



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH WS3



L'INTERGÉNÉRATIONNEL AU COEUR DES ORGANISATIONS

27 SEPTEMBRE 2024 - LYON



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les entreprises doivent faire cohabiter, parfois avec quelques difficultés, jusqu'à quatre générations. On les définit généralement comme suit :

- La génération des baby-boomers, née entre 1943 et 1965 ;
- La génération X, née entre 1965 et 1980 ;
- La génération Y, née entre 1981 et 1996 ;
- La génération Z, née à partir de 1997.

Chacune de ces générations a un positionnement, des attentes et des besoins très différents, ce qui implique un réel enjeu pour les ressources humaines. Le vieillissement de la population, auquel s'ajoute le recul progressif de l'âge de départ à la retraite, génère également un nombre grandissant de salariés âgés dans les entreprises.

- Le taux d'emploi des 50-64 ans a ainsi progressé de 10 points depuis 2009, atteignant aujourd'hui 65%. Les 50 ans et plus représentent aujourd'hui plus d'un salarié sur quatre en France, quand les 40-49 ans représentent 23%, les 25-39 ans 39% et les 18-24 ans 11%.
- La France enregistre cependant le plus bas taux d'emploi des 60-64 ans en Europe (33% contre 45% en Europe et 60% en Allemagne). La population française est donc vieillissante, mais semble ne pas toujours avoir la possibilité de rester ou de s'insérer dans nos entreprises, peut-être toujours freinés par des stéréotypes.

Alors, comment faire de l'intergénérationnel un atout et un levier de performance pour nos entreprises ? Comment utiliser les compétences de chaque génération ?



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

DÉPASSER LES STÉRÉOTYPES GÉNÉRATIONNELS : TÉMOIGNAGES ET PERCEPTIONS

- Quelles sont les priorités professionnelles des babyboomers ?

Réponses des participants : stabilité, salaire, sens

- Quel est l'un des stéréotypes les plus courants concernant la génération X ?

Réponses des participants : engagement, loyauté, flexibilité, entre deux générations, parcours professionnel, workaholic

- Quel est le principal moteur de la génération X au travail selon vous ?

Réponses des participants :

- 1) Le pouvoir de la reconnaissance
- 2) L'équilibre entre le professionnel et le personnel
- 3) La recherche de stabilité à long terme

- Comment les millenials (génération Y) sont-ils souvent perçus en terme de loyauté envers l'entreprise ?

Réponse des participants : les salariés de la génération Y sont loyaux, mais uniquement si l'entreprise correspond à leur projet professionnel. Cette génération met en avant son individualité et sa carrière avant l'entreprise et le développement de l'entreprise

- Quels sont les moteurs d'engagement au travail les plus courants des millenials ?

Réponses des participants : la reconnaissance, l'équilibre vie professionnelle / personnelle, le salaire, le sens au travail



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

- Quels sont les premiers facteurs cités par les moins de 24 ans facilitant leur fidélité à l'entreprise ?

Réponses des participants :

- 1) Leur offrir plus d'autonomie (14 répondants) ;
- 2) Leur permettre de devenir managers plus rapidement (2 répondants) ;
- 3) Leur donner des signes de reconnaissance réguliers (2 répondants).
- 4) Proposer une bonne protection sociale (aucun répondant).

- Quelle est votre perception du travail en équipe pour les générations Y et Z ?

Réponses des participants :

- 1) Ils adorent collaborer en équipe (9 répondants) ;
- 2) Ils privilégient le travail à distance, plutôt qu'en équipe physique (8 répondants) ;
- 3) Ils préfèrent travailler seuls (1 répondant).
- 4) Ils détestent la collaboration (aucun répondant).

- Quel est l'aspect professionnel que la génération Z valorise le plus selon vous ?

Réponses des participants :

- 1) L'équilibre travail-vie privée (13 répondants) ;
- 2) L'impact environnemental et éthique de l'entreprise (4 répondants) ;
- 3) La stabilité et la sécurité de l'emploi (1 répondant).
- 4) Le pouvoir et le prestige (aucun répondant).



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

L'IMPACT DES STÉRÉOTYPES GÉNÉRATIONNELS : ANALYSE ET DONNÉES CHIFFRÉES

Baromètres Malakoff Humanis – 2024

- Des exigences communes

Le Baromètre Malakoff Humanis réalisé en 2024 nous permet de remettre en place quelques idées reçues. Car si de nombreuses différences existent bel et bien entre les générations, les exigences de l'ensemble des salariés reposent sur un seul et même triptyque : le salaire, l'équilibre de vie et la flexibilité.

Chez les plus jeunes (moins de 25 ans), c'est l'équilibre de vie qui arrive en première position, suivi par la flexibilité, l'ambiance et le salaire. L'engagement environnemental et sociétal apparaît bien plus bas, même si 46% des salariés le citent parmi les items importants.

Ils ne sont pas si nombreux à rechercher la flexibilité et le télétravail à 100%, mais la plupart exigent de l'autonomie en conservant une ambiance conviviale.

Pour les 56 ans et plus, le top 3 est le suivant : salaire, équilibre de vie et conditions de travail. La reconnaissance et le package des avantages sociaux apparaissent aussi ensuite.



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL
27 SEPTEMBRE 2024



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

- Un engagement dépendant de facteurs différents

Si les stéréotypes identifiant les salariés les plus âgés comme les plus engagés se vérifient, les plus jeunes expriment également un niveau d'engagement assez fort. Et pour ces derniers, les facteurs d'engagement sont majoritairement le contenu du travail, les conditions et l'environnement de travail, quand les facteurs d'engagement des plus âgés sont davantage liés à l'entreprise et au manager.

Le jeune s'engage dans son travail quand le plus âgé s'engage pour l'entreprise.

- La fidélité à quel prix ?

Les plus jeunes, contrairement aux idées reçues, peuvent être fidèles à leur entreprise, à condition que celle-ci leur confie plus d'autonomie (70% des répondants), améliore leurs conditions de travail (67%), les implique dans les prises de décision importantes (64%), mais également s'engage en matière d'environnement et de développement durable (64%).

Chez les plus âgés, la fidélité est conditionnée à un package d'avantages sociaux attractifs (73%), une politique spécifique pour les seniors (71%), une meilleure reconnaissance des efforts des collaborateurs (71%) et l'amélioration des conditions de travail (66%).

Et si la majorité des plus âgés attend également que leur entreprise leur propose une protection sociale qui protège bien ses salariés (79%), les plus jeunes citent également cette condition à 70%. Le baromètre Malakoff Humanis fait en effet apparaître ce besoin de sécurisation chez les plus jeunes. La crise sanitaire ou encore les inquiétudes liées à la retraite participent en effet à créer de l'insécurité et de l'anxiété chez les juniors.



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES PAR GÉNÉRATION

Génération	Hard skills	Soft skills	Points de vigilance
Baby-boomers	<ul style="list-style-type: none">- Expertise métier- Mémoire de l'entreprise : expérience précieuse- Réseaux internes : bonne connaissance des organisations, prise d'initiative plus rapide	<ul style="list-style-type: none">- Capacité à transmettre- Bonne vision politique, activation des bons leviers- Capacité d'endurance- Sagesse, prise de recul- Patience- Respect du cadre et de la hiérarchie	Besoins de sécurité : sans reconnaissance et valorisation, difficulté à transmettre
Génération X	<ul style="list-style-type: none">- Expertise métier- Gestion de projets et conduite du changement	<ul style="list-style-type: none">- Auto-formation, adaptation au changement, curiosité- Maîtrise des réseaux internes- Rigueur, engagement, culture de l'excellence- Appétence pour le management	Résilience professionnelle : a vécu des transformations d'organisation, influencée par l'éducation
Génération Y	<ul style="list-style-type: none">- Travail en mode projet- Apprentissage en autonomie- Collaboration et sollicitation des générations précédentes	<ul style="list-style-type: none">- Opportunisme sans frustration- Individualisme- Capacité à travailler en équipe- Quête de sens- Engagement lorsqu'ils trouvent leur intérêt- Adaptabilité et confiance- Agilité technologique	Attentes élevées : veulent du sens, osent plus et cherchent un bon équilibre vie pro/perso
Génération Z	<ul style="list-style-type: none">- Multilinguisme- Soif d'apprendre, apprentissage continu- Agilité technologique- Réactivité et rapidité- Polyvalence	<ul style="list-style-type: none">- Autonomie- Travail collaboratif- Communication directe- Créativité, flexibilité- Employabilité grâce à leur capacité d'apprendre- Appétence pour l'influence et l'image	Leadership de demain : nouveaux modèles de gouvernance attendus



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

COMMENT EXPLOITER CES COMPÉTENCES ?

Formations managériales

- Aider les managers à mieux gérer les différentes générations
- Attention à bien choisir les formations pour éviter les stéréotypes et ne pas braquer les générations les unes contre les autres

Rituels

- Mettre en place des moments d'échange réguliers entre les générations

Reverse mentoring

- Favoriser le partage d'expériences entre seniors et juniors
- Accessible et peu coûteux, mais nécessite une préparation
- Former les jeunes mentors à la posture de transmission

Outils digitaux

- Valoriser la génération Z en lui confiant des responsabilités sur des compétences numériques
- Encourager les jeunes à accompagner les baby-boomers dans l'intégration de nouvelles technologies (ex. IA)

Lunch & learn intergénérationnel

- Organiser des sessions de partage pendant la pause déjeuner
- Adapter le format pour attirer les jeunes générations (repas fourni, animation conviviale...)



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

Formations intergénérationnelles

- Valoriser et transmettre les savoirs des baby-boomers
- Donner aux jeunes générations l'opportunité de partager et d'enseigner leurs compétences

Co-développement intergénérationnel

- Permettre aux managers d'échanger sur leurs problématiques intergénérationnelles
- Croiser les regards pour identifier des leviers d'actions

Ateliers de travail

- Intégrer des échanges intergénérationnels dans les projets
- Profiter des visions complémentaires de chaque génération

ÉCLAIRAGE : LA GÉNÉRATION Z ET LES NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

- 41% des 18-24 ans souhaitent développer de nouvelles pratiques managériales (vs 20% pour les autres générations).
- Ces attentes reflètent leur aspiration à un management basé sur la bienveillance et l'éducation positive.
- Les générations actuelles doivent anticiper ces évolutions pour encourager l'engagement des plus jeunes.
- Il est clé de repenser la gouvernance et d'expérimenter des groupes de co-développement en entreprise.
- La réussite de ces changements repose sur l'implication du comité de direction.



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

LES SENIORS AU TRAVAIL

Un enjeu clé : transmission et maintien en emploi

- Les seniors possèdent des compétences précieuses et jouent un rôle d'apaisement au sein des équipes.
- Il est essentiel de prolonger leur engagement et de leur offrir un environnement adapté.

Aménagements de poste et de temps de travail

- Réduction du temps de travail sans impact sur la retraite (reconstitution des cotisations, protection sociale adaptée).
- Maintien de la rémunération lors d'un passage en horaires de jour pour les salariés en travail posté.
- Utilisation du CET comme capital retraite.
- Politiques RSE permettant aux seniors de s'engager dans des associations tout en développant des compétences.
- Valorisation du tutorat en confiant la formation d'un alternant à un senior.

Missions pour maximiser l'expertise et prolonger l'engagement

- Réduire la pénibilité des postes (ex. passage d'un poste itinérant à sédentaire).
- Favoriser l'accès à des missions de formation et d'encadrement.
- Acculturation au vieillissement en entreprise et mécanisation des tâches physiques.
- Mise en place de bilans de santé réguliers pour une approche préventive.



WORKSHOP 3 : L'INTERGÉNÉRATIONNEL

Lutte contre les discriminations âgistes

- Sensibiliser les équipes pour déconstruire les stéréotypes liés à l'âge.
- Intégrer la mixité intergénérationnelle dès le recrutement.
- Valoriser les atouts des seniors : engagement, disponibilité et stabilité professionnelle.

CONCLUSION

Baby-boomers, X, Y, Z : on croit les connaître, et pourtant chaque génération a mille et une facettes à valoriser au sein d'une entreprise. Si certains stéréotypes se basent sur de réelles tendances, il suffit parfois d'élargir un peu le champ de vision pour apprécier les richesses que peuvent apporter les différentes générations à l'entreprise, mais également entre elles. A condition que l'entreprise soit capable d'entendre leurs besoins et d'y répondre pour leur permettre de s'épanouir.

Si elles ont des exigences communes, l'engagement des quatre générations va en effet dépendre de différents facteurs, et le RH doit réussir un vrai numéro d'équilibriste pour proposer un environnement qui sécurise les plus jeunes comme les plus anciens.

Du fait du recul de l'âge de la retraite, ces derniers vont être présents de plus en plus tard dans l'entreprise et il convient de se poser un certain nombre de questions pour traiter le sujet de leur intégration. Un sujet d'autant plus important qui, s'il n'est pas traité correctement, peut impliquer un certain nombre de fragilités. Des fragilités qui feront l'objet du quatrième et dernier workshop de l'année, pour réfléchir à la manière de construire une organisation équitable et performante.