



Relevé synthétique des échanges

Ce relevé a vocation à retranscrire le contenu des échanges de la matinée ayant une résonance avec les problématiques transversales rencontrées par les participants. Il s'articule autour d'un rappel des éléments de périmètre de l'atelier, et de synthèse des éléments discutés lors des séquences d'échanges.

Rappel des éléments de périmètre de l'atelier

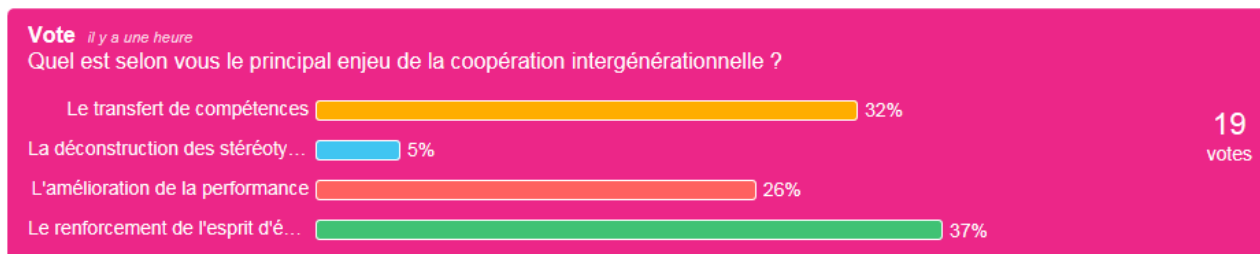
L'atelier Coopération intergénérationnelle, animé par **François GEUZE**, avait pour ambition de **donner à voir des illustrations concrètes relatives aux tendances observées en matière de prise en compte du fait intergénérationnel dans le secteur privé**. Devant la nécessité de s'adapter au phénomène croissant de cohabitation des générations, les entreprises ont fait évoluer leurs pratiques en matière de coopération intergénérationnelle.

La problématique de la coopération intergénérationnelle s'apprécie au regard d'un certain nombre de facteurs transformant en profondeur le paysage économique et social national. Retenons-en quatre :

- **Le facteur économique.** La reprise économique est à orchestrer au plus près des entreprises, qui doivent disposer des ressources nécessaires pour porter cette reprise. Avec la transition numérique, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur un large faisceau de compétences à développer, enrichir, valoriser.
- **Le facteur démographique.** De la faible employabilité des jeunes et des seniors résulte une perte préjudiciable de ressources, de compétences et de savoirs pour l'entreprise. D'un autre côté, les entreprises voient aujourd'hui cohabiter 4 générations de collaborateurs. Cette cohabitation est une opportunité qu'il faut développer.
- **Le facteur réglementaire.** Les entreprises sont tenues d'observer diverses obligations en faveur, d'un côté, du maintien des seniors en poste (aménagement des fins de carrière, dispositif « carrières longues ») et de l'autre, de l'insertion des jeunes en entreprise (le contrat de génération, l'apprentissage, l'alternance, etc.)
- **Le facteur digital.** Le digital, de par la flexibilité qu'il permet, et l'arrivée des « digital natives », génération réputée pour sa recherche de sens, d'utilité dans son travail et de respect des temps de vie, est en train de changer le rapport des actifs au travail : l'aspiration à un équilibre vie personnelle/ vie professionnelle est de plus en plus forte.

Dans ce contexte, **les réponses apportées par les entreprises sont nécessairement plurielles et doivent dépasser les stéréotypes** communément associés à ces deux générations (junior/senior) pour valoriser pleinement la coopération entre elles.

Les enjeux de cette thématique, partagés dans le cadre de l'atelier, renvoient pour les participants assez nettement aux questions de **renforcement d'esprit d'équipe** et de **transfert des compétences**. Arrive ensuite le sujet de **l'amélioration de la performance**.



Dès lors, les entreprises privées ont adopté des modes de fonctionnement nouveaux, visant à promouvoir la prise en compte de la pluralité de situations liée à l'âge, parmi lesquels :

- La modulation du **rapport au temps**, pour intégrer des modes de travail différents en termes de rythme et cadencement des tâches et carrières. Avec un objectif majeur : tenir compte des habitudes de travail (temps davantage fractionné chez les jeunes générations, temps plus long et linéaire pour les personnels plus âgés) pour favoriser le maintien dans l'emploi dans des conditions optimales ;
- L'évolution du **rapport à la hiérarchie**, pour repositionner le manager au centre de la coopération intergénérationnelle ;
- La prise en compte de la **reconnaissance**, pour valoriser les initiatives coopératives et partages d'expériences, les nouvelles compétences et nouveaux métiers.

Synthèse des éléments discutés durant la séance de questions/réponses et lors de la séquence réalisée en sous-groupes

1. *Quels vous semblent être aujourd'hui vos points forts pour déployer une démarche de coopération intergénérationnelle en phase avec les obligations légales en la matière et avec les aspirations des juniors et seniors ? Identifiez-vous des freins particuliers à ce sujet ?*

Les réflexions conduites placent majoritairement le **facteur humain** au centre des préoccupations. Celui-ci s'incarne tout autant dans la nécessité d'instaurer un échange axé sur les perspectives de carrière de l'agent, sur la capacité à faire preuve d'écoute et d'empathie dans le cadre des relations intergénérationnelles que dans la nécessité de donner du sens à l'action individuelle. Néanmoins, cette ambition reste freinée par la capacité du management à prendre en compte le fait intergénérationnel, le nécessaire accompagnement au changement insuffisamment pris en compte et la difficulté à actionner des leviers pour valoriser un agent par rapport à un autre.

In fine, la **coopération intergénérationnelle doit être assise sur des bases solides** : respect mutuel, échange, transmission et complémentarité.

2. *Quelles sont, dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de coopération intergénérationnelle, les évolutions de pratiques initiées et celles envisagées ? Quelle implication des managers et quelle perception par les collaborateurs ?*

Quelques initiatives ont pu être partagées dans le cadre de cet atelier. En particulier, les participants ont pointé :

- La mise en place de systèmes de tutorat et tutorat inversé ;
- La tenue de comités intergénérationnels trimestriels, visant à partager des compétences et pratiques spécifiques ;
- L'expérimentation d'une cellule « start-up » permettant de faire incuber des projets innovants ;
- La généralisation du travail en mode projet ;
- L'organisation d'une semaine de partage des connaissances ;
- La publication par la DGAFP du [Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique](#).

Ce faisant du point de vue des participants, ces initiatives tiennent autant à la logique de génération qu'à la faculté de l'encadrement à faire confiance et valoriser l'initiative.

3. *Quelle est la part de la co-construction dans votre réflexion sur la coopération intergénérationnelle ? Quelles priorités retenir en termes d'actions à mener et de moyens à mobiliser ?*

La co-construction constitue un prérequis indispensable à la mise en œuvre d'une démarche de coopération intergénérationnelle. En particulier parce qu'elle favorise l'appropriation par tous des enjeux d'une telle démarche, et qu'elle permet ensuite la mise en place d'initiatives innovantes : tutorat inversé, mentorat, collège de juniors et seniors prenant des décisions communes, tutoriels, etc.