

AGEFI : Chronique du 20 octobre 2026

Le prêt-à-porter RH a fait son temps

Dans une même PME, il n'est plus rare de croiser, au même étage, un collaborateur né dans les années 1960, avec encore quelques années de carrière devant lui, et un stagiaire né après 2000, arrivé depuis trois mois. Entre les deux, générations X et Y composent le gros des effectifs. Quatre générations, quatre rapports au travail... et souvent une seule politique RH, conçue pour un collaborateur « moyen » qui n'a jamais vraiment existé.

Les attentes divergent sur presque tous les plans. La sécurité de l'emploi et la progression hiérarchique, longtemps centrales, comptent moins pour les plus jeunes, davantage sensibles au sens du travail, à la flexibilité et à l'immédiateté du feedback. Entre les deux, chacun arbitre à sa manière entre carrière, famille, autonomie et équilibre de vie. Vouloir satisfaire tout ce petit monde avec le même paquet salarial, le même rythme d'entretiens et les mêmes avantages relève désormais du pari perdu d'avance. Attention toutefois aux caricatures générationnelles. Tous les boomers ne rêvent pas de stabilité et tous les Z ne réclament pas de télétravailler depuis Bali ! Le stade de vie, la personnalité et le métier comptent parfois davantage que l'année de naissance. Mais une chose est certaine, les attentes des nouvelles générations ont contaminé, souvent positivement, les précédentes. La flexibilité, le sens ou l'équilibre deviennent des attentes largement partagées.

Le risque pour une PME est alors paradoxal : perdre simultanément ses collaborateurs les plus expérimentés et ses plus jeunes talents, faute d'un cadre suffisamment souple pour parler aux uns comme aux autres. Or les PME n'ont ni le budget ni l'armée de spécialistes RH des grands groupes pour multiplier les dispositifs sur mesure. Le prêt-à-porter RH a fonctionné tant que l'on pouvait imaginer une main-d'œuvre relativement homogène. Ce n'est plus le cas, et vouloir l'habiller d'une taille unique ne produit qu'un seul résultat, tout le monde est à l'étroit. La réponse n'est évidemment pas de créer autant de politiques RH que de collaborateurs. Ce serait ingérable et potentiellement problématique en matière d'égalité de traitement. Il faut plutôt distinguer deux notions que l'on confond encore trop souvent, l'équité, qui doit rester la règle, et l'uniformité, qui ne doit plus l'être.

La grille salariale, les critères d'évaluation ou l'accès à la formation doivent conserver une structure commune. Mais leur déclinaison peut varier. Un même budget de formation financera une certification technique pour l'un et une préparation à la retraite pour l'autre. Un même principe de flexibilité permettra du télétravail à un jeune parent et un aménagement progressif du temps de travail à un collaborateur en fin de carrière. Même charpente, habillage différent. Logique comparable pour le feedback. On garde un entretien annuel unique parce que c'est la norme, alors qu'un junior en a besoin toutes les semaines pour progresser, et qu'un senior chevronné le vit comme une case à cocher. Pour les dirigeants de PME, l'enjeu n'est donc pas de tout réinventer, mais de mieux connaître la diversité réelle de leurs équipes et, surtout, de cesser de présumer ce qu'elles attendent. Un diagnostic RH ciblé réserve souvent quelques surprises : les différences les plus importantes ne sont pas toujours là où l'organigramme, ou la date de naissance, les laissait supposer.

Après des décennies de prêt-à-porter RH, l'heure n'est pas au sur-mesure intégral. Elle est à la personnalisation de masse : une même politique, des réponses différentes.

Steeves Emmenegger,
fondateur d'emmenegger compétences conseils sa et de
SCAN swiss competencies assessment network sarl