des décisions plus rapides. Les travaux de Karl Weick et Kathleen Sutcliffe sur les organisations à haute fiabilité (*Managing the Unexpected*, 2007) offrent un point d'appui pour cette idée à travers le principe de « déférence à l'expertise » (*deference to expertise*), selon lequel, en situation critique, la décision doit revenir à ceux qui détiennent l'expertise pertinente plutôt qu'à la position hiérarchique. On soulignera toutefois que ces auteurs ne réduisent pas la fiabilité à l'expérience accumulée : ils insistent au contraire sur une vigilance de tous les instants (« pleine

⁶⁰ Gaudart, C., & Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation Emploi*, n° 67 (numéro spécial « Activités de travail et dynamique des compétences »), 47–62.

⁶¹ Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux de santé au travail et d'efficacité des systèmes de production* [Note de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches, Université Victor Segalen – Bordeaux II]. HAL Thèses. <https://theses.hal.science/tel-00464801v2/document>

conscience » collective, attention portée aux signaux faibles, refus de la simplification) et rappellent que la fiabilité repose sur une actualisation permanente plutôt que sur les acquis du passé.

L'expérience accumulée ne produit toutefois pas nécessairement des effets favorables dans toutes les situations. Les travaux de Levitt et March (1988)⁶², menés à l'échelle de l'organisation, mettent en évidence le risque d'un « piège de compétence » (competency trap). Celui-ci apparaît lorsque les résultats favorables obtenus avec une procédure, pourtant moins performante qu'une solution alternative, conduisent l'organisation à accumuler de l'expérience dans son utilisation et à la privilégier durablement. Les compétences ainsi développées autour des routines existantes peuvent alors entretenir le recours à des pratiques sous-optimales et freiner l'adoption de solutions nouvelles. Les auteurs indiquent que de tels pièges peuvent notamment se manifester lors de l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles procédures, lorsque les compétences acquises dans l'utilisation des dispositifs antérieurs rendent leur dépassement plus difficile.

Ces travaux montrent ainsi que l'expérience accumulée peut contribuer à la création de valeur en permettant aux travailleurs seniors d'anticiper les aléas, d'ajuster les règles, de soutenir la coordination et de fiabiliser l'activité collective. Cette contribution demeure toutefois conditionnelle : elle suppose une mobilisation et une actualisation de l'expérience, faute desquelles les routines acquises peuvent au contraire entretenir des pratiques devenues sous-optimales.

1.4.3 Que se passe-t-il lorsque la séniorité s'inscrit dans un collectif de travail composé de profils différents ?

1.4.3.1 Définition de la diversité

S'appuyant sur plusieurs travaux fondateurs (Jackson, 1992, Triandis et al., 1994, Williams & O'Reilly, 1998) Van Knippenberg et al. (2004)⁶³ définissent la diversité comme renvoyant aux différences entre individus sur toute caractéristique susceptible de conduire à percevoir autrui comme différent de soi. Ils soulignent que cette notion recouvre ainsi un nombre presque infini de dimensions, allant de l'âge à la nationalité, des croyances religieuses au parcours fonctionnel, des compétences techniques aux compétences relationnelles ainsi que des préférences politiques aux préférences sexuelles. Toutefois, les auteurs indiquent que la littérature empirique s'est historiquement concentrée sur un nombre plus restreint de dimensions de diversité, notamment le genre, l'âge, l'origine ethnique, l'ancienneté, le niveau d'éducation et le domaine fonctionnel.

⁶² Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 322–323. <https://www-istor-org.proxy.bu.dauphine.fr/stable/2083321>

⁶³ Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004), Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), p. 1008. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

1.4.3.2 Lien entre diversité dans les équipes et performance : que montrent les résultats empiriques ?

Wallrich et al. (2024)⁶⁴ rapportent que la littérature consacrée au lien entre diversité et performance est traversée par deux « théories concurrentes ». D'une part, la théorie de l'identité sociale (Tajfel et al., 1979) selon laquelle la diversité peut accroître les conflits et réduire la coopération au sein des équipes, entraînant des effets potentiellement négatifs sur la performance. D'autre part, les approches centrées sur les ressources cognitives (par exemple Bohman, 2006 ; Page, 2019) qui soutiennent que la diversité peut enrichir les perspectives disponibles au sein des équipes et ainsi favoriser la performance. Les auteurs soulignent que ces effets contradictoires contribuent à éclairer le caractère contrasté des résultats empiriques observés dans la littérature.

Afin d'éclairer cette relation, les auteurs ont réalisé une méta-analyse de 615 rapports (toutes disciplines, pays et langues confondus) portant sur la relation entre diversité dans les équipes et performance. Dans l'ensemble, ils observent que les relations linéaires moyennes entre les différentes formes de diversité étudiées et la performance des équipes sont statistiquement significatives et positives, mais demeurent d'ampleur très limitée ($|r| < .1$)⁶⁵. La relation entre diversité et performance d'équipe est donc réelle sur le plan statistique d'après l'étude, mais d'une ampleur trop faible pour justifier, à elle seule, l'idée que la diversité suffirait à générer de la performance.

Les auteurs relèvent par ailleurs que les effets de la diversité tendent à être plus favorables dans des environnements caractérisés par une forte complexité des tâches, des exigences d'innovation ou encore dans des contextes organisationnels où la hiérarchie est moins marquée, permettant une meilleure expression des points de vue. Toutefois, même dans ces configurations, les relations observées restent d'ampleur limitée.

Les résultats de cette méta-analyse montrent également que les effets de la diversité sur la performance varient selon les dimensions considérées. Les formes de diversité liées aux ressources cognitives (telles que les fonctions, les diplômes ou les nationalités) présentent des associations plus favorables avec la performance. A l'inverse, certaines dimensions davantage liées à des identités sociales, parmi lesquelles la diversité d'âge, ne présentent pas de relation significative avec la performance des équipes. Toutefois, les auteurs rappellent également, s'appuyant sur Sulik et al. (2021), que les caractéristiques de la diversité (qu'elles soient visibles ou non, stables ou évolutives) influencent les expériences individuelles et, par conséquent, les manières de concevoir et d'aborder une tâche donnée. Cela suggère que les formes de diversité ne suffisent pas à elles seules à expliquer les effets sur la performance.

Les résultats hétérogènes observés dans la littérature, ainsi que la corrélation positive mais limitée mise en évidence par cette méta-étude, invitent à dépasser une lecture directe du lien entre diversité et performance pour s'interroger sur les mécanismes (ou processus) susceptibles de créer, de neutraliser, voire de détruire de la valeur au sein des équipes.

⁶⁴ Wallrich, L., et al. (2024). The relationship between team diversity and team performance: Reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. *Journal of Business and Psychology*, 39(6), 1303–1354. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09977-0>.

⁶⁵ Wallrich et al. (2024): "significant and positive, but insubstantial ($|r| < .1$)".

L'étude de Mothe et Nguyen-Thi (2021)⁶⁶ pour l'institut de recherche socio-économique luxembourgeois apporte un premier éclairage sur ces résultats contrastés, en montrant que la manière dont la diversité d'âge est structurée au sein des équipes peut influencer ses effets sur l'innovation technologique. A cet égard, les auteurs distinguent deux dimensions conceptuelles : la variété d'âge (répartition hétérogène et équilibrée des tranches d'âge) et la polarisation d'âge (coexistence de sous-groupes homogènes fortement différenciés). À partir d'un échantillon de 1 442 entreprises luxembourgeoises combinant données d'enquête et données administratives longitudinales, les auteurs estiment une variable binaire (innove ou n'innove pas) et analysent l'impact des pratiques RH (pour nuancer les biais d'endogénéité dans l'analyse).

Les résultats montrent que la variété d'âge est positivement associée à l'innovation technologique tandis que la polarisation d'âge exerce un effet négatif significatif. Cette distinction permet d'éclairer les résultats contradictoires observés dans la littérature antérieure sur la diversité d'âge.

L'étude examine également le rôle modérateur de cinq pratiques RH (développement, travail en équipe, partage d'information, incitations financières, équilibre vie professionnelle-vie privée). Les résultats indiquent que le partage d'information atténue l'association négative entre polarisation d'âge et innovation. Les pratiques de développement (formation, évaluation, montée en compétences) atténuent, quant à elles, l'association positive entre variété d'âge et innovation. Dans le modèle examinant conjointement les cinq pratiques RH, ces deux interactions sont significatives (coefficients respectifs de 14,87 et -4,632 ; significatifs au seuil de 5 %)⁶⁷. Les interactions concernant le travail en équipe, les incitations financières et l'équilibre vie professionnelle-vie privée ne sont pas significatives dans ce modèle.

Ces éléments confirment que les effets de la diversité ne peuvent être appréhendés indépendamment des configurations dans lesquelles elle s'inscrit, ce qui invite à s'intéresser aux processus sous-jacents susceptibles d'en expliquer les effets. Cette conclusion conduit à envisager qu'il en va de même, plus spécifiquement, pour la diversité d'âge.

1.4.3.3 Le modèle théorique de catégorisation-élaboration : processus et modérateurs expliquant les effets contrastés de la diversité sur la performance

Van Knippenberg et al. (2004)⁶⁸ constatent également que les recherches portant sur la relation entre la diversité au sein des groupes de travail et la performance aboutissent à des résultats contrastés. Afin d'en rendre compte, les auteurs proposent un modèle intégrateur fondé sur les processus sous-jacents susceptibles d'expliquer les effets positifs et négatifs de la diversité sur la performance.

Pour ce faire, ils s'appuient pour leur part, sur les deux grandes traditions de recherche identifiées par Williams et O'Reilly (1998) : la perspective de catégorisation sociale et la perspective informationnelle/de prise de décision, qui font échos, respectivement, à la théorie de l'identité sociale et aux approches centrées sur les ressources cognitives évoquées précédemment.

⁶⁶ Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2021). Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. *European Management Journal*, 39(6), 829–843. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.013>

⁶⁷ Mothe et Nguyen-Thi (2021), p. 837, tableau 3, modèle 22

⁶⁸ Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004), Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

La perspective de catégorisation sociale considère que les différences entre individus, notamment celles liées à des attributs visibles tels que l'âge, le sexe ou l'origine ethnique, peuvent conduire à la formation de sous-groupes au sein du collectif selon une logique de type « nous » versus « eux », susceptible de générer des conflits relationnels entre sous-groupes. Parallèlement, ces processus de catégorisation tendent à favoriser la cohésion et l'engagement au sein des groupes homogènes, ce qui peut conduire à une performance supérieure à celle des groupes diversifiés.

De son côté, la perspective informationnelle /de prise de décision soutient que les différences liées à des attributs moins visibles et davantage liés au travail, tels que le parcours fonctionnel ou le niveau d'éducation, permettent de mobiliser un ensemble plus large de connaissances, de compétences, et de points de vue permettant aux groupes diversifiés de surpasser les groupes homogènes. Cette diversité de ressources peut favoriser un traitement plus approfondi de l'information, ainsi que l'émergence de solutions plus créatives et innovantes, contribuant ainsi à améliorer la performance.

Toutefois, les auteurs soulignent que ces deux perspectives, développées de manière largement indépendante, ne permettent pas d'expliquer de manière satisfaisante les résultats empiriques contrastés observés dans la littérature.

Van Knippenberg et al. proposent le modèle de catégorisation-élaboration (Categorization-Elaboration Model, CEM), qui vise à intégrer les processus à l'origine des effets positifs et négatifs de la diversité.

Le modèle repose sur l'idée que les effets positifs de la diversité passent par un processus central : l'élaboration des informations et des perspectives pertinentes pour la tâche⁶⁹ (*Elaboration of task-relevant information & perspectives*), entendue comme l'échange, la discussion et l'intégration, par les membres du groupe, d'idées, de connaissances, et d'éclairages utiles à la réalisation de la tâche.

Cette élaboration est supposée être liée à la performance du groupe, notamment en matière de créativité, d'innovation et de qualité des décisions.

Toutefois, la diversité ne conduit pas automatiquement à cette élaboration. Celle-ci dépend de plusieurs conditions/modérateurs, notamment du niveau de motivation des membres à traiter ces informations et perspectives, de leurs compétences, ainsi que des exigences de la tâche et de la prise de décision ; à cet égard, les auteurs soulignent que la diversité est susceptible d'être positivement associée à la performance lorsque celle-ci requiert des solutions créatives et innovantes.

Parallèlement, les auteurs soulignent que la diversité peut activer des processus de catégorisation sociale susceptibles de générer des biais intergroupes, en particulier lorsque les identités des sous-groupes sont perçues comme menacées. Le cas échéant, ces biais viennent perturber l'élaboration des informations et, par conséquent, la performance du groupe.

⁶⁹ Nous retenons ici l'expression « élaboration des informations et des perspectives pertinentes pour la tâche » comme traduction de *elaboration of task-relevant information and perspectives*. Dans les travaux ultérieurs mobilisés dans cette section 1.4.3, ce même concept est parfois désigné plus brièvement par l'expression *information elaboration*, traduite par « élaboration de l'information ». Afin de maintenir une terminologie cohérente dans cette section et, plus généralement, dans l'ensemble de la revue de littérature, ces différentes formulations renvoient ici au même processus, entendu comme l'échange, la discussion et l'intégration, par les membres du groupe, d'idées, de connaissances et d'éclairages utiles à la réalisation de la tâche. **Le terme « élaboration » ne doit donc pas être compris au sens de production de nouvelles informations.**

La saillance de la catégorisation sociale⁷⁰ dépend de l'interaction entre l'adéquation comparative, l'adéquation normative et l'accessibilité cognitive des catégorisations sociales⁷¹. Plus ces trois composantes sont élevées, plus une catégorisation est susceptible d'être saillante.

Le modèle met ainsi en évidence une interaction entre ces deux processus d'élaboration et de catégorisation sociale : les bénéfices potentiels de la diversité via l'élaboration peuvent être inhibés par les biais intergroupes susceptibles de résulter de la catégorisation sociale.

Enfin, contrairement aux approches antérieures, les auteurs soulignent que ces processus peuvent s'appliquer à toutes les formes de diversité, dont la diversité d'âge. Cette dernière est donc susceptible à la fois de stimuler l'élaboration des informations pertinentes pour la tâche et d'activer des processus de catégorisation sociale.

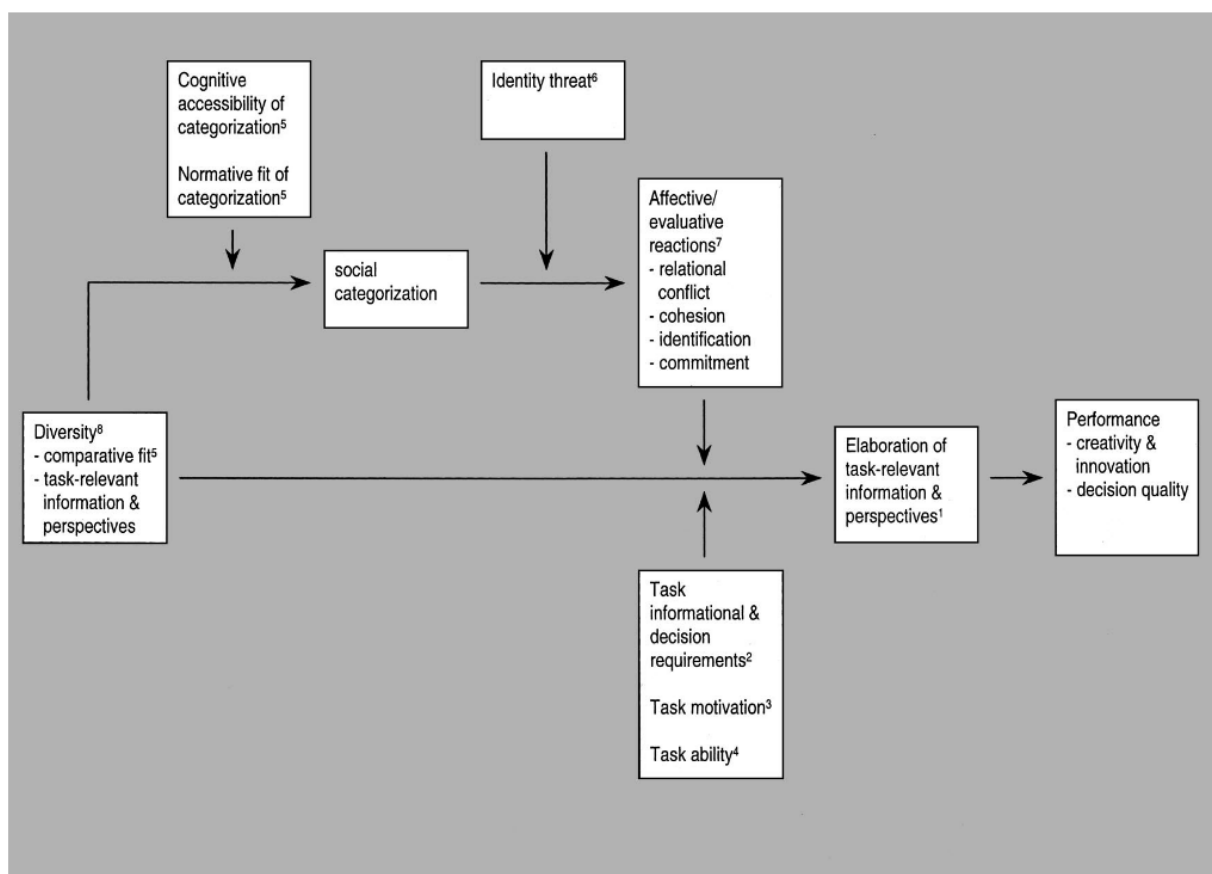


Figure: "The categorization-elaboration model of work group diversity and group performance. Superscripts refer to the correspondingly numbered propositions discussed in the text."⁷²

Légende figure

*Comparative fit = adéquation comparative

⁷⁰ Turner et al. 1987, cités par Van Knippenberg et al. (2004)

⁷¹ « L'accessibilité cognitive renvoie à la facilité avec laquelle la catégorisation sociale induite par les différences (par exemple, hommes versus femmes) est activée sur le plan cognitif. L'adéquation normative reflète le degré auquel la catégorisation fait sens pour les membres du groupe. L'adéquation comparative correspond à la mesure dans laquelle la catégorisation conduit à la formation de sous-groupes caractérisés par une forte similarité entre leurs membres et par des différences marquées entre les sous-groupes » extrait traduit p 1010, Work Group Diversity and Group Performance : An Integrative Model and Research Agenda, Van Knippenberg et al. (2004).

⁷² Figure 1, p 1010, Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, Van Knippenberg et al. (2004)

*Task-relevant information & perspectives = informations et perspectives pertinentes pour la tâche *Cognitive accessibility of categorisation = accessibilité cognitive de la catégorisation * Normative fit of categorization = adéquation normative de la catégorisation * Task informational & decision requirements = Exigences de la tâche en matière d'information et de prise de décision * Elaboration of task-relevant information & perspectives = Elaboration des informations et des perspectives pertinentes pour la tâche

1.4.3.4 Modérateurs : quelques résultats empiriques

1.4.3.4.1 Modérateurs testés dans les méta-analyses

S'inscrivant dans le cadre du modèle de catégorisation-élaboration (CEM), Traylor et al. (2024)⁷³ examinent empiriquement le rôle des processus d'équipe et des facteurs modérateurs dans la relation entre diversité démographique (âge, sexe, origine ethnique et nationalité) et performance. A partir d'une méta-analyse portant sur 406 effets issus de 38 304 équipes, leurs résultats montrent que, si certains modérateurs contextuels et liés aux équipes (notamment le contexte professionnel et sectoriel) influencent significativement les processus de catégorisation sociale, ils apparaissent en revanche peu déterminants dans l'activation des processus d'élaboration de l'information (*information elaboration*).

A cet égard, seul le niveau moyen d'éducation des équipes ressort comme modérateur significatif des processus d'élaboration de l'information : les équipes composées majoritairement de membres plus diplômés présentent de meilleures performances, ce que les auteurs expliquent par des niveaux plus élevés de capacité et de motivation à accomplir des tâches complexes (nécessitant créativité et résolution de problèmes, contextes dans lesquels la diversité cognitive peut renforcer les processus d'élaboration de l'information).

Par ailleurs, Traylor et al. (2024), s'appuyant sur Jungmann et al. (2020), suggèrent que l'absence de résultats robustes pourrait s'expliquer par des biais de mesure, les études mobilisant principalement des indicateurs objectifs de diversité. Or la diversité perçue par les membres des équipes (ou subjective) serait davantage susceptible d'influencer la performance, notamment via les processus d'élaboration de l'information.

La diversité d'âge constituant l'une des dimensions de la diversité démographique étudiées, ces résultats suggèrent que ces modérateurs contextuels et liés aux équipes identifiés dans la littérature ne permettent pas toujours d'en expliquer de manière satisfaisante les effets sur la performance. Ils invitent dès lors à s'intéresser à d'autres facteurs liés aux interactions entre les membres, susceptibles de conditionner plus directement l'activation des processus au sein des collectifs de travail.

1.4.3.4.2 La prise de perspective comme condition d'activation des processus d'élaboration de l'information

⁷³ Traylor, A. M., Dinh, J. V., Ng, L. C., Reyes, D. L., Cheng, S. K., Croitoru, N. C., & Salas, E. (2024). It's about the process, not the product: A meta-analytic investigation of team demographic diversity and processes. *Organizational Psychology Review*, 14(3), 478–516. <https://doi.org/10.1177/20413866241245312>

Dans le prolongement du modèle de catégorisation-élaboration proposé par Van Knippenberg et al. (2004), qui identifie l'élaboration des informations et des perspectives pertinentes pour la tâche comme le processus central par lequel la diversité est susceptible de produire des effets positifs sur la performance des équipes, et au regard des résultats empiriques contrastés, suggérant que ce processus ne s'active pas de manière automatique dans les équipes diversifiées, Hoeber et al. (2012)⁷⁴ proposent un modèle théorique appliqué à la créativité des équipes, retenue comme indicateur de performance dans leur étude et mettent en évidence une condition clé d'activation de ce processus d'élaboration de l'information (*information elaboration*) : la prise de perspective (*perspective taking*) consistant à adopter le point de vue des autres membres de l'équipe.

Les résultats de leur expérimentation montrent que les effets positifs de la diversité des perspectives sur la créativité des équipes dépendent du degré avec lequel les membres s'engagent dans une démarche de prise de perspective.

A cet égard, lorsque cette condition est réunie, la diversité favorise l'élaboration de l'information, mécanisme par lequel les équipes parviennent à produire des résultats créatifs. A l'inverse, en l'absence de prise de perspective, les équipes diversifiées ne présentent pas de niveau de créativité supérieur à celui des équipes homogènes.

Au-delà du seul cas de la créativité, ces résultats suggèrent que la diversité ne constitue pas en elle-même un facteur de performance, mais un potentiel de création de valeur dont la réalisation dépend de modérateurs spécifiques, entendus comme conditions nécessaires à l'activation des processus d'élaboration de l'information, notamment de nature cognitive et interactionnelle.

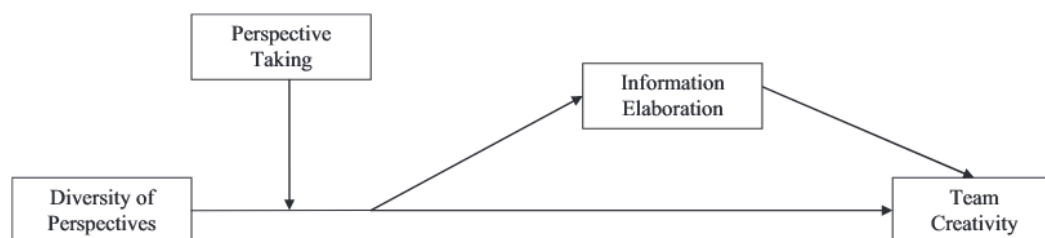


Figure: "Research model with the interaction between diversity and perspective taking, the mediating process information elaboration, and the outcome variable team creativity."⁷⁵

Enfin, ils conduisent à considérer que la séniorité, intégrée dans une dynamique de diversité des âges, pourrait contribuer à la performance des équipes, sous réserve que cette diversité s'inscrive dans des conditions favorisant l'activation des processus d'élaboration de l'information au sein des équipes.

1.4.3.4.3 Synthèse des principaux modérateurs identifiés dans la littérature diversité – performance

⁷⁴ Hoeber, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–996.
<https://openurl.ebsco.com/c/di7fcd/openurl?sid=ebsco:plink&id=ebsco:pdh:2012-17920-001&crl=f&prompt=none> ;
<https://doi.org/10.1037/a0029159>

⁷⁵ Hoeber, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–996, fig. 1, p. 983.

Le tableau suivant synthétise les principaux modérateurs identifiés dans la littérature concernant les effets de la diversité sur la performance des équipes, notamment dans le cadre des travaux portant sur la diversité d'âge.

FAMILLE DE MODERATEURS	MODERATEURS	RELATIONS IMPACTEES PAR LES MODERATEURS	SOURCE
Modérateurs liés aux tâches	• Forte complexité des tâches • Exigences de la tâche en matière d'information et de prise de décision • Exigences d'innovation et de créativité (tâches pour lesquelles la performance requiert des solutions créatives et innovantes)	Favorisent les effets positifs de la diversité sur le processus d'élaboration de l'information, lui-même associé à la performance des équipes (créativité, innovation, qualité de décision).	Van Knippenberg et al. (2004) ; Wallrich et al. (2024)
Modérateurs liés au contexte organisationnel ou sectoriel	Contextes organisationnels caractérisés par une hiérarchie moins marquée.	Favorisent les effets positifs de la diversité sur la performance, notamment via une meilleure expression des points de vue et des échanges au sein des équipes.	Wallrich et al. (2024)
	Contexte professionnel et sectoriel.	Influence les processus de catégorisation sociale au sein des équipes. Peu déterminant dans l'activation des processus d'élaboration de l'information.	Traylor et al. (2024)
Modérateurs liés à la structuration de la diversité au sein de l'équipe	• Variété d'âge (répartition hétérogène et équilibrée des tranches d'âge) • Polarisation d'âge (coexistence de sous-groupes homogènes fortement différenciés)	• La variété d'âge est associée positivement à l'innovation • La polarisation exerce un effet négatif sur l'innovation	Mothe & Nguyen-Thi (2021)
	Pratiques RH modératrices des effets de la variété d'âge ou de la polarisation sur la performance : • Développement RH (formation, évaluation, montée en compétences) • Travail en équipe • Partage d'information • Incitations financières • Equilibre vie professionnelle-vie privée.	• Les pratiques de développement RH atténuent l'association positive entre variété d'âge et innovation • Le partage d'information atténue l'association négative entre polarisation d'âge et innovation • Dans le modèle examinant conjointement les cinq pratiques RH, les interactions concernant le travail en équipe, les incitations financières et l'équilibre vie professionnelle–vie privée ne sont pas significatives.	

Modérateurs cognitifs et interactionnels	Niveau de motivation des membres à traiter les informations et perspectives pertinentes pour la tâche et à accomplir des tâches complexes nécessitant créativité et résolution de problèmes.	Favorisent les processus d'élaboration de l'information et par conséquent les effets positifs de la diversité sur la performance (innovation et créativité), notamment dans les tâches complexes.	Traylor et al. (2024)
	Niveau de compétences / capacités des membres de l'équipe.	Favorisent les processus d'élaboration de l'information et par conséquent les effets positifs de la diversité sur la performance (innovation et créativité), notamment dans les tâches complexes.	
	Niveau moyen d'éducation des équipes.	Favorisent les processus d'élaboration de l'information et par conséquent les effets positifs de la diversité sur la performance (innovation et créativité), notamment dans les tâches complexes.	
	Prise de perspective (« perspective taking ») : • Capacités des membres à adopter le point de vue des autres. • Degré d'engagement des membres dans cette démarche.	Favorisent les processus d'élaboration de l'information et par conséquent les effets positifs de la diversité sur la créativité.	Hoever et al. (2012)
Modérateurs psychosociaux	• Biais intergroupes, en particulier lorsque les identités des sous-groupes sont perçues comme menacées. • Facteurs renforçant la saillance de la catégorisation sociale (susceptible de générer des biais intergroupe) : - adéquation comparative - adéquation normative - accessibilité cognitive des catégorisations sociales.	Perturbent les processus d'élaboration de l'information et peuvent en conséquence nuire à la performance des équipes.	Van Knippenberg et al. (2004)

1.4.4 Comment la complémentarité intergénérationnelle contribue-t-elle à la création de valeur au sein des équipes ?

La littérature en management intergénérationnel met en évidence que la diversité des âges au sein des équipes peut constituer un levier de performance, notamment lorsqu'elle repose sur des mécanismes de complémentarité entre travailleurs seniors et moins seniors.

Les résultats empiriques contrastés mis en évidence dans la littérature concernant les effets de la diversité d'âge sur la performance ont toutefois conduit à souligner l'importance des conditions d'activation des processus d'élaboration de l'information.

Dans cette perspective, la notion de complémentarité des âges peut être comprise comme une configuration spécifique dans laquelle certains mécanismes de création de valeur sont susceptibles de s'activer, notamment des processus d'élaboration de l'information, dont les effets sur la performance dépendent de conditions d'activation spécifiques.

A cet égard, plusieurs études empiriques soulignent les effets positifs de la diversité intergénérationnelle tant au niveau des groupes de travail (équipes) qu'à l'échelle organisationnelle.

1.4.4.1 Relais de mémoire institutionnelle et relationnelle

Le concept de mémoire institutionnelle apparaît dans l'article de Burmeister et Deller (2016)⁷⁶ au sein de leur typologie des cinq types de connaissances détenues par les travailleurs seniors. C'est ce qu'ils appellent la connaissance axiomatique, qui renvoie à la compréhension du développement et de la logique derrière les processus et les systèmes organisationnels. Les auteurs indiquent que la majorité des chercheurs utilisent le terme de mémoire corporate, institutionnelle ou organisationnelle pour désigner cette capacité de l'organisation à apprendre de son propre passé. Cette mémoire repose sur la somme des connaissances explicites et tacites que les seniors ont accumulées sur l'évolution de l'entreprise au fil du temps.

Les auteurs relient aussi cette idée à un second type de connaissance, la connaissance relationnelle, qui désigne les réseaux sociaux internes et externes des seniors. Ils avancent que les seniors peuvent jouer un rôle de connecteurs, capables de relier et de coordonner différents réservoirs de connaissances au sein de l'organisation. Ils mobilisent pour cela la théorie de la mémoire transactive, selon laquelle chaque individu garde en tête non seulement des informations, mais aussi une idée de qui, dans l'organisation, détient quelles informations. Comme les seniors ont souvent participé à ces échanges pendant des années, voire des décennies, ils se trouvent dans une position particulièrement favorable pour relier entre elles différentes sources de connaissances dispersées dans l'organisation.

1.4.4.2 Transmission des connaissances et apprentissages réciproques

Au niveau des équipes, les dispositifs de transmission et de coopération intergénérationnelle contribuent à renforcer le sentiment d'utilité et la reconnaissance des contributions individuelles

⁷⁶ Burmeister, A., & Deller, J. (2016), Knowledge Retention from Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here?, *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87-104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>

(Lyons & Kuron, 2014, cités par Gentina et Lamri, 2024⁷⁷). Ce renforcement peut être appréhendé comme une condition motivationnelle, favorisant l'engagement des individus dans le partage des connaissances.

Lorsque la présence conjointe de travailleurs expérimentés et moins expérimentés s'accompagne de mécanismes de transmission intergénérationnelle, elle peut favoriser l'acquisition et le partage de connaissances au sein des collectifs de travail.

Deux des modes de conversion des connaissances identifiés par Nonaka (1994)⁷⁸ permettent plus particulièrement d'éclairer ces mécanismes. La socialisation désigne la circulation de connaissances tacites par l'expérience partagée. L'auteur illustre ce processus par le cas d'apprentis qui développent leur savoir-faire auprès de leurs mentors, non par le langage, mais par l'observation, l'imitation et la pratique. La combinaison correspond, quant à elle, à l'échange et à l'articulation de connaissances explicites détenues par différents individus, notamment au cours de réunions ou de conversations.

Bien que cette analyse ne porte pas spécifiquement sur la diversité des âges, elle permet d'éclairer deux dimensions des apprentissages intergénérationnels : d'une part, la circulation de connaissances tacites, difficilement formalisables et profondément ancrées dans l'action et dans un contexte particulier ; d'autre part, la mise en commun de connaissances explicites au cours d'échanges interactifs entre travailleurs expérimentés et moins expérimentés.

En complément de ces mécanismes de transmission, la littérature en management intergénérationnel souligne l'intérêt de dispositifs favorisant un apprentissage bidirectionnel, dans lesquels chaque génération peut à la fois enseigner et apprendre de l'autre (Burmeister et Deller, 2016, cités par Gentina et Lamri, 2024⁷⁹).

Les communautés de pratique intergénérationnelles apparaissent ainsi comme des cadres organisationnels propices à l'apprentissage mutuel (Kuyken, 2012, cité par Gentina et Lamri, 2024⁸⁰). Dans ces espaces, la confrontation des perspectives générationnelles, fondée sur des expériences professionnelles différenciées, peut favoriser le renouvellement des pratiques.

Wenger, cité par Graven et Lerman (2003)⁸¹ conçoit les communautés de pratique comme des espaces d'apprentissage fondés sur la participation et l'engagement mutuel autour d'une activité commune. Elles permettent notamment aux nouveaux entrants d'accéder aux compétences développées par la communauté et peuvent constituer un lieu privilégié de création de connaissances et d'exploration de nouvelles perspectives.

Bien que son analyse ne porte pas spécifiquement sur les relations intergénérationnelles, elle permet d'éclairer la manière dont la participation conjointe de travailleurs expérimentés et moins

⁷⁷ Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Dunod, p. 59. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bu.dauphine.fr/book/88960915>

⁷⁸ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37, p. 19. <https://www.jstor.org/stable/2635068>

⁷⁹ Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Dunod, p. 61.

⁸⁰ Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Dunod, p. 72–73.

⁸¹ Graven, M., & Lerman, S. (2003). Book review of *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, by E. Wenger. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 6, 185–194. <https://link-springer-com.proxy.bu.dauphine.fr/article/10.1023/A:1023947624004>

expérimentés à des activités communes peut soutenir la circulation et la construction collective des connaissances professionnelles.

Cette transmission peut également être rapprochée de la notion de mémoire organisationnelle conceptualisée par Walsh et Ungson (1991)⁸² comme l'ensemble des informations et connaissances issues de l'histoire de l'organisation et conservées notamment dans les individus, la culture, les processus de transformation et les structures. À ce titre, les seniors disposant d'une expérience et d'une ancienneté importantes peuvent constituer l'un des maillons de cette mémoire, en étant dépositaires de connaissances relatives à l'histoire, aux pratiques et aux contextes de l'organisation. La transmission intergénérationnelle peut alors contribuer à leur circulation, notamment lorsqu'il s'agit de connaissances tacites, étroitement inscrites dans les pratiques et les savoir-faire.

La valeur associée à la séniorité peut ainsi s'exprimer, dans les équipes intergénérationnelles, par la transmission de connaissances tacites et explicites issues de l'expérience. Cette transmission s'opère aussi bien dans des situations de socialisation (mentorat, observation et pratique en situation de travail) que dans les échanges quotidiens, notamment au cours de réunions ou de conversations, ou encore dans des espaces plus structurés tels que les communautés de pratique, qui favorisent l'apprentissage réciproque.

1.4.4.3 Conditions d'activation et modération des effets

Pris ensemble, ces différents mécanismes intergénérationnels renvoient à des processus d'échange, de discussion et d'intégration des connaissances qui participent à l'élaboration de l'information et des perspectives pertinentes pour la tâche. Toutefois, l'activation effective de ces mécanismes est conditionnée par plusieurs facteurs modérateurs.

Comme évoqué précédemment, la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979) montre que la catégorisation des individus en groupes d'appartenance peut générer des biais intergroupes. Appliquée à la diversité des âges, elle conduit à considérer que celle-ci peut, dans certains contextes, alimenter des dynamiques de catégorisation sociale susceptibles d'inhiber les échanges et de renforcer les fractures générationnelles.

Le climat organisationnel joue également un rôle central. Les travaux de Nishii (2013)⁸³, menés sur des groupes diversifiés selon le genre, montrent qu'un climat inclusif (caractérisé par l'équité des pratiques, l'intégration des différences et la participation aux décisions) modère les effets de cette diversité sur les dynamiques collectives. Dans les unités présentant un climat fortement inclusif, la diversité de genre est associée à des niveaux plus faibles de conflits relationnels et de conflits liés aux tâches.

Bien que cette étude ne porte pas sur la diversité des âges, elle permet, par transposition, d'envisager qu'un climat inclusif à l'égard des différentes générations puisse favoriser l'expression et l'articulation de leurs contributions, tout en limitant les tensions susceptibles de traverser les équipes intergénérationnelles. À l'inverse, un contexte marqué par des normes d'assimilation, dans lequel les

⁸² Walsh, J. P. et Ungson, G. R. (1991), Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57–91. <https://doi-org.proxy.bu.dauphine.fr/10.2307/258607>

⁸³ Nishii, L. H. (2013), The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups, *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

membres considérés comme non dominants sont incités à se conformer aux normes du groupe dominant, pourrait entraver l'expression de leurs différences.

Ces travaux montrent ainsi que la présence de seniors au sein d'une équipe intergénérationnelle ne produit pas automatiquement de la valeur. L'expression et l'articulation de leurs ressources avec celles des autres membres dépendent notamment de la qualité des relations intergénérationnelles et de l'existence d'un climat inclusif favorisant les échanges et l'élaboration de l'information.

1.4.5 Comment la complémentarité entre séniorité et intelligence artificielle contribue-t-elle à la création de valeur au sein des équipes ?

Certains discours prospectifs soulignent le potentiel de création de valeur associée à la séniorité en complémentarité avec les ressources technologiques d'intelligence artificielle.

Dans un article publié par le Cercle des économistes⁸⁴, les seniors sont présentés comme un capital immatériel susceptible de tirer parti de l'IA, celle-ci permettant d'automatiser des tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée afin de recentrer l'activité humaine sur des fonctions de jugement, d'anticipation et de prise de recul.

Cette lecture est prolongée par des analyses institutionnelles, notamment celles de France Travail⁸⁵, qui mettent en avant le caractère non remplaçable de certaines qualités associées à l'expérience. Les compétences des seniors y sont décrites comme reposant sur une capacité de vision stratégique, de prise de recul et d'anticipation fondée sur des logiques de rupture et de discontinuité, que les outils d'IA, inscrits dans des logiques de continuité et de traitement algorithmique, ne sont pas en mesure de reproduire à ce stade.

Ces regards prospectifs conduisent ainsi à envisager que le potentiel de création de valeur associé à la séniorité dans ces environnements technologiques pourrait résider dans la complémentarité entre les capacités d'automatisation, de traitement et d'analyse de l'IA, d'une part, et l'expérience ainsi que les compétences de jugement et d'anticipation associées à la séniorité, d'autre part. Ils ne permettent toutefois pas, à eux seuls, d'établir empiriquement les effets de cette complémentarité.

L'étude menée par Katja Debelak et Primož Pevcin⁸⁶ nous apporte un premier éclairage sur les effets de la complémentarité entre séniorité et intelligence artificielle au niveau macroéconomique. Les auteurs s'intéressent en particulier aux effets du vieillissement de la main-d'œuvre sur la productivité et au rôle que l'intelligence artificielle pourrait jouer pour en atténuer les effets. Leur analyse met en évidence un effet positif de l'adoption de l'IA sur la productivité globale. Les résultats de l'analyse empirique suggèrent que cet effet positif repose notamment sur l'automatisation de certaines tâches, l'amélioration de la prise de décision ainsi que le développement d'une culture d'apprentissage continu.

⁸⁴ de Bilbao, C. (2025, 15 janvier). Capitalisons sur nos seniors pour construire l'avenir ! *Le Cercle des économistes*. <https://lecercladeseconomistes.fr/articles/emploi-competences/capitalisons-sur-nos-seniors-pour-construire-lavenir/>

⁸⁵ France Travail, À l'ère de l'intelligence artificielle, les seniors boostent l'entreprise, Actualités, 10 janvier 2024. <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2024/a-lere-de-lintelligence-artificielle-les-seniors-boostent-lentreprise.html?type=article>

⁸⁶ Debelak, K., & Pevcin, P. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Bridging the Negative Effects of an Aging Workforce on Productivity. *Zagreb International Review of Economics & Business*. 28(2), 287–302. <https://doi.org/10.2478/zireb-2025-0025>

Cette analyse s'inscrit toutefois dans une logique de compensation d'une baisse de productivité globale associée au vieillissement de la main-d'œuvre (cf. section 1.3.2) et ne démontre pas en soi la valeur créée par la séniorité. Néanmoins, ces résultats suggèrent que la contribution des travailleurs seniors à la performance pourrait également s'appuyer sur une complémentarité avec les technologies numériques, ce qui invite à en examiner les mécanismes de création de valeur.

Cette complémentarité entre séniorité et IA peut être éclairée par le cadre d'Acemoglu et Restrepo (2019)⁸⁷, qui analyse l'automatisation comme une reconfiguration de la répartition des tâches entre technologies et travail : en automatisant certaines tâches routinières ou répétitives (effet de déplacement) et en faisant émerger de nouvelles tâches où le travail conserve un avantage comparatif (effet de réintégration), la technologie peut libérer du temps pour des activités mobilisant davantage le jugement, l'interprétation et la prise de décision. L'application de ce cadre à la complémentarité entre séniorité et IA constitue toutefois une transposition propre à notre analyse : Acemoglu et Restrepo raisonnent au niveau macroéconomique de la demande de travail, et non à celui de la séniorité.

La manière dont les capacités technologiques de l'IA peuvent se combiner avec les ressources issues de l'expérience des seniors demeure ainsi encore peu étayée par la littérature. Ces différents travaux et regards prospectifs permettent néanmoins de poser l'hypothèse d'une complémentarité dont les mécanismes et les effets au sein des équipes restent à explorer.

⁸⁷ Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30. <https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>

2 ETUDE EMPIRIQUE

2.1 Méthodologie de la recherche

Cette recherche vise à comprendre les mécanismes par lesquels la séniorité peut contribuer à la création ou à la fragilisation de valeur au sein des collectifs de travail. Parce que la question porte sur des processus situés, des interactions et des enchaînements d'effets plutôt que sur la mesure d'une relation statistique, elle appelle une démarche qualitative fondée sur une étude multi-cas. L'objectif est de restituer la diversité des situations observées, puis d'identifier les mécanismes et les conditions qui convergent ou varient d'un cas à l'autre.

2.1.1 Positionnement de la démarche : une recherche qualitative et exploratoire

Cette recherche adopte une démarche qualitative et exploratoire. La revue de littérature, la problématique et les guides d'entretien ont été élaborés avant le recueil des données et ont contribué à définir les grands thèmes abordés. L'analyse du matériau empirique n'a toutefois pas consisté à appliquer aux entretiens une grille de catégories ou de mécanismes directement issue de la littérature. Elle a pris appui sur les situations concrètes relatées par les répondants afin d'identifier les ressources mobilisées, les dynamiques observées, leurs conditions et leurs effets sur le collectif.

Les résultats ainsi construits à partir des analyses menées pour chaque cas (analyses intra-cas), puis de la comparaison entre les cas (analyses inter-cas), ont ensuite été mis en regard de la littérature. Ce séquençage permet de distinguer les résultats issus du terrain de l'interprétation théorique qui en est proposée dans la discussion.

2.1.2 Constitution de l'échantillon

La constitution de l'échantillon reposait initialement sur la recherche de collectifs de travail présentant des configurations contrastées, notamment en matière de composition des âges, d'activité, d'organisation du travail et d'usage des technologies. L'accès aux terrains, obtenu par l'intermédiaire des réseaux universitaire, professionnel et personnel des membres du groupe de recherche, a progressivement conduit à ajuster et à élargir cette sélection, tout en maintenant cet objectif de diversification. La sélection des terrains ne répondait donc pas à une logique de représentativité statistique.

Cinq cas ont finalement été retenus. Ils comprennent des équipes opérationnelles de contrôle de gestion et de paie, une équipe informatique, une équipe de prospective RH orientée vers l'intelligence artificielle, ainsi qu'un collectif transversal évoluant dans un environnement international et matriciel. Cette diversité permet de comparer les mécanismes dans des contextes proches sur certains aspects, mais différents par leurs activités, leurs formes de coordination et leur rapport à la mixité des âges.

Terrain	Entretiens	Profils interrogés	Configuration étudiée
Edupolis <i>Établissement d'enseignement supérieur</i>	4	1 manager et 3 membres de l'équipe représentant plusieurs niveaux d'âge et d'ancienneté	Équipe d'appui au pilotage et de contrôle de gestion dans l'enseignement supérieur
BPO Services <i>Service d'outsourcing</i>	4	1 manager, 1 senior et 2 juniors	Équipe opérationnelle de paie
Medical Scan <i>Groupe industriel spécialisé dans les activités d'imagerie médicale</i>	3	1 manager, 1 senior et 1 junior	Collectif de travail transversal au sein de l'activité d'imagerie ultrasons, associant des fonctions de pilotage commercial, d'ingénierie d'application et de formation dans un environnement international et matriciel.
Assurex <i>Assureur</i>	5	1 manager, 2 seniors et 2 juniors	Équipe informatique de gestion de projet et d'expertise métier
Nova Mutuelle <i>Groupe de protection sociale</i>	5	1 manager, 2 seniors et 2 juniors	Équipe de prospective RH orientée vers les technologies et l'intelligence artificielle

L'échantillon réunit vingt et un entretiens. Lorsque la configuration du terrain le permettait, le recueil visait à inclure un manager ainsi que des collaborateurs seniors et juniors afin de croiser des positions différentes. Le seuil opérationnel de référence retenu pour identifier les seniors était de 45 ans et plus, tandis que celui retenu pour les juniors était fixé à 30 ans ou moins. Utilisés dans le cadre de la constitution d'un échantillon qualitatif, ces seuils ont servi de repères de sélection et non de catégories destinées à une comparaison statistique stricte. Les personnes situées entre ces deux seuils n'ont pas constitué une catégorie d'analyse principale. Les managers ont été considérés en priorité au regard de leur fonction d'encadrement, indépendamment de leur âge.

Le cas Medical Scan présente une configuration particulière. Les personnes interrogées interviennent au sein d'une même activité d'imagerie ultrasons et concourent aux objectifs communs de cette activité, sans constituer pour autant une équipe travaillant quotidiennement sur les mêmes tâches. Elles occupent des fonctions distinctes relevant respectivement du pilotage de la fonction commerciale, de l'ingénierie d'application et de la formation. Des coordinations ponctuelles peuvent néanmoins intervenir entre certains de ces acteurs autour de problématiques transversales. Le cas est ainsi appréhendé comme un collectif de travail transversal, inscrit dans un environnement international et matriciel, plutôt que comme une équipe opérationnelle au sens strict.

2.1.3 Recueil des données : des entretiens semi-directifs centrés sur des situations

Les données ont été recueillies entre le 30 juin et le 3 septembre 2026 au moyen de vingt et un entretiens semi-directifs réalisés à distance, en visioconférence. Les entretiens, d'une durée généralement proche de 50 minutes, ont duré entre 45 minutes et une heure trente. Ils ont été conduits par les trois membres du groupe de recherche, individuellement ou en binôme selon les disponibilités. Lorsqu'ils étaient menés en binôme, l'un des membres du groupe assurait principalement la conduite de l'entretien, tandis que le second occupait une position d'observation et pouvait intervenir pour compléter le questionnement ou proposer une relance lorsqu'il le jugeait nécessaire.

Trois versions du guide ont été élaborées pour adapter la formulation des questions à la position du répondant : manager, senior ou junior. Leur ossature était commune afin de préserver la comparabilité du matériau. Après une question ouverte sur la définition de la séniorité, les entretiens abordaient le parcours du répondant, la composition et le fonctionnement du collectif, la place de l'expérience dans l'activité, les apports et les limites associés à la séniorité, les interactions entre juniors et seniors, la motivation, la transmission des connaissances et les effets des nouvelles technologies.

Avant le lancement des entretiens, les guides ont été pré-testés auprès de quelques personnes de notre entourage afin d'en vérifier la compréhension, la fluidité et la pertinence de l'enchaînement des questions. Ces échanges ont permis d'ajuster certaines formulations avant le démarrage de la collecte.

Le questionnement privilégiait les récits de situations concrètes. Les répondants étaient invités à décrire ce qui s'était passé, le rôle joué par les personnes concernées, ce que la séniorité avait permis ou empêché et les effets produits sur le fonctionnement du collectif. Cette orientation permet de dépasser les opinions générales pour reconstituer des enchaînements situés, tout en reconnaissant que les données demeurent des situations rapportées et interprétées par les acteurs.

Avec l'accord des répondants, les échanges ont été enregistrés à l'aide de dictaphones. Les entretiens ont ensuite été intégralement transcrits à l'aide des outils de transcription TurboScribe et Plaud, afin de conserver un accès systématique aux verbatims. Les transcriptions ont été relues et, lorsque cela était nécessaire, corrigées par retour aux enregistrements afin de garantir leur fidélité aux propos recueillis.

2.1.4 Consentement, confidentialité et anonymisation

Chaque entretien débutait par la présentation de l'objet de la recherche, de l'usage exclusivement académique des données et de leur caractère confidentiel. Les répondants étaient informés de l'enregistrement et leur accord oral était recueilli avant son déclenchement. Les prénoms réels utilisés lors du traitement intermédiaire afin de faciliter le suivi des sources et la vérification des analyses ont été remplacés par des pseudonymes dans les restitutions finales.

Les organisations ont également été anonymisées afin de respecter l'engagement de confidentialité pris auprès des répondants.

Les enregistrements et les transcriptions des entretiens ont été conservés dans un espace dont l'accès était réservé aux membres du groupe de recherche. Ils pourront, si nécessaire, être communiqués aux évaluateurs du mémoire dans le cadre qui avait été présenté aux répondants.

2.1.5 Pré-analyse des entretiens et repérage des mécanismes

Chaque transcription a d'abord fait l'objet d'une analyse visant à repérer les situations décrites et à en reconstituer les composantes : le contexte, les ressources mobilisées, les actions ou dynamiques par lesquelles ces ressources produisent des effets (appréhendées comme des mécanismes), les effets intermédiaires et les conséquences sur le collectif.

Conformément à l'objectif de la recherche, cette analyse visait à identifier les mécanismes par lesquels la séniorité contribue à la création ou à la fragilisation de valeur, ainsi que les éléments susceptibles d'en modérer les effets. Elle a été centrée sur la dimension collective de la valeur, c'est-à-dire sur les effets de la séniorité sur le fonctionnement de l'équipe ou du collectif, et non sur la seule performance individuelle.

Les premières analyses ont été réparties entre les membres du groupe par terrain. L'ensemble des analyses a ensuite été repris afin de vérifier, par retour aux verbatims, les liens établis entre les situations rapportées, les interprétations proposées et les effets identifiés, et d'apporter les nuances nécessaires.

2.1.6 Croisement intra-cas des points de vue et des situations

Les entretiens ont ensuite été croisés au sein de chaque cas. Ce croisement ne consistait pas nécessairement à confronter plusieurs récits portant sur un même épisode : les répondants ont souvent relaté des situations différentes. L'analyse a donc rapproché des situations dont les mécanismes apparaissaient comparables, tout en tenant compte de la position depuis laquelle elles étaient rapportées. Cette forme de triangulation interne porte ainsi sur la convergence des mécanismes et des effets rapportés ou identifiés à travers plusieurs regards et plusieurs situations, plutôt que sur la confirmation factuelle d'événements identiques.

Le croisement a permis de distinguer les mécanismes étayés par plusieurs répondants des éléments plus ponctuels, rapportés par une seule personne ou dans une situation particulière. Ces derniers n'ont pas été éliminés : ils ont été restitués comme tels afin de ne pas lisser le matériau et de permettre d'examiner leur éventuelle réapparition dans d'autres cas.

2.1.7 Restitution des analyses intra-cas

Pour chaque cas, la restitution combine des épisodes empiriques emblématiques et une synthèse analytique. Les épisodes retenus permettent d'ancrer l'analyse dans des situations concrètes particulièrement éclairantes. La synthèse s'appuie toutefois sur l'ensemble du matériau recueilli dans le cas : les épisodes présentés, mais aussi les situations-types décrites par les répondants, ainsi que leurs perceptions et interprétations des effets associés à la séniorité. Elle vise à faire apparaître les

mécanismes qui se dégagent du cas, leurs conditions, leurs variations et leurs éventuelles ambivalences.

2.1.8 Comparaison inter-cas et construction des trajectoires transversales

La comparaison inter-cas n'a pas consisté à rechercher ou à appliquer un modèle unique qui aurait nécessairement convergé dans les cinq terrains. Elle a été construite à partir des analyses propres à chaque cas. Des tableaux comparatifs ont d'abord permis de mettre en regard, à un niveau analytique relativement fin, les mécanismes identifiés dans chacun des cas, ainsi que leurs conditions et leurs éventuelles spécificités. Présentés en annexes 1, 2 et 3, ces tableaux constituent ainsi des outils intermédiaires de l'analyse inter-cas. Le rapprochement de mécanismes présentant des logiques communes a ensuite conduit à leur regroupement au sein de six trajectoires transversales de niveau plus intégré, chacune pouvant comprendre plusieurs modalités. Les ressemblances ont été examinées sans effacer les variations liées aux métiers, aux configurations organisationnelles ou au statut des répondants.

Chacune de ces trajectoires fait l'objet d'une modélisation puis d'une lecture analytique visant à expliciter les convergences observées entre les cas et les différentes modalités selon lesquelles les mécanismes identifiés se manifestent.

Certains mécanismes non intégrés aux trajectoires principales ont été maintenus dans une section distincte. L'ensemble a ensuite fait l'objet d'une mise en discussion collective avant la confrontation des résultats à la littérature.

2.1.9 Traitement du matériau empirique et usage des outils numériques

Le traitement analytique du matériau a été réalisé manuellement, sans recours à un logiciel dédié au codage ou à l'analyse qualitative, ni automatisation de la production des pré-analyses ou des analyses. ChatGPT a néanmoins été mobilisé comme support de mise à l'épreuve critique afin d'interroger la cohérence de certaines interprétations et de faire apparaître d'éventuelles nuances. L'outil a également été utilisé comme assistance rédactionnelle dans l'élaboration des synthèses.

2.2 Résultats

2.2.1 Assurex : Domaine IT dédié aux fonctions transverses

2.2.1.1 Présentation du cas

Le cas Assurex porte sur un domaine de la Direction des systèmes d'information (DT2), piloté par un manager et composé d'environ vingt collaborateurs, majoritairement internes. Ce domaine constitue le collectif retenu comme cas Assurex pour l'étude. Il est organisé en trois équipes opérationnelles, qui interviennent sur différents volets des fonctions transverses destinées aux collaborateurs d'Assurex,

notamment l'immobilier, la sécurisation des sites, le space management, l'archivage et les équipements IT.

Les quatre collaborateurs interrogés, en complément de la manager du domaine, appartiennent à deux des trois équipes opérationnelles : RAP et ISSE. Dans chacune d'elles, un collaborateur senior et un collaborateur junior ont été rencontrés. Ces deux équipes ne constituent donc pas deux cas distincts, mais deux composantes opérationnelles d'un même domaine, placé sous un management commun. Au total, cinq entretiens ont ainsi été réalisés : la manager du domaine, deux collaborateurs seniors et deux collaborateurs juniors.

Profil	Catégorie dans l'étude	Fonction	Expérience / ancienneté
Delphine	Manager	Manager du domaine	Manager du domaine depuis env. 5 ans ; 25 ans d'ancienneté chez Assurex
Jean-Charles	Senior	Chef de projet, orientation R&D	Plus de 20 ans d'expérience métier ; env. 5 ans dans le périmètre actuel, dont la moitié comme prestataire, auxquels s'ajoute une mission antérieure de 2 ans chez Assurex.
Bernard	Senior	Expertise et conseil informatique	37 ans d'expérience métier ; 26 ans d'ancienneté chez Assurex
Sarah	Junior	Business Analyst, ancienne testeuse	Chez Assurex depuis 2021, d'abord comme testeuse prestataire ; interne depuis 2023.
Rayan	Junior	Business Analyst / pilotage de projet	Env. 8 ans sur le périmètre Assurex, dont 4 ans comme prestataire ; interne depuis env. 4 ans.

Episodes empiriques emblématiques

Un étage à livrer avant lundi

Un samedi, une équipe Assurex doit équiper en matériel informatique un nouvel étage d'un site lyonnais avant son ouverture aux collaborateurs le lundi matin. L'installation dépend toutefois de l'intervention préalable des poseurs de mobilier et des électriciens. À midi, alors que l'ensemble de l'étage reste à équiper, ces intervenants ne sont toujours pas sur place.

Le chef de projet, collaborateur senior, prend alors contact avec le responsable côté immobilier et organise immédiatement un point d'urgence. Il construit un nouveau planning pour l'après-midi, en faisant intervenir successivement, zone par zone, les poseurs de meubles, les électriciens puis l'équipe IT, afin d'éviter que celle-ci reste en attente. Il prévoit également les phases de vérification et

réorganise en parallèle l'installation des salles de réunion. Alors que l'intervention devait initialement s'achever vers 13 heures, l'équipe termine finalement à 22 heures, mais l'étage est équipé sans qu'il soit nécessaire de revenir le dimanche.

Delphine souligne que le chef de projet était lui-même sous pression, mais qu'il « n'a pas laissé la pression sur son équipe ». Selon elle, cela a évité que le stress n'entraîne précipitation, oublis ou erreurs. Il a apporté « la planification et la priorisation aux équipes ». Elle relie cette capacité à son expérience de situations similaires : lorsqu'on se retrouve « face au mur, avec peu de leviers », il faut, selon elle, « faire appel à ce qu'on a déjà fait avant », retrouver des solutions déjà éprouvées et réorganiser l'action. Interrogée sur la manière dont un collaborateur moins senior aurait pu réagir dans la même situation, elle répond : « Il vient de me demander la solution à moi. »

Creuser le besoin avant de proposer l'outil

Étienne évoque une situation liée à une réorganisation impliquant le déplacement d'environ 200 personnes. À partir des plans disponibles, il faut repositionner les équipes dans les nouveaux espaces, en tenant compte d'un grand nombre de contraintes : configuration des plateaux, souhaits individuels, contraintes de certains salariés, demandes des managers et organisation concrète des déménagements.

Dans ce contexte, la responsable de la logistique formule d'abord une demande assez générale : elle dit qu'il lui « faudrait vraiment une IA » capable d'aider à placer les personnes. Pour Étienne, si l'on en restait à cette formulation initiale, le risque serait de chercher directement « un logiciel avec IA », sans avoir véritablement compris le besoin.

Il explique qu'avec le temps, il a appris à approfondir davantage ce type de demande : discuter plus longuement avec l'interlocutrice, identifier ses contraintes réelles, faire expliciter les cas particuliers, entendre les « oui mais » avant de proposer une solution. Selon lui, c'est précisément cette capacité à creuser en amont qui permet d'éviter une réponse inadaptée. Il y voit un apport de l'expérience, mais aussi des conditions de travail : l'équipe et l'encadrement lui laissent le temps d'aller au fond des choses, ce qu'il décrit comme d'une « richesse phénoménale ».

Quand une méthode qui fonctionne doit changer

Lors de la mise en place de pratiques agiles au sein de l'équipe, Rayan rapporte que certains collaborateurs plus seniors se sont montrés réticents à modifier leurs façons de travailler. Leur raisonnement reposait notamment sur le fait que les méthodes jusque-là utilisées avaient fait leurs preuves : dès lors que « des choses ont marché », ils ne voyaient pas nécessairement l'intérêt d'adopter un nouveau fonctionnement.

Rayan décrit ainsi la difficulté à introduire « un autre paradigme » auprès de collaborateurs expérimentés, disposant de pratiques bien installées et d'un vécu leur permettant également d'identifier certaines étapes qu'ils jugeaient superflues. La mise en œuvre de la nouvelle méthodologie s'est donc révélée plus difficile au départ, même si la situation s'est ensuite améliorée.

Il évoque également une autre dimension de cette difficulté : lorsque l'expérience constitue une source importante de légitimité, il peut devenir plus difficile d'accorder le même poids à la proposition d'un collaborateur plus junior. Selon lui, « l'expérience parle » et peut conduire à considérer comme moins légitime une décision ou une suggestion portée par quelqu'un de moins expérimenté.

2.2.1.2 Analyse du cas Assurex

Dans le cas Assurex, la valeur associée à la séniorité est d'abord mise en évidence à travers la mobilisation des expériences passées et des connaissances accumulées, présentées comme ressources dans l'action. Ces connaissances, enrichies et contextualisées par l'ancienneté organisationnelle, combinent notamment mémoire des projets et solutions éprouvées, connaissance du fonctionnement interne, expertise du domaine et réseau relationnel mobilisable.

Chez certains répondants, les ressources associées à la séniorité apparaissent toutefois relativement dissociées de l'âge, celle-ci étant alors appréhendée avant tout à travers le niveau d'expérience et d'expertise détenu. Cette représentation est notamment illustrée par Rayan, un répondant de la catégorie des juniors qui, invité à décrire des situations dans lesquelles la séniorité de certains collaborateurs avait fait la différence, s'est lui-même positionné du côté du senior au regard de son expertise, sur l'une des situations évoquées.

Jean-Charles, répondant senior, indique que s'il changeait radicalement de métier pour devenir cuisinier, il ne se considérerait plus comme senior dans ce nouvel environnement, dissociant ainsi explicitement la séniorité de l'âge chronologique et la rattachant davantage à l'expérience et au parcours.

Dans les situations de crise, de tension, de forte pression ou de projet complexe, ces ressources liées aux expériences passées et aux connaissances accumulées soutiennent l'analyse des contraintes, la priorisation ainsi que l'adaptation du discours et de l'approche aux interlocuteurs, contribuant ainsi à la sécurisation de la réalisation.

L'épisode de la livraison urgente d'un étage en fournit une illustration : confronté à un fort retard des intervenants, le chef de projet senior réorganise successivement les interventions afin de permettre la livraison dans les délais les plus contraints possibles. La manager relie cette capacité à l'expérience de situations antérieures dans lesquelles il faut « faire appel à ce qu'on a déjà fait avant ».

D'autres situations rapportées soulignent également l'importance de la connaissance des interlocuteurs : Rayan évoque la capacité à adapter son approche en fonction des personnes, tandis qu'Étienne montre, à travers la situation de réorganisation des espaces de travail, comment l'expérience permet d'aller au-delà de la demande formulée pour en comprendre les contraintes, les implicites et les besoins réels. Cette connaissance construite dans le temps lui permet ainsi d'ajuster plus finement son analyse et la réponse proposée.

Les ressources associées à la séniorité favorisent également une régulation du stress et une prise de recul, contribuant à maintenir des conditions de travail plus sereines et à sécuriser la réalisation. Dans l'épisode de la livraison urgente d'un étage, le chef de projet bien qu'il soit lui-même sous pression, « n'a pas laissé la pression sur son équipe ». Et la manager ajoute qu'« une équipe vraiment stressée va faire des bêtises, forcément, va vouloir aller vite, va oublier des choses ».

Ces expériences passées et connaissances accumulées jouent aussi un rôle dans la transmission, à travers l'accompagnement des juniors en situation de travail et la collaboration en binôme, jusqu'à leur montée en compétence et à leur autonomie. Sarah décrit ainsi l'aide apportée par Jean-Charles, notamment dans le cadrage des projets, comme déterminante dans sa progression. Cette transmission apparaît également dans une situation relatée par Rayan : lors d'un exercice d'estimation de charge, un développeur junior évaluait à trois jours le développement d'une fonctionnalité, tandis qu'un

développeur plus expérimenté anticipait un délai supérieur en intégrant notamment les tests, contrôles et différentes étapes du processus. L'échange permet ainsi au junior d'élargir son appréciation de la situation.

A cet égard, plusieurs répondants décrivent un climat relationnel favorable aux échanges. Delphine décrit de « très bonnes relations dans l'équipe », sans concurrence entre les personnes, et insiste sur la liberté de parole : « s'il y a des choses à dire, on les dit, qu'elles soient bien ou pas bien ». Ce climat de confiance et de bienveillance apparaît ainsi comme une condition facilitant la transmission.

Plus largement, dans les interactions junior-senior, le cas fait apparaître une complémentarité entre, d'une part, la vision d'ensemble, l'anticipation et le suivi rigoureux portés par les seniors et, d'autre part, la rapidité d'exécution, la prise de risque ou l'apport de nouvelles idées du côté des juniors. Cette complémentarité favorise la réalisation de solutions plus abouties et sécurisées.

Cette idée de construction collective à partir de perspectives différentes est également formulée par Rayan, qui l'illustre par une analogie avec l'équipe de France de football. Les points de vue différents entre juniors et seniors permettraient alors de « construire plus facilement des sujets », à l'image d'une construction de jeu enrichie par la combinaison de profils différents.

Évoquée plus marginalement, la forte employabilité liée à l'expertise métier est associée par Jean-Charles à une moindre appréhension en situation de crise. Cette sécurité perçue réduit, selon lui, la pression ressentie, favorise une focalisation sur la résolution du problème et limite la diffusion du stress au collectif.

L'expertise accumulée permet un regard critique sur les productions issues de l'intelligence artificielle et contribue à leur sécurisation. Étienne rapporte ainsi le cas récent d'une relecture d'appel d'offres réalisée à l'aide d'une IA : la production transmise comportait plusieurs incohérences, dont certaines inversaient le sens des éléments initialement exprimés, sans que l'utilisateur ait relu le résultat. Il en tire la nécessité de conserver la compréhension du contexte et du « sens premier » afin de pouvoir détecter les incohérences générées par l'outil.

Le cas met également en évidence une contribution à l'évolution des pratiques du collectif vis-à-vis de l'IA, Étienne cherchant notamment à sensibiliser ses collègues à la nécessité de conserver une approche critique dans l'usage des productions générées.

Enfin, le cas fait apparaître un effet plus ambivalent sur la durée des échanges. Sarah évoque plusieurs situations dans lesquelles la mobilisation de nombreuses expériences passées ou l'articulation entre un fort formalisme procédural et des apports davantage tournés vers les idées prolongent les discussions. Cet effet peut ralentir la décision et le delivery, sans pouvoir être attribué à la séniorité seule.

Une autre situation montre que l'ancrage des connaissances et des repères peut ralentir l'appropriation du changement et sa mise en place au sein du collectif : Rayan rapporte ainsi les réticences de certains collaborateurs expérimentés à modifier des méthodes qui avaient jusque-là fait leurs preuves. Cet effet est décrit comme dépendant de dispositions personnelles relatives à l'ouverture au changement, ainsi que de l'utilité perçue du changement.

Encadré récapitulatif des mécanismes et conditions du cas Assurex

L'encadré ci-dessous récapitule les mécanismes identifiés dans ce cas ainsi que les contextes et conditions qui leur ont été explicitement associés dans les situations rapportées par les répondants. Il restitue ainsi le niveau d'analyse propre au cas, avant leur mise en regard et leur regroupement dans le cadre de la comparaison inter-cas, notamment au sein des tableaux intermédiaires d'analyse.

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Ajustement de l'action aux interlocuteurs et situations	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Régulation émotionnelle	Forte employabilité perçue liée à l'expertise métier (élément marginal rapporté)
Transmission des connaissances	Bonne entente, bienveillance, absence de concurrence, liberté de parole / dynamique de partage
Cadrage et sécurisation	—
Complémentarité productive des perspectives	—
Ancrage des repères et ralentissement de l'appropriation du changement	Utilité perçue du changement ; Ouverture personnelle au changement
Contrôle critique des productions issues d'outils (IA ou autres)	—
Verbalisation excessive	—

— : aucune condition spécifique explicitement associée à ce mécanisme dans le cas.

2.2.2 Edupolis : cellule d'appui au pilotage de la formation initiale

2.2.2.1 Présentation du cas

Le cas Edupolis porte sur la cellule d'appui au pilotage rattachée à la direction de la formation initiale. Composée de cinq personnes, manager comprise, elle assure des activités de contrôle de gestion et d'appui au pilotage portant sur la formation initiale. Trois contrôleuses de gestion suivent des périmètres distincts (écoles, campus et directions supports) tandis qu'une quatrième collaboratrice intervient principalement sur l'analyse de données, la production d'indicateurs et les réponses aux enquêtes institutionnelles. La manager assure le pilotage de l'équipe et intervient également sur certains sujets transversaux ou stratégiques.

L'équipe comprend actuellement, outre sa manager, Chantal, Nicole, Loïs et Manon. Sa dernière composition remonte à environ trois ans, avec l'arrivée de Manon. Quatre membres ont été interrogés dans le cadre de l'étude : la manager, Chantal, Nicole et Manon. Les profils rencontrés présentent des niveaux d'expérience professionnelle et d'ancienneté dans l'institution contrastés.

Profil	Catégorie dans l'étude	Fonction	Expérience / ancienneté
Virginie	Manager	Responsable de la cellule	Env. 25 ans d'expérience en contrôle de gestion ; près de 6 ans à Edupolis
Chantal	Senior	Chargée d'appui au pilotage (analyses de données et indicateurs)	9 ans dans la fonction actuelle ; 24 ans d'ancienneté à Edupolis
Nicole	Senior	Contrôleuse de gestion	12 ans à Edupolis, dont env. 10 ans dans la cellule ; auparavant 5 ans en contrôle de gestion et env. 2 ans en audit financier
Manon	Junior	Contrôleuse de gestion	3 ans en contrôle de gestion et à Edupolis ; 5 ans d'expérience antérieure en cabinet d'expertise comptable

Episodes empiriques emblématiques

Prendre le relais face à un directeur de campus

Virginie évoque la situation d'un directeur récemment arrivé à la tête d'un campus, dont elle décrit la posture comme très autonome vis-à-vis des règles budgétaires : estimant devoir « remettre le campus à flot », il considère pouvoir engager des dépenses et dépasser son budget sans véritable contrainte.

La collaboratrice chargée du suivi des campus tente d'abord de lui rappeler les limites à respecter, mais le directeur passe régulièrement outre ses remarques. Face aux tensions qui s'installent, elle demande alors à Virginie de « prendre le relais ».

Virginie explique que son intervention introduit « un cran de plus », qu'elle relie à son « expérience », sa « séniorité » et sa manière de s'exprimer et de « se poser » face à son interlocuteur et « vraiment de lui répondre ». Les échanges menés directement avec le directeur permettent, selon elle, « d'apaiser un peu les tensions » et de lui faire comprendre « qu'il n'avait pas le pouvoir de tout décider seul ».

Elle précise pourtant que la collaboratrice qui lui avait passé le relais disposait elle-même d'une forte ancienneté à Edupolis et connaissait très bien son fonctionnement. Interrogée sur un éventuel effet de son propre niveau hiérarchique dans la situation, Virginie l'écarte explicitement : « Oh non, c'est pas le niveau hiérarchique. »

Répondre avant que l'obligation ne s'impose

Chantal évoque une enquête du ministère de l'Enseignement supérieur, conçue principalement pour les établissements publics et à laquelle Edupolis n'était, au départ, pas obligé de répondre. Pendant plusieurs années, elle suit les webinaires consacrés à cette enquête et cherche malgré tout à construire une réponse.

Elle explique qu'au fil de ces webinaires, elle avait compris que l'enquête pourrait devenir importante pour les établissements privés recevant des fonds publics, alors même que « ce n'était pas clairement dit ». Cette situation fait écho à ce qu'elle venait d'identifier comme un apport de sa séniorité : « cette capacité à relier les informations entre elles, y compris les informations non dites ou non officielles ».

Malgré les réserves de sa direction, qui lui répète que Edupolis « n'est pas comme les autres » et qu'il n'est pas nécessaire de répondre à l'enquête, Chantal poursuit le travail. Elle explique avoir pu tenir cette position grâce à « l'assurance, l'expérience, l'ancienneté » acquises avec le temps : « il y a 20 ans, je n'aurais jamais eu cette assurance-là ». Elle souligne également que cette séniorité lui donne une légitimité suffisante pour solliciter directement plusieurs directions, alors même que son positionnement hiérarchique ne lui donne « absolument aucun droit » de leur demander d'agir.

Le travail s'étale sur près de quatre ans. Les données étant réparties dans cinq systèmes d'information différents, il faut les nettoyer, les consolider et faire évoluer certaines pratiques de saisie avec les services concernés. L'enquête devient finalement obligatoire en 2025 et sa réponse entre dans les négociations relatives à la dotation de l'État.

Chantal estime que, sans ce travail réalisé en amont, l'équipe aurait dû traiter le sujet « en catastrophe », avec des délais très contraints et une pression supplémentaire. Elle relie ainsi son anticipation au fait de pouvoir éviter que ce type de demande ne « retombe sur l'équipe en mode, c'est à 17 h et c'est pour demain matin à 8 h ».

A quelques jours de la présentation du budget

Lors de la finalisation du budget révisé, à quelques jours de la présentation des éléments au secrétaire général, une collègue de Chantal se retrouve en difficulté face à l'analyse des variations de bourses étudiantes. Plusieurs facteurs doivent être pris en compte simultanément : évolution du nombre

d'étudiants, origine géographique, revenus des parents ou encore décisions d'attribution des bourses au mérite. Confrontée à un fichier Excel comportant des dizaines de colonnes et des centaines de lignes, et sous la pression des délais et des nombreuses questions restant à traiter, la collaboratrice finit par ne plus comprendre l'origine d'une variation.

Chantal vient alors s'installer à ses côtés. Elle souligne que sa collègue était capable de résoudre le problème, mais que son niveau de stress était devenu tel qu'elle n'arrivait plus à réfléchir. Elle lui demande de lui expliquer la situation et, au fil de son récit, lui pose différentes questions. Progressivement, la collaboratrice parvient elle-même à identifier la solution. Chantal explique qu'elle peut, dans ce type de situation, apporter une certaine sérénité, liée selon elle à une capacité de résistance au stress qui s'acquiert avec l'expérience.

Mais elle souligne également que le questionnement n'est utile que parce qu'elle comprend suffisamment le problème pour « poser les bonnes questions ». Cette compréhension s'est construite au cours de ses neuf années dans la cellule, à travailler sur les mêmes données et à entendre quotidiennement, dans l'open space, les échanges de ses collègues sur leurs différents sujets. Cette connaissance accumulée lui permet ainsi d'orienter le questionnement sans résoudre elle-même le problème : selon ses termes, elle est capable de poser les questions qui vont faire que ses collègues « vont arriver à la bonne solution ».

Une organisation du travail remise en question

À son arrivée dans l'équipe, Manon découvre une organisation dans laquelle plusieurs contrôleuses de gestion travaillent sur les mêmes sujets, sans portefeuille clairement délimité. S'appuyant sur son expérience antérieure en cabinet d'expertise comptable, elle propose de répartir les activités par portefeuille afin que chacune puisse suivre ses dossiers de bout en bout et approfondir davantage les analyses. Elle suggère également la mise en place de reportings mensuels, alors que le suivi reposait jusque-là principalement sur deux phases budgétaires annuelles.

La proposition est d'abord mal accueillie par une partie de l'équipe. Manon associe cette réaction au changement à l'ancienneté de certaines collaboratrices et à des habitudes de travail déjà installées : « quand on est là depuis longtemps », explique-t-elle, il peut être plus difficile de remettre en cause un fonctionnement qui a jusque-là permis de réaliser le travail. Après son congé maternité, elle réitère sa proposition auprès de sa responsable, qui décide finalement de mettre en place la nouvelle organisation. Un an plus tard, Manon constate que les collaboratrices initialement réticentes se disent satisfaites du fonctionnement, notamment parce qu'il réduit leur charge de travail.

Chantal revient sur le même épisode sous un autre angle. Elle explique que l'organisation précédente s'était progressivement installée au fil de l'histoire de l'équipe et était devenue difficile à remettre en cause, alors même qu'elle générait des pertes d'information et de l'épuisement. Selon elle, l'arrivée de Manon a « obligé à bousculer les certitudes ». Après la première proposition de réorganisation, très mal reçue par une collègue, plusieurs mois de discussions ont permis de comprendre que la résistance ne tenait pas tant à la conviction que l'ancienne organisation était plus efficace qu'à une forme d'inquiétude face au changement.

2.2.2.2 Analyse du cas Edupolis

Dans le cas Edupolis, la valeur associée à la séniorité est d'abord mise en évidence à travers la mobilisation des expériences passées et des connaissances accumulées, présentées comme ressources dans l'action. Ces connaissances, enrichies et contextualisées par l'ancienneté organisationnelle, combinent notamment l'historique et le fonctionnement institutionnel, la mémoire des précédents, la connaissance des codes et des interlocuteurs, l'expertise technique et métier.

Chez la majorité des répondants, la séniorité est néanmoins appréhendée avant tout à travers l'ancienneté au sein de l'institution. Cette représentation est notamment illustrée par Nicole, l'une des répondantes seniors, qui explique se considérer comme étant moins senior qu'une autre de ses collègues, pourtant plus jeune en âge, mais bien plus ancienne au sein de l'organisation.

Ces ressources issues des expériences passées et des connaissances accumulées, enrichies par l'ancienneté organisationnelle, sont notamment mobilisées pour ajuster le discours et la posture en fonction des interlocuteurs dans le cadre de situations complexes, favorisant ainsi la mise en œuvre des ajustements attendus dans le cadre de procédures. L'épisode « Prendre le relais face à un directeur de campus » l'illustre : confrontée à un interlocuteur qui passait outre les rappels budgétaires d'une collaboratrice pourtant très ancienne à Edupolis, Virginie reprend l'échange et relie l'apaisement des tensions à son « expérience », sa « séniorité » et sa manière de « se poser » face à lui. Elle écarte par ailleurs un effet de son niveau hiérarchique.

Nicole souligne également que, dans une fonction parfois perçue comme « la police », la connaissance des interlocuteurs permet d'adapter la manière de formuler un refus ou une demande d'ajustement. Elle rapporte à ce titre que les refus formulés par Manon à son arrivée suscitaient parfois des réactions telles que : « Mais qui c'est ? Pourquoi elle a dit non ? », suggérant que la réception de l'intervention dépend aussi de la connaissance préalable de l'interlocuteur et de la manière dont le refus est formulé.

L'épisode « Répondre avant que l'obligation ne s'impose » montre comment la mise en relation d'informations explicites et implicites peut permettre d'anticiper un enjeu futur. Chantal relie sa capacité à anticiper l'enjeu futur d'une enquête ministérielle, alors même qu'il « n'était pas clairement dit », à sa capacité à « relier les informations entre elles, y compris les informations non dites ou non officielles ». L'assurance et la légitimité associées à son expérience et à son ancienneté lui permettent ensuite de maintenir sa position malgré les réserves de sa hiérarchie et de construire progressivement une réponse, évitant ultérieurement un traitement dans l'urgence.

Les expériences passées jouent également un rôle dans les situations de stress ou de forte pression. Dans l'épisode « À quelques jours de la présentation du budget », Chantal associe à l'expérience une plus grande résistance au stress et la capacité, par son calme, d'apaiser une collègue momentanément bloquée par la pression.

Au-delà de cette régulation émotionnelle, la même situation fait apparaître une régulation davantage cognitive. Chantal aide sa collègue à reprendre son raisonnement en lui posant progressivement des questions qui lui permettent de retrouver ses moyens et de parvenir elle-même à une solution. Elle souligne que la pertinence de ce questionnement repose sur une compréhension du sujet construite au fil de ses années dans la cellule, qui lui permet de « poser les bonnes questions ».

La transmission constitue une autre dimension importante du cas. Les connaissances accumulées, notamment métier et institutionnelles, sont transmises des seniors vers les juniors de manière

informelle et en situation de travail, contribuant à leur montée en compétence et à leur autonomie. Manon explique ainsi avoir reçu peu de formation formalisée à son arrivée et s'être beaucoup formée « sur le tas », avec l'aide régulière d'une collègue senior qui l'accompagnait sur les sujets qu'elle ne comprenait pas. Elle relie également cette aide à la présence et à la disponibilité de cette collègue, plus accessible au quotidien.

Dans les interactions entre générations, le cas met par ailleurs en évidence l'apport du regard neuf, de l'envie et de la persévérance des juniors, susceptibles de conduire au réexamen de pratiques installées et de contribuer à faire évoluer les façons de faire. Virginie décrit ainsi chez Manon un « œil nouveau » et une forme de « fougue », qui l'ont poussée à reprendre certains sujets qu'elle-même avait cessé d'espérer faire aboutir. Elle attribue toutefois l'issue favorable à la combinaison de cette persévérance avec un changement d'interlocuteur en face, invitant à ne pas imputer l'évolution au seul apport du junior. Cette dynamique de collaboration junior-senior coexiste toutefois avec des formes plus ambivalentes liées à l'ancienneté et à la maîtrise de l'historique.

Ainsi, l'ancrage dans des pratiques anciennes peut alimenter une résistance initiale au changement et ralentir sa mise en place. L'épisode « Une organisation du travail remise en question » montre comment une proposition de réorganisation portée par Manon est d'abord mal accueillie par certaines collaboratrices anciennes avant d'être progressivement adoptée. Cette résistance est décrite, par Chantal comme dépendant notamment de l'ouverture personnelle et de l'utilité perçue du changement. Nicole décrit également, de manière plus générale, comment l'assurance acquise avec l'ancienneté et la stabilité dans le poste peut la conduire à écarter plus directement certaines demandes ou façons de faire nouvelles, tout en reconnaissant elle-même le caractère ambivalent de cette posture.

Sur le registre spécifique des évolutions technologiques, Manon perçoit chez certains seniors plus âgés une prise en main moins intuitive de l'intelligence artificielle. Elle décrit davantage de questions posées après la découverte des outils et un besoin plus important d'explications et de formation. Cet élément relève toutefois d'une perception de Manon et non d'un effet objectivé dans le cas.

Le cas met par ailleurs en évidence plusieurs situations susceptibles de fragiliser la contribution au collectif. Manon décrit d'abord des situations dans lesquelles l'assurance de collègues plus anciennes peut rendre plus difficile, pour elle, la défense de ses propres idées et l'amener à se mettre en retrait. Elle nuance toutefois elle-même le rôle de l'âge : prenant l'exemple d'une collaboratrice de plus de 55 ans récemment arrivée à Edupolis qui adopte également une posture d'observation et de retrait, elle rattache finalement davantage cette assurance à l'ancienneté et au recul contextuel qu'à l'âge.

Elle indique aussi que la maîtrise d'un historique partagé conduit parfois les collègues les plus anciennes à rechercher d'abord l'information entre elles avant de la solliciter, tout en mentionnant également le rôle des affinités personnelles dans cette dynamique.

Enfin, l'âge et l'ancienneté apparaissent associés, dans certaines situations, à une fragilisation de la motivation dans la durée. Nicole relie explicitement la baisse de sa propre motivation à la stabilité de son positionnement professionnel : si le contenu de son poste évolue, son positionnement reste relativement inchangé depuis plusieurs années.

Chantal décrit quant à elle un autre mécanisme : l'autonomie acquise avec l'expertise peut devenir un « trop-plein d'autonomie » lorsque l'entourage professionnel considère que le senior peut se débrouiller seul. Elle rapporte ainsi que sa manager, reconnaissant un niveau d'expertise supérieur au

sien sur certains sujets, ne sait plus toujours ce qu'elle peut lui apporter ; Chantal et d'autres collègues très autonomes associent ce faible accompagnement à une difficulté à maintenir leur motivation.

Nicole situe plus largement cette dynamique dans un contexte institutionnel marqué, selon elle, par une forte stabilité des postes et par peu d'incitations directement liées aux résultats. Dans ce cas, ces éléments suggèrent que le maintien de la motivation est associé non seulement à l'âge et à l'ancienneté, mais aussi à la trajectoire professionnelle, au renouvellement des missions, au cadrage et à la stimulation managériale, ainsi qu'au contexte organisationnel.

Encadré récapitulatif des mécanismes et conditions du cas Edupolis

L'encadré ci-dessous récapitule les mécanismes identifiés dans ce cas ainsi que les contextes et conditions qui leur ont été explicitement associés dans les situations rapportées par les répondants. Il restitue ainsi le niveau d'analyse propre au cas, avant leur mise en regard et leur regroupement dans le cadre de la comparaison inter-cas, notamment au sein des tableaux intermédiaires d'analyse.

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Ajustement de l'action aux interlocuteurs et situations	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Régulation relationnelle	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Régulation émotionnelle	Proximité physique / présence auprès de la collègue
Transmission des connaissances	Proximité physique / Accessibilité des collègues
Complémentarité productive des perspectives	—
Ancrage des repères et ralentissement de l'appropriation du changement	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement ; Ouverture au changement ; utilité perçue du changement
Régulation cognitive par questionnement	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement ; Proximité physique / Accessibilité des collègues (travail en open-space)
Anticipation des enjeux par mise en relation des informations et mobilisation des précédents	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Assurance (manifestation négative)	Ancienneté et stabilité dans le poste

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Concentration des échanges en sous-groupe / Clanisme	Ancienneté / maîtrise d'un historique partagé ; affinités ou relations personnelles
Erosion de la motivation associée à l'âge et à l'ancienneté dans la durée	Stabilité prolongée du positionnement professionnel ; faible renouvellement des missions ; faible stimulation et cadrage managériaux ; faibles incitations liées aux résultats
Effet contreproductif de l'expertise : autonomie, isolement et fragilisation de la motivation	Autonomie très élevée insuffisamment accompagnée ; faible accompagnement et stimulation managériale

— : aucune condition spécifique explicitement associée à ce mécanisme dans le cas.

2.2.3 Medical Scan : activité imagerie ultrasons sur le périmètre EMEA

2.2.3.1 Présentation du cas

Le cas porte sur l'activité imagerie ultrasons (échographie) de Medical Scan sur le périmètre Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Cette activité couvre différentes fonctions de la chaîne de valeur, notamment la vente et le marketing, le service après-vente, la formation, ainsi qu'un niveau régional d'expertise et de support aux équipes locales. Le périmètre placé sous la responsabilité de Marc représente environ 270 collaborateurs, fonctions support comprises, répartis entre plusieurs zones géographiques et organisés dans une structure matricielle.

Le collectif étudié ne correspond pas ici à une équipe de proximité unique. Les trois personnes interrogées interviennent à des niveaux différents d'un même périmètre d'activité : Marc dirige l'activité Ultrasound sur la zone EMEA ; Rosette intervient au niveau régional EMEA sur la stratégie et le déploiement de la formation, dans une fonction de management transversal ; Enzo est ingénieur d'application en France et travaille quotidiennement au sein d'un trio de terrain composé d'un commercial, d'un ingénieur d'application et d'un ingénieur service. Enzo échange peu directement avec Marc et ponctuellement avec Rosette, notamment dans le cadre de formations. Les trois répondants interviennent néanmoins au sein de la même activité Ultrasound et exercent des fonctions complémentaires dans ce même environnement organisationnel.

Trois entretiens ont ainsi été réalisés : le responsable du périmètre EMEA, une collaboratrice senior exerçant une fonction transverse de formation et un collaborateur junior intervenant sur le terrain en France.

À l'échelle de ce périmètre, les profils de moins de 30 ans représenteraient environ 10 à 15 % des effectifs, avec une ancienneté et une composition générationnelle variables selon les métiers.

Profil	Catégorie dans l'étude	Fonction	Expérience / ancienneté
--------	------------------------	----------	-------------------------

Marc	Manager	Responsable de l'activité imagerie ultrasons EMEA	17 ans chez Medical Scan ; près de 2 ans dans la fonction actuelle
Rosette	Senior	Responsable de la formation EMEA ; activité Ultrasound	2 ans dans la fonction actuelle ; parcours antérieur dans la vente et le marketing, notamment comme directrice marketing et commerciale France, Belgique et Afrique francophone
Enzo	Junior	Ingénieur d'application ; secteur Île-de-France	5 ans chez Medical Scan ; env. 8 ans d'expérience sur des fonctions proches

Episodes empiriques emblématiques

L'histoire d'une vente préparée

Enzo relate une vente menée auprès du centre hospitalier d'Avignon, dans un contexte où le cycle de vente des équipements peut atteindre six à sept ans. Le commercial senior qui accompagnait l'équipe travaillait chez Medical Scan depuis plus de quinze ans et avait déjà tenté à plusieurs reprises de vendre auprès de ce même client. Selon Enzo, il « connaissait ce client par cœur » et a préparé l'équipe en amont afin qu'elle puisse présenter les systèmes de la manière la plus adaptée. Enzo explique ainsi être arrivé sur site avec un portrait très précis des différents médecins qu'il allait rencontrer, alors même qu'il ne les avait jamais vus, ce qui a « totalement changé [sa] méthode d'approche ». Pour l'un des médecins du service de cardiologie, il savait notamment qu'il ne fallait pas présenter la machine comme « la meilleure du marché », mais plutôt lui montrer ses possibilités, le laisser la prendre en main, recueillir son avis et le questionner sans chercher à imposer une conclusion. Cette approche s'est révélée déterminante : une fois l'avis positif de ce médecin obtenu, le reste de l'équipe médicale a suivi. Enzo rapproche cette réussite d'une tentative menée sept ans auparavant auprès du même client, durant laquelle l'approche avait été beaucoup plus affirmative et s'était soldée par un échec.

Fermer une activité dans un pays

Marc évoque la fermeture récente d'une activité dans un pays de la zone EMEA, qui a conduit à la mise en œuvre d'un plan social. Le responsable du pays et le responsable du service au niveau EMEA ont été placés en première ligne, d'abord pour préparer le plan d'exécution de la fermeture, puis pour conduire les échanges et négociations avec les partenaires sociaux.

Selon Marc, leur séniorité a joué un rôle important dans cette situation. Il souligne notamment leur capacité à adopter « le bon discours », à établir une relation de confiance et à ne pas entrer dans les « jeux de posture » de certains interlocuteurs. Dans des réunions difficiles, il estime qu'un collaborateur

moins expérimenté aurait pu « paniquer », avec le risque de voir les échanges se tendre davantage. Il associe également l'ancienneté et la maturité à une forme de crédibilité dès le début de la négociation.

La même exigence s'est retrouvée dans les échanges avec les clients auxquels il fallait annoncer la fermeture de l'activité dans le pays. Dans un contexte susceptible d'avoir des conséquences pour les salariés comme sur le plan réputationnel, Marc insiste sur l'importance du « sang-froid » et de la maturité pour communiquer de manière adaptée.

2.2.3.2 Analyse du cas Medical Scan

Dans le cas Medical Scan, la valeur associée à la séniorité est d'abord mise en évidence à travers la mobilisation des expériences passées et des connaissances accumulées, présentées comme ressources dans l'action. Ces connaissances sont enrichies et contextualisées par l'ancienneté organisationnelle. Elles diffèrent selon les métiers considérés : elles portent notamment sur les clients, les établissements et l'écosystème de santé pour les fonctions commerciales, ou sur l'expertise clinique et produit pour les fonctions d'ingénierie d'application ou produit.

Dans les situations de vente ou de déploiement de nouvelles versions de produits décrites, ces ressources soutiennent l'adaptation de la communication, du discours et de l'approche aux interlocuteurs et aux enjeux rencontrés. L'épisode « L'histoire d'une vente préparée » l'illustre : la connaissance approfondie du client acquise par un commercial senior au fil de plusieurs années permet de préparer en amont l'approche de l'équipe et d'adapter finement la présentation aux différents médecins rencontrés. Enzo relie directement cette préparation à la réussite de la vente, en contraste avec une tentative antérieure menée auprès du même client selon une approche moins ajustée à son profil.

Rosette décrit un mécanisme comparable lors du déploiement de nouvelles versions de systèmes. Ces changements pouvant susciter de l'inquiétude ou du mécontentement chez les utilisateurs, elle observe que les collaborateurs moins expérimentés peuvent plus facilement être déstabilisés par un médecin réticent. Dans ce type de situation, « le passage du senior fait toute la différence », contribuant selon elle à rassurer l'utilisateur et à faciliter son adaptation au changement. Interrogée sur ce qui explique cette différence, Rosette met en avant une plus grande assurance et une meilleure maîtrise du produit : « il sait que la nouvelle version apporte des bénéfices et il sait les démontrer ». Elle précise que cette démonstration passe à la fois des « hard skills » et « l'attitude non verbale ». Les relations de confiance construites dans la durée avec les clients peuvent, selon elle, renforcer encore cette assurance.

Dans certaines situations, face à la rapidité d'exécution ou à la prise de risque du junior, le senior apporte du recul et de la temporisation et mobilise son expérience pour alerter sur les difficultés déjà rencontrées ou suggérer une autre manière de faire, contribuant ainsi à ajuster l'action engagée.

Enzo oppose ainsi la volonté de certains juniors de « bien faire les choses le plus vite possible, quoi qu'il en coûte » à la posture plus réfléchie et posée du senior, capable selon lui de temporiser davantage les situations.

Marc décrit plus largement cette complémentarité comme un fonctionnement souhaitable au sein de ses équipes. Il associe au manager plus junior de l'énergie, une plus grande propension à prendre des

risques et l'envie d'expérimenter de nouvelles façons de faire, tandis qu'un manager disposant de quinze ou vingt années d'expérience supplémentaires peut mobiliser des tentatives antérieures pour alerter sur certaines difficultés ou suggérer une autre approche.

Cette articulation suppose toutefois une ouverture d'esprit et une réelle prise en compte du point de vue de l'autre. Enzo décrit à cet égard un fonctionnement fondé sur l'écoute : « que ce soit moi qui donne l'idée ou Nicolas qui donne l'idée, on la met au même niveau, on voit ce qui est le plus adapté et on avance ».

La transmission constitue une autre dimension importante du cas. L'expérience et les connaissances accumulées sont transmises des seniors vers les juniors à travers des dispositifs de mentoring, de shadowing et des mises en situation de travail progressives. Enzo décrit ainsi l'accompagnement reçu à son arrivée chez Medical Scan : ses mentors lui ont transmis progressivement leurs connaissances, en adaptant les situations proposées à ses capacités et en l'associant à des dossiers lui permettant « de participer au mieux et commencer à prendre de l'expérience ». Il souligne également l'accès rendu possible au réseau professionnel développé par un collègue présent depuis plus de vingt ans dans l'entreprise, notamment à travers des sessions de formation avec des références du secteur.

Cette transmission peut également être soutenue par des dispositifs plus formalisés ou collectifs. Marc évoque notamment des sessions mensuelles de partage de bonnes pratiques, tandis que Rosette indique avoir intégré le shadowing dans les guides d'intégration qu'elle a élaborés. Elle insiste toutefois sur l'importance du choix des binômes : la qualité de la transmission dépend, selon elle, de la compatibilité des personnalités et de la capacité du senior à transmettre des éléments positifs. Elle souligne également un effet plus indirect de ces dispositifs : confier un rôle de transmission à un senior peut lui apporter un nouveau challenge et une forme de reconnaissance, susceptibles de soutenir sa motivation.

Dans les situations de crise, l'expérience propre à la séniorité est associée à davantage de sang-froid, de maturité et de maîtrise de la posture. L'épisode « Fermer une activité dans un pays » montre ainsi comment Marc relie la séniorité des responsables impliqués à leur capacité à adopter « le bon discours », à ne pas entrer dans des « jeux de posture » et à maintenir des échanges constructifs avec les partenaires sociaux comme avec les clients. Il estime qu'un collaborateur moins expérimenté aurait pu davantage « paniquer », au risque de tendre les relations. Le cas fait également apparaître une crédibilité spontanément attribuée à la séniorité et à la maturité, susceptible de faciliter l'établissement d'une relation de confiance. D'après le répondant, cet effet reste toutefois lié au contexte dans lequel la séniorité est perçue.

Enfin, le cas met en évidence des effets plus ambivalents dans la durée. Rosette décrit notamment l'exposition prolongée à des environnements ou segments particulièrement difficiles comme susceptible d'entraîner une forme de lassitude et d'affecter la motivation. Elle nuance toutefois cet effet en soulignant le rôle de la résilience individuelle : certains collaborateurs très expérimentés conservent, malgré des contextes complexes, un niveau élevé d'engagement et une forte capacité à se « mettre en mode solution ». Enzo évoque, de son côté, une perception plus générale selon laquelle les possibilités d'évolution, notamment professionnelle ou salariale, peuvent se réduire avec la séniorité et contribuer à une moindre motivation.

L'usage de l'intelligence artificielle est par ailleurs associé, par Rosette, à des gains importants de productivité, notamment dans la création de contenus, l'accès à l'information et l'automatisation de tâches à faible valeur ajoutée. Les données ne permettent toutefois pas d'établir que ce gain est

spécifiquement lié à la séniorité : Rosette évoque d’abord les personnes avec lesquelles elle travaille sans distinguer clairement leur niveau de séniorité, puis décrit surtout sa propre expérience de l’outil.

La différence liée à la séniorité apparaît plus nettement, selon elle, dans la capacité à contrôler les productions générées. Rosette insiste sur le fait que l’IA doit encore être systématiquement vérifiée et associe au senior un « gros socle de compétences » lui permettant de contrôler les contenus, d’en vérifier l’exactitude et d’en repérer plus rapidement les limites. L’expertise accumulée apparaît ainsi moins comme une condition du gain de productivité que comme une ressource permettant de fiabiliser et de sécuriser l’usage de l’outil.

Encadré récapitulatif des mécanismes et conditions du cas Medical Scan

L’encadré ci-dessous récapitule les mécanismes identifiés dans ce cas ainsi que les contextes et conditions qui leur ont été explicitement associés dans les situations rapportées par les répondants. Il restitue ainsi le niveau d’analyse propre au cas, avant leur mise en regard et leur regroupement dans le cadre de la comparaison inter-cas, notamment au sein des tableaux intermédiaires d’analyse.

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Ajustement de l’action aux interlocuteurs et situations	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Régulation relationnelle	Relation de confiance avec le client construite au fil des années
Transmission des connaissances	Compatibilité des profils et qualité de la relation au sein du binôme ;
Cadrage et sécurisation	Ecoute / Prise en compte de l’autre / Ouverture d’esprit
Complémentarité productive des perspectives	Ecoute / Prise en compte de l’autre / Ouverture d’esprit
Contrôle critique des productions issues d’outils (IA ou autres)	—
Usure liée à l’exposition prolongée à des situations complexes	Niveau de résilience
Crédibilité attribuée en raison de l’âge perçue	Contexte culturel de perception de la séniorité

— : aucune condition spécifique explicitement associée à ce mécanisme dans le cas.

2.2.4 Nova Mutuelle : équipe Prospective RH dédiée à l’innovation et à l’IA

2.2.4.1 Présentation du cas

Le cas Nova Mutuelle porte sur l'équipe Prospective RH, rattachée à la Direction des ressources humaines du groupe. Composée d'une dizaine de personnes, elle conduit des projets d'innovation et de prospective RH, notamment autour de l'intelligence artificielle, de la GEPP et de la data. Elle intervient en particulier sur l'acculturation des collaborateurs à l'IA et sur le développement ou l'expérimentation d'outils internes, parmi lesquels MIA et un dispositif de type RAG dénommé Léonard. Le travail est organisé en mode projet, selon les sujets, en binômes, trinômes ou groupes plus larges.

L'équipe a été créée il y a environ quatre ans et sa configuration actuelle s'est progressivement constituée autour de profils issus de parcours RH variés, notamment le recrutement, la paie, la formation ou l'accompagnement professionnel. Elle comprend huit collaborateurs en CDI, manager comprise, ainsi qu'un alternant et une stagiaire. Les membres travaillent sur des sujets distincts mais interagissent régulièrement, notamment à l'occasion d'un point quotidien et de phases de test ou de relecture collective. Selon la manager, cinq membres de l'équipe, elle comprise, ont 45 ans ou plus.

Cinq membres de l'équipe ont été interrogés dans le cadre de l'étude : la manager, deux collaborateurs seniors et deux collaboratrices juniors.

Profil	Catégorie dans l'étude	Fonction	Expérience / ancienneté
Sophie	Manager	Directrice Prospective RH	25 ans d'expérience RH ; 10 ans chez Nova Mutuelle ; env. 3 ans et demi dans la fonction actuelle
Raymond	Senior	Chef de projet ; outils MIA et RAG Léonard	Dans le groupe Nova Mutuelle depuis 1999 ; parcours RH en formation, recrutement et accompagnement
Monique	Senior	Chef de projet ; intelligence artificielle	Chez Nova Mutuelle depuis 2008 ; 12 ans en paie puis env. 4 ans en support et contrôle ; plus de 2 ans dans l'équipe actuelle
Chloé	Junior	Chef de projet	10 ans chez Nova Mutuelle ; 4 ans comme chef de projet, après 3 ans en recrutement et 3 ans en relations écoles / marque employeur

Emma	Junior	Stagiaire	Accueillie à plusieurs reprises en stage au sein de l'équipe
-------------	--------	-----------	--

Episodes empiriques emblématiques

Un questionnaire avant son envoi

Lors de la préparation d'un questionnaire destiné à être diffusé à l'échelle du groupe, Chloé raconte que l'équipe sollicite l'appui d'une collaboratrice senior disposant d'une forte expérience sur ce type de sujet. À partir d'une première version, celle-ci remet en question plusieurs formulations et attire l'attention sur leurs conséquences possibles : « mais cette question, si tu la poses comme ça, et que là ils te répondent ça, et que là, après, tu fais ça, ça n'a aucun sens, qu'est-ce qu'on cherche vraiment à savoir ? ». Chloé explique que l'équipe n'avait pas identifié certains de ces effets et qu'elle aurait pu lancer le questionnaire auprès de 10 000 collaborateurs sans obtenir les retours attendus.

Interrogée sur le rôle joué par la collaboratrice senior dans cette situation, Chloé le décrit comme une capacité à « challenger » les travaux et à faire apparaître des éléments auxquels l'équipe n'avait pas pensé.

Un passage devant le CESEC

Alors qu'elle doit être absente lors d'un CESEC au mois de juillet, Sophie explique qu'elle préfère confier la présentation à un collaborateur senior plutôt qu'à un junior. Ce choix ne tient pas, selon elle, à un manque de compétences professionnelles des profils plus jeunes, mais à la manière d'aborder les relations sociales. Elle décrit celles-ci comme un « système de théâtre » qu'il faut apprendre à comprendre : il convient de ne pas « s'emballer », de ne pas répondre immédiatement et de conserver « la petite demi-mesure ».

Elle oppose notamment cette posture à celle de Chloé, qu'elle juge tout à fait capable de s'exprimer mais plus spontanée : « Chloé pense à un truc, ça part. Ça part bien, mais ça part. » Pour Sophie, cette capacité à doser sa réaction s'acquiert avec l'expérience. Elle rappelle ses propres débuts en négociation, au cours desquels elle s'est elle-même « pris des baffes » faute d'avoir encore compris les codes de la situation, avant de conclure : « plus on en fait, mieux c'est. »

2.2.4.2 Analyse du cas Nova Mutuelle

Dans le cas Nova Mutuelle, la valeur associée à la séniorité n'est pas spontanément appréhendée par tous les répondants comme distincte de celle apportée par les autres membres de l'équipe. Cette représentation est particulièrement marquée chez Sophie, qui dit ne pas « voir le sujet des âges » dans le fonctionnement de son collectif et souligne que l'expérimentation, la prise d'initiative et la confiance valent « peu importe l'âge ».

Plusieurs répondants mettent plus largement en avant la complémentarité des compétences, des expériences, des appétences et des points de vue, dans un mode de fonctionnement largement organisé en projet et présenté comme agile. Sophie décrit ainsi une équipe dans laquelle les apports

varient selon les sujets : « Benoît, il sait faire ça, Ariane, elle sait faire ça, moi, je vais faire ça », avant de résumer : « à nous tous [...] on sait faire ». Elle souligne également que certains vont davantage initier l'expérimentation sur les outils, tandis que les autres viennent ensuite et « rajoutent leur sauce », « quel que soit leur âge ». Raymond adopte une logique proche lorsqu'il souligne l'apport de Emma malgré son statut de stagiaire, en raison de son « agilité avec certains outils » et de sa connaissance de certains sujets.

L'analyse des situations concrètes fait néanmoins apparaître que la valeur associée à la séniorité prend appui sur la mobilisation des expériences passées et des connaissances accumulées, enrichies dans certains cas par l'ancienneté organisationnelle. Ces connaissances portent notamment sur l'historique et le fonctionnement de l'organisation, ses procédures et outils, ainsi que sur les interlocuteurs clés et les sources d'information pertinentes.

Dans les situations de conception ou de mise en œuvre de projets, l'expérience des seniors contribue notamment à réinterroger le cadrage et à faire apparaître des dimensions qui n'avaient pas été envisagées. L'épisode du questionnaire illustre cette fonction de mise à l'épreuve : Chloé décrit le rôle de la collaboratrice senior comme une capacité à « challenger » les travaux et à faire émerger des éléments auxquels l'équipe n'avait pas pensé.

Interrogée ensuite sur ce qui, selon elle, caractérise plus largement cet apport, Chloé oppose sa propre tendance à aller rapidement « de A à Z » à une manière plus progressive de procéder chez les seniors, qui prennent davantage le temps de parcourir les différentes étapes parce qu'« ils savent l'importance que ça a ». Elle associe cette démarche à des productions plus approfondies et comportant davantage de contenu. Raymond formule une perception proche lorsqu'il attribue aux juniors une tendance à rechercher des façons plus rapides ou plus simples d'atteindre le résultat.

Dans d'autres situations, le regard neuf et les propositions nouvelles du junior sont mis en discussion avec l'expérience et le recul du senior. Raymond décrit ainsi des juniors qui questionnent les modes opératoires et les pratiques existantes, tandis que les seniors mobilisent leur connaissance du fonctionnement organisationnel pour expliciter certaines contraintes et mettre ces propositions en perspective. Cette interaction peut également conduire à réinterroger les pratiques en place. Il résume cette articulation en indiquant que « l'alliance des deux » permet d'aboutir à « quelque chose qui est plus qualitatif ». Cette construction collective est favorisée par un climat que les répondants décrivent comme marqué par la confiance, l'entraide, le partage et le droit à l'erreur.

Les interactions entre générations soutiennent également des apprentissages croisés dans les situations de travail. Chloé décrit ainsi des échanges très concrets au cours desquels des collègues plus expérimentés lui montrent certaines fonctionnalités ou méthodes qu'elle ne maîtrise pas, tandis qu'elle les accompagne elle-même sur des domaines tels que les réseaux sociaux, la vidéo ou le montage. Sophie décrit un fonctionnement similaire : les membres de l'équipe se montrent leurs productions, expérimentent ensemble et reproduisent ensuite les pratiques observées. Raymond résume cette dynamique par l'idée qu'ils « expérimentent ensemble », « apprennent ensemble » et « partagent ».

Les seniors contribuent plus spécifiquement à la transmission de connaissances métier et organisationnelles. Chloé souligne l'importance de collègues présents depuis dix, quinze ou vingt ans dans l'organisation pour comprendre l'historique des décisions, les solutions déjà testées ou les raisons de certains fonctionnements. Cette transmission peut également passer par l'observation directe de situations de travail. Emma rapporte ainsi avoir été invitée par sa manager à assister à une instance

avec les organisations syndicales, sans intervenir, afin de pouvoir observer sa manière de présenter et de vulgariser les sujets.

Ces apprentissages sont facilités, là encore, par un climat de confiance et d'entraide, mais aussi par la proximité des échanges au quotidien, notamment à travers les quotidiennes de l'équipe, qui constituent un espace récurrent de mise en discussion, ainsi que par la transversalité des missions.

Dans les situations sensibles, l'expérience répétée de difficultés relationnelles ou politiques est associée à une meilleure compréhension des codes, des attentes et des risques associés aux interactions. Elle s'accompagne de davantage de recul, de prudence et de maîtrise de la posture, favorisant le maintien d'échanges calmes et constructifs. L'épisode du CESEC l'illustre, Sophie reliant explicitement cette capacité à l'expérience acquise au fil des situations de relations sociales. Elle nuance toutefois le lien avec l'âge en soulignant qu'une telle posture peut être acquise par l'expérience elle-même. Monique décrit de manière comparable des réflexes de prudence acquis avec l'expérience, consistant par exemple à anticiper les circuits d'information ou les enjeux politiques avant d'adresser directement une communication. Plus spécifiquement, Emma décrit une situation où l'expérience acquise dans la présentation et la vulgarisation devant les organisations syndicales peut permettre d'adapter le discours afin d'en faciliter la compréhension par les interlocuteurs.

Le cas met également en évidence un regard critique porté sur les productions issues de l'intelligence artificielle. Chloé décrit les seniors de l'équipe comme particulièrement enclins à « titiller » les résultats produits par les outils, à identifier erreurs, omissions ou incohérences et à maintenir une forme de contradiction. Sophie associe, de son côté, cette capacité critique à l'expérience et aux réflexes métier accumulés, en prenant l'exemple d'Ariane dont l'expertise métier lui permet de « juger de la pertinence de ce que peut ressortir l'IA ». Ici, l'expertise accumulée apparaît ainsi comme une ressource soutenant le contrôle critique et la fiabilisation des productions de l'IA, davantage que l'âge en tant que tel.

Enfin, le cas ne fait pas apparaître de différence marquée de motivation selon le niveau de séniorité. Celle-ci est davantage décrite comme dépendante du parcours, du caractère et des projets professionnels. Chloé souligne néanmoins que la répétition durable des mêmes missions peut contribuer à une forme de démotivation, tandis que le renouvellement des sujets, la transversalité et les possibilités de mobilité interne peuvent entretenir la curiosité et l'engagement. Elle observe ainsi que plusieurs seniors de l'équipe ont récemment changé de fonction et associe cette mobilité à leur niveau actuel de motivation.

Encadré récapitulatif des mécanismes et conditions du cas Nova Mutuelle

L'encadré ci-dessous récapitule les mécanismes identifiés dans ce cas ainsi que les contextes et conditions qui leur ont été explicitement associés dans les situations rapportées par les répondants. Il restitue ainsi le niveau d'analyse propre au cas, avant leur mise en regard et leur regroupement dans le cadre de la comparaison inter-cas, notamment au sein des tableaux intermédiaires d'analyse.

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Ajustement de l'action aux interlocuteurs et situations	—
Régulation relationnelle	—
Transmission des connaissances	Climat de cohésion, confiance, entraide, partage et droit à l'erreur ; proximité des échanges au quotidien, notamment via les quotidiennes de l'équipe ; transversalité des missions
Cadrage et sécurisation	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement ; climat de cohésion, confiance, entraide, partage et droit à l'erreur ; proximité des échanges au quotidien, notamment via les quotidiennes de l'équipe
Complémentarité productive des perspectives	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement ; climat de cohésion, confiance, entraide, partage et droit à l'erreur ; proximité des échanges au quotidien, notamment via les quotidiennes de l'équipe
Contrôle critique des productions issues d'outils (IA ou autres)	—
Maintien de la motivation et de l'engagement dans la durée	Renouvellement des sujets ; transversalité des missions ; mobilité interne / changement de poste

— : aucune condition spécifique explicitement associée à ce mécanisme dans le cas.

2.2.5 BPO Services : service paie France réparti entre Grenoble et Oujda

2.2.5.1 Présentation du cas

Le cas BPO Services porte sur le service paie France, placé sous la responsabilité de Corinne. Il compte environ 33 collaborateurs, répartis entre Grenoble et Oujda, au Maroc, et assure la production d'environ 6 000 paies pour une quarantaine de sociétés. Le service regroupe des activités de gestion de la paie, d'administration du personnel et de prévoyance. Son organisation comprend plusieurs pôles, avec des responsables de pôle, des coordinatrices ainsi que des gestionnaires de paie et d'administration du personnel.

Une partie des activités est réalisée depuis le Maroc, où des collaborateurs ont progressivement été formés à la paie française. À Grenoble sont notamment implantés les fonctions de coordination, de gestion de paie et d'administration du personnel. Les coordinatrices interviennent transversalement

sur des activités de contrôle et de validation, tandis que les responsables de pôle encadrent des équipes de production. Le service comporte relativement peu de profils seniors au sens retenu dans l'étude : environ quatre à cinq collaborateurs se situent autour de 45 ans ou plus.

Quatre membres du service ont été interrogés dans le cadre de l'étude : la responsable du service, une collaboratrice senior et deux collaborateurs de moins de 30 ans exerçant des fonctions différentes au sein du service.

Profil	Catégorie dans l'étude	Fonction	Expérience / ancienneté
Corinne	Manager	Responsable du service paie France	Près de 3 ans chez BPO Services ; parcours antérieur d'environ 18 ans dans la paie, notamment chez Grand Frais et en cabinet comptable
Joëlle	Senior	Coordinatrice paie	Chez BPO Services depuis 2003 ; gestionnaire de paie à son arrivée puis coordinatrice depuis 2015
Léo	Junior	Responsable de pôle paie	Env. 5 ans chez BPO Services et dans la paie, après une reconversion professionnelle depuis la restauration
Stacy	Junior	Gestionnaire administration du personnel et prévoyance	10 ans chez BPO Services et dans la fonction ; expérience antérieure en assistance administrative et gestion

Episodes empiriques emblématiques

Un chiffre rond qui ne colle pas

Lors du contrôle d'un solde de tout compte, une coordinatrice expérimentée repère une anomalie dans le calcul de la journée de solidarité. Les heures correspondantes avaient été majorées par l'outil de calcul des heures supplémentaires alors qu'elles ne devaient pas l'être. L'erreur, dont l'impact était faible, était passée inaperçue depuis quelque temps.

Léo explique que c'est d'abord « un chiffre qui ne colle pas » qui attire l'attention de la coordinatrice. Une estimation rapide lui fait apparaître un écart et l'amène à approfondir le contrôle. Elle reprend alors les données du salarié, ses badges ainsi que l'accord d'entreprise applicable. Cette vérification

est d'autant plus nécessaire que les règles relatives à la journée de solidarité diffèrent selon les sociétés du groupe. L'analyse permet finalement d'identifier que les heures avaient été majorées à tort et de corriger le processus pour les traitements suivants.

Du fluo aux tableaux croisés dynamiques

Corinne raconte qu'il y a encore peu de temps, le contrôle des heures travaillées figurant sur les bulletins était réalisé manuellement, avec un repérage visuel et des « petits coups de fluo ». De nouvelles collaboratrices, plus à l'aise avec Excel, proposent alors de recourir à des requêtes et à des tableaux croisés dynamiques afin d'automatiser une partie du contrôle. Les collaboratrices les plus anciennes dans l'entreprise se montrent d'abord réticentes à cette nouvelle manière de faire. Elles finissent toutefois par l'adopter après avoir constaté le gain de temps obtenu et la fiabilité du contrôle, complété si nécessaire par de l'échantillonnage. Corinne décrit finalement cette évolution comme « gagnant-gagnant ».

L'arrivée d'un robot dans le traitement des arrêts maladie

Dans un contexte de transformation du service, BPO Services met progressivement en place des outils d'automatisation et d'intelligence artificielle. Corinne évoque notamment l'automatisation du traitement des arrêts maladie : leur lecture, auparavant réalisée par des collaborateurs, peut désormais être directement intégrée dans le logiciel de paie. Cette évolution suscite des inquiétudes chez certains membres de l'équipe, qui peuvent craindre que l'automatisation d'une partie de leurs tâches menace leur poste.

Pour accompagner cette transformation, Corinne explique s'appuyer notamment sur Joëlle, coordinatrice présente dans l'entreprise depuis plus de vingt ans. Selon elle, Joëlle dispose d'« une vision de ce qui se passe chez BPO Services depuis 20 ans » et sait adapter la manière et le moment d'aborder le changement. Elle « tempore », identifie les personnes susceptibles de « se braquer » ou d'avoir peur et cherche à les accompagner différemment.

Corinne explique également que Joëlle s'appuie sur sa propre trajectoire dans l'entreprise pour mettre les transformations actuelles en perspective auprès de l'équipe. Présente chez BPO Services depuis plus de vingt ans, elle peut rappeler que son poste a déjà évolué au fil des changements successifs sans disparaître et qu'il est même devenu « de plus en plus intéressant ». Corinne résume ainsi une partie de son rôle : « Rassurer aussi. C'est un peu la maman du service. »

2.2.5.2 Analyse du cas BPO Services

Dans le cas BPO Services, la valeur associée à la séniorité prend appui sur la mobilisation des expériences passées et des connaissances accumulées, enrichies et contextualisées par l'ancienneté organisationnelle. Chez plusieurs répondants, la séniorité est d'ailleurs fortement associée à cette ancienneté dans l'organisation. Interrogée sur les situations dans lesquelles la séniorité de certains collaborateurs aurait fait la différence, Stacy explique que « ce n'est pas forcément lié à la tranche d'âge » mais au fait que chez BPO Services, « les seniors sont là depuis quand même assez longtemps, donc ils ont aussi l'antériorité ». Corinne mobilise elle aussi fréquemment la catégorie des « anciennes » quand elle est questionnée sur les apports de la séniorité et précise, lorsqu'elle est interrogée sur ce

terme, qu'elle fait effectivement référence à l'ancienneté chez BPO Services. Joëlle va plus loin encore dans la dissociation entre âge et contribution : interrogée spécifiquement sur des collaborateurs seniors en âge mais récemment reconvertis, elle n'identifie pas d'apport particulier lié à leur âge et affirme que « l'âge n'a pas d'importance chez nous ». Les connaissances mobilisées sont de différentes natures : elles portent notamment sur l'historique et les transformations de l'organisation, ses pratiques, règles et processus internes, les dynamiques politiques et relationnelles, les interlocuteurs et sources d'information pertinentes, la mémoire de situations déjà rencontrées, mais également sur l'expertise technique en paie et ses points de contrôle.

Dans les situations de production, de contrôle et de validation de la paie, les expériences passées et connaissances accumulées soutiennent un questionnement et un regard critique sur les résultats produits par le logiciel. L'épisode « Un chiffre rond qui ne colle pas » illustre cette vigilance acquise au fil de l'expérience. Corinne décrit plus largement le même type de fonctionnement : un gestionnaire moins expérimenté peut faire davantage confiance au logiciel parce qu'il est paramétré, tandis que les plus expérimentés repèrent plus facilement une ligne inhabituelle, un plafond incohérent, ou un élément « bizarre » dans le bulletin et vont en rechercher l'origine. Elle résume cet apprentissage en indiquant qu'« on apprend avec les années à ne plus faire complètement confiance au logiciel ». Ce regard critique contribue ainsi à fiabiliser et à sécuriser les traitements. L'expérience peut également soutenir leur rapidité d'exécution : Stacy l'associe aux habitudes et aux réflexes acquis, ainsi qu'à « la mémoire de ce qui a été fait ».

Stacy décrit également une fonction de recul et de cadrage face à une dynamique d'action parfois trop rapide des juniors, notamment sur des sujets nouveaux. Selon elle, les seniors disposent davantage de connaissances sur « ce qu'on peut faire » et « freinent un peu la dynamique des juniors », aidant à canaliser leurs initiatives et à éviter que celles-ci « partent dans tous les sens ».

Dans les contextes de transformation, d'incertitude ou de crise, l'expérience de situations difficiles et de transformations passées peut permettre davantage de recul et de relativisation. Plusieurs situations permettent de distinguer les ressources qui soutiennent cette prise de recul. L'épisode « L'arrivée d'un robot dans le traitement des arrêts maladie » illustre notamment la mobilisation de l'ancienneté organisationnelle et l'expérience des transformations passées pour temporiser, adapter l'accompagnement et rassurer. Joëlle relie elle-même l'évolution de sa posture au temps et à l'expérience : « je me suis canalisée avec les années » et « j'ai appris à relativiser aussi avec les années ».

Cette prise de recul n'exclut toutefois pas toute ambivalence personnelle : interrogée plus largement sur l'IA, Joëlle indique s'y être adaptée et l'utiliser pour gagner du temps, tout en évoquant, sur un registre ironique, la possibilité qu'elle puisse un jour réaliser son travail à sa place.

Dans une autre situation, le recul chez le senior est davantage associé à l'assurance acquise dans ses compétences et son expérience. À propos d'un plan de départ volontaire, Corinne rapporte que les collaboratrices les plus anciennes lui ont semblé moins inquiètes que les nouvelles, parce qu'elles avaient suffisamment confiance dans leur expérience et dans leur place au sein de l'organisation. Stacy décrit une situation convergente lors de la mise en place de l'équipe marocaine : elle rapporte que les juniors se sont montrés davantage « sur la défensive », tandis que les seniors ont davantage temporisé et cherché à « aplanir les situations » et à apaiser les inquiétudes. Ces éléments font apparaître une fonction de régulation du collectif associée, dans ces situations, au recul tiré de l'expérience.

Les interactions entre générations soutiennent par ailleurs des apprentissages croisés dans les situations de travail. Les seniors apportent notamment leur expertise technique en paie, leur mémoire des cas particuliers ainsi que leur connaissance des processus, des pratiques, des règles et des méthodes de travail. Dans certaines situations sensibles ou atypiques, cette interaction remplit également une fonction de sécurisation de l'action. Joëlle explique que des juniors, y compris certains disposant déjà d'une certaine expérience, viennent la solliciter « dans le doute » afin d'obtenir une réponse qui les rassure et leur permette de conforter la position à adopter. Elle évoque notamment les dossiers prud'homaux ou certains cas particuliers pour lesquels l'expérience accumulée constitue un point d'appui avant d'arrêter une réponse.

Les juniors contribuent de leur côté par leur maîtrise des nouveaux outils, des nouvelles fonctionnalités, des usages numériques et de nouvelles méthodes de travail. Stacy décrit très concrètement cette réciprocité : les seniors viennent vers elle pour être aidés ou « formés » sur certaines manipulations numériques, telles que les PDF, tandis qu'elle sollicite les seniors lorsqu'elle recherche une confirmation technique, un ancien process ou une information issue de l'historique de l'activité.

Cette dynamique est favorisée par plusieurs modalités de fonctionnement du collectif. Corinne organise des réunions mensuelles afin que « tous les points de vue se rencontrent » et souligne l'importance de la transversalité et de l'entraide, notamment afin d'éviter qu'un seul collaborateur soit détenteur d'un savoir. Elle décrit également des collaboratrices expérimentées qui viennent directement « à côté de la personne » pour lui montrer leurs méthodes de travail. Léo rapporte de même que les membres de l'équipe se sollicitent directement selon les compétences nécessaires. Stacy décrit enfin un apprentissage réalisé « côte à côte », dans lequel les collaborateurs se montrent, s'expliquent et « s'appellent au secours » lorsqu'ils en ont besoin. Cette dynamique est également favorisée par une culture ancienne de travail entre générations, malgré une présence numériquement minoritaire des seniors dans l'équipe. Stacy souligne l'absence de « barrière liée à l'âge », tandis que Joëlle indique qu'il n'existe ni « clan des jeunes » ni « clan des vieux » et qu'elle-même n'hésite pas à solliciter des juniors lorsque ceux-ci maîtrisent mieux certaines pratiques.

Plus spécifiquement, une situation fait apparaître que l'âge peut être perçu par certains interlocuteurs internes ou externes comme un marqueur d'autorité ou de sagesse. Stacy explique que certaines informations ou demandes sont davantage prises en compte lorsqu'elles sont portées par une personne plus âgée. Elle évoque une « autorité naturelle » et rapporte que certains interlocuteurs recherchent la confirmation d'une personne perçue comme « adulte », plus âgée et représentant davantage « l'autorité » ou « la sagesse ».

La crédibilité ainsi attribuée au senior peut alors favoriser une meilleure prise en compte des informations transmises ou des demandes formulées.

Le cas fait enfin apparaître une possible fragilisation de la contribution associée à la séniorité dans les situations d'évolution des outils et de transformation des pratiques. Plusieurs situations se distinguent. Les premières mettent en évidence l'ancrage dans des méthodes devenues habituelles. L'épisode « Du fluo aux tableaux croisés dynamiques » montre ainsi que l'introduction de nouvelles méthodes peut susciter une réticence initiale chez des collaboratrices anciennes, avant leur adoption lorsque les gains de temps et la fiabilité du nouveau dispositif deviennent visibles. Léo décrit de manière comparable certaines habitudes, telles que l'utilisation persistante d'une calculatrice ou le pointage manuel de

données pouvant désormais être traité sur Excel. Certaines de ces pratiques finissent par évoluer au contact de nouvelles méthodes, mais de façon progressive.

Léo souligne lui-même l’ambivalence de l’expérience dans un métier soumis à des évolutions régulières : « cet ancien œil » constitue selon lui à la fois « une qualité » et « un défaut ». Il donne accès à la mémoire de cas que peu d’autres collaborateurs possèdent, mais peut aussi maintenir certaines façons de faire alors que les pratiques ont évolué.

D’autres situations mettent davantage en évidence les inquiétudes suscitées par le changement. Stacy rapporte ainsi les propos d’une collaboratrice senior craignant de ne pas réussir à « prendre la machine en route assez vite » face aux évolutions technologiques. Celle-ci ne considère pas qu’elle ne pourra pas s’adapter, mais anticipe un besoin plus important de formation, d’aide et de support. Dans une autre situation, Corinne décrit une collaboratrice réfractaire aux évolutions des outils et interprète cette résistance comme liée à la crainte que son poste d’assistante disparaisse. L’épisode du robot dans le traitement des arrêts maladie fait apparaître une inquiétude proche face à l’automatisation d’une partie des tâches.

Ces situations peuvent favoriser le maintien temporaire de pratiques habituelles, conduisant à une appropriation plus lente du changement. Ces réticences apparaissent néanmoins modérées par plusieurs éléments : la perception concrète de l’utilité des nouvelles méthodes, le climat d’entraide et les échanges entre générations. La maîtrise des nouveaux outils par les juniors peut en effet soutenir l’accompagnement intergénérationnel, en rendant concrètement perceptible leur utilité et en facilitant leur appropriation par les seniors.

Encadré récapitulatif des mécanismes et conditions du cas BPO Services

L’encadré ci-dessous récapitule les mécanismes identifiés dans ce cas ainsi que les contextes et conditions qui leur ont été explicitement associés dans les situations rapportées par les répondants. Il restitue ainsi le niveau d’analyse propre au cas, avant leur mise en regard et leur regroupement dans le cadre de la comparaison inter-cas, notamment au sein des tableaux intermédiaires d’analyse.

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Régulation émotionnelle	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Transmission des connaissances	Climat d’entraide et culture de travail intergénérationnel ; échanges faciles, bonne entente et absence de clivages générationnels ; transversalité des missions
Cadrage et sécurisation	—
Ancrage des repères et ralentissement de l’appropriation du changement	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement ; utilité perçue du changement ; climat d’entraide et échanges intergénérationnels

Mécanismes identifiés	Contextes / Conditions explicitement associés dans le cas
Contrôle critique des productions issues d'outils (IA ou autres)	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement
Inquiétudes face aux changements et à ses conséquences sur les repères et la fonction	Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement ; capacité à prendre du recul ; utilité perçue du changement ; climat d'entraide et échanges intergénérationnels
Crédibilité attribuée en raison de l'âge perçue	—

— : aucune condition spécifique explicitement associée à ce mécanisme dans le cas.

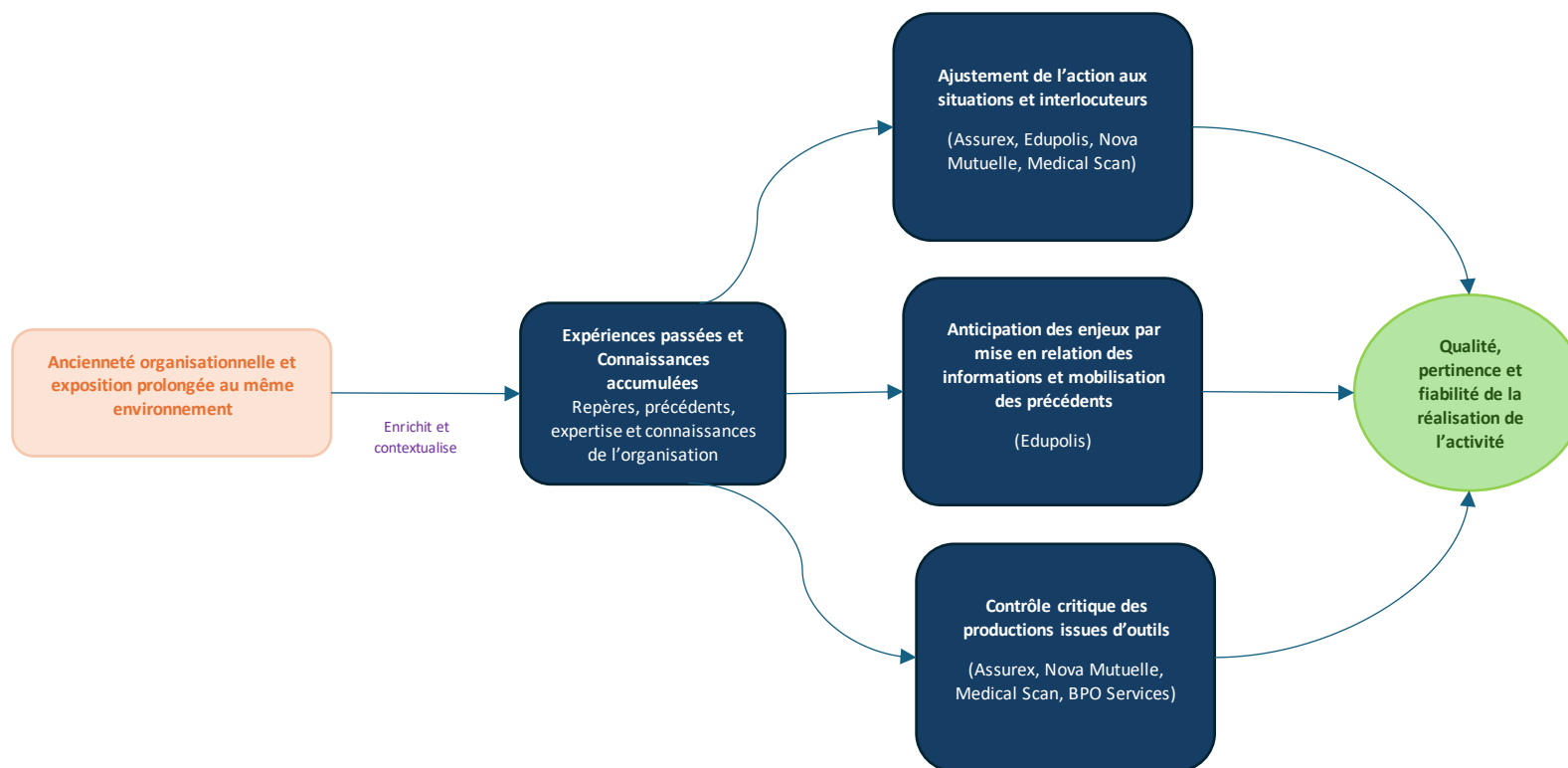
2.2.6 Comparaison inter-cas

La comparaison des cinq cas a permis d'identifier plusieurs mécanismes convergents entre les cas, ainsi que les conditions qui en modulent les effets. Ces rapprochements ont conduit à construire six trajectoires inter-cas, présentées ci-après. Chacune est accompagnée d'une lecture analytique visant à expliciter les convergences observées entre les cas et les différentes modalités selon lesquelles les mécanismes identifiés se manifestent.

2.2.6.1 Trajectoires inter-cas : modélisation et lecture analytique

Légende des trajectoires inter-cas

Repère visuel	Signification
Bloc bleu foncé	Ressources associées à la séniorité et mécanismes / modalités par lesquels elles produisent des effets.
Bloc saumon	Contextes et conditions susceptibles de favoriser ou de limiter les mécanismes et leurs effets.
Ellipse verte	Effets favorables sur l'activité ou le collectif, contribuant à la création de valeur.
Ellipse rouge	Effets de fragilisation de la valeur ou du fonctionnement collectif.
Flèche bleue →	Enchaînements entre ressources, mécanismes et effets.
Indication en violet	Nature de l'action exercée par un contexte ou une condition sur le processus représenté.
<i>Mention orange italique</i>	Dans les blocs bleus : modulation spécifique identifiée pour le mécanisme concerné.
(Nom du cas)	Cas dans lequel le mécanisme ou la modalité a été observé.



Les expériences passées et les connaissances accumulées constituent un socle de ressources transversal aux différents mécanismes observés dans les cas. La première trajectoire isole plus spécifiquement les situations dans lesquelles ces ressources sont directement mobilisées dans la réalisation de l'activité, en contribuant à ajuster, anticiper ou sécuriser l'action. Cette mobilisation apparaît notamment dans des situations marquées par la complexité, l'incertitude ou la pression, mais également lorsque l'activité comporte une dimension interactionnelle sensible nécessitant d'adapter sa posture à l'interlocuteur. L'ancienneté organisationnelle et l'exposition prolongée à un même environnement enrichissent et contextualisent ces ressources en leur ajoutant notamment des repères, des précédents et une connaissance plus fine de l'organisation.

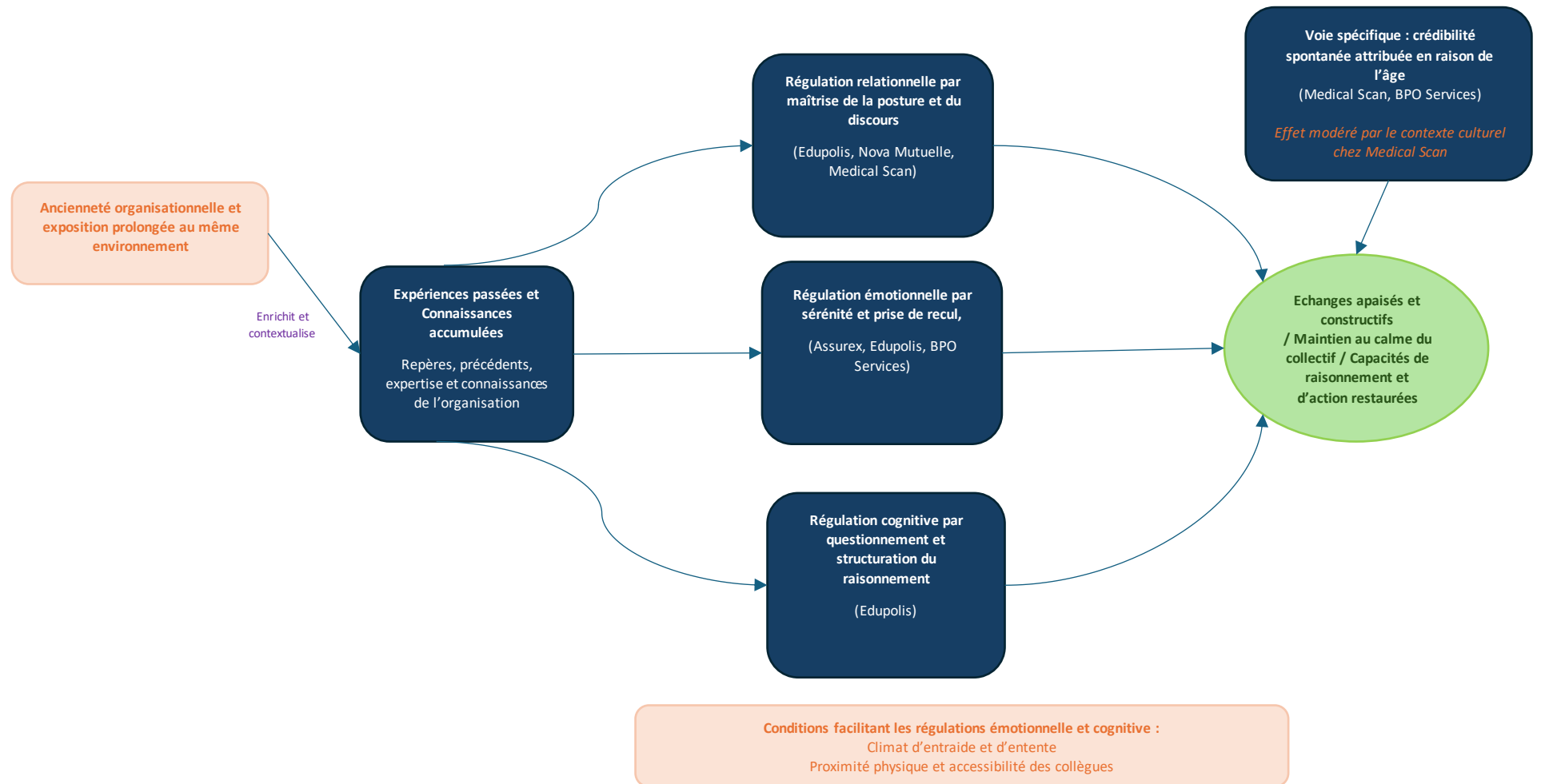
Une première modalité, observée dans plusieurs cas, consiste à ajuster l'action aux situations et aux interlocuteurs. Ces ressources permettent alors d'adapter le discours, la posture ou l'approche retenue au contexte rencontré.

Une deuxième modalité concerne le contrôle critique des productions issues d'outils. Dans plusieurs cas, l'expertise et les repères construits avec l'expérience permettent de questionner les résultats produits, d'identifier d'éventuelles incohérences, erreurs ou limites et d'apporter les corrections nécessaires.

Enfin, plus spécifiquement dans le cas d'Edupolis, la maîtrise de l'information et la mobilisation de précédents permettent d'anticiper un enjeu futur et de construire progressivement une réponse avant que la difficulté ne se matérialise.

Ces différentes modalités convergent vers une action mieux ajustée, anticipée ou sécurisée, contribuant à la qualité, à la pertinence ou à la fiabilité de la réalisation de l'activité.

2. Régulation et restauration des capacités d'action en situation sensible, de tension ou de crise



Les expériences passées et les connaissances accumulées constituent ici le principal socle de ressources mobilisé dans les situations sensibles, de tension ou de crise. Leur contribution à la régulation repose notamment sur la maîtrise de la posture, les capacités de prise de recul et la mobilisation de repères contextualisés par l'ancienneté organisationnelle ou l'exposition prolongée à un même environnement. La trajectoire met ainsi en évidence plusieurs formes de régulation contribuant à préserver ou restaurer les capacités d'action individuelles et collectives.

Une première modalité relève de la régulation relationnelle. Dans plusieurs cas, l'expérience favorise une meilleure maîtrise de la posture et du discours, permettant d'adapter les échanges dans des situations potentiellement sensibles ou tendues. Cette maîtrise contribue à maintenir des interactions plus apaisées et constructives.

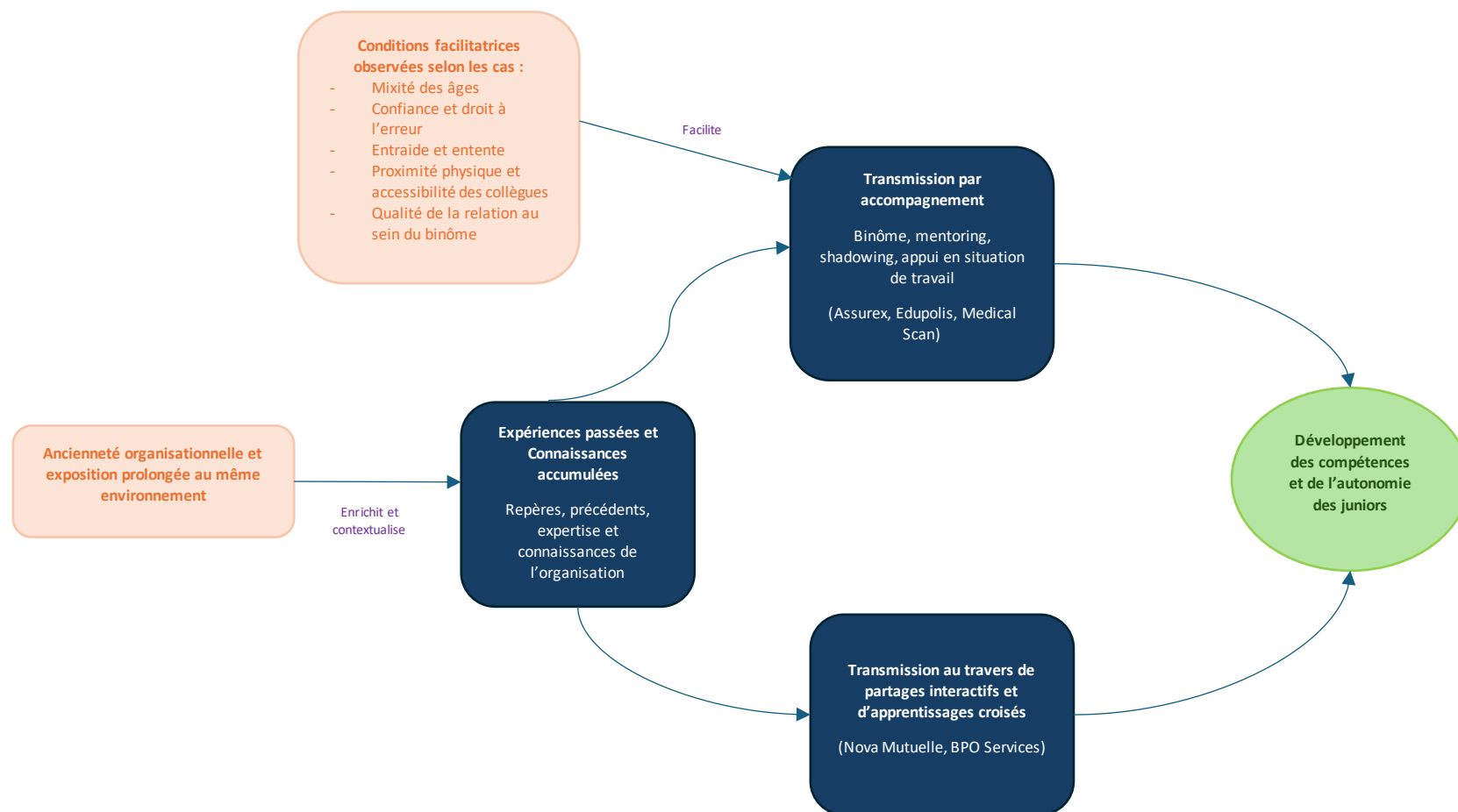
Une deuxième modalité concerne la régulation émotionnelle. Dans plusieurs cas, l'expérience est associée à davantage de sérénité et de prise de recul face à la pression. Cette régulation peut permettre au senior de mieux contenir son propre stress et d'en limiter la diffusion, mais aussi de rassurer ou d'apaiser ses collègues, contribuant au maintien d'un climat collectif plus calme et à la continuité de l'action.

Plus spécifiquement dans le cas de Edupolis, les connaissances accumulées sont également mobilisées dans une forme de régulation cognitive : par un questionnement pertinent et la structuration du raisonnement, le senior aide une collègue à retrouver ses capacités d'analyse et à construire elle-même une solution.

Une autre voie, observée plus spécifiquement chez Medical Scan et BPO Services, repose sur la crédibilité spontanément attribuée en raison de l'âge perçu. Celle-ci peut favoriser une meilleure prise en compte de la parole du senior et faciliter des échanges constructifs. Chez Medical Scan, cet effet apparaît toutefois dépendant du contexte culturel dans lequel la séniorité est perçue.

Les régulations émotionnelle et cognitive sont facilitées, dans certaines situations, par un climat d'entraide et d'entente ainsi que par la proximité physique et l'accessibilité des collègues.

L'ensemble de ces modalités converge vers des échanges plus apaisés et constructifs, le maintien d'un climat collectif plus calme et, dans certaines situations, la restauration des capacités de raisonnement et d'action, contribuant ainsi à la préservation des relations professionnelles et à la sécurisation de l'activité.



Les expériences passées et les connaissances accumulées constituent ici un socle de ressources mobilisé dans les situations de transmission et d'apprentissage. Ces ressources sont enrichies et contextualisées par l'ancienneté organisationnelle et l'exposition prolongée à un même environnement. La trajectoire met principalement en évidence la manière dont ces ressources sont transmises aux juniors et contribuent au développement de leurs compétences et de leur autonomie.

Dans plusieurs cas, notamment Assurex, Edupolis et Medical Scan, cette transmission prend appui sur des formes d'accompagnement telles que le binôme, le mentorat, le shadowing ou l'appui direct en situation de travail. Ces configurations permettent au senior de mobiliser ses expériences passées et ses connaissances pour accompagner progressivement le junior, favorisant le développement de ses compétences et de son autonomie.

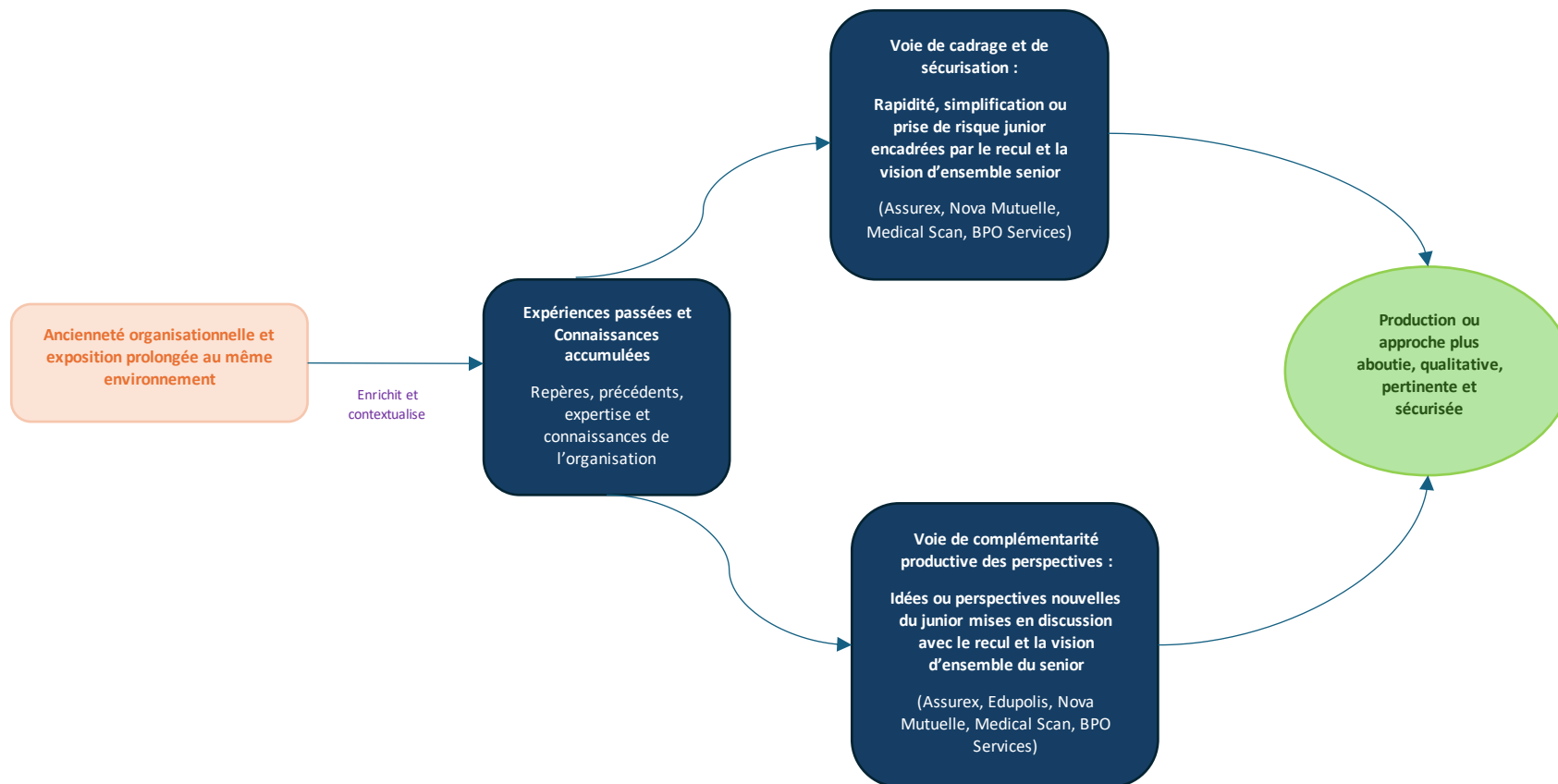
Dans d'autres cas, notamment Nova Mutuelle et BPO Services, la transmission apparaît davantage à travers des situations de partage interactif en situation de travail. Les échanges peuvent alors être réciproques, mais ils permettent notamment aux seniors de transmettre leur expertise, leurs repères, leurs précédents et leurs connaissances de l'organisation, contribuant, là aussi, au développement des compétences des juniors.

Ces dynamiques sont facilitées, selon les cas, par la mixité des âges, la confiance et le droit à l'erreur, l'entraide et l'entente, la proximité physique et l'accessibilité des collègues ainsi que, dans certaines configurations en binôme, par la qualité de la relation entre les personnes.

L'ensemble de ces modalités contribue au renforcement des capacités individuelles et collectives.

4. Articulation des contributions juniors et seniors dans les situations de travail

Conditions facilitatrices observées selon les cas :
Climat de confiance et de droit à l'erreur
Climat d'entraide et d'entente
Proximité physique et accessibilité des collègues
Ouverture d'esprit, écoute et prise en compte de l'autre



Les expériences passées et les connaissances accumulées constituent ici un socle de ressources permettant aux seniors de mobiliser davantage de recul et une vision plus globale des situations. Ces ressources sont enrichies et contextualisées par l'ancienneté organisationnelle et l'exposition prolongée à un même environnement. La trajectoire met en évidence deux formes distinctes d'interaction entre juniors et seniors susceptibles de contribuer à améliorer et à sécuriser la réalisation de l'activité.

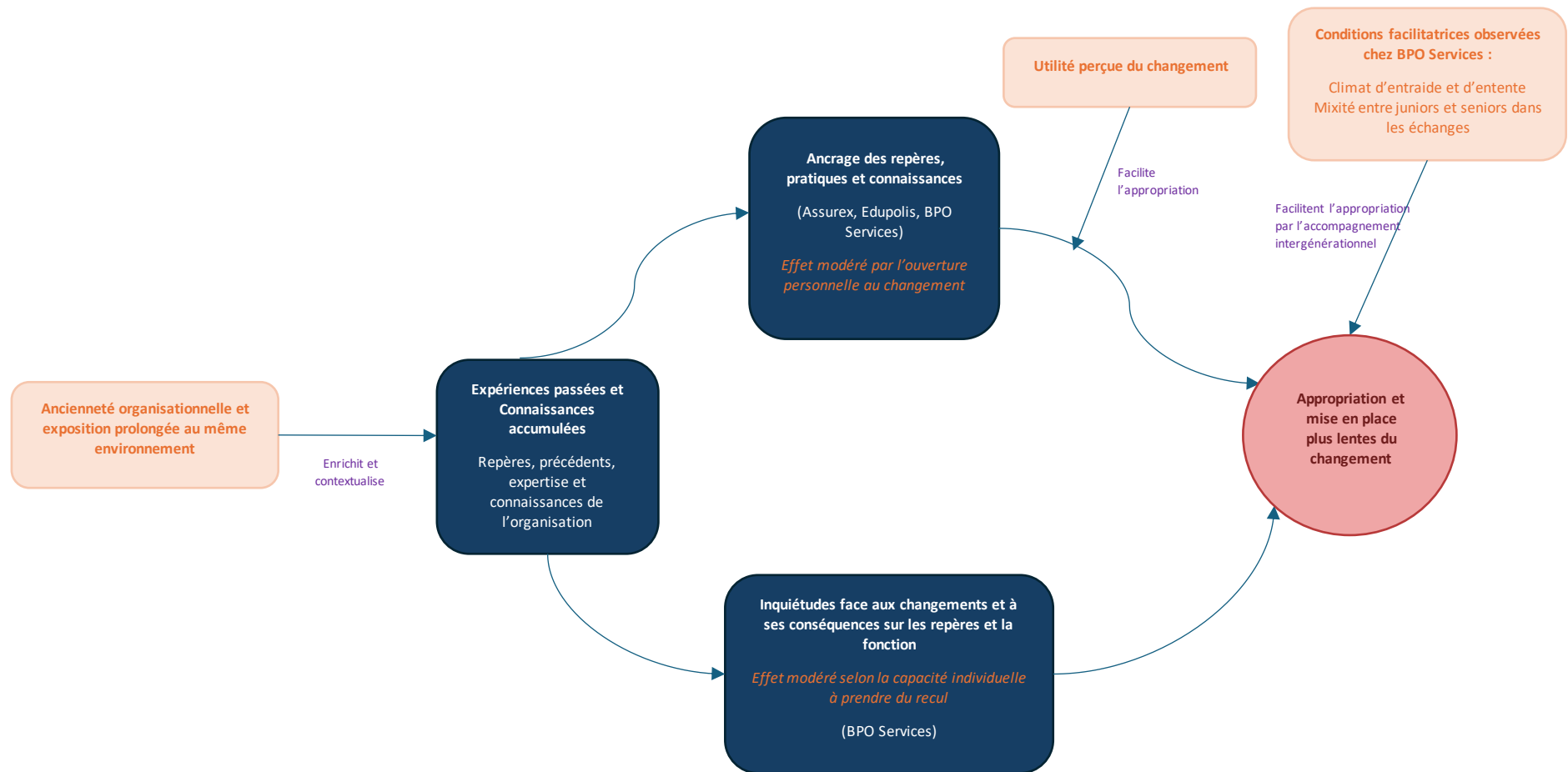
Une première modalité repose sur l'intervention du senior dans le travail ou l'approche du junior. Face à la rapidité d'action, à la volonté de simplifier ou à la plus grande propension à prendre des risques, attribuées au junior, le recul et la vision d'ensemble associés au senior permettent de cadrer et de sécuriser la démarche engagée.

Une deuxième modalité relève d'une complémentarité productive des perspectives. Les idées nouvelles ou les approches différentes proposées par le junior peuvent être mises en discussion, là encore, avec le recul et la vision plus globale mobilisés par le senior. Cette articulation permet d'enrichir la réflexion et de faire évoluer les propositions initiales pour aboutir à une production ou à une approche plus pertinente et plus aboutie.

Ces dynamiques supposent toutefois que les points de vue des différentes générations puissent effectivement être exprimés, entendus et pris en compte. Elles sont ainsi favorisées, selon les cas, par la confiance et le droit à l'erreur, l'entraide et l'entente, la proximité physique et l'accessibilité des collègues, mais aussi par l'ouverture d'esprit, l'écoute et la prise en compte du point de vue de l'autre.

Ces deux modalités contribuent à faire émerger une production ou une approche plus aboutie, qualitative, pertinente et sécurisée.

5. Appropriation du changement et actualisation des pratiques



Les expériences passées et les connaissances accumulées constituent ici un socle de ressources qui peut, en revanche, dans certaines situations, fragiliser l'adaptation au changement. La trajectoire met en évidence deux mécanismes susceptibles d'entraîner une résistance initiale au changement et le maintien temporaire des méthodes habituelles.

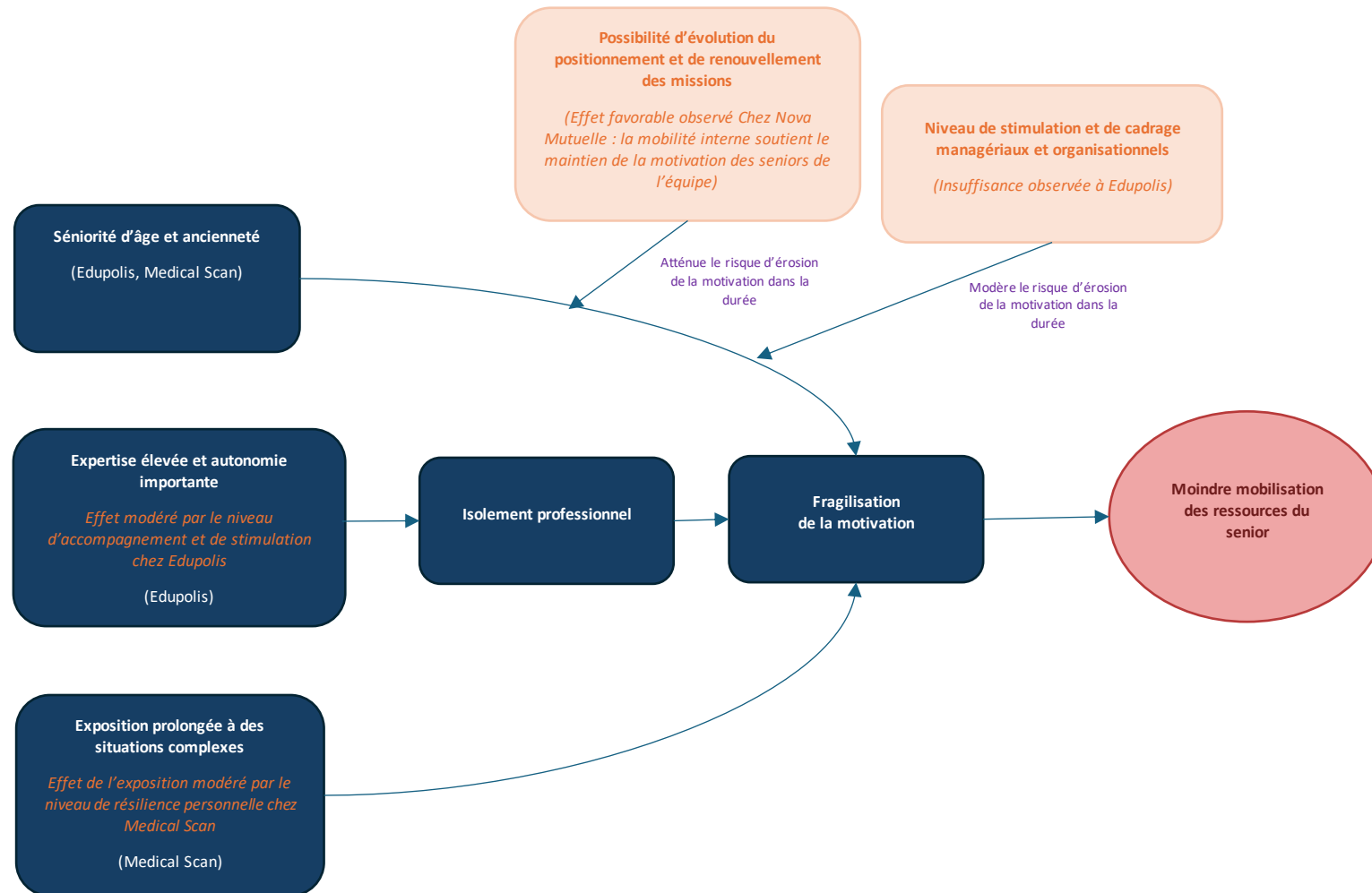
Une première modalité, observée chez Assurex, Edupolis et BPO Services, repose sur l'ancrage des repères, des pratiques et des connaissances constituées au fil de l'expérience. L'ancienneté organisationnelle et l'exposition prolongée à un même environnement contextualisent ces connaissances et contribuent ainsi à leur ancrage. Cet ancrage peut rendre plus difficile l'abandon ou l'évolution des manières de faire habituelles et susciter une résistance initiale au changement. Cet effet apparaît toutefois modéré par l'ouverture personnelle au changement. La perception de l'utilité du changement peut également atténuer les résistances.

Une seconde modalité, observée plus spécifiquement chez BPO Services, tient aux inquiétudes suscitées par le changement et par ses conséquences possibles sur les repères construits ou sur la fonction occupée. Ces inquiétudes peuvent, elles aussi, alimenter une résistance initiale et favoriser le maintien temporaire des méthodes habituelles. Leur effet apparaît néanmoins modéré par la capacité individuelle à prendre du recul.

Qu'elles se manifestent séparément ou de manière combinée, ces deux modalités peuvent ainsi conduire à une appropriation et à une mise en place plus lentes du changement.

Dans le cas de BPO Services, le climat d'entraide et d'entente ainsi que la mixité des âges au sein de l'équipe facilitent toutefois cette appropriation en favorisant un accompagnement intergénérationnel.

6. Fragilisation de la motivation dans la durée et effets sur la mobilisation des ressources associées à la séniorité



Cette dernière trajectoire met en évidence trois mécanismes distincts susceptibles de fragiliser dans la durée la motivation des seniors. Elle fait également apparaître plusieurs facteurs individuels, managériaux et organisationnels qui modèrent ces effets et conditionnent le maintien ou la fragilisation de leur motivation.

Une première modalité, observée à Edupolis et chez Medical Scan, associe la séniorité d'âge et l'ancienneté à une fragilisation possible de la motivation dans la durée. Ce risque apparaît modéré par les possibilités d'évolution du positionnement et de renouvellement des missions. Chez Nova Mutuelle, les seniors de l'équipe ont récemment bénéficié d'une mobilité interne : le renouvellement de leur positionnement et de leurs missions soutient ainsi le maintien de leur motivation. Le niveau de stimulation et de cadrage managériaux et organisationnels modère également cette dynamique. À Edupolis, l'insuffisance de cette stimulation et de ce cadrage semble contribuer à une érosion de la motivation.

Une deuxième modalité, observée plus spécifiquement à Edupolis, repose sur la combinaison d'une expertise élevée et d'une autonomie importante avec un faible niveau d'accompagnement et de stimulation. Cette configuration semble favoriser une forme d'isolement professionnel, susceptible à son tour de fragiliser la motivation du senior.

Une troisième modalité, observée chez Medical Scan, tient à l'exposition prolongée à des situations complexes, qui peut fragiliser la motivation dans la durée. L'effet de cette exposition sur la motivation apparaît modéré par le niveau de résilience personnelle du senior.

Ces trois modalités peuvent ainsi conduire à une fragilisation de la motivation, puis à une moindre mobilisation des ressources du senior, entraînant un risque de moindre contribution à la création de valeur.

Mécanismes spécifiques non intégrés aux trajectoires principales

Au-delà des trajectoires inter-cas retenues, certains mécanismes spécifiques ont été distingués dans une section dédiée. Leur mise à l'écart des trajectoires principales ne traduit pas un moindre intérêt analytique mais répond à un choix de lisibilité.

Dans le cas Assurex, la mobilisation répétée des expériences passées et des précédents peut conduire, dans certaines situations, à une verbalisation plus importante et à un allongement des temps d'échange collectifs.

À Edupolis, l'assurance et la stabilité peuvent soutenir une résistance aux nouvelles demandes ou aux nouvelles façons de faire. Ce mécanisme aurait pu être rattaché à la trajectoire relative à l'appropriation du changement.

Dans une autre configuration, l'assurance associée à la séniorité présente une autre forme d'ambivalence. Lorsqu'elle se combine à une moindre assurance du junior, liée à un moindre recul contextuel, elle peut limiter l'expression ou la défense des idées de ce dernier et fragiliser ainsi sa

contribution au collectif. Ce mécanisme aurait pu être rapproché des situations d'interaction junior-senior-

Enfin, le cas Edupolis met en évidence une concentration des échanges entre membres anciennes sur certains sujets historiques. La maîtrise partagée de l'histoire de l'organisation et l'existence de relations anciennes peuvent alors favoriser des échanges privilégiés au sein d'un sous-groupe et conduire à une sollicitation plus tardive de la junior. Ce mécanisme aurait lui aussi pu être intégré à la trajectoire relative aux interactions junior-senior et fait écho à l'une des conditions facilitatrices identifiées dans les trajectoires d'interaction, à savoir l'absence de clivage générationnel.

Ces mécanismes spécifiques apportent ainsi des éléments de lecture complémentaires à certaines des trajectoires principales, en mettant en évidence des formes d'ambivalence ou de fragilisation du fonctionnement collectif.

2.2.7 Discussion des résultats au regard de la littérature

2.2.7.1 Mobilisation de l'expérience dans l'ajustement, l'anticipation et la sécurisation de l'action

La première trajectoire met en évidence que les expériences passées et les connaissances accumulées constituent un socle de ressources mobilisé par les travailleurs seniors dans la réalisation de l'activité. Ce résultat rejoint l'approche du capital humain de Becker (1962), reprise par Le Garrec et Touzé (2024), selon laquelle les connaissances générales et spécifiques acquises au cours du parcours professionnel contribuent à déterminer la capacité productive d'un travailleur.

Cette trajectoire peut également être éclairée par la notion d'intelligence cristallisée développée par Cattell (1963), qui renvoie aux connaissances et compétences accumulées au cours de la vie et mobilisées pour comprendre et résoudre des situations à partir de l'expérience acquise. Sans permettre d'identifier directement cette forme d'intelligence, nos résultats sont cohérents avec ce cadre. Ils apportent toutefois une précision supplémentaire en faisant apparaître que la mobilisation de ces ressources prend une importance particulière dans des situations complexes, incertaines, sous pression ou sensibles sur le plan interactionnel.

Nos résultats soulignent par ailleurs le rôle de l'ancienneté organisationnelle et de l'exposition prolongée à un même environnement dans la contextualisation de ces ressources. La durée de présence dans l'organisation peut être associée à une connaissance approfondie de ses pratiques, de ses règles, de ses acteurs et de son fonctionnement interne. Sans permettre d'établir une relation entre l'ancienneté et le niveau de performance, nos cas mettent ainsi en évidence certains des mécanismes susceptibles d'éclairer les résultats de Guzzo, Nalbantian et Anderson (2022). Leur méta-analyse montre que l'âge moyen des salariés n'exerce pas d'effet significatif sur la performance des unités de travail, tandis que l'ancienneté dans l'entreprise, mobilisée comme mesure du capital humain spécifique à l'organisation, y est positivement associée.

Dans nos cas, la connaissance des acteurs, des règles, des précédents et du fonctionnement interne fournit aux travailleurs concernés des repères contextualisés qui soutiennent notamment l'anticipation, la résolution de problèmes et la réduction de l'incertitude dans la réalisation de

l'activité. Ces mécanismes contribuent à la qualité, à la fiabilité et à la sécurisation de l'activité et offrent ainsi une piste d'interprétation de l'effet positif de l'ancienneté organisationnelle mis en évidence par Guzzo et al.

Le mécanisme d'anticipation mis en évidence dans nos résultats rejoint plus directement les travaux de Molinié, Gaudart et Pueyo sur les stratégies de régulation développées par les travailleurs expérimentés. Dans le cas des fondeurs étudié par Pueyo, l'expérience permet de repérer des signaux faibles, d'anticiper les dérives du système de production et d'ajuster les réglages avant que les dispositifs automatisés ne signalent une anomalie. Ces stratégies, exercées à l'échelle individuelle, contribuent à la fiabilité du système de production et bénéficient ainsi au collectif, alors même qu'elles restent peu visibles tant qu'elles fonctionnent efficacement. Le mécanisme observé dans notre recherche présente une forte proximité avec ces résultats : les connaissances acquises au cours de l'expérience permettent de détecter une difficulté en amont et d'intervenir avant qu'elle ne produise ses effets.

L'expérience accumulée permet également aux seniors interrogés d'ajuster leur action aux caractéristiques d'une situation ou d'un interlocuteur. Elle soutient ainsi une lecture contextualisée de l'activité, à partir de laquelle le travailleur expérimenté peut adapter sa réponse ou orienter différemment son intervention. Cet ajustement aux interlocuteurs est notamment visible dans les situations présentant une sensibilité interactionnelle et constitue une dimension moins directement documentée par les travaux mobilisés.

Le contrôle critique des productions issues des outils constitue un autre apport de nos résultats. Le rapprochement avec Pueyo tient à la capacité des travailleurs expérimentés à ne pas dépendre exclusivement des informations fournies par un dispositif technique. Dans nos cas, cette capacité prend la forme d'une vérification de la pertinence et de la cohérence des productions issues des outils à partir des connaissances accumulées. L'expérience constitue ainsi un référentiel permettant de repérer certaines erreurs et de sécuriser l'usage de ces outils.

La valeur de ces ressources apparaît dans les effets qu'elles produisent sur l'activité : une action plus ajustée et mieux anticipée ainsi qu'une qualité, une pertinence, une fiabilité et une sécurisation accrues. Ces résultats peuvent être rapprochés de ceux de Lee et al. (2018), qui montrent que la relation entre la proportion de travailleurs de plus de 50 ans et la valeur ajoutée par salarié, globalement négative, devient positive dans certaines configurations, notamment dans les grandes entreprises manufacturières en croissance ou confrontées à des difficultés financières. Sans permettre d'expliquer directement cette relation statistique, nos résultats prolongent ce constat de variabilité à un autre niveau d'analyse : au sein des organisations étudiées, la mobilisation de l'expérience prend une valeur particulière dans les situations complexes, incertaines, sous pression ou sensibles sur le plan interactionnel.

2.2.7.2 Régulation et restauration des capacités d'action en situation sensible, de tension ou de crise

La deuxième trajectoire montre que l'expérience accumulée et les connaissances accumulées peuvent soutenir la régulation des situations sensibles, de tension ou de crise selon trois modalités

complémentaires : relationnelle, émotionnelle et cognitive. Par la maîtrise de leur posture et de leur discours, leur capacité de prise de recul ou encore le questionnement et la structuration du raisonnement, les seniors contribuent au maintien d'interactions constructives et à la restauration des capacités d'action individuelles et collectives.

La régulation relationnelle observée dans nos cas rejoint les travaux de Caroly (2010) sur les guichetiers de La Poste. L'auteure montre que les travailleurs seniors développent, à partir de leur expérience, des règles de métier leur permettant de repérer les signes annonciateurs d'une situation critique et d'adapter leur posture ou leur débit de parole vis-à-vis des clients afin de désamorcer les tensions. Nos résultats confirment ainsi que l'expérience peut être mobilisée dans l'interaction pour réguler les situations sensibles et ainsi maintenir les conditions nécessaires à la poursuite de l'activité.

La régulation émotionnelle mise en évidence dans nos résultats ne trouve pas de correspondance directe dans la littérature mobilisée. Nos résultats suggèrent ici un apport plus spécifique : dans les situations sensibles, de tension ou de crise, la prise de recul du senior peut contribuer à contenir la diffusion du stress, à rassurer les membres du collectif et à préserver leurs capacités d'action.

Il en va de même de la régulation cognitive identifiée dans nos résultats. Dans certaines situations, le senior mobilise ses connaissances non pour apporter directement une solution, mais pour aider un tiers à structurer son raisonnement et lui permettre de trouver lui-même une issue.

Enfin, aucun rapprochement direct n'a été identifié dans la littérature mobilisée concernant les conditions facilitant ces régulations ou la crédibilité spontanément attribuée au senior en raison de son âge perçu. Ces éléments, mis en évidence dans la comparaison intercas, constituent donc des apports plus spécifiques de notre recherche.

2.2.7.3 Transmission des seniors vers les juniors et développement des capacités collectives

La troisième trajectoire met en évidence deux formes complémentaires de transmission intergénérationnelle. La première repose sur un accompagnement en situation de travail, au moyen de binômes, du mentorat, du shadowing ou d'un appui direct, favorisant le développement progressif des compétences et de l'autonomie. La seconde prend la forme d'échanges interactifs permettant le partage des connaissances et des apprentissages croisés entre travailleurs expérimentés et moins expérimentés.

Les modes de conversion des connaissances identifiés par Nonaka (1994) permettent d'éclairer ces deux formes de transmission, bien que son analyse ne porte pas spécifiquement sur la diversité des âges. La socialisation désigne la circulation de connaissances tacites au moyen d'une expérience partagée. L'auteur l'illustre par le cas d'apprentis qui développent leur savoir-faire auprès de leurs mentors par l'observation, l'imitation et la pratique. Ce processus rejoint les formes d'accompagnement en situation de travail mises en évidence dans nos résultats, au cours desquelles le junior accède progressivement à des connaissances difficilement formalisables et développe son autonomie.

La combinaison correspond, quant à elle, à l'échange et à l'articulation de connaissances explicites détenues par différents individus, notamment au cours de réunions ou de conversations. Elle éclaire

les situations de partage interactif observées dans nos cas, dans lesquelles les membres du collectif mettent en commun leurs connaissances au cours de l'activité.

Nos résultats font par ailleurs apparaître que ces apprentissages ne s'effectuent pas exclusivement des seniors vers les juniors. La transmission de l'expertise et des connaissances organisationnelles détenues par les seniors peut s'accompagner d'apports provenant des travailleurs moins expérimentés. Cette réciprocité rejoint les travaux de Burmeister et Deller (2016, cités par Gentina et Lamri, 2024), qui soulignent l'intérêt de dispositifs d'apprentissage bidirectionnel dans lesquels chaque génération peut à la fois enseigner et apprendre de l'autre. Nos résultats montrent que ces apprentissages réciproques peuvent émerger au cours des interactions ordinaires de travail et ne reposent donc pas nécessairement sur des dispositifs formalisés.

Enfin, aucun rapprochement direct n'a été identifié dans la littérature mobilisée concernant les conditions facilitant spécifiquement la transmission et l'apprentissage intergénérationnels. Nos résultats font néanmoins apparaître plusieurs conditions (mixité des âges, confiance et droit à l'erreur, entraide, proximité, accessibilité et qualité de la relation au sein du binôme) qui constituent des apports plus spécifiques de notre recherche.

2.2.7.4 Articulation des contributions juniors et seniors dans les situations de travail

La quatrième trajectoire met en évidence deux formes d'articulation des contributions des juniors et des seniors. Dans la première, le senior intervient dans le travail ou l'approche engagée par le junior afin de cadrer et de sécuriser l'action. Dans la seconde, leurs perspectives différentes sont mises en discussion et se combinent pour faire évoluer les propositions initiales et aboutir à une production ou à une approche plus pertinente et plus aboutie.

Ces résultats peuvent tout d'abord être rapprochés du modèle de catégorisation-élaboration de Van Knippenberg et al. (2004). Selon ce modèle, les effets positifs de la diversité reposent sur un processus d'élaboration des informations et des perspectives pertinentes pour la tâche, qui correspond à l'échange, à la discussion et à l'intégration, par les membres du groupe, d'idées, de connaissances et de perspectives différentes. Nos résultats illustrent ce processus dans des situations de travail associant juniors et seniors : les idées nouvelles ou les approches différentes attribuées aux juniors sont confrontées au recul et à la vision plus globale mobilisés par les seniors. La valeur ne provient donc pas de la seule coexistence de ces contributions, mais de leur mise en discussion et de leur articulation au cours de l'activité.

Cette dynamique rejoint également la complémentarité productive des âges analysée par d'Albis. Dans une perspective microéconomique centrée sur l'entreprise, l'auteur considère que les compétences associées aux différents âges ne sont pas entièrement substituables et que leur combinaison peut contribuer à la productivité globale de l'organisation. Nos résultats ne permettent pas d'établir un effet sur la productivité, mais ils illustrent, au niveau des situations de travail, une forme concrète de cette complémentarité : le recul et la vision d'ensemble mobilisés par le senior se combinent aux idées nouvelles ou aux approches différentes proposées par le junior pour enrichir les propositions initiales.

Nos résultats mettent également en évidence une autre forme d'articulation, fondée sur le cadrage et la sécurisation de l'action. Dans certaines situations, le senior intervient pour cadrer la démarche

engagée, attirer l'attention sur certains risques ou replacer l'action dans une perspective plus large. Cette articulation permet alors de sécuriser l'approche initiée par le junior et sa mise en œuvre.

Le modèle de Van Knippenberg et al. (2004) rappelle toutefois que la diversité ne conduit pas automatiquement à l'élaboration des informations. Celle-ci peut notamment être entravée par des processus de catégorisation sociale et les biais intergroupes susceptibles d'en découler. Ces processus n'apparaissent pas directement dans cette trajectoire, mais le modèle souligne l'importance des conditions permettant l'expression et l'intégration des contributions différenciées. Les auteurs mentionnent notamment la motivation des membres à traiter les informations et les perspectives disponibles, leurs compétences ainsi que les exigences de la tâche et de la prise de décision.

À cet égard, les communautés de pratique peuvent également constituer des cadres favorisant les interactions et la construction collective des connaissances. Kuyken (2012, cité par Gentina et Lamri, 2024) souligne l'intérêt des communautés de pratique intergénérationnelles pour l'apprentissage mutuel et la résolution collaborative de problèmes. Plus généralement, Wenger (1998) conçoit les communautés de pratique comme des espaces d'apprentissage fondés sur la participation et l'engagement mutuel autour d'une activité commune. Bien que son analyse ne porte pas spécifiquement sur les relations intergénérationnelles, elle permet d'éclairer la manière dont la participation conjointe de travailleurs expérimentés et moins expérimentés à des activités communes peut soutenir la circulation et la construction collective des connaissances professionnelles.

Les travaux de Hoever et al. (2012) permettent plus particulièrement d'éclairer le rôle de l'ouverture et de la prise en compte du point de vue d'autrui. Leur expérimentation montre que les effets positifs de la diversité des perspectives sur la créativité des équipes dépendent de la prise de perspective, c'est-à-dire de la capacité des membres à adopter le point de vue des autres. Leur étude porte sur la diversité des perspectives et retient la créativité comme indicateur de performance, tandis que notre trajectoire concerne l'articulation des contributions dans un contexte de diversité des âges. Le rapprochement porte néanmoins sur la condition mise en évidence par les auteurs : dans nos cas, l'écoute et la prise en compte du point de vue de l'autre favorisent l'expression et l'articulation des contributions des juniors et des seniors.

Les travaux de Nishii (2013) apportent un éclairage complémentaire sur le rôle du climat organisationnel. Menée auprès de groupes diversifiés selon le genre, son étude montre que, dans les unités présentant un climat fortement inclusif, cette diversité est associée à des niveaux plus faibles de conflits relationnels et de conflits liés aux tâches. Si la transposition à la diversité des âges doit rester prudente, ces résultats permettent d'envisager qu'un climat favorisant l'équité, l'intégration des différences et la participation aux décisions facilite également l'expression et l'articulation des contributions générationnelles.

Les conditions d'entraide et d'accessibilité identifiées dans nos résultats peuvent également être rapprochées de la participation et de l'engagement mutuel qui caractérisent les communautés de pratique. Dans nos cas, la proximité physique facilite également ces interactions. En revanche, aucun rapprochement direct n'a été identifié dans la littérature mobilisée concernant la confiance et le droit à l'erreur, qui constituent ainsi des conditions plus spécifiques mises en évidence par nos résultats.

2.2.7.5 Appropriation du changement et actualisation des pratiques

La cinquième trajectoire met en évidence une appropriation progressive du changement. Dans certaines situations, l'ancienneté organisationnelle et l'exposition prolongée à un même environnement renforcent l'ancrage des pratiques, des connaissances et des repères. Cet ancrage peut entraîner une résistance initiale, le maintien temporaire des méthodes habituelles et une appropriation plus lente du changement. D'autres situations font apparaître des inquiétudes liées à la remise en cause des repères ou à l'évolution possible de la fonction occupée. Ces mécanismes ne conduisent toutefois pas à un rejet définitif du changement : leurs effets varient notamment selon l'ouverture personnelle, l'utilité perçue du changement et la capacité individuelle à prendre du recul.

Cette trajectoire peut tout d'abord être rapprochée de l'évolution du capital humain décrite par Le Garrec et Touzé (2024) à partir des travaux de Becker. Les auteurs rappellent que le capital humain s'enrichit avec l'expérience et la formation, mais qu'il peut également se déprécier lorsque certaines connaissances deviennent obsolètes. Nos résultats mettent en évidence un mécanisme différent, mais voisin. Dans les situations étudiées, les difficultés initiales d'appropriation ne résultent pas nécessairement de l'obsolescence des connaissances : elles peuvent provenir de l'ancrage de pratiques et de repères construits au fil de l'expérience, dont la révision demande davantage de temps lorsqu'un changement intervient.

Les travaux de Levitt et March (1988) offrent un rapprochement plus direct avec ce mécanisme. À l'échelle de l'organisation, les auteurs qualifient de « piège de compétence » la situation dans laquelle les résultats favorables obtenus avec une procédure conduisent à accumuler de l'expérience dans son utilisation et à la privilégier durablement, alors même qu'une solution potentiellement plus performante existe. Ils indiquent que ce phénomène peut notamment apparaître lors de l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles procédures, lorsque les compétences développées autour des dispositifs antérieurs rendent leur dépassement plus difficile.

Sans porter spécifiquement sur les travailleurs seniors, cette analyse éclaire la manière dont les compétences et les routines issues de l'expérience peuvent devenir un frein temporaire à l'adoption de nouvelles pratiques. Nos résultats déplacent toutefois ce raisonnement au niveau des situations de travail et mettent en évidence un processus moins durable que le piège décrit par Levitt et March. Les méthodes habituelles peuvent être maintenues dans un premier temps, mais cette résistance initiale peut être dépassée lorsque le senior perçoit l'utilité du changement ou adopte une posture plus ouverte à son égard.

Nos résultats doivent également être mis en regard des stéréotypes associant les travailleurs seniors à une supposée résistance au changement, recensés notamment dans le rapport Bellon (2020) et dans la revue de littérature d'Appelbaum et al. Les travaux mobilisés dans cette revue soulignent que la validité empirique de ces représentations n'est pas établie de manière univoque et que celles-ci peuvent influencer défavorablement les pratiques organisationnelles à l'égard des travailleurs âgés.

Notre recherche ne confirme pas l'existence d'une résistance au changement qui constituerait une caractéristique générale et stable des travailleurs seniors. Elle montre néanmoins que des résistances initiales peuvent apparaître dans certaines situations et permet d'en distinguer les mécanismes : ancrage des pratiques et des repères constitués au fil de l'expérience, inquiétudes suscitées par les conséquences du changement et maintien temporaire des méthodes habituelles. Surtout, cette

résistance apparaît conditionnelle et réversible. L'apport de nos résultats consiste ainsi à dépasser l'opposition entre le stéréotype d'un senior résistant et sa réfutation générale, en mettant en évidence les processus susceptibles de ralentir temporairement l'appropriation du changement ainsi que les conditions permettant leur dépassement.

Enfin, nos résultats montrent que le climat d'entraide et d'entente ainsi que la mixité des âges au sein de l'équipe facilitent l'appropriation du changement en permettant un accompagnement intergénérationnel. Aucun rapprochement direct n'a été identifié dans la littérature mobilisée concernant leur rôle dans l'appropriation du changement. Ces conditions constituent ainsi des apports plus spécifiques de notre recherche.

2.2.7.6 Fragilisation de la motivation dans la durée et effets sur la mobilisation des ressources associées à la séniorité

La sixième trajectoire met en évidence les conditions susceptibles de maintenir ou, au contraire, de fragiliser dans la durée la mobilisation des ressources associées à la séniorité. Nos résultats font apparaître une possible fragilisation de la motivation liée à l'ancienneté et au maintien prolongé dans un même environnement. Celle-ci dépend toutefois des possibilités d'évolution du positionnement et de renouvellement des missions ainsi que du niveau de stimulation et de cadrage apporté par l'organisation et le management.

Ces résultats nuancent le constat général issu de la revue systématique de Mori et al. (2024), selon laquelle les salariés plus âgés présentent souvent des niveaux d'engagement au travail plus élevés. Les auteurs soulignent toutefois que cette relation dépend de certains facteurs organisationnels et que l'autonomie, la reconnaissance, le soutien social ou encore l'existence d'un climat favorable à l'âge jouent un rôle particulièrement important. Nos résultats s'inscrivent dans cette approche conditionnelle : ils ne mettent pas en évidence une diminution générale de la motivation avec l'âge, mais montrent que celle-ci peut se fragiliser lorsque les possibilités de renouvellement, de stimulation ou d'accompagnement deviennent insuffisantes.

Ces résultats peuvent également être rapprochés du modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1980), selon lequel les dimensions de la motivation intrinsèque peuvent perdre leur caractère stimulant lorsque le poste demeure longtemps peu renouvelé. Les auteurs montrent également que l'ancienneté dans un même emploi peut être associée à une stagnation, voire à une légère baisse de certaines dimensions de la performance, indépendamment de l'âge chronologique. Ces travaux soulignent ainsi l'importance d'un contenu de poste stimulant et des possibilités d'évolution du poste, au-delà de l'âge du salarié.

Nos résultats apportent toutefois une nuance au rôle favorable généralement attribué à l'autonomie. Ils montrent qu'une expertise élevée et une autonomie importante ne suffisent pas nécessairement au maintien de la motivation. Lorsqu'elles se combinent à un faible niveau d'accompagnement et de stimulation, elles peuvent favoriser une forme d'isolement professionnel susceptible de fragiliser la motivation du senior. Les effets de l'autonomie dépendent ainsi des possibilités d'échange qui l'accompagnent.

Nos résultats font enfin apparaître qu’une exposition prolongée à des situations complexes peut également fragiliser la motivation dans la durée, cet effet variant selon le niveau de résilience personnelle du senior. Aucun rapprochement direct n’a été identifié dans la littérature mobilisée concernant ce mécanisme ou le rôle modérateur de la résilience. Ils constituent donc des apports plus spécifiques de notre recherche.

Cette trajectoire conduit ainsi à ne pas réduire la possible fragilisation de la motivation à un effet intrinsèque de l’âge. Celle-ci n’apparaît ni générale ni inévitable : elle résulte de la combinaison entre certaines caractéristiques de la trajectoire professionnelle, les conditions d’exercice du travail et les ressources personnelles du senior. Les possibilités de renouvellement des missions, de mobilité et de stimulation apparaissent dès lors comme des conditions importantes du maintien, dans la durée, de la motivation et de la mobilisation des ressources associées à la séniorité. Dans l’un de nos cas, la mobilité interne s’accompagne ainsi d’un renouvellement de l’engagement et de la motivation.

2.2.7.7 Mécanismes spécifiques non intégrés aux trajectoires principales

Parmi les mécanismes spécifiques identifiés, les échanges privilégiés entre les salariées anciennes d’Edupolis partageant une histoire organisationnelle commune peuvent être rapprochés, avec prudence, des travaux de Mothe et Nguyen-Thi (2021). Les auteures montrent que les effets de la diversité d’âge sur l’innovation diffèrent selon sa configuration : la variété d’âge lui est positivement associée, tandis que la polarisation en sous-groupes d’âge homogènes exerce un effet négatif. La configuration observée dans notre cas ne peut être assimilée à une polarisation au sens strict et nos résultats ne portent pas sur l’innovation. Ils mettent néanmoins en évidence un mécanisme interactionnel pouvant faire écho à ces travaux : la concentration des échanges au sein d’un noyau d’anciennes et la sollicitation plus tardive d’un junior.

Le concept de génération organisationnelle proposé par Djabi et Shimada (2012) permet également d’éclairer la constitution de ce noyau autour d’une histoire et de repères partagés. Sans établir de relation générale entre génération organisationnelle et clivage, nos résultats montrent que cette histoire commune peut, dans certaines situations, favoriser des échanges privilégiés entre ses membres et retarder ponctuellement l’intégration d’un nouvel entrant. Les autres mécanismes spécifiques identifiés dans nos résultats n’ont pas trouvé de correspondance directe dans la littérature mobilisée.

2.2.8 Recommandations

2.2.8.1 Basculer d'une logique de mixité des équipes à une logique proactive de complémentarité intergénérationnelle

Articuler les contributions pour créer de la valeur dans le travail en favorisant les conditions d'une complémentarité intergénérationnelle effective

Barel (2021)⁸⁸ dans une tribune du MagRH souligne la nécessité de dépasser une gestion catégorielle des salariés fondée sur l'âge pour adopter une approche centrée sur les compétences effectivement mobilisables dans le travail. Cette perspective invite à reconnaître la singularité des parcours, des savoir-faire et des capacités d'apprentissage de chaque individu, indépendamment de son appartenance à une catégorie d'âge.

En s'inscrivant dans une logique de gestion des compétences au sens large, intégrant à la fois les savoir-faire métiers, les capacités d'adaptation et la contribution au collectif de travail, les organisations créent les conditions d'une mobilisation plus fine des ressources associées à la séniorité.

A cet égard, nos résultats ont montré que la création de valeur associée à la séniorité au sein des équipes intergénérationnelles tient à l'articulation de contributions différentes : le recul, l'expérience et les repères mobilisés par le senior peuvent cadrer ou enrichir les initiatives des juniors, tandis que les idées nouvelles et les approches différentes de ces derniers peuvent enrichir la réflexion et faire évoluer les propositions ou les approches initialement envisagées. Cette réciprocité est d'autant plus forte à l'ère de l'IA (les plus jeunes peuvent apporter maîtrise d'outils, regard neuf et simplification ; les plus expérimentés peuvent apporter contextualisation, historique organisationnel, anticipation des contraintes et contrôle critique).

Notre étude met en évidence plusieurs conditions facilitant l'expression de cette complémentarité : la confiance et le droit à l'erreur, la possibilité d'exprimer et de confronter les points de vue, l'écoute et la prise en compte de la contribution de l'autre, le climat d'entraide et d'entente, notamment la qualité relationnelle du binôme, ainsi que la proximité et l'accessibilité des collègues.

Nous recommandons donc d'organiser concrètement cette complémentarité dans le travail réel, en créant des occasions concrètes de confrontation des regards, c'est-à-dire les conditions pour qu'elle s'exprime. Structurer intentionnellement des dispositifs de binômage, de mentorat, de shadowing, ou d'observation, créer des temps de travail conjoints sur des livrables réels où les deux contributions sont visibles et discutées, organiser des revues croisées de projets ou des communautés de pratiques au sein desquelles peuvent être organisées des séances de résolution et de création nous semble constituer une base solide.

Ces dispositifs gagnent à s'appuyer sur une réelle proximité physique dans le travail, notamment par des temps de présence dans un même espace et une accessibilité suffisante des collègues, afin que les échanges puissent également se produire de manière informelle et au fil de l'activité. Une attention particulière doit également être portée à la qualité relationnelle du pairage par la complémentarité

⁸⁸ Barel, Y. (2023). Manager la diversité sans artifice. *MagRH*, n° 21, p. 182–183. <https://www.reconquete-rh.org/MagRH21.pdf>

effective des compétences, plutôt qu'au seul critère de l'âge. Le cas Nova Mutuelle illustre notamment l'importance de ces conditions dans l'expression de la complémentarité intergénérationnelle.

Ces dispositifs supposent également un cadre managérial favorisant la confiance et le droit à l'erreur, afin que les points de vue puissent réellement être exprimés et confrontés. Les managers ont ainsi un rôle à jouer pour solliciter les contributions de chacun, permettre la discussion des approches proposées et veiller à ce qu'un moindre niveau d'expérience ou d'assurance ne limite pas la possibilité de faire entendre son point de vue.

Basculer d'une logique de mixité des équipes à une logique de complémentarité intergénérationnelle suppose donc de ne plus se satisfaire de la simple présence de juniors et de seniors dans une même équipe. La mixité d'âge, à elle seule, ne produit pas d'effets clairs. Le cas BPO Services l'illustre particulièrement : malgré une présence minoritaire des seniors, les échanges intergénérationnels y sont soutenus par une culture d'entraide, de proximité et de partage. Ce cas suggère ainsi que l'enjeu tient moins à l'équilibre numérique entre les générations qu'aux conditions permettant leurs interactions. C'est la qualité de l'articulation entre les générations, organisée et soutenue plutôt que laissée à la contingence des affinités, qui peut transformer cette coexistence en complémentarité réelle et en valeur pour le collectif.

Cette façon d'appréhender le management intergénérationnel, en créant de façon proactive les conditions pour créer de la valeur dans une équipe, semble dépendre en grande partie de la culture d'entreprise et de sa maturité sur le sujet. La conception même de création de valeur au sens collectif est en effet plus complexe à formaliser et à suivre avec des indicateurs, car il s'agit le plus souvent de situations et de crises évitées, de délais réduits ou encore de la pertinence des solutions appliquées à certains problèmes, effets beaucoup plus complexes à mesurer que les indicateurs de suivi de projets sur la plupart des outils de gestion disponibles aujourd'hui.

Mobiliser la complémentarité pour accompagner les transformations

Cette logique de complémentarité peut également être mobilisée dans les phases de transformation afin de limiter certaines fragilisations liées à l'ancrage dans des pratiques établies. Nous recommandons, lors du déploiement de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes, d'associer volontairement des salariés de niveaux d'expérience différents dans les phases de test, d'appropriation et de retour d'expérience. Des démonstrations en situation de travail, des binômes d'entraide ou des ateliers de résolution de problèmes peuvent permettre aux plus juniors de rendre concrètement visibles les usages et l'utilité des nouveaux outils, tandis que les seniors peuvent en éprouver la pertinence au regard des contraintes du métier, de l'historique de l'organisation et des risques opérationnels. La perception de l'utilité du changement constituant un facteur facilitateur identifié dans nos résultats, l'accompagnement gagnerait également à expliciter le sens des transformations et leurs bénéfices concrets pour l'activité. L'enjeu est ainsi de faire de la complémentarité intergénérationnelle un levier d'accompagnement du changement, dans lequel chacun contribue à l'appropriation et à l'ajustement des nouvelles pratiques, plutôt que de traiter séparément les difficultés d'appropriation des seniors et les besoins d'apprentissage des juniors.

Cette logique de complémentarité peut également être mobilisée dans les situations sensibles, complexes ou nécessitant une lecture fine des interlocuteurs, dans lesquelles certaines ressources acquises avec l'expérience, telles que la maîtrise de la posture, la prise de recul ou la connaissance des codes d'interaction, sont difficilement transmissibles de manière formelle. Nous recommandons alors de favoriser l'association de collaborateurs présentant des niveaux d'expérience différents, afin de permettre l'observation, l'accompagnement puis une prise d'autonomie progressive. Il ne s'agit pas de réserver ces situations aux seniors, mais de mobiliser ponctuellement leur expérience comme ressource de sécurisation et d'apprentissage pour le collectif. Le cas observé à Nova Mutuelle, où Emma, moins expérimentée, accompagne Sophie lors de passages devant une instance sensible, illustre notamment ce type de transmission en situation de travail.

2.2.8.2 Cadrer la relation RH – managers pour la GEPP et le suivi de carrière individuel

Nos résultats interrogent aussi la répartition des rôles entre le manager direct et la fonction RH dans le suivi des seniors. Le cas Edupolis illustre le rôle privilégié que peut jouer le manager de proximité pour détecter un isolement naissant ou une érosion de la motivation, avant que ces signaux ne remontent, si jamais ils remontent, jusqu'aux RH. Mais cette responsabilité suppose un manager formé, disponible et sensibilisé à ces enjeux, ce qui n'est pas toujours le cas.

Quand le manager lui-même est défaillant sur ce suivi, par manque de temps, de formation ou de sensibilité au sujet, les RH ne peuvent pas se contenter d'un rôle en retrait. Elles doivent alors disposer de points de contact alternatifs avec le senior, par exemple des entretiens de carrière proactifs menés directement par la fonction RH, indépendamment de la ligne managériale, pour ne pas laisser un collaborateur senior sans aucun filet en cas de défaillance managériale.

Nous recommandons donc de former et de sensibiliser le middle management aux enjeux associés à la séniorité dans le suivi des parcours, avec une attention particulière pour les seniors, notamment lors des entretiens annuels d'évaluation. Cette vigilance ne vise pas à appliquer un traitement uniforme fondé sur l'âge, mais à permettre aux managers d'identifier les configurations dans lesquelles l'ancienneté, l'expertise, l'autonomie ou la trajectoire peuvent influencer sur la motivation et sur la mobilisation des ressources associées à la séniorité. Cette vigilance gagnerait ainsi à s'appuyer davantage sur l'ancienneté dans l'organisation et la trajectoire du collaborateur que sur un seuil d'âge uniforme. Nous pensons qu'il est important d'aller au-delà du simple bilan de performance pour interroger explicitement le niveau de stimulation et de reconnaissance ressenti par le collaborateur, ainsi que ses perspectives d'évolution.

La mise en œuvre d'une telle politique suppose de clarifier l'articulation entre le rôle des ressources humaines et celui du manager de proximité. Les RH ont vocation à définir le cadre, à fournir des outils et des repères communs, à accompagner les managers et à assurer un suivi global des parcours. Le manager joue, quant à lui, un rôle déterminant dans la traduction concrète de ces orientations : il est en première ligne pour identifier les besoins d'accompagnement, discuter des perspectives d'évolution, repérer les situations de désengagement ou de difficulté et aborder les questions relatives à la charge de travail, au développement des compétences ou à la transmission des savoirs.

Cette articulation soulève parfois une difficulté lorsque le management de proximité ne joue pas pleinement ce rôle. Un dispositif RH, même formalisé, risque alors de rester largement déclaratif si les entretiens et les échanges managériaux ne permettent pas d'en assurer la mise en œuvre effective. L'enjeu n'est donc pas seulement de proposer des dispositifs aux salariés, mais de donner aux managers les moyens et les compétences nécessaires pour les mobiliser.

Cette sensibilisation peut porter sur la conduite et le suivi des entretiens d'évaluation et des échanges relatifs au développement professionnel. Il s'agit de les aider à dépasser une approche purement administrative de l'entretien pour en faire un véritable temps de dialogue sur les compétences, les aspirations, les conditions de travail et les perspectives de parcours.

Les managers pourraient également être sensibilisés aux situations dans lesquelles les interactions entre générations restent limitées ou certains échanges se concentrent entre collaborateurs partageant une forte ancienneté ou des habitudes de travail communes. Ces configurations, parfois peu visibles parce qu'elles ne prennent pas la forme d'un conflit ouvert, peuvent créer une forme de cloisonnement silencieux et limiter la circulation des connaissances ainsi que l'expression de contributions complémentaires.

Concrètement, les managers peuvent favoriser des modes de travail transverses permettant de maintenir les interactions entre collaborateurs aux expériences différentes, sans imposer une composition des équipes fondée sur l'âge. Les cas Nova Mutuelle et BPO Services montrent notamment que, même lorsque chacun conserve son sujet, son projet ou son portefeuille, des temps de travail, d'entraide ou de résolution de problèmes partagés peuvent favoriser la circulation des connaissances et les échanges entre générations. L'enjeu est ainsi moins d'organiser systématiquement la mixité des groupes que de prévenir des fonctionnements trop cloisonnés et de créer des occasions régulières de coopération.

Les RH pourraient ainsi jouer un rôle de « second niveau » : en plus de concevoir les dispositifs, elles pourraient assurer un suivi de leur appropriation par les managers et intervenir lorsque certaines situations nécessitent un accompagnement spécifique. Cette organisation permettrait de limiter le risque qu'un salarié soit dépendant de la seule qualité de son manager pour accéder aux dispositifs existants. Elle contribuerait également à faire du management un relais de la politique RH, tout en maintenant un rôle de supervision et de sécurisation assuré par la fonction RH.

2.2.8.3 Prévenir la fragilisation de la motivation chez les profils autonomes par le suivi et le renouvellement des missions

Nos résultats mettent en évidence deux situations susceptibles de fragiliser la motivation des seniors dans la durée. La première concerne les profils disposant d'une expertise élevée et d'une forte autonomie : lorsque celles-ci s'accompagnent d'un faible niveau de soutien, de cadrage ou de stimulation managériale, elles peuvent favoriser une forme d'isolement professionnel et fragiliser progressivement la motivation. La seconde renvoie davantage à la durée du positionnement professionnel : l'absence de renouvellement des missions ou de perspectives d'évolution peut également contribuer à une érosion de la motivation.

Le cas de Edupolis illustre ces deux configurations. Dans l’une, une forte autonomie et une expertise reconnue se combinent à un accompagnement managérial limité, notamment en matière d’objectifs et de stimulation. Dans l’autre, l’ancienneté et la stabilité du positionnement s’accompagnent d’un sentiment de moindre renouvellement et d’une baisse de motivation dans la durée. À l’inverse, chez Nova Mutuelle, la mobilité récente des membres de l’équipe et le renouvellement de leurs missions sont associés au maintien de leur motivation, même si le caractère récent de cette configuration invite à rester prudent sur sa portée.

La littérature met en évidence l’importance de pratiques managériales adaptées et personnalisées pour maintenir l’engagement des travailleurs expérimentés et favoriser leur projection professionnelle dans la durée. En dépassant une gestion standardisée des âges, l’adaptation des styles de leadership, des modes d’organisation du travail et des dispositifs d’accompagnement aux aspirations différenciées des seniors apparaît comme une condition organisationnelle essentielle de la mobilisation durable de leur valeur (d’Albis⁸⁹ ; Gentina & Lamri⁹⁰ ; Bonnevey⁹¹ ; Boismenu⁹²).

Nous recommandons donc de ne pas réserver le suivi managérial rapproché aux seniors perçus comme en difficulté ; les profils les plus experts et les plus autonomes méritent un cadrage et une stimulation tout aussi actifs, reposant sur un suivi régulier et sur la définition d’objectifs explicites, qualitatifs ou quantitatifs, permettant de maintenir leur niveau de stimulation et de renouveler les attentes à leur égard. Cette recommandation prolonge directement l’ambivalence annoncée dès l’introduction du mémoire : la séniorité peut créer de la valeur, mais aussi la détruire ou la fragiliser au sein d’un même collectif. La politique RH les concernant devrait donc à notre sens intégrer un principe de redéfinition périodique des missions des seniors dans leur politique de gestion de carrières, voire de rotation de missions, avant l’apparition de signes de désengagement, plutôt qu’en réaction à ceux-ci, et donc le plus tôt possible dans la carrière.

Une des difficultés posées ici concerne la détection de ces profils avec les outils managériaux habituels : comment repérer des collaborateurs qui échappent au radar managérial classique, souvent focalisé sur les signaux de difficulté visibles ?

Un croisement SIRH entre ancienneté élevée et absence de changement de poste ou de périmètre depuis plusieurs années pourrait servir de premier filtre. En fonction du niveau de séniorité des équipes, une analyse plus poussée permettrait d’identifier les seniors ayant des entretiens annuels brefs, sans objectifs précis, ou n’ayant pas bénéficié de formation depuis un temps défini.

Pour terminer avec cette recommandation, insistons sur la proactivité de ce suivi : un repérage part du manager plutôt que du salarié, par une revue périodique des profils à forte expertise et forte autonomie, même sans signal négatif.

⁸⁹ d’Albis, H. (2022). *Les seniors et l’emploi*. Presses de Sciences Po, p. 106. <https://doi.org/10.3917/scpo.dalbi.2022.01>

⁹⁰ Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Dunod, p. 72 et 103–104.

⁹¹ Poelman Bonnevey, F. (2024). Santé et bien-être au travail des seniors : changer la donne. *MagRH*, n° 26, p. 24. <https://www.reconquete-rh.org/MagRH26.pdf>

⁹² de Boismenu, J. (2023). L’allongement des carrières : défis et opportunités pour les collaborateurs seniors et pour leur entreprise. *MagRH*, n° 24, p. 95. <https://www.reconquete-rh.org/MagRH24.pdf>

2.2.8.4 Mettre en place une politique inclusive globale soutenue par le Comex

Bonnevay et Médioni (2024)⁹³ soulignent l'importance d'une politique globale, transversale et inclusive soutenue par le comex et visant le développement professionnel de l'ensemble des salariés, seniors compris (via "l'articulation avec les dispositifs de GEPP" et "l'accompagnement des secondes parties de carrière dans une logique durable"). Nos propres résultats confortent chacun de ces trois aspects, à partir de mécanismes différents.

Le caractère inclusif se justifie d'abord par nos résultats sur les trajectoires positives. La transmission et l'articulation des contributions juniors et seniors ne fonctionnent que lorsque les deux parties peuvent effectivement s'exprimer, être entendues et voir leurs apports pris en compte. À l'inverse, nos résultats montrent aussi des situations où la parole d'un junior moins assuré peut être freinée par l'assurance du senior, ou des situations dans lesquelles un sous-groupe de seniors partageant une histoire commune retarde l'intégration d'un junior.

Une politique centrée uniquement sur les seniors, sans viser l'ensemble des générations, risquerait donc de renforcer ces dynamiques plutôt que de les corriger. Ce constat rejoint les travaux de Nishii (2013)⁹⁴, cités dans notre revue de littérature, qui montrent qu'un climat inclusif peut réduire les tensions relationnelles associées à la diversité au sein des groupes. Bien que son étude porte spécifiquement sur la diversité de genre, ses résultats peuvent être transposés, avec prudence, aux collectifs intergénérationnels : ils invitent ainsi à privilégier une approche inclusive de la diversité, prenant en compte l'ensemble des générations plutôt qu'une politique ciblée uniquement sur les seniors.

Le caractère global et transversal se justifie par un constat simple. Dans nos six trajectoires, quatre leviers sont concomitants et ils ne peuvent être activés avec une note de service ou une formation isolée. Une politique non soutenue par la direction ne touchera donc qu'une fraction de ce que nous avons observé sur le terrain. Nous recommandons la collaboration des métiers RH, RSE et santé au travail pour la mise en place d'une politique inclusive, exactement comme le proposent Bonnevay et al. Son inscription dans les orientations portées par la direction permettrait d'assurer la cohérence entre les dispositifs de GEPP, les pratiques managériales et les actions favorisant les coopérations intergénérationnelles.

Un manager de proximité ne peut pas décider seul d'une mobilité interne ou d'un renouvellement de missions à l'échelle de l'organisation, ce type de décision suppose des moyens dédiés, des arbitrages transversaux et une volonté portée au niveau le plus élevé de l'entreprise. Chez Nova Mutuelle, la mobilité récente des membres de l'équipe et le renouvellement de leur positionnement sont associés au maintien de leur motivation.

Chez Edupolis, l'absence de cette même dynamique érode au contraire lentement la motivation. Cette différence relève de la GEPP et des moyens mis à disposition pour mettre en place ce type de politique.

Sans portage explicite par le Comex, ce levier que nos résultats identifient comme déterminant reste soumis au hasard des configurations locales, favorable chez Nova Mutuelle, absent chez Edupolis. Il

⁹³ Bonnevay, F., & Médioni, P.-E. (2024). *Le capital seniors : enquête sur la gestion créative des carrières et des compétences*. Presses des Mines, Chaire FIT² – La Fabrique de l'industrie, p. 60–61.

⁹⁴ Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.0823>

s'agit donc d'un enjeu structurel qui traverse plusieurs organisations aux contextes pourtant différents, pour répondre à des enjeux transversaux et coûteux en moyens. Une telle configuration ne peut donc se résoudre par des décisions locales et dispersées, mais appelle à un arbitrage unique, porté au niveau de l'organisation qui a la vue d'ensemble et les moyens d'agir sur la durée.

2.2.8.5 Mobiliser l'expertise des seniors dans l'acculturation et le contrôle critique des usages de l'IA

Cette dernière recommandation prolonge la réflexion engagée autour de la complémentarité intergénérationnelle en l'appliquant plus spécifiquement aux usages de l'intelligence artificielle. Elle prend appui sur un résultat de notre étude : l'expertise métier et les repères construits avec l'expérience peuvent être mobilisés dans le contrôle critique des productions issues d'outils, notamment de l'intelligence artificielle.

Cette complémentarité entre appropriation de nouveaux outils et mobilisation de l'expérience métier a déjà été soulignée dans notre première recommandation. Dans le cas particulier de l'intelligence artificielle, elle conduit toutefois à mettre en évidence un rôle plus spécifique que peuvent jouer certains seniors experts : celui de référent critique des productions générées par l'outil. Leur connaissance du métier, des pratiques, des contraintes de l'activité, des enjeux et des points de vigilance peut leur permettre d'en apprécier la pertinence, d'identifier des incohérences ou des limites et de contribuer à la validation des usages. Leur implication dans les phases de test, de déploiement ou de revue des productions peut ainsi constituer un levier de sécurisation des usages de l'IA.

Au-delà de ce rôle de contrôle critique, certains seniors peuvent également jouer un rôle de sensibilisation aux bons usages de l'IA. Les situations observées notamment chez Assurex montrent que l'expertise peut être mobilisée pour rappeler les limites de l'outil, la nécessité de questionner ses productions et l'importance de les confronter aux réalités du métier. Les seniors disposant à la fois de cette expertise et d'une appétence pour ces outils pourraient ainsi être mobilisés comme relais d'acculturation, non pour transmettre une maîtrise technique de l'IA, mais pour diffuser des repères et des bonnes pratiques permettant d'en faire progressivement un usage plus autonome, critique et contextualisé. Cette contribution constitue un levier de fiabilité pour des organisations de plus en plus dépendantes de ces outils.

L'enjeu n'est donc pas d'attribuer aux seniors un rôle spécifique du seul fait de leur âge, mais de mobiliser, lorsque cela est pertinent, l'expertise et les repères qu'ils ont accumulés pour sécuriser et accompagner les usages de l'intelligence artificielle.

2.2.9 Limites et mise en perspective des résultats

2.2.9.1 Invisibilisation des profils intermédiaires

Notre design de recherche a volontairement centré l'analyse sur les juniors et les seniors, avec un manager comme troisième point de vue, pour chacun des cinq terrains étudiés. Ce choix a permis de faire ressortir des trajectoires claires et contrastées, mais il a aussi effacé de notre analyse une

catégorie de salariés pourtant présente dans chacune des équipes observées, les profils dits middle, c'est-à-dire les collaborateurs qui ne relèvent ni du junior en début de carrière, ni du senior aux ressources et repères solidement établis.

Ces profils ont toutefois été évoqués dans certains entretiens, sans faire l'objet d'une analyse ou d'une comparaison spécifique. Ils peuvent occuper une position d'entre-deux face aux mécanismes que nous avons décrits, notamment la transmission intergénérationnelle et l'articulation des contributions. Ils sont également susceptibles d'être concernés, à un degré différent, par les questions d'appropriation du changement et de motivation dans la durée, sans que nos données nous permettent de dire si les trajectoires identifiées pour les seniors s'appliquent à eux de la même façon, de façon atténuée, ou pas du tout. Cette zone aveugle dans notre analyse constitue une piste naturelle pour des recherches futures, qui pourraient intégrer ces profils middle comme quatrième point de vue, aux côtés du junior, du senior et du manager, afin de mieux comprendre comment se construisent les dynamiques intergénérationnelles sur l'ensemble de la pyramide des âges, et non plus seulement à ses deux extrémités.

2.2.9.2 Ancrage sectoriel

La revue de littérature distingue différentes dimensions de la séniorité. Le dispositif ne permet cependant pas, en miroir, d'isoler systématiquement, dans les mécanismes observés, ce qui tient à l'âge chronologique et ce qui relève de l'ancienneté ou de l'expertise, ces dimensions étant structurellement confondues dans le matériau recueilli. Quelques répondants nuancent spontanément ce lien (une répondante du cas Nova Mutuelle souligne par exemple qu'une posture attribuée à l'âge peut aussi bien s'acquérir par l'expérience elle-même). Ces remarques ponctuelles ne suffisent pas à trancher la question de façon rigoureuse.

Par ailleurs, nos cinq terrains d'analyse relèvent tous d'environnements tertiaires, structurés, à dominante intellectuelle ou relationnelle. Aucun terrain industriel, manuel ou physiquement exigeant n'a été mobilisé, alors que la revue de littérature s'appuie notamment sur certains travaux ergonomiques (Molinié, Gaudart, Pueyo) portant sur des métiers physiques. Dans ce contexte, la question de la soutenabilité du travail, identifiée dans la revue comme une condition susceptible de favoriser le maintien et la mobilisation des ressources dans la durée, n'a pas pu être examinée dans nos cas. Cette limite réduit notamment la portée de nos résultats pour les formes de séniorité confrontées à des exigences physiques importantes.

Conclusion

La littérature consacrée à la séniorité et à la diversité d'âge est abondante, mais elle dit peu de chose sur les mécanismes concrets par lesquels la séniorité peut contribuer à créer, ou au contraire à fragiliser, de la valeur au sein d'un collectif de travail. C'est cette question que nous avons voulu traiter. Nous l'avons abordée par les processus plutôt que par les seuls résultats, pour comprendre comment les ressources associées à la séniorité se mobilisent dans les situations de travail et à quelles conditions elles produisent leurs effets.

Notre démarche, qualitative et exploratoire, repose sur vingt et un entretiens semi-directifs menés dans cinq organisations aux contextes différents : un établissement d'enseignement supérieur, le service paie d'une entreprise d'outsourcing, un groupe industriel spécialisé dans les activités d'imagerie médicale, un assureur et un groupe de protection sociale. Nous avons d'abord analysé les processus tels qu'ils ressortaient des entretiens et de la comparaison des cas, avant de les mettre en perspective avec la littérature. De ce matériau, nous avons dégagé six trajectoires.

La première montre comment les expériences passées et les connaissances accumulées peuvent être mobilisées directement dans la réalisation de l'activité pour ajuster l'action aux situations et aux interlocuteurs, exercer un contrôle critique sur certaines productions ou, dans certaines configurations, anticiper un enjeu futur. Elles contribuent ainsi à la qualité, à la pertinence et à la fiabilité de l'activité.

La deuxième met en évidence différentes formes de régulation dans les situations sensibles, de tension ou de crise. L'expérience, les connaissances accumulées, la maîtrise de la posture et la prise de recul peuvent alors soutenir la régulation relationnelle, émotionnelle ou cognitive et contribuer à préserver ou restaurer les capacités d'action individuelles et collectives.

La troisième trajectoire concerne la transmission des seniors vers les juniors et le développement des capacités collectives. L'accompagnement, le mentorat, le shadowing, l'observation ou les échanges en situation de travail permettent de faire circuler des connaissances, des repères et des précédents, et de soutenir progressivement le développement des compétences et de l'autonomie.

La quatrième fait apparaître deux formes d'articulation entre les contributions juniors et seniors. Le recul et la vision plus globale associés à l'expérience peuvent cadrer ou sécuriser certaines initiatives, tandis que la confrontation de perspectives différentes peut enrichir la réflexion et conduire à des propositions ou des approches plus abouties.

Les deux dernières trajectoires mettent davantage en évidence des dynamiques de fragilisation. L'ancrage dans des pratiques, des repères ou des connaissances constitués au fil de l'expérience peut, dans certaines situations, ralentir l'appropriation du changement. Par ailleurs, certaines configurations associant ancienneté, stabilité du positionnement, forte autonomie, faible accompagnement ou exposition prolongée à des situations difficiles peuvent fragiliser la motivation dans la durée et limiter alors la mobilisation des ressources associées à la séniorité.

Les résultats montrent ainsi que la séniorité ne crée ni ne détruit mécaniquement de la valeur. Elle constitue plutôt un potentiel de ressources, dont la mobilisation et les effets dépendent des situations de travail et des conditions individuelles, relationnelles, managériales et organisationnelles dans lesquelles elles s'inscrivent. Les expériences passées et les connaissances accumulées constituent un

fil rouge de notre analyse, enrichi et contextualisé, selon les situations, par l'ancienneté organisationnelle ou l'exposition prolongée à un même environnement.

Le croisement des cinq terrains fait en effet apparaître plusieurs conditions susceptibles de favoriser, de limiter ou de fragiliser l'expression de ces ressources. Le climat de confiance et d'entraide, le droit à l'erreur, l'accessibilité des collègues, la possibilité d'exprimer et de confronter les points de vue, l'ouverture à celui de l'autre, la perception de l'utilité du changement, le renouvellement des missions, la stimulation et le cadrage managériaux ou encore certaines ressources individuelles telles que la prise de recul ou la résilience interviennent à des degrés différents selon les trajectoires. Ces conditions facilitent, limitent ou fragilisent la mobilisation des ressources associées à la séniorité et leur traduction en effets sur l'activité et le collectif.

Cette lecture conduit à déplacer le regard porté sur les seniors. L'enjeu n'est pas seulement de rechercher leur maintien dans l'emploi ni de leur attribuer des caractéristiques homogènes en fonction de leur âge. Il est davantage d'identifier les ressources issues de l'expérience, de permettre leur mobilisation et leur circulation au sein des collectifs, mais aussi d'entretenir dans la durée les conditions permettant leur expression. La complémentarité intergénérationnelle prend alors tout son sens : non comme simple coexistence de catégories d'âge, mais comme articulation de contributions différentes dans le travail réel.

Ces résultats doivent néanmoins être interprétés avec prudence. Le choix de centrer l'analyse sur les juniors et les seniors a laissé les profils intermédiaires en dehors de la comparaison structurée, même s'ils ont parfois été évoqués dans les entretiens. Par ailleurs, nos cinq terrains relèvent tous d'environnements tertiaires, structurés, à dominante intellectuelle ou relationnelle. La question de la soutenabilité du travail, identifiée dans la revue comme une condition susceptible de favoriser le maintien et la mobilisation des ressources dans la durée, n'a donc pas pu être examinée dans nos cas. Enfin, le matériau recueilli ne permet pas toujours d'isoler ce qui relève de l'âge chronologique, de l'ancienneté organisationnelle, de l'expérience professionnelle ou de l'expertise, ces dimensions étant fréquemment imbriquées dans les situations observées.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche. De futurs travaux pourraient intégrer plus explicitement les profils intermédiaires afin d'étudier la construction des dynamiques intergénérationnelles sur l'ensemble des trajectoires professionnelles. Ils pourraient également prolonger l'analyse dans des environnements industriels, manuels ou physiquement exigeants, afin d'examiner le rôle de la soutenabilité du travail et la transférabilité des mécanismes identifiés. Enfin, de futurs travaux pourraient chercher à mieux dissocier les différentes dimensions de la séniorité afin de préciser la part respective de l'âge, de l'ancienneté organisationnelle, de l'expérience et de l'expertise dans les mécanismes observés.

Bibliographie

Sources théoriques et académiques

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3>
- Appelbaum, S. H., Wenger, R., Pachon Buitrago, C., & Kaur, R. (2016). The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one ; part three). *Industrial and Commercial Training*, 48(4), 181–188 et 303-310.. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0015> ; <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0016>
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173. <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Aubert, P., & Crépon, B. (2003). La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation. *Économie et Statistique*, 368(1), 95–119. <https://doi.org/10.3406/estat.2003.7300>
- Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundations of developmental theory. *American Psychologist*, 52(4), 366–380. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.4.366>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bonnevey, F., & Médioni, P.-E. (2024). Le Capital Seniors : enquête sur la gestion créative des carrières et des compétences. Chaire FIT², *Futurs de l'industrie et du travail*, Mines Paris-PSL. Presses des Mines
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24(3), 260–283. <https://doi.org/10.1108/01437720310479732>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge Retention from Older and Retiring Workers. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87–104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002> et <https://repub.eur.nl/pub/133741>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(1), 5–17. <https://doi.org/10.3917/ror.001.0005>
- Caroly, S. (2010). Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux de santé au travail et d'efficacité des systèmes de production. Note de synthèse pour l'HDR, Université Victor Segalen – Bordeaux II. HAL . <https://theses.hal.science/tel-00464801v2/document>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Conen, W. S., van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2012), « Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: a survey among European employers », *International Journal of Manpower*, 33(6), 629-647; <https://doi.org/10.1108/01437721211261796>

- D'Albis, H. (2022). *Les seniors et l'emploi*. Paris, Presses de Sciences Po.
<https://doi.org/10.3917/scpo.dalbi.2022.01>
- Daselaar, S. M., & Cabeza, R. (2004). Age-related changes in hemispheric organization. In R. Cabeza, L. Nyberg, & D. Park (Eds.), *Cognitive Neuroscience of Aging*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195156744.003.0014>
- Debelak, K., & Pevcin, P. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Bridging the Negative Effects of an Aging Workforce on Productivity. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 28(2), 287–302. <https://doi.org/10.2478/zireb-2025-0025>
- Desplébin, O. (2014). Grille d'analyse de la performance des Réseaux Territorialisés d'Organisations : le cas des places portuaires maritimes de commerce. *Logistique & Management*, 22(2), 19–29.
<https://doi.org/10.1080/12507970.2014.11517049>
- Djabi, M., & Shimada, S. (2015). *Les différentes facettes de la catégorisation générationnelle au travail*. La Revue des Conditions de travail, (2), 53-61
- Feyrer, J. (2007). Demographics and Productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 100–109.
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(1), 86–98. <https://doi.org/10.1080/01973530903435763>
- Gaudart, C., & Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation Emploi*, 67, 47–62.
- Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Paris : Dunod ; version en ligne : <https://shs.cairn.info/le-defi-du-management-intergenerationnel--9782100870257>
- Gignac, G. E., & Zajenkowski, M. (2025). Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective. *Intelligence*, 113, 101961.
<https://doi.org/10.1016/j.intell.2025.101961>
- Graven, M., & Lerman, S. (2003). Book review of *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, by E. Wenger. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 6, 185–194.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
<https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guzzo, R. A., Nalbantian, H. R., & Anderson, N. L. (2022). Age, experience, and business performance: A meta-analysis of work unit-level effects. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 208–223. <https://doi.org/10.1093/workar/waab039> ou <https://academic.oup.com/workar/article/8/2/208/6574297>
- Hanushek, E. A., Kinne, L., Witthöft, F., & Woessmann, L. (2025). Age and cognitive skills: Use it or lose it. *Science Advances*, 11(10), eads1560. <https://doi.org/10.1126/sciadv.ads1560>
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–996 ;
<https://openurl.ebsco.com/c/dj7fcd/openurl?sid=ebsco:plink&id=ebsco:pdh:2012-17920-001&crl=f&prompt=none>; <https://doi.org/10.1037/a0029159>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Lee, B., Park, J., & Yang, J.-S. (2018). Do older workers really reduce firm productivity? *The Economic and Labour Relations Review*, 29(4), 521–542. <https://doi.org/10.1177/1035304618811008>
- Le Garrec, G., & Touzé, V. (2024, 7 août). Maintien des seniors dans l'emploi en Europe : quel bilan face au défi posé par le recul de l'âge de la retraite ? *Revue de l'OFCE, Observatoire français des conjonctures économiques, Sciences Po*, 227-272 : <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ofce-2024-1-page-227>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. <https://www.jstor-org.proxy.bu.dauphine.fr/stable/2083321>
- McGrew, K. S. (2009). CHC theory and the human cognitive abilities project: Standing on the shoulders of the giants of psychometric intelligence research. *Intelligence*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2008.08.004>
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (dir.). (2012). *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Octarès Éditions.
- Morel, F. (2023). Comment favoriser l'emploi des seniors. *Études*, 31–42. <https://doi.org/10.3917/etu.4305.0031>
- Mori, K., Odagami, K., Inagaki, M., Moriya, K., Fujiwara, H., & Eguchi, H. (2024). Work engagement among older workers: A systematic review. *Journal of Occupational Health*, 66(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiad008>
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal, Paris & Casablanca ; éditions Gaëtan Morin.
- Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2021). Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. *European Management Journal*, 39(6), 829–843. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.013>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250. <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.0823>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://www.jstor.org/stable/2635068>
- Page, S. E. (2019). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton University Press.
- Strough, J., Mehta, C. M., McFall, J. P., & Schuller, K. L. (2008). Are older adults less subject to the sunk-cost fallacy than younger adults? *Psychological Science*, 19(7), 650–652.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole.
- Taylor, M. K., Marsh, E. J., & Samanez-Larkin, G. R. (2023). Heuristic decision-making across adulthood. *Psychology and Aging*, 38(6), 508–518. <https://doi.org/10.1037/pag0000726>

- Traylor, A. M., Dinh, J. V., Ng, L. C., Reyes, D. L., Cheng, S. K., Croitoru, N. C., & Salas, E. (2024). It's about the process, not the product: A meta-analytic investigation of team demographic diversity and processes. *Organizational Psychology Review*, 14(3), 478–516. <https://doi.org/10.1177/20413866241245312>;
- Tucker-Drob, E. M., de la Fuente, J., Köhncke, Y., Brandmaier, A. M., Nyberg, L., & Lindenberger, U. (2022). A strong dependency between changes in fluid and crystallized abilities in human cognitive aging. *Science Advances*, 8(5), eabj2422. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abj2422>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022 ; <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Van Ours, J. C., & Stoeldraijer, L. (2011). Age, wage and productivity. *De Economist*. 159, 113-137; <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9159-4>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wallrich, L., Opara, V., Wesołowska, M., Barnoth, D., & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: Reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. *Journal of Business and Psychology*, 39(6), 1303–1354. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09977-0>
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2023). *Stratégique* (13e éd.). Pearson.

Sources institutionnelles, statistiques et réglementaires

- Bellon, F. (2020). *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* (rapport au Premier ministre). <https://travail-emploi.gouv.fr/mission-sur-le-maintien-en-emploi-des-seniors-rapport-au-premier-ministre>
- Bussolo, M., Koettl, J., & Sinnott, E. (2015). *Golden Aging: Prospects for Healthy, Active, and Prosperous Aging in Europe and Central Asia*. Washington, DC: World Bank : <https://silvereco.com/wp-content/uploads/2015/06/Golden-Ageing.pdf>
- DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). (2023). Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? *Dares Analyses*, n°17. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite>
- DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). (2026). Les seniors sur le marché du travail en 2025. *Dares Résultats*, n° 34. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2025>

- France Travail (2024, 10 janvier). À l'ère de l'intelligence artificielle, les seniors boostent l'entreprise. *Actualités*. <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2024/a-lere-de-lintelligence-artificielle-les-seniors-boostent-lentreprise.html?type=article>
- France Travail (mise à jour 2025). Indemnisation chômage des seniors. J'ai 53 ans ou plus : quelles sont les règles d'indemnisation spécifiques ? *Actualités*. <https://www.francetravail.fr/faq/candidat/mes-allocations---mes-aides/lallocation-chomage-en-fonction/indemnisation-chomage-seniors.html>
- INSEE. Statistiques sur l'emploi des seniors. Taux de chômage selon le sexe et l'âge, données trimestrielles du T1 1975 au T2 2026, publié le 7 août 2026. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2532173>
- Koettl, J. (2015, 4 septembre). Are older workers less productive? World Economic Forum ; <https://www.weforum.org/stories/emerging-technologies/are-older-workers-less-productive/>
- OCDE (2025). Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2025 : Pouvons-nous surmonter la crise démographique ? Paris, *Éditions OCDE*. <https://doi.org/10.1787/79445578-fr>
- OCDE. (2025). *Employment Outlook 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html
- Sénat (2025). Projet de loi portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social, rapport n° 667 (2024–2025) : https://www.senat.fr/rap/l24-667/l24-667_mono.html

Sources journalistiques, d'opinion et de référence générale

- Barel, Y. (2023), Manager la diversité sans artifice, MagRH, n°21, p182-183, <https://www.reconquete-rh.org/MagRH21.pdf>
- de Boismenu, J. (2023), L'allongement des carrières : défis et opportunités pour les collaborateurs seniors et pour leur entreprise, Mag RH, n°24, p95, <https://www.reconquete-rh.org/MagRH24.pdf>
- de Bilbao, C. (2025, 15 janvier). Capitalisons sur nos seniors pour construire l'avenir ! *Le Cercle des économistes*. <https://lecercledeconomistes.fr/articles/emploi-competences/capitalisons-sur-nos-seniors-pour-construire-lavenir/>
- Poelman Bonnevey, F. (2024), Santé et bien-être au travail des seniors : changer la donne, MagRH, n° 26, p23, <https://www.reconquete-rh.org/MagRH26.pdf>

Annexes

Annexe 1 : Tableau comparatif des mécanismes convergents entre les cas ayant servi à la construction des trajectoires inter-cas

Mécanismes identifiés	ASSUREX	EDUPOLIS	NOVA MUTUELLE	MEDICAL SCAN	BPO SERVICES	Portée et variations
Ajustement de l'action aux interlocuteurs et situations	Identification des besoins, contraintes et priorités → Elaboration de la solution adaptée	Adaptation du discours → Obtention de la prise en compte des alertes et des demandes ; mise en œuvre des ajustements attendus	Adaptation du discours → Présentation claire et compréhensible pour l'interlocuteur	Adaptation du discours et de l'approche → Présentation optimisée du produit pour la vente		Convergence forte dans quatre cas ; manifestation dépendante du métier
	Adaptation du discours et de l'approche aux interlocuteurs et aux enjeux → Elaboration de la solution adaptée			Identification des bénéfices du produit → Adaptation du discours et l'approche pour une meilleure démonstration des bénéfices de la nouvelle version produit		

Mécanismes identifiés	ASSUREX	EDUPOLIS	NOVA MUTUELLE	MEDICAL SCAN	BPO SERVICES	Portée et variations
Régulation relationnelle		Adaptation du discours et de la posture → Echange facilité et tensions limitées	Prise de recul, maîtrise de la posture et prudence → Maintien d'un échange calme et constructif	Maitrise de posture, sang-froid, maturité → Echanges et négociations constructifs Assurance et attitude non-verbale → Utilisateur rassuré et adaptation au changement facilitée		Convergence partielle dans trois cas
Régulation émotionnelle	Maîtrise et non diffusion du stress / Posture ou Prise de recul et relativisation → Maintien au calme du collectif pour un travail serein	Sérénité, résistance au stress, recul → Apaisement, rassurance, recul apporté à une collègue			Prise de recul, relativisation → Rassurance, apaisement et cadre apporté favorisant un maintien d'un climat collectif calme	Trois cas ; régulation individuelle ou collective
Transmission des connaissances	Transmission senior vers junior → Montée en compétences des juniors	Transmission senior vers junior → Montée en compétence de la juniore	Partage réciproque en situation de travail → Enrichissement réciproque	Transmission senior vers junior → Montée en compétences des juniors	Apprentissages croisés → Enrichissement réciproque	Convergence dans les cinq cas ; direction plus ou moins réciproque

Mécanismes identifiés	ASSUREX	EDUPOLIS	NOVA MUTUELLE	MEDICAL SCAN	BPO SERVICES	Portée et variations
Cadrage et sécurisation	Vision d'ensemble et cadrage rigoureux dans l'exécution rapide et la prise de risque du junior → Sécurisation des productions		Prise de recul, cadrage et mise à l'épreuve apportés dans l'exécution trop rapide et simplifiée du junior → Production corrigée, complétée et sécurisée	Prise de recul, temporisation, alerte du senior face à l'exécution trop rapide et à la prise de risque du junior → Action davantage cadrée et sécurisée	Expérience et connaissance de cas particuliers mobilisés face au doute du junior dans des situations sensibles ou atypiques → Vérification de la démarche et confortement de la réponse Recul face une dynamique trop rapide du junior → Canalisation des initiatives	Convergence forte dans quatre cas.
Complémentarité productive des perspectives	Nouvelles idées et méthodes de travail du junior combinées à la vision d'ensemble → Construction collective facilitée	Envie, persévérance, regard neuf, nouvelles idées du junior favorisant une remise en mouvement du senior → Offrant au senior la possibilité de « bouger les lignes » par cette collaboration <i>A noter : Ici pas de mécanisme explicité. On comprend juste que la combinaison junior-senior va pouvoir être productive</i>	Regard neuf du junior confronté au recul du senior → Production collective nouvelle, plus qualitative, et pertinente	Idées nouvelles et envie d'expérimenter du junior mises en discussion avec le recul et la mise en perspective du senior → Construction collective nouvelle, plus aboutie et pertinente		Convergence dans quatre cas ; plus faiblement étayée à Edupolis

Mécanismes identifiés	ASSUREX	EDUPOLIS	NOVA MUTUELLE	MEDICAL SCAN	BPO SERVICES	Portée et variations
Ancrage des repères et ralentissement de l'appropriation du changement	Besoin de déconstruire des connaissances ancrées → Appropriation et mise en place plus lentes	Pratiques ancrées → Mise en place plus lente du changement Prise en main moins intuitive de l'IA nécessitant un besoin accru d'explications → Mise en place plus lente du changement			Ancrage possible dans des repères devenus moins adaptés → Appropriation et mise en place du changement plus lente	Convergence partielle dans trois cas.
Contrôle critique des productions issues d'outils (IA ou autres)	Contrôle critique des productions IA → Productions IA sécurisées		Contrôle critique des productions IA → Sécurisation de la qualité des productions	Contrôle critique des productions IA → Sécurisation des productions de l'IA	Contrôle critique de l'outil de paie → Fiabilité, sécurisation des traitements de la paie	Convergence forte dans quatre cas.

Annexe 2 : Tableau comparatif des mécanismes spécifiques aux cas ayant servi à la construction des trajectoires inter-cas

Mécanismes ou configurations spécifiques	Cas	Apport analytique
Régulation cognitive par questionnement	Edupolis	Par des questions pertinentes posées, le senior restaure et structure le raisonnement de sa collègue → Solution trouvée par la collègue elle-même
Anticipation des enjeux par mise en relation des informations et mobilisation des précédents	Edupolis	Mise en relation d'informations explicites et implicites permettant l'identification d'un enjeu futur → Evitement situation d'urgence
Verbalisation excessive.	Assurex	Mobilisation des précédents → Allongement des temps collectifs
Inquiétudes face aux changements et à ses conséquences sur les repères et la fonction	BPO Services	Inquiétude face aux changements → Appropriation plus lente
Assurance (manifestation négative)	Edupolis	Assurance accrue du senior face à la moindre assurance du junior → Moindre expression ou défense de ses idées favorisant un risque de fragilisation de la contribution collective Assurance et stabilité → Résistance aux nouvelles demandes
Concentration des échanges en sous-groupe / Clanisme	Edupolis	Echanges privilégiés entre anciennes sur les sujets historiques → Sollicitation plus tardive de la juniore
Erosion de la motivation associée à l'âge et à l'ancienneté dans la durée	Edupolis	Age / Ancienneté → Baisse et fragilisation de la motivation
Effet contreproductif de l'expertise : autonomie, isolement et fragilisation de la motivation	Edupolis	Autonomie accordée à l'expert peut réduire l'accompagnement → Fragilisation de la motivation
Usure liée à l'exposition prolongée à des situations complexes	Medical Scan	Exposition prolongée à des segments complexes → Baisse de motivation conduisant à une moindre mobilisation et contribution potentielle du senior
Crédibilité attribuée en raison de l'âge perçue	Medical Scan ; BPO Services	Crédibilité → Echange constructifs ; meilleure prise en compte des informations ou demandes formulées

Annexe 3 : Tableau comparatif des contextes et conditions modérateurs ayant servi à la construction des trajectoires inter-cas

Contextes et conditions modérateurs	Rôle dans les mécanismes	Cas concernés	Mécanismes principalement affectés	Portée inter-cas et variations
Ancienneté organisationnelle et exposition prolongée au même environnement	Enrichissent et contextualisent les expériences et les connaissances accumulées : histoire, acteurs, codes, procédures et précédents	Ensemble des cas avec une intensité variable	Ensemble des mécanismes, via la structuration et la contextualisation des ressources issues de l'expérience et des connaissances accumulées	Contexte structurant transversal. Son importance varie selon le poids des connaissances propres à l'organisation et le degré d'exposition prolongée au même environnement.
Climat de confiance et de droit à l'erreur	Favorise l'expression des idées, le feedback, l'essai et la mise en discussion des propositions	Nova Mutuelle	Complémentarité productive ; transmission, cadrage et sécurisation	Effet particulièrement explicite chez Nova Mutuelle où le droit à l'erreur est intégré à la culture managériale
Climat d'entraide et d'entente	Favorise les sollicitations, l'accompagnement et la circulation informelle des connaissances	Assurex, Nova Mutuelle, BPO Services, Medical Scan spécifiquement dans les dispositifs de mentoring / shadowing.	Transmission ; régulation ; ancrage des repères et ralentissement de l'appropriation du changement	Condition convergente aux différents cas, mais prenant des formes différentes : bienveillance, absence de concurrence, relations amicales ou entraide quotidienne
Mixité des âges au sein de l'équipe	Rend possible les interactions et apprentissages intergénérationnels	Nova Mutuelle, BPO Services	Transmission ; complémentarité productive ; ancrage des repères et ralentissement de l'appropriation du changement	Conditions favorisant les interactions intergénérationnelles : la coexistence des âges ne produit de valeur que si les échanges sont effectifs. Mixité d'âge présente structurellement chez Medical Scan, Assurex et dans une moindre mesure chez Edupolis, mais non empiriquement explicité.

Contextes et conditions modérateurs	Rôle dans les mécanismes	Cas concernés	Mécanismes principalement affectés	Portée inter-cas et variations
Proximité physique et accessibilité des collègues	Permettent une sollicitation rapide et un accompagnement au moment où la difficulté apparaît	Edupolis, Nova Mutuelle, BPO Services	Régulation émotionnelle et cognitive ; transmission	Effet facilité par l'open-space, les espaces de partage/ réunions
Ouverture d'esprit, écoute et prise en compte de l'autre	Permettent la confrontation des perspectives et l'acceptation du cadrage et des idées de l'autre sans étouffer sa contribution	Assurex, Nova Mutuelle, Medical Scan	Cadrage et sécurisation ; complémentarité productive ; transmission	Condition relationnelle essentielle pour que la différence de perspective devienne productive plutôt que conflictuelle
Utilité perçue du changement	Atténue l'effet des repères ancrés et favorise l'engagement dans l'appropriation	Assurex, Edupolis ; mobilisée à BPO Services par la démonstration de l'utilité des outils	Ancrage des repères et ralentissement et appropriation du changement	L'utilité peut être immédiatement perçue ou devoir être démontrée par d'autres, notamment par les juniors
Trajectoire professionnelle, évolution du positionnement et renouvellement des missions	Modulent la motivation dans la durée : la progression, le renouvellement ou la mobilité pouvant la soutenir, tandis que la stabilité prolongée du positionnement ou l'atteinte de plafonds professionnels et salariaux peuvent la fragiliser	Nova Mutuelle, Edupolis, Medical Scan	Erosion de la motivation dans la durée	Effet positif de la mobilité interne à Nova Mutuelle ; fragilisation associée à la stabilité prolongée du positionnement à Edupolis et au plafonnement des perspectives professionnelles et salariales chez Medical Scan
Stimulation et cadrage managériaux et organisationnels	Maintiennent l'implication, donnent des objectifs et évitent le désengagement silencieux	Edupolis	Erosion de la motivation dans la durée	Contexte explicite chez Edupolis
Autonomie de l'expert insuffisamment accompagnée ou stimulée	Peut réduire les sollicitations et l'intérêt porté au senior, favoriser son isolement et fragiliser sa motivation	Edupolis	Erosion de la motivation dans la durée	Configuration spécifique : l'autonomie habituellement valorisante, devient contreproductive lorsqu'elle équivaut à un retrait de l'accompagnement

Contextes et conditions modérateurs	Rôle dans les mécanismes	Cas concernés	Mécanismes principalement affectés	Portée inter-cas et variations
Contexte culturel et représentations associées à l'âge	Renforce ou affaiblit la crédibilité spontanément attribuée au senior et à la prise en compte de sa parole	Medical Scan	Crédibilité attribuée en raison de l'âge perçu	Effet de l'âge sur la crédibilité variant selon les contextes culturels et géographiques. Observation remontée par Medical Scan, organisation de dimension internationale.
Ouverture personnelle au changement	Facilite la remise en question des pratiques installées et l'appropriation de nouvelles méthodes ou technologies	Assurex, Edupolis, BPO Services	Ancrage des repères et ralentissement de l'appropriation du changement	Modérateur individuel relativement convergent : à expérience ou à âge comparable, l'appropriation varie selon la disposition personnelle au changement.
Capacité à prendre du recul	Atténue les inquiétudes provoquées par le changement et limite les réactions défensives immédiates	BPO Services	Sensibilité aux incertitudes et aux risques perçus du changement ; régulation émotionnelle	Effet explicitement illustré à BPO Services ; à distinguer de l'ouverture au changement, ici le recul agit d'abord sur l'intensité des inquiétudes
Niveau de résilience personnelle	Renforce la capacité à rester mobilisé dans les situations difficiles	Medical Scan	Usure liée à l'exposition prolongée à des situations complexes	Modérateur individuel explicitement évoqué à Medical Scan : à expérience ou à âge comparable, la capacité à rester mobilisé dans les situations difficiles varie.

Annexe 4 : Guides d'entretien

GUIDE MANAGER

Préambule

Avant de commencer, nous allons nous présenter.

Nous sommes trois étudiants du programme Executive MBA RH, de l'Université de Dauphine – PSL.

Dans le cadre de notre mémoire d'expertise, nous menons une étude sur la séniorité au sein des collectifs de travail.

Nous cherchons à mieux comprendre la place qu'occupent les collaborateurs seniors dans le fonctionnement des équipes, à partir de situations concrètes vécues.

Nous nous intéressons aussi bien aux apports qu'aux limites ou aux difficultés qui peuvent être rencontrés dans ces situations.

Il n'y a donc pas de bonne ni de mauvaise réponse : c'est votre expérience et votre point de vue qui nous intéressent.

Cet entretien est strictement confidentiel. Les informations recueillies seront anonymisées et utilisées uniquement dans le cadre de notre mémoire.

Enfin, afin de faciliter l'analyse de nos échanges et de pouvoir justifier notre démarche auprès de nos évaluateurs, nous souhaiterions enregistrer cet entretien. Est-ce que cela vous convient ?

Q0

Durant notre échange et dans les questions qui vous seront posées, nous utiliserons régulièrement le terme « seniors ».

Notez, le cas échéant, qu'on fait référence aux salariés qui ont aux alentours des 45 ans et plus.

Pour des questions méthodologiques, il était nécessaire de définir un seuil. Mais c'est un critère qui est purement opérationnel, et qui ne préjuge pas de ce que recouvre réellement la séniorité.

Justement, selon vous, qu'est-ce qu'un salarié sénior ?

Q1

Pouvez-vous nous indiquer/rappeler la fonction que vous occupez actuellement au sein de votre organisation ?

Q2

Depuis combien de temps exercez-vous ce métier ?

Q3

Depuis combien de temps êtes-vous salarié(e) au sein de votre (Entreprise) ?

Q4

Pouvez-vous nous présenter l'équipe que vous managez ?

Relances Q4

- Vous êtes combien ?
- Qui fait quoi ?
- Depuis combien de temps cette équipe existe-t-elle dans sa composition actuelle ?
- Quelle est l'ancienneté des collaborateurs de votre équipe ?
- De combien de seniors est composée votre équipe ?
- Y a-t-il aussi des profils juniors ou confirmés ?

Q5

Quelle est l'importance de l'expérience dans les métiers exercés par les membres de votre équipe ?

Relances Q5

- Quels savoirs dans leurs métiers ne peuvent s'apprendre que par les années d'expérience ?

Q6

Pouvez-vous nous raconter une ou plusieurs situations concrètes dans lesquelles vous estimez que la séniorité de certains collaborateurs a fait la différence ?

Relances Q6

- Qu'est-ce qui s'est passé ?
- Quel rôle ces collaborateurs seniors ont-ils joué ?
- Selon vous, qu'est-ce que leur séniorité a permis d'apporter dans cette situation ?
- De façon plus large, qu'est-ce que leur séniorité a apporté à l'équipe dans cette situation ?
- Pensez-vous qu'un collaborateur moins senior ou junior, aurait réagi différemment ? Pourquoi ?
- **Pensez-vous à une autre situation ?**
- Avez-vous déjà observé des situations de crise dans lesquelles la séniorité de certains collaborateurs a fait la différence ? Si oui, pouvez-vous nous raconter une situation concrète ?

Q6.1

On a parlé de situations où la séniorité de certains collaborateurs a fait la différence, à l'inverse, pourriez-vous nous raconter une ou plusieurs situations concrètes dans lesquelles la séniorité d'un collaborateur vous a semblé constituer une limite ou une difficulté ?

Q7

Dans votre équipe, qu'est-ce que ça apporte, de votre point de vue d'avoir des séniors et des juniors ?

Relances Q7

- Comment se passent les interactions ?
- Qu'est-ce que chacun apporte ?
- Pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples concrets ?
- **D'avoir des séniors, des juniors dans une équipe, est-ce que ça peut créer aussi des problèmes, selon vous ? Si oui, lesquels ?**

Q7.1

Maintenant si l'on se place sur le plan de la motivation, observez-vous des différences entre séniors, profils moins séniors, juniors ?

Relances Q7.1

- Ces différences ont-elles des conséquences sur le fonctionnement de l'équipe ?

Q7.2

Comment les connaissances, les façons de faire et les apprentissages se transmettent-ils dans votre équipe ?

Relances Q7.2

- Pouvez-vous me donner un exemple concret ?
- Quel rôle jouent les séniors dans cette transmission ?
- Observez-vous également des situations où les collaborateurs séniors apprennent de collègues moins séniors, juniors ?

Q8

Avec l'arrivée massive des nouvelles technologies, est-ce que cela change quelque chose à la contribution des séniors au sein de votre équipe ?

Relances Q8 :

- Si oui, qu'est-ce qui a changé concrètement ?
- Pensez-vous à une situation concrète ?
- Quel rôle la séniorité de certains collaborateurs a-t-elle joué dans cette situation ?
- Pensez-vous qu'un collaborateur junior aurait abordé cette situation différemment ? Pourquoi ?

Question de fin :

Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez mentionner ?

Relance :

- En dehors de votre équipe actuelle, à partir de votre parcours professionnel ou d'autres équipes que vous avez connues, qu'est-ce que vous aimeriez rajouter d'autre sur ce que la séniorité peut apporter ou, au contraire, sur ce qu'elle peut représenter comme difficulté, comme freins au fonctionnement de l'équipe ?

GUIDE SENIOR

Préambule

Avant de commencer, nous allons nous présenter.

Nous sommes trois étudiants du programme Executive MBA RH, de l'Université de Dauphine – PSL.

Dans le cadre de notre mémoire d'expertise, nous menons une étude sur la séniorité au sein des collectifs de travail.

Nous cherchons à mieux comprendre la place qu'occupent les collaborateurs seniors dans le fonctionnement des équipes, à partir de situations concrètes vécues.

Nous nous intéressons aussi bien aux apports qu'aux limites ou aux difficultés qui peuvent être rencontrés dans ces situations.

Il n'y a donc pas de bonne ni de mauvaise réponse : c'est votre expérience et votre point de vue qui nous intéressent.

Cet entretien est strictement confidentiel. Les informations recueillies seront anonymisées et utilisées uniquement dans le cadre de notre mémoire.

Enfin, afin de faciliter l'analyse de nos échanges et de pouvoir justifier notre démarche auprès de nos évaluateurs, nous souhaiterions enregistrer cet entretien. Est-ce que cela vous convient ?

Q0

Durant notre échange et dans les questions qui vous seront posées, nous utiliserons régulièrement le terme « seniors ».

Notez, le cas échéant, qu'on fait référence aux salariés qui ont aux alentours des 45 ans et plus.

Pour des questions méthodologiques, il était nécessaire de définir un seuil. Mais c'est un critère qui est purement opérationnel, et qui ne préjuge pas de ce que recouvre réellement la séniorité.

Justement, selon vous, qu'est-ce qu'un salarié sénior ?

Q1

Pouvez-vous nous indiquer/rappeler la fonction que vous occupez actuellement au sein de votre organisation ?

Q2

Depuis combien de temps exercez-vous ce métier ?

Q3

Depuis combien de temps êtes-vous salarié(e) au sein de votre entreprise ?

Q4

Pouvez-vous nous présenter l'équipe dans laquelle vous travaillez, son activité ?

Relances Q4

- Vous êtes combien ?
- Qui fait quoi ?
- Depuis combien de temps cette équipe existe-t-elle dans sa composition actuelle ?
- Quelle est l'ancienneté des collaborateurs de l'équipe ?
- Combien de seniors êtes-vous ?
- Y a-t-il aussi des profils juniors ou confirmés ?

Q5

Quelle est l'importance de l'expérience dans votre métier ?

Relances Q5

- Quels savoirs dans votre métier ne peuvent s'apprendre que par les années d'expérience ?

Q6

Pouvez-vous nous raconter une ou plusieurs situations concrètes dans lesquelles vous estimez que votre séniorité a fait la différence ?

Relances Q6

- Qu'est-ce qui s'est passé ?
- Quel était votre rôle dans cette situation ?
- Selon vous, qu'est-ce que votre séniorité vous a permis d'apporter dans cette situation ? (*niveau individuel*)
- De façon plus large, qu'est-ce que votre séniorité a apporté à l'équipe dans cette situation ? (*niveau collectif*)
- Pensez-vous qu'un collaborateur moins senior ou junior aurait réagi différemment ? Pourquoi ?
- **Pensez-vous à une autre situation ?**
- Avez-vous en particulier, déjà vécu une ou des situations de crise où votre séniorité vous a permis de faire la différence ? Si oui, pouvez-vous nous raconter une situation concrète ?

Q6.1

On a parlé de situations où votre séniorité a fait la différence, à l'inverse, pourriez-vous nous raconter une ou plusieurs situations concrètes dans lesquelles votre séniorité a constitué une limite ?

Q7

Dans votre équipe, qu'est-ce que ça apporte, de votre point de vue d'avoir des séniors et des juniors ?

Relances Q7

- Comment se passent les interactions ?
- Qu'est-ce que chacun apporte ?
- Pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples concrets ?
- **D'avoir des séniors, des juniors dans une équipe, est-ce que ça peut créer aussi des problèmes, selon vous ? Si oui, lesquels ?**

Q7.1

Maintenant si l'on se place sur le plan de la motivation, observez-vous des différences entre séniors, profils moins séniors, juniors ?

Relances Q7.1

- Qu'est-ce qui vous motive vous-même ?
- Ces différences ont-elles des conséquences sur le fonctionnement de l'équipe ?

Q7.2

Comment les connaissances, les façons de faire et les apprentissages se transmettent-ils dans votre équipe ?

Relances Q7.2

- Pouvez-vous me donner un exemple concret ?
- Quel rôle jouez-vous dans cette transmission ?
- Existe-t-il également des situations où vous apprenez de collaborateurs moins séniors, juniors ?

Q8

Avec l'arrivée massive des nouvelles technologies, est-ce que cela change quelque chose à la contribution des séniors au sein de votre équipe ?

Relances Q8 :

- Si oui, qu'est-ce qui a changé concrètement ?
- Pensez-vous à une situation concrète ?
- Quel rôle votre séniorité a-t-elle joué dans cette situation ?
- Pensez-vous qu'un collaborateur junior aurait abordé cette situation différemment ? Pourquoi ?

Question de fin :

Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez mentionner ?

Relance :

- En dehors de votre équipe actuelle, à partir de votre parcours professionnel ou d'autres équipes que vous avez connues, qu'est-ce que vous aimeriez rajouter d'autre sur ce que la séniorité peut apporter ou, au contraire, sur ce qu'elle peut représenter comme difficulté, comme freins au fonctionnement de l'équipe ?

GUIDE JUNIOR

Préambule

Avant de commencer, nous allons nous présenter.

Nous sommes trois étudiants du programme Executive MBA RH, de l'Université de Dauphine – PSL.

Dans le cadre de notre mémoire d'expertise, nous menons une étude sur la séniorité au sein des collectifs de travail.

Nous cherchons à mieux comprendre la place qu'occupent les collaborateurs seniors dans le fonctionnement des équipes, à partir de situations concrètes vécues.

Nous nous intéressons aussi bien aux apports qu'aux limites ou aux difficultés qui peuvent être rencontrés dans ces situations.

Il n'y a donc pas de bonne ni de mauvaise réponse : c'est votre expérience et votre point de vue qui nous intéressent.

Cet entretien est strictement confidentiel. Les informations recueillies seront anonymisées et utilisées uniquement dans le cadre de notre mémoire.

Enfin, afin de faciliter l'analyse de nos échanges et de pouvoir justifier notre démarche auprès de nos évaluateurs, nous souhaiterions enregistrer cet entretien. Est-ce que cela vous convient ?

Q0

Durant notre échange et dans les questions qui vous seront posées, nous utiliserons régulièrement le terme « seniors ».

Notez, le cas échéant, qu'on fait référence aux salariés qui ont aux alentours des 45 ans et plus.

Pour des questions méthodologiques, il était nécessaire de définir un seuil. Mais c'est un critère qui est purement opérationnel, et qui ne préjuge pas de ce que recouvre réellement la séniorité.

Justement, selon vous, qu'est-ce qu'un salarié sénior ?

Q1

Pouvez-vous nous indiquer/rappeler la fonction que vous occupez actuellement au sein de votre organisation ?

Q2

Depuis combien de temps exercez-vous ce métier ?

Q3

Depuis combien de temps êtes-vous salarié(e) au sein de votre entreprise ?

Q4

Pouvez-vous nous présenter l'équipe dans laquelle vous travaillez, son activité ?

Relances Q4

- Vous êtes combien ?
- Qui fait quoi ?
- Depuis combien de temps cette équipe existe-t-elle dans sa composition actuelle ?
- Quelle est l'ancienneté des collaborateurs de l'équipe ?
- Combien de seniors avez-vous dans l'équipe ?
- Combien de juniors ou personnes confirmées êtes-vous ?

Q5

Quelle est l'importance de l'expérience dans votre métier ?

Relances Q5

- Quels savoirs dans votre métier ne peuvent s'apprendre que par les années d'expérience ?

Q6

Pouvez-vous nous raconter une ou plusieurs situations concrètes dans lesquelles vous estimez que la séniorité de certains collaborateurs a fait la différence ?

Relances Q6

- Qu'est-ce qui s'est passé ?
- Quel rôle ces collaborateurs seniors ont-ils joué ?
- Selon vous, qu'est-ce que leur séniorité a permis d'apporter dans cette situation ?
- De façon plus large, qu'est-ce que leur séniorité a apporté à l'équipe dans cette situation ?
- Pensez-vous qu'un collaborateur moins senior ou junior comme vous, aurait réagi différemment ? Pourquoi ?
- **Pensez-vous à une autre situation ?**
- Avez-vous déjà observé des situations de crise dans lesquelles la séniorité de certains collaborateurs a fait la différence ? Si oui, pouvez-vous nous raconter une situation concrète ?

Q6.1

On a parlé de situations où la séniorité de certains collaborateurs a fait la différence, à l'inverse, pourriez-vous nous raconter une ou plusieurs situations concrètes dans lesquelles la séniorité d'un collaborateur vous a semblé constituer une limite ou une difficulté ?

Q7

Dans votre équipe, qu'est-ce que ça apporte, de votre point de vue d'avoir des séniors et des juniors ?

Relances Q7

- Comment se passent les interactions ?
- Qu'est-ce que chacun apporte ?
- Pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples concrets ?
- **D'avoir des séniors, des juniors dans une équipe, est-ce que ça peut créer aussi des problèmes, selon vous ? Si oui, lesquels ?**

Q7.1

Maintenant si l'on se place sur le plan de la motivation, observez-vous des différences entre séniors, profils moins séniors, juniors ?

Relances Q7.1

- Qu'est-ce qui vous motive vous-même ?
- Ces différences ont-elles des conséquences sur le fonctionnement de l'équipe ?

Q7.2

Comment les connaissances, les façons de faire et les apprentissages se transmettent-ils dans votre équipe ?

Relances Q7.2

- Pouvez-vous me donner un exemple concret ?
- Quel rôle jouent les séniors dans cette transmission ?
- Observez-vous également des situations où les collaborateurs séniors apprennent de collègues moins séniors, juniors ?

Q8

Avec l'arrivée massive des nouvelles technologies, est-ce que cela change quelque chose à la contribution des séniors au sein de votre équipe ?

Relances Q8 :

- Si oui, qu'est-ce qui a changé concrètement ?
- Pensez-vous à une situation concrète ?
- Quel rôle la séniorité de certains collaborateurs a-t-elle joué dans cette situation ?
- Pensez-vous qu'un collaborateur junior aurait abordé cette situation différemment ? Pourquoi ?

Question de fin :

Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez mentionner ?

Relance :

- En dehors de votre équipe actuelle, à partir de votre parcours professionnel ou d'autres équipes que vous avez connues, qu'est-ce que vous aimeriez rajouter d'autre sur ce que la séniorité peut apporter ou, au contraire, sur ce qu'elle peut représenter comme difficulté, comme freins au fonctionnement de l'équipe ?