



*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Management intergénérationnel: quels leviers?

En bref...

Les organisations font face à un basculement intergénérationnel, caractérisé par le départ massif des « baby-boomers » et l'arrivée progressive de la génération « Z ». Comment gérer cette transition générationnelle ? Quatre leviers managériaux et des pistes pour manager l'intergénérationnel vous sont proposés.

Qu'est-ce qu'une génération ?

Notre fiche technique "Intergénérationnel et Travail" (Mars 2017) rappelle : « une génération est caractérisée par une tranche d'âge qui partage une même période de l'Histoire. Il est communément admis que les événements, les modes, ainsi que les évolutions scientifiques et techniques, influencent chaque génération dans son « rapport au monde » : rapport à soi et aux autres, rapport au travail et aux loisirs, notamment.

Des caractéristiques générales sont attribuées à chaque génération pour expliquer des différences de comportement dans les situations rencontrées. »

Les générations¹ sont communément classées ainsi :

Nom de la génération	Période de naissance
Baby-boomers	1946-1964
X	1965-1980
Y ou milléniaux	1981-1996
Z ou post milléniaux ou digital natives	1997-2010
Alpha (A)	2011-20xx

Le nombre et l'âge moyen des départs à la retraite augmentent : quelles conséquences pour les organisations ?

En France, la pyramide des âges en 2022 ([source INSEE](#)) annonce l'amplification des départs à la retraite sur une douzaine d'années (dépassant donc la seule génération des « baby-boomers »), avant de décroître puis se stabiliser.

Par ailleurs, depuis 2010, l'âge moyen de départ à la retraite est en augmentation, passant de 60,5 ans (2010) à 62,1 (2017). ([source INSEE](#)).

¹ Les chronologies varient parfois selon les sources

Ces départs massifs génèrent à la fois des risques de pertes de compétences pour les organisations, mais aussi des besoins en recrutements, en particulier dans la génération « Z » qui arrive actuellement sur le marché du travail.

Elle présente les principales caractéristiques suivantes :

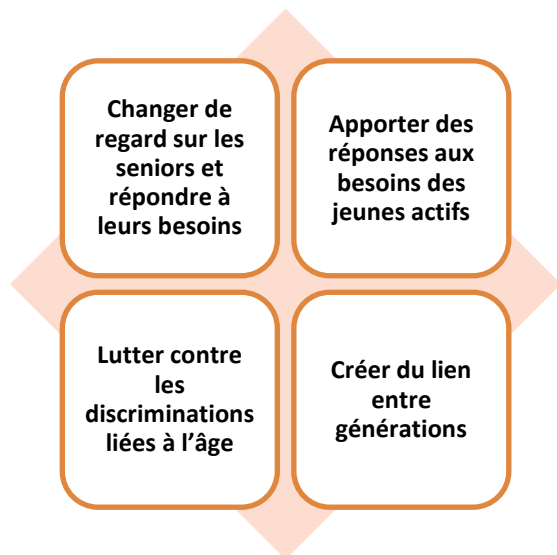


- Née avec la révolution numérique (digitalisation, technologies et applicatifs numériques, réseaux sociaux, ...)
- Besoin de sens au travail et d'utilité sociétale, adéquation entre les valeurs personnelles et les valeurs des organisations
- Attrait pour le travail collaboratif et les coopérations
- Authenticité et expression des besoins et points de vue
- Autonomie « encadrée »



[Voilà pourquoi la génération Z est vraiment à part](#)
[Qu'est-ce que les jeunes attendent de l'entreprise ?](#)

Les 4 principaux leviers RH et managériaux à mobiliser



1/ Changer de regard sur les seniors et répondre à leurs besoins, c'est ce à quoi nous invite l'article du courrier des cadres, de Mars 2022 : « [Pourquoi les entreprises doivent tout faire pour garder leurs seniors ?](#) »

De plus, [le rapport « sur le maintien en emploi des seniors »](#), remis au gouvernement en janvier 2020, indique : « Les stéréotypes négatifs associés aux travailleurs seniors ont la vie dure : coûteux, résistants au changement, difficiles à manager, lents dans les apprentissages, peu innovants, pas assez engagés, trop usés, insuffisamment productifs... »

Or les « salariés expérimentés » sont immédiatement opérationnels.

Ils ont moins d'enjeux de carrière et ont un rôle de « stabilisateurs et de fédérateurs ».

« Les seniors se révèlent, pour une entreprise, des collaborateurs fidèles et loyaux, pour autant que leur employeur réponde à **leur besoin d'autonomie et de reconnaissance** ».

Enfin, « les seniors participent grandement à l'intelligence collective, du fait de leur expérience, et contribuent ainsi à la productivité des équipes »²

La pénibilité au travail, et plus largement **l'usure professionnelle**, nécessitent une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour les prévenir et les réduire. Ces mesures, visant à promouvoir le bien-être au travail, s'adressent en particulier aux seniors, mais aussi à l'ensemble des salariés.



« [Du contrat de génération au management intergénérationnel](#) » - AFMD, 2015 pp.19-20, 109-110

² Patrice de Broissia, associé de directeur de grands projets chez Oasays, cabinet de conseil et recrutement - Revue Entreprises & Carrières, 16-22 mai 2022, n°1576

Lire également <https://www.afmd.fr/du-contrat-de-generation-au-management-intergenerationnel-livre> 2015 Soukey Ndoyé, page 47

2/ Apporter des réponses aux besoins des jeunes actifs

Le sens au travail

« Dans leurs choix professionnels, 3 priorités émergent :

- participer à une aventure collective, qui dépasse le cadre strict de leur travail (...)
- éprouver des méthodes de travail innovantes, favorisant l'esprit d'équipe, au sein d'espaces collaboratifs. Ils valorisent un environnement de travail bienveillant et l'acquisition de nouvelles compétences comme facteurs clés de motivation (...)
- Face aux défis planétaires, les jeunes actifs aspirent à ce que leur entreprise s'engage » (ex : responsabilité sociale, environnementale, transition écologique/énergétique).

[Jeunes générations en entreprises, la nouvelle donne](#)

La relation à l'autorité

« Le manager ne construit pas sa légitimité sur ses connaissances techniques et son aptitude à organiser. Il doit être capable de donner du sens, stimuler, accompagner et fédérer. »


Pour faciliter le management des jeunes actifs, il vaut mieux préférer « l'autorité de l'argument à l'argument de l'autorité ».

 [Le livre blanc « recruter et fidéliser les jeunes talents »](#)
[Autorité en question | Éditions Odile Jacob](#)

La prise en compte de leur santé mentale³

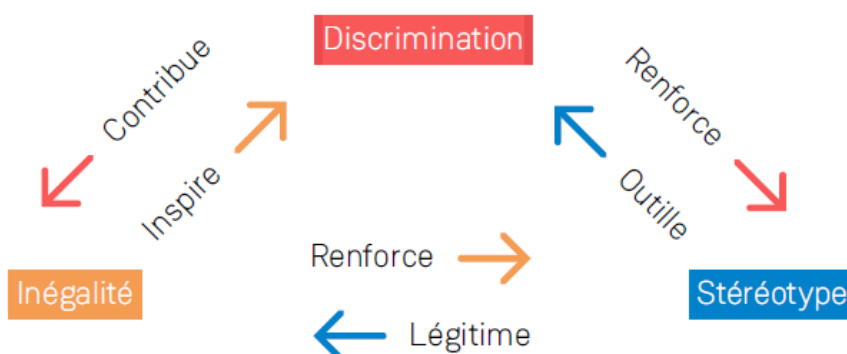
Les jeunes générations seraient davantage à l'écoute de leur santé mentale et ouverts à en parler sans se sentir stigmatiser.

D'après une étude publiée par la Harvard Business Review en 2021, 68 % des Y et 81 % des Z auraient déjà quitté un travail pour des raisons de santé mentale (anxiété, dépression, burnout et souffrance au travail). Ces chiffres, en augmentation, s'élevaient en 2019 à 50 % pour les Y et 75 % pour les Z.

 [Génération Z et qualité de vie au travail](#)
[Génération dépression : les jeunes quittent leur job pour préserver leur santé mentale.](#)
[It's a New Era for Mental Health at Work - Harvard Business Review 2021](#)

3/ Lutter contre les discriminations liées à l'âge

L'âge est consacré par le droit français comme un critère prohibé de discrimination depuis 2008 : *Constitue une discrimination [...] la situation dans laquelle, sur le fondement [...] de son âge [...] une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable* ⁴



Source : Défenseur des droits, la perception des discriminations dans l'emploi, 2020

³ La santé mentale est définie ainsi par l'OMS : « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté »

⁴ Loi du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations

Cependant, 87 % des Français estiment que les seniors sont victimes de discriminations dans le monde du travail (sondage Elabe, décembre 2019).

L'étude du Défenseur des droits « La perception des discriminations dans l'emploi, Édition consacrée à la jeunesse, Déc. 2021 » (*discriminations dans l'emploi perçues et vécues par les jeunes âgés de 18 à 34 ans*) précise que plus d'un jeune sur trois déclare avoir déjà vécu une situation de discrimination ou de harcèlement discriminatoire dans le cadre de sa recherche d'emploi ou de sa carrière : le critère de l'âge arrive en 2^oplace, après le critère du sexe.

Le 23 février 2022, la Ministre de la transition écologique et l'ensemble des organisations syndicales représentatives ont signé le premier [protocole d'accord relatif à la lutte contre les discriminations et les haines pour la période 2022-2025](#) (cf. pp. 11-12 et 19 « Pallier les risques de discriminations ou d'inégalités liés à l'âge »)

4/ Créer du lien entre générations

« Le management intergénérationnel se définit comme l'ensemble des techniques et des pratiques permettant [...] d'articuler les logiques individuelles et organisationnelles pour œuvrer au développement des compétences et au maintien de la capacité de travail tout au long de la vie professionnelle, [...] dans une logique d'interaction, de réciprocité et de complémentarité. »

 [« Du contrat de génération au management intergénérationnel » 2015 Soukey Ndoye, docteur en sociologie, enseignante.](#)

« Le management intergénérationnel en appelle à **une responsabilité partagée des organisations, des managers et des salariés pour repenser un nouveau pacte de solidarité entre les générations au sein de l'entreprise.** »

 [Même auteur - LinkedIn](#)

Des pistes d'action pour manager l'intergénérationnel

Actions de communication pour lutter contre les stéréotypes intergénérationnels

Binômes (senior + jeune actif) en situation professionnelle

Tutorat, mentorat*, mentorat inversé**

Groupes d'échange de pratiques, réseaux***

Mixité générationnelle dans les comités de Direction

* selon Soukey Ndoye, le mentorat se distingue du tutorat sur 2 points : • il est davantage tourné vers la quête de sens plutôt que vers l'acquisition de compétences techniques • Le mentorat induit une relation de réciprocité, caractéristique que l'on ne retrouve pas dans le tutorat.

[Le mentorat intergénérationnel a de l'avenir](#)

** [Reverse mentoring, ces 5 choses qu'il faut savoir](#)

*** espaces organisés où l'information circule vite et où se développent des liens de solidarité favorables aux apprentissages mutuels.

Antoine Subra et Sébastien Chabal, CEDIP