

Livre blanc

enoo
●●● RH

Valoriser l'intergénérationnel en entreprise, une nécessité pour tous !





01 **L'intergénérationnel, enjeu central d'un monde du travail en mutation**

- 1.1. La cohabitation des générations, une nouvelle norme
- 1.2. L'intergénérationnel, vecteur d'innovation et de transmission

02 **L'intergénérationnel à l'épreuve des stéréotypes**

- 2.1. Des préjugés tenaces, qui touchent toutes les générations
- 2.2. Déconstruire les idées reçues

03 **L'intergénérationnel comme pilier stratégique des organisations**

- 3.1. Les RH, chefs d'orchestre de la diversité des âges
- 3.2. Construire un écosystème intergénérationnel pérenne

Parmi les nombreux enjeux auxquels font face les organisations, l'âge est un tabou encore très présent. Il est sans doute parmi les derniers à faire tomber. Avec la réforme des retraites, il a été placé au centre des débats. Dans les entreprises, ce sont déjà jusqu'à quatre générations qui se côtoient. La diversité des âges au sein des équipes, hier perçue comme un défi, est vouée à devenir une norme.

Les directions des ressources humaines ont conscience de l'urgence à repenser leurs organisations pour faire de l'intergénérationnel un véritable atout. Le partage des compétences entre générations, la transmission des savoirs, l'innovation issue de la collaboration multigénérationnelle sont autant d'opportunités à saisir.

Plus largement, l'intergénérationnel doit être au cœur des réflexions sur l'évolution du monde du travail. La diversité des profils et des parcours est ancrée dans l'ADN d'Enoa. Nous sommes convaincues du potentiel de l'intergénérationnel pour construire des équipes plus innovantes, agiles et solidaires.

Dans ce livre blanc, nous avons souhaité analyser ce phénomène. De la déconstruction des stéréotypes à la mise en place d'une stratégie RH adaptée, nous vous proposons une vision 360° pour faire de votre diversité des âges un véritable levier de performance.

Nous espérons que ces bonnes pratiques et recommandations vous inspireront pour piloter votre transition vers des organisations résolument intergénérationnelles.

Belle lecture,
La team Enoa

01 | L'INTERGÉNÉRATIONNEL, ENJEU CENTRAL D'UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION

1.1 La cohabitation des générations, une nouvelle norme

La plupart des entreprises sont aujourd'hui confrontées à une même réalité : des carrières qui s'allongent et jusqu'à quatre générations qui travaillent ensemble. Les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z cohabitent. C'est devenu la norme. Cette diversité des âges représente à la fois un défi et une opportunité pour les entreprises.

C'est un défi car cela nécessite de repenser les recrutements, les politiques de formation et les méthodes de management. Cela implique aussi la mise en place de nouveaux programmes pour favoriser la collaboration intergénérationnelle et lutter contre les stéréotypes.

C'est une opportunité car, si elle est comprise,

orchestrée et valorisée, la diversité des âges peut devenir un levier de performance puissant.

Certaines entreprises sont déjà passées à l'action. En mars 2022, à l'initiative du Groupe L'Oréal et du Club Landoy (club de réflexion visant à prendre collectivement en compte les enjeux de la transition démographique), le premier acte d'engagement inter-entreprises pour valoriser la place des collaborateurs de plus de 50 ans a été signé par 32 entreprises au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

Parmi elles, des entreprises du CAC 40, des entreprises de taille moyenne. 15 autres entreprises les ont rejoint au mois de juin dernier

1.2 L'intergénérationnel, vecteur d'innovation et de transmission

La diversité des générations stimule l'intelligence collective. Il n'est pas question de verser ici dans la caricature des jeunes forcément agiles, maîtrisant les outils numériques comme personne, et des seniors experts dans leur domaine, champions toutes catégories de la prise de recul. Non. Il s'agit de dire que cette alchimie entre quatre générations - avec des personnalités, des niveaux d'expertise, des appétences et des expériences diverses - lorsqu'elle est bien orchestrée, fait émerger de nouvelles idées et de nouvelles approches. Elle fait grandir l'intelligence collective. Elle renforce l'innovation dans les entreprises.

L'intergénérationnel permet aussi d'assurer la transmission des savoirs et des compétences critiques, généralement avant la fin de carrière des seniors. Ces derniers ont la responsabilité de partager leurs connaissances avec les autres générations, pour préserver les savoir-faire et la pérennité de certaines entreprises, dont le cœur de métier repose sur un artisanat, ou sur une expertise très spécifique.

A l'heure où les organisations cherchent à fidéliser, à renforcer la culture d'entreprise, la cohésion des équipes, à donner du sens, investir la question de l'intergénérationnel est un pari qui peut être payant pour toutes les parties prenantes.

02 | L'INTERGÉNÉRATIONNEL À L'ÉPREUVE DES STÉRÉOTYPES

2.1 Des préjugés tenaces, qui touchent toutes les générations

Les stéréotypes enferment les générations dans des silos et ont malheureusement la vie dure en entreprise.

La génération Z est perçue comme impatiente, versatile ou individualiste. Il y a quelques années, la génération Y était décrite comme constamment insatisfaite, n'ayant pas le goût de l'effort, refusant l'autorité. Avant elle encore, la génération X était perçue comme résistante au changement et manquant de compétences technologiques (puisqu'arrivée avant la démocratisation du numérique). Enfin, les seniors sont vus comme technophobes, eux aussi résistants au changement, dépassés.

Ces biais, anciens ou actuels, ont malheureusement un impact sur l'engagement et les performances des salariés.

Ils peuvent passer à certains l'envie de s'intégrer dans une équipe ou de faire évoluer sa carrière.

Ils peuvent impacter l'estime de soi. Ils peuvent même affecter les capacités cognitives de certains collaborateurs et collaboratrices.

Tout cela impacte évidemment les individus, mais aussi les organisations. Ces préjugés peuvent fragiliser la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), la culture d'entreprise, son attractivité, ses performances.

2.2 Déconstruire les idées reçues

Il est essentiel de prendre du recul sur ces biais. De se rendre compte qu'il s'agit parfois, pour diverses raisons dans nos sociétés, de faire du jeunisme dans le monde du travail. Que l'on se focalise beaucoup sur la technologie.

Surtout nous devons collectivement nous dire qu'affecter des caractéristiques aux générations est une erreur. En fonction de l'âge, il peut y avoir des habitudes de consommation communes, des besoins, des tropismes communs. S'agissant de la dynamique comportementale d'un individu ou d'un autre, c'est une autre affaire, et c'est cela qui doit intéresser les entreprises.

Les classifications générationnelles doivent laisser place à la considération de chaque collaborateur pour ses qualités intrinsèques. Chacun et chacune doit être reconnu pour sa singularité, ses aspirations et ses apports au collectif.

Le reverse mentoring (mentorat inversé), où les jeunes conseillent les seniors, est un exemple d'initiative aidant à dépasser les idées reçues.

Impliquer les 35-45 ans dans ces questions, leur prouver qu'étendre la pyramide des âges en entreprise est une bonne chose, notamment pour faire face à des difficultés de recrutement, est aussi une bonne pratique.

03 | L'INTERGÉNÉRATIONNEL COMME PILIER STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

3.1 Les RH, chefs d'orchestre de la diversité des âges

Sur bien des aspects, le rôle des ressources humaines se transforme en profondeur ces dernières années. S'agissant de l'intergénérationnel, elles sont en train de passer d'un statut de messagers des processus, à celui de chef d'orchestre de la collaboration intergénérationnelle.

Les RH sont attendues sur le terrain de la collaboration facilitée entre les générations et de la gestion des besoins de toutes les générations (en matière d'évolution des carrières, de formations, de conditions de travail, d'avantages sociaux...).

Elles doivent également mettre des actions en place : mentoring, reverse mentoring, formation des managers, entre autres.

L'enjeu est d'insuffler une culture de la diversité des âges à tous les niveaux et de piloter en profondeur l'évolution des mentalités et des pratiques managériales.

3.2 Construire un écosystème intergénérationnel pérenne

Mais, au-delà de la fonction RH, le sujet de l'intergénérationnel en entreprise est l'affaire de tous. On l'a vu, en valorisant les échanges entre générations, les entreprises renforcent l'innovation, la transmission des savoirs et la cohésion des équipes.

Cela n'est possible que dans un climat de confiance et de bienveillance, où chacun/chacune se sent libre de s'exprimer. En d'autres termes, où la sécurité psychologique des collaborateurs et des collaboratrices est assurée. En ce sens, la formation des managers est primordiale. Ils sont ceux qui sont au contact des équipes et qui peuvent valoriser les apports de l'intergénérationnel.

A leurs côtés c'est chacun et chacune des salarié(e)s qui doit s'impliquer pour que l'intergénérationnel prenne toute sa mesure.

Enfin, la direction elle-même peut promouvoir et valoriser les initiatives qui facilitent le dialogue intergénérationnel.

L'enjeu est de créer un écosystème réellement inclusif, où la diversité des âges s'exprime pleinement. C'est en agissant collectivement que l'intergénérationnel deviendra un pilier stratégique de la performance des entreprises.



Cécile Balta

Talent Acquisition and Solutions, D&I
Director @ Disneyland Paris



“Avant d'envisager la transmission entre les différentes générations, il est essentiel de créer des conditions qui feront que ces générations pourront communiquer et se comprendre. Alors seulement pourra s'opérer la transmission d'expertises et de compétences.”



Tanguy de Belair

Inclusion & Diversity Director @ VINCI



“La création d'une dynamique entre les générations, favorable à la performance de l'entreprise et à l'épanouissement de chacune et chacun dans l'organisation, passe par un management inclusif de la diversité des âges et par une association des âges autour de chaque enjeu de l'entreprise.”



Laurent Depond

Consultant & Conférencier - Accompagnement
des transformations grâce aux apports des
neurosciences et sciences cognitives



“Les entreprises doivent favoriser une individualisation de la relation dans laquelle le management tient compte des motivations profondes des individus, et crée les conditions de leur sécurité psychologique. Chacun, quel que soit son âge, doit se sentir à l'aise au sein du collectif de travail, savoir qu'il peut être lui-même et être respecté. Cette sécurité psychologique est le facteur numéro 1 de la performance des équipes.”



Etienne Gousson

**Expert de l'employabilité des seniors - ex
Associate project Director - Employability of
Senior Employees - Social Innovation @L'Oréal**

"Au cœur de la réforme des retraites, la question de l'employabilité des plus expérimentés pose la question de la place des générations dans l'entreprise et des liens entre elles. Il faut libérer la parole pour lutter contre les discriminations mais aussi contre les croyances limitantes. L'importance de la formation tout au long de la vie est également un sujet central qui concerne toutes les générations."



Caroline Sarrot-Lecarpentier

**Fondatrice du cabinet de conseil iCi, spécialisé
en dynamiques intergénérationnelles**

"Le travail en intelligence collective intergénérationnelle permet l'équité de la parole. Il permet à chacune et chacun de faire valoir ses connaissances et ses compétences. Il favorise la curiosité et la prise en compte du cadre de référence de l'autre, souvent complémentaires. C'est un outil puissant pour augmenter la qualité et la robustesse des projets d'innovation ou de transformation, mais aussi pour déconstruire les stéréotypes et les préjugés."



Elsa Brager

Cofondatrice @ Enoa

"L'intergénérationnel rejoint les sujets de diversité, mais aussi de bienveillance, de partage, d'intelligence collective, de sens et d'engagement. Tout cela est au bénéfice de l'entreprise mais aussi de la société dans son ensemble."

