



## Fond documentaire – La coopération intergénérationnelle

### Introduction

---

Dans le cadre de l'atelier « **La coopération intergénérationnelle** », nous avons élaboré cette revue documentaire consacrée à la prise en compte du facteur âge dans la gestion du capital humain. Elle s'appuie sur différents supports : des travaux réalisés par nos experts ou chez ConvictionsRH, des articles issus de la presse spécialisée, ainsi que des recherches complémentaires.

Un des grands défis managériaux actuels est de faire travailler ensemble quatre générations. A l'heure de la digitalisation de l'entreprise et de la société, cette diversité des âges, loin de constituer un frein, est une richesse dont il faut tirer le meilleur parti.

### Définition et contexte

---

La coopération intergénérationnelle consiste à faire vivre et travailler ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences. Cette déclaration de bonnes intentions cache la nécessité impérieuse de faire face à la crise du marché du travail et entend y apporter, une solution durable.

La question de l'intergénérationnel fait écho à de nombreux sujets d'actualité, comme la dynamique démographique, l'allongement de la vie professionnelle, les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail, l'emploi des seniors, la promotion de la diversité, la digitalisation de la société et des entreprises, etc.

L'analyse des données démographiques actuelles révèle un vieillissement de la population inédit dans l'histoire de l'humanité, au niveau mondial. L'Europe est déjà largement touchée par ce phénomène qui met les Etats membres devant un défi de taille : celui de produire les conditions nécessaires pour soutenir et dynamiser l'économie quand la courbe démographique est vieillissante et le taux de renouvellement de la population, insuffisant.

Si la France est touchée par cette tendance au même titre que ses voisins, elle est moins marquée grâce à une vigueur démographique différente, caractérisée par un taux de renouvellement de la population plus dynamique. De plus, la population active en France est plus nombreuse et – aussi – plus âgée, le taux d'activité s'élevait à 71% en 2015, la hausse de ce taux par rapport à la décennie passée est portée par les seniors (le taux d'activité de cette tranche est de 64%).

Cependant l'allongement de la durée de cotisation pour financer le système de sécurité sociale – donc de la vie professionnelle –, l'allongement de la durée des études, et le contexte économique difficile ont fait émerger deux tendances sur le marché français du travail depuis plusieurs années : des jeunes peinent à intégrer le monde du travail et des seniors ne parviennent pas à s'y maintenir.

En effet, la précarité des jeunes et leur difficulté à trouver un emploi pérenne se caractérise par une succession de contrats courts et de périodes sans emploi. Il en résulte un taux de chômage des jeunes supérieur à 20% (parmi les plus élevés en Europe<sup>1</sup>).

D'autre part et dans une société où le jeunisme est – à tort – de mise, la faible employabilité des seniors a été accentuée par la crise économique. Réputés coûteux pour l'entreprise, ils sont la cible première des PSE<sup>2</sup> et des plans de départs volontaires. La réforme de 2010 portant allongement de l'âge de départ à la retraite a amplifié la difficulté des plus de 50 ans à retrouver un emploi.

Plus que jamais, ces entreprises voient les effets du contexte démographique et économique transposés en interne et doivent, par conséquent, y apporter des réponses pertinentes car l'enjeu est de taille : anticiper (et accompagner) la reprise économique et planifier la conservation des savoirs-faire stratégiques.

La nécessité de repenser la donne intergénérationnelle en entreprise est d'autant plus impérieuse que pour certaines d'entre elles, l'hétérogénéité des âges a déjà occasionné des tensions et/ou des conflits. En effet, selon une étude ADP parue en 2015, 7 actifs français sur 10 estiment faire face à des conflits intergénérationnels au travail.

La question de l'intergénérationnel est transversale, car elle englobe la gestion des carrières depuis l'intégration des collaborateurs jusqu'aux fins de carrière à accompagner, en passant par les parcours professionnels, la motivation des salariés et la valorisation de leur travail, etc. Il s'agit aussi d'une question complexe, car elle amène les entreprises à faire cohabiter quatre générations différentes, dans un paradigme économique exigeant performance, adaptabilité rapide et différenciation. Il s'agit enfin d'une question stratégique, car si les entreprises craignent les frictions engendrées par des différences générationnelles trop antinomiques, elles s'accordent à voir en l'intergénérationnel une opportunité de performance. Encore faut-il apprivoiser cette diversité, la promouvoir et poser un cadre propice à son développement.

Le législateur a énoncé – sur les dernières décennies – plusieurs réformes, en réponse au contexte démographique et économique ou en anticipation de celui-ci (recul de l'âge de départ à la retraite, l'alternance et l'apprentissage, dispositif pour les carrières longues, etc.). Parmi ces réformes, celle relative au contrat de génération a entendu répondre à la double crise de l'emploi (chômage des jeunes et des seniors). Plus de deux ans après sa mise en place, son bilan est à relativiser.

De leur côté, certaines entreprises, s'inscrivant dans une démarche volontariste et faisant écho à une politique de RSE<sup>3</sup> ou à une stratégie de marque employeur<sup>4</sup>, ont mis en œuvre des initiatives qu'il est utile de relever.

D'autres facteurs – comme la transformation numérique – ont par ailleurs confirmé la nécessité de structurer la cohabitation des générations dans les entreprises, cohabitation dont le manager est à la fois l'animateur et le garant, d'où le besoin pour ce dernier d'adapter sa posture.

---

<sup>1</sup> <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-des-jeunes.htm>OCDE

<sup>2</sup> PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

<sup>3</sup> RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise, c'est la manière dont les entreprises intègrent, sur une base volontaire, des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques.

<sup>4</sup> Marque employeur : image d'une entreprise / organisation auprès de ses salariés ou de ses salariés potentiels.

## Des leviers à actionner pour repenser l'intergénérationnel

---

### *Un levier légal : le contrat de génération*

Dérivé du plan d'action seniors, le Gouvernement définit le contrat de génération comme « un dispositif visant à l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, au recrutement et maintien en emploi des seniors, et à la transmission de compétences dans l'entreprise<sup>5</sup> ». Les entreprises peuvent donc bénéficier d'une aide au titre du contrat de génération quand elles maintiennent ou embauchent un salarié d'au moins 50 ans et si elles embauchent un jeune en CDI.

Ces objectifs se traduisent par une obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier un accord dans ce sens, ou à défaut, de mettre en place un plan d'actions en faveur de la coopération intergénérationnelle. Cette obligation est assortie d'une sanction pécuniaire. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, l'aide est versée sans négociation d'accord, dès lors que l'embauche ou le recrutement d'un jeune et/ou d'un senior est effective. L'aide financière s'élève à 4000€, et son versement est limité à 3 ans.

En pratique, le contrat de génération n'a pas rencontré le succès escompté<sup>6</sup>. Fin juillet 2015, seulement 40.300 contrats avaient été signés, alors que plus de 220.000 étaient espérés à cette date. Les entreprises lui reprochent d'être trop complexe et inadapté à la réalité du terrain.

Autre raison pour l'insuccès de cette mesure pourtant ambitieuse : sa complexité. Le contrat de génération tient à la fois de l'obligation de négocier, du système de pénalité et d'une logique incitative, cette complexité explique le fait que le peu d'accords « contrats de génération » signés comportent des objectifs chiffrés mais peu contraignants pour les entreprises. Dans d'autres cas, les partenaires sociaux se sont contentés d'adjoindre un volet « jeunes » à des thèmes de négociation obligatoires déjà en vigueur.

### *Un levier RH : les compétences*

Dans un contexte de transformation numérique de la société et des entreprises, la coopération intergénérationnelle apparaît comme un moyen collaboratif et non brutal pour amener la digitalisation auprès de tous les collaborateurs, toutes générations confondues. Les entreprises ont, depuis longtemps, compris que la transmission de savoirs faire entre les salariés est un gage de performance.

On note que certaines entreprises vont au-delà de la simple observation des différentes obligations légales (contrat de génération, alternance, aménagement des fins de carrière, non-discrimination, etc.) et mettent en place des initiatives pour anticiper et organiser, d'un côté, le transfert de savoirs faire propres à l'entreprise, détenus par ses salariés les plus expérimentés et, de l'autre, une acculturation au numérique portée par ceux qui sont réputés être le plus au fait du digital, à savoir les jeunes.

Ce transfert de compétences se fait grâce, notamment, au tutorat et au tutorat inversé<sup>7</sup>. L'alternance, qui a bonne réputation auprès des jeunes et des employeurs, constitue également un bon outil de transfert des savoirs.

Les expériences menées en ce sens ont démontré qu'une telle dynamique de co-apprentissage permet de valoriser les complémentarités et les différences et d'en faire une richesse collaborative et, *in fine*, un facteur de performance supplémentaire pour l'entreprise.

---

<sup>5</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-seniors/contrat-de-generation/>

<sup>6</sup> Voir dans la bibliographie le rapport de la Cour des comptes

<sup>7</sup> Tutorat inversé ou Reverse mentoring : une pratique consistant pour des collaborateurs à être sensibilisés par des jeunes, notamment, aux apports du numérique.

Pour ne pas tomber dans l'idéalisme, il convient toutefois de fixer un cadre à la collaboration intergénérationnelle en définissant clairement les contours de cette transmission bilatérale des savoirs : il faut d'abord identifier avec précision les compétences à transmettre, celles qui sont porteuses de performance pour l'entreprise.

Ensuite, il est important de faire appel à des tuteurs volontaires. Une démarche tutorale imposée à un salarié par son manager est vouée à l'échec. Ces tuteurs doivent donc être identifiés, reconnus et leur volontariat valorisé (rappelons d'ailleurs que la valorisation peut être autre que pécuniaire<sup>8</sup>).

En outre, définir l'objectif et les critères de réussite, les moyens nécessaires au déroulement de l'activité de transmission, surtout en termes de ressources temps et d'aménagement des situations de travail si besoin est indispensable pour éviter que la démarche de tutorat ne devienne un fardeau pour les tuteurs/mentors.

Enfin, dans une logique de communication autour de ce type d'actions, les entreprises ont grand intérêt à mettre en place – en parallèle – un dispositif de lutte contre les stéréotypes liés à l'âge, lequel peut consister en des temps d'échanges entre salariés, sous forme d'ateliers ou de séminaires, sur des sujets dépassant le cadre professionnel.

En définitive, les initiatives des entreprises, encouragées par la volonté de conserver leur vivier de savoirs faire, peuvent constituer une solution aussi efficace qu'un dispositif légal. La condition de réussite de ces initiatives étant la diffusion, en amont ou en parallèle, d'une vraie culture de la diversité.

### **Le manager, acteur clé de la coopération intergénérationnelle**

---

La nouvelle donne générationnelle en entreprise braque – s'il en est besoin – les projecteurs sur le manager, désormais investi du rôle d'animateur et de facilitateur de l'intergénérationnel. En effet, de par sa proximité avec ses équipes, il est le plus à même de promouvoir une culture de la diversité et de l'intelligence collective et de se positionner en garant de la collaboration de tous, l'objectif étant le maintien de la performance et des savoirs faire de l'entreprise.

Ce rôle demande au manager d'incarner une nouvelle posture, davantage axée sur la prise en compte des spécificités de chacun, l'écoute, la co-construction et l'empathie. L'intergénérationnel constitue d'ailleurs une nouvelle façon de gagner en efficacité en prenant appui sur les atouts de chaque génération.

Pour ce faire, il adoptera un mode de management davantage axé sur la communication et la participation, se fera l'ambassadeur de la culture numérique - vecteur de rapprochement entre les générations - en l'adoptant lui-même, multipliera les temps de synergie au sein de son équipe. Il évitera toutefois de tomber dans l'écueil des clivages entre juniors et seniors ou, pire, dans la caricature en se faisant le « chantre » du jeunisme.

Dans un contexte économique difficile pour les jeunes et pour les seniors il est essentiel que les pratiques managériales intègrent les attentes et les spécificités de l'ensemble du capital humain. L'encadrant est, dès lors, le garant d'un partenariat intergénérationnel réussi.

---

<sup>8</sup> <https://www.sharedconvictions.com/fr/news/motiver-ses-collaborateurs-en-2016-3-idees-davenir-hors-remuneration/>

## Tour d'horizon des bonnes pratiques en matière de coopération intergénérationnelle

---

Des initiatives ont vu le jour dans des entreprises de tailles, de secteurs et de cultures différents, il convient de s'en inspirer, sinon de les relever. Adossées ou non à un dispositif Contrat de génération, elles sont une preuve, s'il en est, du volontarisme et de la maturité des réflexions que portent les entreprises en matière de coopération intergénérationnelle.

Un groupe français de l'agroalimentaire a mis en place une formation conçue et animée par une cinquantaine de mentors juniors qui ont formé 700 seniors aux réseaux sociaux, dont plusieurs membres du COMEX. Le groupe a également créé un programme « Octave », visant à rapprocher les jeunes et les seniors dans une logique de transversalité, autour de séminaires conçus comme des temps d'échange sur des sujets divers.

Une autre entreprise, spécialisée dans les travaux de construction et d'entretien routiers, a institué, sur la base du volontariat, un référent au sein de chaque équipe. Ce référent assure la fonction de tuteur pour les nouveaux collaborateurs. Cela a permis un apprentissage plus efficace des techniques et gestes professionnels et donc des procédures de sécurité plus respectées car mieux comprises, une meilleure appropriation des codes et habitudes propres à l'entreprise. Les effets de cette politique de référent ont été positivement ressentis sur le turnover et la sécurité au travail.

Enfin, une entreprise artisanale créée en 2010 et spécialisée dans la fabrication de meubles, s'est appuyée sur le contrat de génération pour déployer une démarche de coopération intergénérationnelle. La singularité de sa démarche réside dans le fait que la direction a impliqué l'ensemble des salariés dans l'identification des profils à recruter et dans leur parcours d'intégration, le but étant de faciliter l'alliance des techniques traditionnelles portées par les salariés expérimentés et les techniques plus récentes apprises par les salariés plus jeunes.

En définitive, la coopération intergénérationnelle telle qu'elle se dessine en France est davantage le résultat d'initiatives des entreprises que l'effet d'un arsenal législatif.

[Pour aller plus loin](#)

### Articles du blog Convictions Partagées

Management intergénérationnel : comprendre les générations avant de les manager, publié le 08/09/2015  
<http://www.convictionsrh.com/fr/content/management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel-comprendre-les-g%C3%A9n%C3%A9rations-avant-de-les-manager>

Management intergénérationnel : le mentoring, un levier puissant. Publié le 15/09/2015  
<http://www.convictionsrh.com/fr/content/management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel-2-le-mentoring-un-levier-puissant>

« Motiver ses collaborateurs en 2016 : 3 idées d'avenir hors rémunération », publié le 7 mars 2016  
<http://www.convictionsrh.com/fr/content/motiver-les-collaborateurs-en-2016>

### Articles de la presse spécialisée

« Face à l'inefficacité du contrat de génération, ce qu'il faut faire pour s'en sortir », publié le 7 décembre 2013 sur le site Atlantico <http://www.atlantico.fr/decryptage/chomage-seniors-face-inefficacite-contrat-generation-qu-faut-faire-pour-en-sortir-alexandre-ginoyer-919024.html>

« Le management intergénérationnel », publié le site Intergénérationnel  
<https://www.intergenerationnel.fr/presentation/le-management-intergenerationnel-pourquoi-sen-preoccuper/>

### Sources institutionnelles

Présentation du Contrat de génération <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-seniors/contrat-de-generation/>

Rapport public annuel de la Cour des comptes sur le Contrat de génération, publié en 2016  
<https://www.ccomptes.fr/content/.../1/.../02-contrat-generation-RPA2016-Tome-1.pdf>

### Articles académiques

- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2010Bourhis-Chenevert.pdf>
- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-feige-mbengu-petit.pdf>
- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006conjard01.pdf>
- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Dreyfuss-Pijoan.pdf>
- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-gilson.pdf>