

**GÉNÉRATIONS  
EN ENTREPRISE :**  
sources de création de valeur



## AVANT-PROPOS

Au cours des derniers mois, l'AmCham a profondément évolué afin de se transformer en un think tank plaçant la relation transatlantique au cœur de son identité. Cette évolution a été motivée par la conviction partagée par l'ensemble de nos membres que, au moment même où la société française est confrontée à des défis de plus en plus complexes dans les champs économiques, sociaux et géopolitiques, il est indispensable que les entreprises jouent un rôle croissant dans le débat public.

L'AmCham réunit aujourd'hui près de 350 entreprises françaises, européennes et américaines, de toutes tailles et présentes dans tous les secteurs de l'économie. De par leur dimension transatlantique, les expertises qu'elles ont développées en leur sein et les talents qui les composent, elles sont un formidable vivier d'idées nouvelles et d'innova-

tions concrètes pour répondre aux grands défis auxquels la France fait face. Dans cette perspective, les membres de l'AmCham ont donc décidé de lancer des groupes de travail ayant pour objectif de faire émerger, sur des sujets d'intérêt majeur, des idées innovantes et parfois disruptives. Ces groupes de travail réunissent des dirigeants d'entreprises françaises et américaines ainsi que des experts de la société civile et du monde académique. L'ADN transatlantique de l'AmCham se retrouve aussi bien dans la composition des groupes de travail que dans l'approche internationale – notamment par l'utilisation de benchmarks – que nous avons des sujets traités.

C'est dans ce contexte que l'AmCham a décidé de consacrer son premier groupe de travail à la question de la diversité générationnelle dans l'entreprise.

Dans quelques années à peine, cinq générations aux attentes et aux aspira-

tions différentes devront en effet travailler ensemble. Ce défi majeur va toucher, sous la pression de la révolution digitale, tous les secteurs d'activités et tous les types d'entreprises. Trop souvent ignoré des dirigeants économiques et politiques, c'est pourtant un enjeu stratégique tant la capacité des entreprises à tirer profit de la diversité générationnelle aura un impact immense sur leur aptitude à attirer et retenir des talents, à se doter d'une identité forte et à être performantes.

Depuis longtemps, l'AmCham est d'ailleurs persuadée que la diversité générationnelle est une richesse. C'est ce qui nous a conduits à mettre en place des programmes facilitant la cohésion entre les générations, notamment via notre plateforme de mentorat et notre initiative NextGen, qui permet à de jeunes créateurs de start-ups d'échanger et de collaborer avec des dirigeants de grandes entreprises.

Le groupe de travail, piloté par Mathieu Gelis, Directeur Général de Citi en France, et Marc-André Kamel, Associé de Bain & Company, a donc réfléchi aux questions soulevées par la gestion de la diversité générationnelle dans l'entreprise. Ce livre blanc, qui présente le fruit de leurs travaux, met en lumière l'acuité et la complexité de ce sujet. Il montre également qu'il n'y a pas de recette miracle pouvant être répliquée dans toutes les entreprises mais qu'il existe des recommandations pragmatiques et innovantes permettant aux sociétés de transformer ce défi en un avantage compétitif.

**Jérémie Gallon**

*Directeur Général, AmCham France*



**TABLE DES MATIÈRES**

Avant-propos.....	2
La diversité de générations : relever les nombreux défis pour créer plus de valeur..	5
Tirer parti de la diversité générationnelle : clés de succès et exemples de solutions ..	14
L'identité d'entreprise comme élément fédérateur universel .....	15
Modes de fonctionnement repensés pour la collaboration positive entre générations....	21
Une proposition de valeur attractive, clé de voûte de l'engagement des générations...	29
Conclusion .....	36
Bibliographie.....	37
Remerciements .....	38

# LA DIVERSITÉ DE GÉNÉRATIONS :

relever les nombreux  
défis pour créer plus  
de valeur

Un nouveau défi majeur se profile à l'horizon pour les dirigeants d'entreprise : dans quelques années seulement, les entreprises verront coexister en leur sein, pour la première fois, pas moins de cinq générations.

Dans ce contexte, créer une entreprise multigénérationnelle où chaque individu peut développer son plein potentiel et où la collaboration est non seulement productive, mais aussi constructive, constitue à la fois un challenge et une immense opportunité. Ce sont des enjeux d'autant plus importants qu'ils sont exacerbés par la révolution digitale. Les entreprises qui réussiront à transformer la diversité générationnelle en véritable richesse seront celles qui sauront s'adapter au changement, suivre quelques principes directeurs incontournables et piocher dans un florilège de solutions tactiques pour définir la recette qui fera leur succès.

### Des défis à l'image de la diversité : multiples et variés






**Parfois source de tension, la cohabitation de plusieurs générations souffre de l'accumulation de perceptions négatives croisées.**

Ainsi, 43% des entreprises estiment que les malentendus et les incompréhensions entre générations persistent et que les rapports hiérarchiques qui en découlent sont tendus<sup>1</sup>. D'ailleurs, lorsqu'ils sont interrogés sur les raisons de ces difficultés, les répondants ont tendance à utiliser

des stéréotypes négatifs pour décrire l'autre : « paresseux » est le premier adjectif choisi par les générations les plus âgées pour décrire les générations Y et Z, tandis que ces dernières qualifient la génération X comme « ennuyeuse » et « fatiguée »<sup>2</sup>. Par ailleurs, et sans tomber dans la caricature, les générations expriment des différences en matière d'aspirations et d'attentes à l'égard du travail, de rapport à l'autorité et de modes de fonctionnement et communication. C'est pour désamorcer d'éventuels stéréotypes négatifs et encourager la compréhension et le partage des générations entre elles que l'entreprise Dow a, par exemple, déployé une formation à destination de ses collaborateurs sur les différences d'attentes et de fonctionnement qui peuvent exister entre les multiples générations qui cohabitent au sein de l'entreprise. Cette formation permet notamment d'optimiser le travail en équipe et de favoriser la motivation de tous les employés.

**Dans les années à venir, le nombre de seniors va s'accroître** dans notre société et par conséquent dans nos entreprises, du fait de l'allongement de la durée de vie et du recul de l'âge de départ à la retraite. En 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005<sup>3</sup>. Aujourd'hui déjà, un tiers des Européens entre 60 et 65 ans est toujours en activité<sup>4</sup>. Au-delà de ces impératifs démographiques et macro-économiques,

### TENDANCES SUR LES 5 GÉNÉRATIONS COHABITANT EN ENTREPRISE :

	 GÉNÉRATION Z	 GÉNÉRATION Y / MILLÉNAUX	 GÉNÉRATION X	 BABY-BOOMERS	 GÉNÉRATION SILENCIEUSE
Âge	<24 ans (nés depuis 1995)	24-37 ans (nés entre 1981 et 1994)	38-53 ans (nés entre 1965 et 1980)	54-72 ans (nés entre 1946 et 1964)	>72 ans (nés avant 1946)
Étape de carrière	En fin d'étude ou tout début de carrière professionnelle	En début de carrière professionnelle	En milieu de carrière professionnelle	En fin de carrière professionnelle	Sortie de la vie active pour la plupart, petite minorité travaillant encore
Rapport au travail	Le travail comme moyen d'épanouissement personnel		Priorité donnée à la vie personnelle	Priorité donnée au travail, par ambition	Priorité donnée au travail, par sens de devoir
Rapport à la hiérarchie	Conception horizontale des relations	Respect pour les compétences quel que soit le type de relation	Respect pour les compétences dans une conception verticale des relations	Respect pour l'autorité et l'hierarchie, indépendamment des compétences	
Perspectives de carrière	Trouver un métier qui ait du sens	Trouver un métier épanouissant	Être un leader, « réussir »	Réussir à tout prix, en progressant dans les rangs d'une entreprise	Réussir à condition de rester intègre, en progressant dans les rangs d'une entreprise
Rapport à l'entreprise	Fidélité à une cause		Fidélité à des personnes	Fidélité à une profession	Fidélité à une entreprise

une évolution sociétale est d'ores et déjà amorcée car les seniors souhaitent rester actifs plus longtemps : 75% des baby-boomers souhaiteraient continuer à travailler tout ou partie de leur temps après l'âge légal de départ à la retraite.<sup>4</sup> Cependant, de nombreuses entreprises n'ont pas su ou ne savent pas encore inclure pleinement ces générations seniors. La France a notamment opté pour la mise en pré-retraite des employés les plus âgés, ce qui a entraîné une perte de savoirs et compétences clés en entreprise. Par conséquent, seuls 17% des 60 à 65 ans sont actifs en France alors qu'ils sont 60% en Suède<sup>5</sup>. Quelques entreprises ont toutefois valorisé l'expérience des plus seniors : chez Otis, près de 90% des techniciens nou-

vellement recrutés ne détiennent pas l'expertise nécessaire à leur arrivée et sont donc formés pendant trois mois par un tuteur expérimenté. C'est le moyen pour Otis de mettre en valeur l'expertise de ses équipes. Ainsi, pour les entreprises qui souhaitent mobiliser l'ensemble de leurs employés quel que soit leur âge, l'enjeu est de repenser le rôle, le parcours et la formation des plus seniors afin de les soutenir efficacement, et de leur donner les moyens d'accompagner l'entreprise au cours du temps.

**En parallèle, l'autre bout du spectre générationnel devient progressivement majoritaire.** Les milléniaux représenteront jusqu'à 75% de la population active en 2025<sup>6</sup>. De la même manière qu'ils

bousculent les codes en tant que consommateurs, ces « digital natives » font bouger les lignes en entreprise : ils « challengent » les modes de fonctionnement classiques en exigeant plus de collaboration et de flexibilité, ils prônent haut et fort leurs aspirations d'épanouissement. Cette génération prend progressivement les rênes – elle occupe déjà 20% des postes de management<sup>7</sup> – et impose un nouveau modèle de leadership. Le défi est dès lors de permettre aux milléniaux de jouer pleinement leur rôle d'agents du changement en leur donnant l'espace et le soutien nécessaires. Accompagner, plutôt que freiner la dynamique qu'ils insufflent, est essentiel car cela permet également de préparer l'entreprise à mieux accueillir la génération Z à venir.

**Enfin, prise en étau entre les générations junior et senior, se trouve la génération X.** Cette cohorte souffre de l'archétype de l'enfant oublié alors que tous les regards et les initiatives sont tournés vers les baby-boomers et les milléniaux. Cela exacerbe l'inquiétude chez cette population qui cumule les sources de stress au quotidien. Au travail, ils ont souvent des rôles de management intermédiaire exigeants, et, à la maison, près de 40% d'entre eux ont à la fois un enfant et un parent dépendant de plus de 65 ans<sup>8</sup>. Ils ont également des doutes importants sur leurs perspectives futures : seul un sur cinq est confiant sur sa capacité à assurer

sa sécurité financière à l'âge de la retraite, contre un sur trois parmi les baby-boomers et un sur deux parmi les milléniaux<sup>9</sup>. Or la génération X combine les qualités de la génération qui la précède et de celle qui lui succède. L'entreprise qui saura les valoriser bénéficiera de sa capacité à opérer la jonction entre deux extrêmes générationnels et à faciliter une cohabitation productive.

### **La révolution digitale comme catalyseur des défis générationnels**

**65% des enfants actuellement au primaire occuperont un poste qui n'existe pas aujourd'hui** et sera créé par les nouvelles tendances digitales<sup>10</sup>. Nous vivons depuis plusieurs années une révolution digitale qui a transformé les modes de fonctionnement de l'entreprise. Cette transformation est massive, complexe et va se poursuivre. Elle est portée par de nouveaux outils et de nouvelles techniques, mais elle pose aussi un enjeu humain majeur. En effet, elle induit des transformations de fond sur le marché du travail : refonte du panorama des métiers (apparition et disparition de certains métiers), demande de nouvelles compétences, évolution des modes de travail, nouveau rapport à l'entreprise et aux relations hiérarchiques. Pour réussir cette transformation humaine, l'entreprise se doit d'impliquer et embarquer l'ensemble de ses collaborateurs, quel que soit leur âge.

**La nécessité d'attirer les jeunes générations détentrices des savoir-faire digitaux devient cruciale** dans une guerre des talents de plus en plus vive et un marché de l'emploi polarisé entre les entreprises leaders du digital et les autres. Pour les nouveaux métiers digitaux comme pour ceux qui se maintiennent, la révolution digitale requiert des compétences d'un nouvel ordre : attention centrale à l'expérience utilisateur, capacité à utiliser les canaux de communication digitaux, à animer une communauté et un écosystème digitaux, à analyser la masse de données à disposition, etc.

Or les « talents digitaux » qui maîtrisent ces nouvelles compétences sont encore trop rares pour répondre aux besoins de toutes les entreprises. 85% des entreprises interrogées estimaient en 2017 que les compétences digitales étaient plus importantes pour leur activité qu'il y a deux ans, mais 75% d'entre elles faisaient face à un manque de telles compétences parmi leurs salariés<sup>11</sup>. Une étude Bain & Company confirme que cette tendance devrait se poursuivre avec un risque de raréfaction des profils formés à ces nouvelles compétences de pointe dans les années 2030<sup>12</sup>.

Ces rares talents ne sont pas limités aux « digital natives », car être familier des outils digitaux ne signifie pas en être expert. Toutefois, les « digital natives » constituent un vivier précieux car ils entrent seulement sur le marché du travail. Les

entreprises doivent construire des cadres et des parcours de travail capables de répondre à leurs aspirations si elles souhaitent les attirer et les retenir.

**Par ailleurs, la révolution digitale pose la question de l'accompagnement des générations déjà présentes en entreprise,** les baby-boomers mais également la génération X, pour faire face à l'évolution accélérée du panorama des usages, des métiers et des compétences.

De nombreux métiers apparaissent dont personne n'imaginait les contours il y a quelques années et tout donne à penser que ce mouvement va se poursuivre. Blogueur, analyste web, spécialiste SEO, manager expérience client, développeur d'applications, analyste big data, scrum master, etc. : aucun de ces postes n'existait il y a dix ans. A l'inverse, d'autres métiers – notamment ceux correspondant aux tâches les plus faciles à automatiser – sont en voie de disparition. C'est ainsi le cas dans la grande distribution, où la robotisation permet de remplacer un grand nombre de postes manutentionnaires par des solutions automatisées. On peut estimer que, d'ici 2030, l'automatisation réduira en moyenne de 20% à 25% les besoins de main-d'œuvre des entreprises<sup>12</sup>.

Un rapport du Forum économique mondial<sup>10</sup> identifie l'investissement dans la formation des employés comme l'axe le plus utilisé par les stratégies RH pour

s'adapter aux évolutions du travail en cours (65% des entreprises interrogées), le deuxième étant le soutien aux mobilités et évolutions de postes (39%). En effet, les entreprises devront investir et repenser les formations et les parcours qu'elles proposent pour éviter la mise au ban des populations les plus seniors et la perte de performance qui en découle.

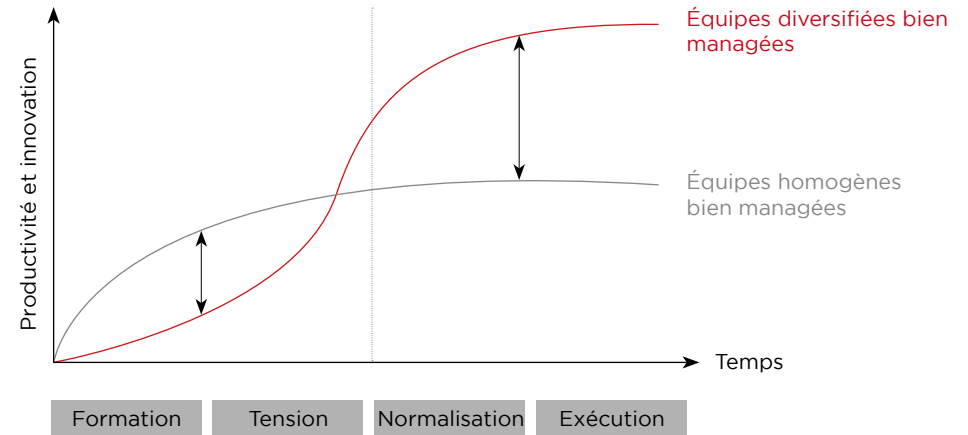
**Enfin, la révolution digitale porte en elle une transformation culturelle profonde, en modifiant les manières de travailler au sein de l'entreprise.** Fonctionnement agile, hiérarchie aplanie et repensée, nouveaux modes de communication et supports de travail collaboratifs : sous l'influence des entreprises nées avec le monde digital, les modes de travail hiérarchiques et transversaux évoluent. Pour répondre aux enjeux digitaux, les équipes doivent être pluridisciplinaires et fonctionner en mode projet. Dans le même temps, l'accès facilité à l'information pour tous favorise une remise en cause du rapport hiérarchique : elle pousse à laisser davantage d'autonomie aux collaborateurs, en plaçant le manager dans un rôle de soutien plus que de direction. A l'instar de la banque ING qui a engagé depuis 2015 une migration importante de son organisation vers un mode agile avec la constitution notamment d'équipes autogérées, capables de développer un produit ou de simplifier un épisode client de manière rapide et autonome.

L'enjeu pour les entreprises est donc d'accompagner cette remise en question des modes de travail traditionnels, au lieu de la subir. Cela exige d'encourager les générations les plus adeptes de ces nouveaux modes à les disséminer, d'aider les plus novices à les découvrir et les tester et enfin, de définir un cadre commun favorable à une collaboration des générations. C'est le cas chez Johnson & Johnson, qui a mis en place un programme de mentorat digital « inversé » où chaque membre du Comex rencontre mensuellement et pendant un an son binôme de la génération Y pour échanger sur les tendances et outils digitaux.

### Relever le challenge générationnel

**La diversité générationnelle peut se révéler créatrice de valeur.** A l'inverse, mal gérée, elle peut amoindrir la performance et la productivité des entreprises. De fait, près d'un quart des 2 500 responsables interrogés à travers le monde par le consortium « Future of work »<sup>13</sup> considèrent la cohésion intergénérationnelle comme le principal risque auquel leur entreprise fait face. De même, de nombreuses études soulignent que la diversité est source de performance économique. Une étude de Forbes estime ainsi que la diversité est source d'innovation pour 56% des entreprises de plus de 10Mds\$<sup>14</sup>, et une autre étude de Gallup, que les divisions d'entreprises de la distribution les plus di-

### NIVEAU DE PRODUCTIVITÉ ET D'INNOVATION DES ÉQUIPES DIVERSIFIÉES VS. HOMOGÈNES AU COURS DU TEMPS :



Source : Fondé sur le modèle de développement et de performances des équipes de Bruce Tuckman

verses affichent des revenus supérieurs de 14%<sup>15</sup>. De la même manière, la coopération efficace entre générations génère des bénéfices : elle permet d'accroître la satisfaction de tous (49%), de moderniser les méthodes de travail (65%), de développer l'activité de l'entreprise par de nouveaux moyens (38%) et de mener des projets plus rapidement (34%)<sup>1</sup>. Au-delà de ces bénéfices, dans un contexte de raréfaction des talents et de compétition accrue, les entreprises qui veulent réussir se doivent de mobiliser l'ensemble de leurs ressources – tout âge confondu – et de les aider à développer leur plein potentiel, en s'assurant de leur motivation et en leur offrant les op-

portunités adéquates tout au long de leur vie dans l'entreprise.

**La diversité générationnelle est donc un enjeu stratégique auquel tous les dirigeants d'entreprises doivent s'atteler.** L'implication forte et directe des dirigeants dans le challenge générationnel est d'ailleurs clé à plusieurs égards. D'une part, le leadership doit être à l'avant-garde de tout changement culturel, à la fois en l'incarnant puis en l'encourageant chez les autres. Or au-delà de la réinvention de la proposition de valeur et des modes de fonctionnement, il est nécessaire de faire évoluer les mentalités et les comportements pour réussir. D'autre

part, imaginer, construire et déployer les solutions les plus pertinentes ne peut se faire sans un investissement important et durable. Le rôle du dirigeant est déterminant dans la priorisation et la sécurisation d'un tel investissement. Enfin, on parle ici d'un challenge complexe pour lequel il existe peu de recettes éprouvées. Chaque entreprise devra apprendre au fur et à mesure des défis rencontrés. Dans ce contexte, le dirigeant joue un rôle double : encourager les expérimentations et aider l'organisation à s'orienter vers des choix pertinents.

### Expérimenter des solutions tactiques

**En l'absence d'une approche unique pouvant être répliquée dans toutes les entreprises, celles-ci doivent s'attacher à préserver un juste équilibre entre la compréhension des spécificités des différentes générations et le piège des stéréotypes par âge.** Il s'agit d'un exercice délicat mais nécessaire.

**En effet, la génération n'est pas le seul facteur explicatif des différences comportementales au travail.** D'autres facteurs comme le niveau hiérarchique et les

préférences individuelles, au-delà de l'âge, entrent également en jeu. Il serait donc limitatif de construire des solutions basées uniquement sur la génération. D'autant qu'un cloisonnement systématique des initiatives par âge risquerait de cristalliser les visions stéréotypées des générations et d'exacerber les silos et les tensions au lieu de les résorber.

**Toutefois, le prisme générationnel demeure un moyen efficace pour comprendre les besoins spécifiques de chaque génération et les évolutions en termes d'aspirations.** Cela permet ainsi d'identifier les challenges à résoudre et d'adapter l'entreprise de manière pertinente et rapide. A titre d'exemple, reconnaître les difficultés que peuvent rencontrer les baby-boomers en matière d'actualisation des compétences permet d'enrichir les réflexions sur la formation. De la même manière, identifier les frustrations et inquiétudes de la génération X invite à repenser les opportunités d'évolution. Et enfin, comprendre les nouvelles attentes des générations Y et Z incite à ajuster la proposition de valeur pour attirer et fidéliser les collaborateurs dans la durée. Sodexo a interrogé ses salariés sur leur niveau de satisfaction et

d'engagement, pour ensuite comparer les résultats entre générations. L'analyse des écarts entre générations et la compréhension de leurs origines, via des groupes de discussion, leur a permis d'imaginer des solutions pertinentes.

**Ainsi, la bonne approche mélange sagement individualisation et communauté.** D'une part, les entreprises doivent bâtir une identité forte pour fédérer les collaborateurs au-delà de leurs différences d'âge, ce qui permet de relever plus efficacement les défis que pose la diversité générationnelle. Cette identité, incarnée au quotidien, contribue à répondre à la quête de sens des collaborateurs ainsi qu'à leur désir de participer pleinement à une grande aventure d'entreprise. Dans le même temps, les entreprises doivent repenser leurs modes de fonctionnement pour s'adapter aux différentes attentes et renforcer la collaboration. Enfin, les entreprises doivent répondre aux aspirations individuelles des collaborateurs de toutes générations via une proposition de valeur attractive et différenciée. C'est ainsi qu'elles pourront recruter et retenir les meilleurs talents puis leur permettre d'atteindre leur plein potentiel tout au long de leur vie en entreprise.

**Pour relever les défis de la diversité générationnelle et en récolter les bénéfices, les dirigeants doivent donc s'intéresser à chacune de ces trois dimensions clés : l'identité de l'entreprise, ses modes de fonctionnement et sa proposition de valeur.** En soignant ces éléments, ils seront mieux armés pour attirer, fidéliser et, bien sûr, faire travailler ensemble les meilleurs talents de toutes les générations. Il n'existe pas de recettes prêtes à l'emploi. Néanmoins, chaque entreprise doit accepter de s'engager pleinement et sur la durée dans ce travail profond de construction de la solution la mieux adaptée à ses particularités. Pour ce faire, les entreprises doivent imaginer, tester et lancer des solutions, puis parfois recommencer – elles apprendront « en marchant ». Pour aider ces entreprises qui souhaitent relever le challenge générationnel, nous proposons des clés de succès identifiées au cours de nombreux échanges avec les entreprises membres de l'AmCham, et des exemples d'initiatives mises en place comme sources d'inspiration.

**TIRER PARTI DE  
LA DIVERSITÉ  
GÉNÉRATIONNELLE :**  
clés de succès et  
exemples de solutions

**L'IDENTITÉ  
D'ENTREPRISE COMME  
ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR  
UNIVERSEL**

Une identité d'entreprise inclusive et pleinement incarnée au quotidien est essentielle si l'on veut fédérer les collaborateurs au-delà de leurs différences générationnelles et assurer leur engagement à tout âge.



## COMMENT L'IDENTITÉ PEUT-ELLE DEVENIR UNE RÉFÉRENCE AUPRÈS D'INDIVIDUS DE GÉNÉRATIONS DIFFÉRENTES ?

L'identité est la mission qu'une entreprise s'est fixée mais également l'ensemble des valeurs et des codes communs qu'elle promeut. Elle est cet ancrage, lié souvent à l'histoire de l'entreprise, qui crée l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs et permet de les fédérer. Or quelle que soit leur génération, les collaborateurs expriment de plus en plus le désir d'appartenir à une entreprise dont l'identité est en adéquation avec la leur en termes de vision, de valeurs et de comportements au travail. Dans un contexte où 36% des échecs d'embauche auraient pour principale cause l'inadéquation entre le candidat et l'identité de l'entreprise<sup>16</sup>, les entreprises doivent désormais se doter d'une identité différenciée, structurante et clairement définie pour attirer et mobiliser les talents de tous âges. Cette identité doit répondre aux attentes de toutes les générations, de manière à ne pas générer d'autocensure de la part des candidats au recrutement. Il convient ainsi d'éviter par exemple le cas d'un jeune diplômé qui serait réticent à rejoindre une grande entreprise qu'il juge « vieillotte » ou d'un quadragénaire qui aurait peur de rejoindre une start-up qu'il perçoit comme trop « jeune ». Intégrée et incarnée quo-

tidiennement par chaque collaborateur, ce puissant outil de cohésion intergénérationnelle devient un véritable élément mobilisateur pour faciliter la collaboration, grâce à des grilles de lecture et lignes de conduite communes.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Construire une identité inclusive de toutes les générations** : repérer et faire évoluer les éléments constitutifs de l'identité existante qui pourraient être perçus négativement par certaines générations.
- ▶ **Faire de tous les collaborateurs des figures de proue de l'identité** : s'assurer que chaque individu est garant de cette identité, intégrer cet élément dans les objectifs de tous les collaborateurs, s'assurer qu'il existe des ambassadeurs dans chaque groupe d'âge, et que l'identité est incarnée en particulier par les managers et les leaders d'opinion.
- ▶ **Se donner les moyens pour diffuser cette identité de manière concrète et effective** : présenter cette identité à tous les collaborateurs à leur arrivée dans l'entreprise afin qu'ils se l'approprient, construire des marqueurs qui jalonnent leur quotidien, susciter des discussions régulières et ouvertes, effectuer des piqûres de rappel via des communications fréquentes, etc.

### 🧩 Des exemples pour s'inspirer

#### Des ateliers de prise de conscience des stéréotypes chez Citi

Citi organise des sessions interactives d'échanges entre salariés de différentes générations, durant une demi-journée. Ces ateliers sur le « leadership inclusif » ont pour objectif de prendre conscience des stéréotypes, notamment liés à l'âge, de les comprendre et d'apprendre à les questionner. Les responsables, en tant que détenteurs du pouvoir, sont à même d'avoir une forte influence sur la culture d'entreprise par les décisions qu'ils prennent au quotidien ; c'est pourquoi ils sont invités à faire un travail sur eux et à apprendre à regarder leur environnement avec plus de nuance et de réflexion.

#### Une Université de la Culture pour assurer sa transmission

Pour transmettre sa culture d'entreprise et assurer sa pérennité au cours du temps, une grande entreprise du secteur de la Tech organise des groupes de discussion mêlant salariés expérimentés et nouveaux arrivants. Durant sept sessions d'une heure, étalées sur trois semaines, les groupes se réunissent pour échanger sur la culture, les valeurs distinctives et les facteurs de succès.

#### Leroy Merlin ou la culture participative<sup>17</sup>

Leroy Merlin fonde sa culture sur le partage du Savoir, du Pouvoir et de l'Avoir. Le Savoir est diffusé entre les générations via de nombreuses formations. L'autonomie et la délégation de Pouvoir sont au cœur du modèle d'entreprise. Enfin, l'Avoir est distribué entre tous via une rémunération variable indexée sur les résultats du magasin et un actionariat très répandu parmi les salariés.

## COMMENT L'IDENTITÉ PEUT-ELLE SUSCITER L'ENGAGEMENT DES JEUNES ET DES MOINS JEUNES ?

La France se place au dernier rang des pays européens en termes d'engagement avec seulement 9% de salariés engagés et 26% de salariés activement désengagés<sup>18</sup>. Ce désengagement n'est pas l'apanage d'une seule génération, mais peut se manifester à tout âge pour des raisons variables : manque de sens au travail, sentiment de ne pas contribuer pleinement, manque d'intégration aux enjeux de l'entreprise, etc.

Pourtant, l'engagement des collaborateurs est la pierre angulaire de la performance de toute entreprise ; un collaborateur est d'autant plus impliqué, productif et fidèle à l'entreprise qu'il se sent y appartenir. Ainsi les entreprises qui sauront investir sur l'engagement de tous leurs collaborateurs, quel que soit leur âge, pourront amener chaque génération à développer son plein potentiel. Au contraire, la mise au ban de seniors en attente de leur passage à la retraite, ou encore l'infantilisation et la déresponsabilisation de jeunes recrues, sont des terreaux de désengagement et représentent des pertes sèches pour l'entreprise.

Si l'engagement individuel de chacun est

créateur de valeur, l'engagement collectif l'est encore plus. Source d'émulation, chaque génération apporte ainsi le meilleur d'elle-même à l'aventure en matière de savoir, d'idées et de méthode.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Permettre à tous les collaborateurs de s'impliquer dans l'entreprise en dehors de leurs missions habituelles** : encourager tous les profils d'âge à s'impliquer et ne pas conditionner la participation aux projets internes à quelque critère que ce soit (ancienneté, position hiérarchique, statut, etc.)
- ▶ **Proposer des manières de donner du sens au travail adaptées à chacune des générations** : demander aux collaborateurs ce qui leur manque pour se sentir vraiment engagés et faire évoluer les formes d'engagement possibles en conséquence.
- ▶ **Encourager dialogue et transparence** : communiquer régulièrement sur les enjeux générationnels de l'entreprise et favoriser les opportunités de partage et d'échange entre générations (état des lieux, attentes, défis, idées pour mieux faire, etc.)

### Des exemples pour s'inspirer

#### « Open kimono » chez Reverb<sup>19</sup>

Afin d'entretenir le sentiment de chaque collaborateur de contribuer au projet et à la performance de l'entreprise, un tableau de bord présentant l'ensemble des indicateurs de performance (passés et actuels) suivis par le PDG est accessible à tous les employés, en permanence. Cela instaure un climat de confiance et permet à chaque collaborateur de voir l'impact direct de son activité sur l'entreprise.

#### Les projets « extra 10% » de Bain & Company

Les collaborateurs de Bain & Company, de tous âges et de toutes positions, sont encouragés à investir 10% de leur temps dans des projets sortant du cadre de leurs missions habituelles : participer au recrutement, former les jeunes recrues, organiser des événements internes, faire respecter les principes de développement durable, etc.

#### Des journées de solidarité chez PepsiCo

Chaque année, à l'occasion du Purpose Day, les salariés de PepsiCo ont la possibilité de dédier une journée à l'ANDES (Association Nationale des épiceries solidaires) : ils y sélectionnent et trient des fruits et légumes pour ensuite les

vendre au siège de PepsiCo au profit de l'ANDES.

#### Des sessions d'« Apprentissage Dating » soutenues par Korn Ferry

Les salariés de Korn Ferry en France se sont engagés à coacher un millier de jeunes issus des Quartiers Prioritaires de la Ville, et à les préparer à des sessions dites d'« Apprentissage Dating » organisées par Impact Partenaires, qui permettront à chacun d'entre eux de rencontrer cinq à dix entreprises qui recrutent. Toutes les générations ont donc l'opportunité de donner un sens à leur travail en utilisant leurs compétences au service d'étudiants de Seine-Saint-Denis.

#### Vendredi, pour partager le temps entre l'entreprise et une activité sociale

Vendredi est une startup permettant aux salariés de dédier du temps habituellement travaillé à un engagement social. Si elle avait commencé par destiner ses services aux stagiaires des entreprises avec lesquelles elle travaillait, elle s'est vite rendu compte que toutes les générations étaient intéressées. Elle a donc étendu son offre de services aux salariés de tous âges, et leur propose désormais de dédier un ou plusieurs jours par semaine ou mois à des associations partenaires.

# **MODES DE FONCTIONNEMENT REPENSÉS POUR LA COLLABORATION POSITIVE ENTRE GÉNÉRATIONS**

L'intégration de tous les âges à la prise de décision, le développement de l'apprentissage intergénérationnel et de modes de fonctionnement favorisant la collaboration au travail permettent de relever plus efficacement les défis de la diversité générationnelle.

## COMMENT INTÉGRER DES COLLABORATEURS DE TOUS ÂGES AUX DÉCISIONS ?

Le fonctionnement en silo est l'un des travers communs rencontrés en entreprise, et le cloisonnement entre générations en est l'une des facettes : collaborateurs les plus jeunes laissés à la marge de la prise de décision, équipes trop homogènes avec une majorité des membres appartenant à la même tranche d'âge, bastions maintenus volontairement ou non à l'écart des évolutions de l'entreprise, etc.

CloverPop, plateforme d'analyse de la prise de décision, a suivi 600 décisions liées à la gestion de l'entreprise et ses résultats ont prouvé que les équipes diverses, notamment en âge, sont significativement plus performantes : près de 80% de leurs décisions sont meilleures, et leurs résultats sont en progression de près de 60%<sup>20</sup>. La vitesse de prise de dé-

cision est également doublée lorsqu'elle bénéficie d'un processus plus inclusif, notamment des différentes générations. Un modèle de gouvernance qui favorise davantage de collégialité, en donnant aux différentes générations voix au chapitre, se révèle donc plus vertueux pour la productivité et la performance de l'entreprise.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Identifier des opportunités d'intégrer les différentes générations dans la prise de décision**, par exemple via une représentation active dans des organes de gouvernance, des groupes de travail ou des démarches de consultation collective.
- ▶ **Encourager la prise de parole** en incitant tous les collaborateurs, y compris les plus jeunes, à partager leurs idées sans risque de jugement ou de sanctions.

## Des exemples pour s'inspirer

### Groupes de travail constitués de jeunes talents chez ABB

Le Groupe ABB dispose d'un vivier de « talents » identifiés comme tels par les managers, les Responsables Ressources Humaines et le CODIR. Afin de prendre en compte la vision des jeunes générations, il a été décidé de faire travailler ces jeunes talents ensemble une fois par an sur un sujet important pour la société, décidé par le CODIR, afin de recueillir leurs avis et leurs idées, puis de les prendre en compte.

### Gouvernance élargie chez AccorHotels<sup>21</sup>

AccorHotels a créé un comité exécutif fantôme ayant pour but d'enrichir les décisions prises par le Comex avec le re-

gard de la génération Y. Cette instance est composée de douze cadres de vingt-cinq à trente-cinq ans, de sept nationalités et issus de différents métiers, mandatés pour un an et ayant accès aux mêmes informations que le Comex.

### Plateforme de partage d'opinion chez Carlson Wagonlit Travel

Carlson Wagonlit Travel a développé une plateforme digitale interne permettant de recueillir l'opinion de tous les collaborateurs d'une division ou même de l'entreprise. Par exemple, une division ayant un problème business sollicite ses collaborateurs ; ceux-ci peuvent alors proposer des idées de solutions, lesquelles sont soumises aux votes de leurs collègues. Finalement, les quelques idées les plus plébiscitées sont présentées aux directeurs exécutifs, qui tranchent.

## COMMENT METTRE L'APPRENTISSAGE INTERGÉNÉRATIONNEL AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ?

Dans un contexte où le renouvellement de la force de travail s'accélère, une transmission efficace et systématique des savoirs devient un avantage concurrentiel. Le rôle des salariés seniors, en tant que détenteurs d'expertise, devient clé dans ce processus. Or actuellement, seuls 19% des employeurs ont mis en place des mesures pour éviter la perte des compétences détenues par les baby-boomers<sup>22</sup> alors même que 98% des entreprises disent vouloir augmenter leur capacité à retenir et partager ces connaissances en interne<sup>23</sup>. Enfin, une « entreprise apprenante » se fonde sur une culture du feedback à 360° : feedback mutuel et réciproque entre tous les collaborateurs, quel que soit leur rapport hiérarchique ou leur âge.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Identifier tous les leviers d'apprentissage possibles pour en tirer profit** : mentorat, mentorat « inversé », apprentissage des pairs (shadowing), formations en externe, etc.
- ▶ **Élargir le champ de compétences à transmettre** : recenser les compétences de chaque collaborateur et proposer leur transmission (ex. mentorat « inversé », au-delà du digital).
- ▶ **Organiser les conditions optimales de l'apprentissage intergénérationnel** : structurer les programmes d'apprentissage, valoriser le rôle de formateur en l'intégrant dans les missions des collaborateurs et en le récompensant, former les collaborateurs à transmettre leurs compétences.

### 🧩 Des exemples pour s'inspirer

#### Le mentorat cross-entreprises organisé par Cisco

Afin de valoriser ses talents, Cisco propose du mentorat cross-entreprise à tous ses collaborateurs, quel que soit leur âge ou leur fonction. Les mentees sont nommés et se voient attribuer des mentors d'autres entreprises selon les attentes qu'ils ont exprimées, la parole étant ainsi plus libre. Les mentors bénévoles au sein de Cisco coachent des mentees venant d'autres entreprises non-concurrentes.

#### Le mentorat « inversé » chez Sodexo

Le Digital Coaching Program de Sodexo associe de jeunes employés férus de nouvelles technologies souhaitant partager leur passion et des leaders curieux souhaitant développer leurs connaissances digitales.

### Le shadowing

Une grande entreprise du secteur de la Tech constitue des binômes formés de deux salariés, l'un suivant l'autre comme son ombre. Par exemple, un salarié du siège peut accompagner un vendeur pendant quelques jours afin de comprendre son métier. Ou encore, un jeune manager peut suivre un manager expérimenté afin de s'inspirer de ses bonnes pratiques.

#### Des équipes commerciales multigénérationnelles chez Pitney Bowes

Le programme pilote « Three in a box » chez Pitney Bowes organise les équipes commerciales de manière à anticiper le départ à la retraite des seniors détenteurs de la relation client. Chaque équipe est ainsi constituée de trois collaborateurs : le senior détenteur de la relation client, un manager de la génération X ayant un rôle de conseiller, et une jeune recrue apprenant de ses deux aînés pour pouvoir prendre en charge la relation client au départ à la retraite du senior.

## COMMENT FAIRE ÉVOLUER LES MODES DE TRAVAIL POUR LES RENDRE PLUS COLLABORATIFS ?

Les jeunes générations expriment une insatisfaction croissante vis-à-vis des modalités traditionnelles de collaboration en entreprise. Ainsi, 39% des 18-30 ans souhaitent transformer l'organisation du travail<sup>24</sup>. Ils remettent en question les fonctionnements trop hiérarchiques susceptibles, pour eux, de générer un manque d'autonomie et d'implication. Pour permettre à chacun de contribuer pleinement à ses activités, les entreprises doivent donc favoriser des fonctionnements en projet où l'objectif fédère les participants et où la compétence supplante l'âge. Par ailleurs, lorsqu'ils sont bien pensés, les espaces de travail peuvent être un puissant facilitateur de collaboration et de partage d'information entre les générations. À condition de prendre en compte les besoins des différents profils d'âge et d'intégrer l'attente croissante pour plus de flexibilité, comme chez les milléniaux qui sont 72% à plébisciter le télétravail<sup>25</sup>.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Multiplier les opportunités de collaboration entre générations en dehors des relations hiérarchiques**, grâce notamment à des équipes projets transverses où la compétence surpasse la séniorité.
- ▶ **Flexibiliser les modes de travail** en permettant à chacun de choisir son rythme de travail et en se focalisant sur les résultats plutôt que sur le temps de présence en entreprise.
- ▶ **Aménager des espaces de travail favorisant la mixité générationnelle** : espaces collaboratifs ouverts, espaces attirant tous les âges (même les seniors ayant l'habitude de bureaux individuels).
- ▶ **Se doter d'outils, notamment digitaux**, permettant une plus grande collaboration et co-construction au sein de l'entreprise.

### 🧩 Des exemples pour s'inspirer

#### Le Hackaton d'Unilever<sup>26</sup>

Unilever organise chaque année un Hackaton ouvert à toute l'entreprise. Les collaborateurs se constituent en équipes trans-fonctionnelles et trans-générationnelles ; elles présentent un projet sur un des six thèmes choisis par le Comex, puis une équipe par thème est retenue. Ses membres sont alors détachés de leur poste habituel pendant une semaine puis un jour par semaine pendant six semaines pour mener à bien ce projet transverse.

#### Travail en mode projet dans les entreprises tech

De nombreuses entreprises tech souhaitent développer l'autonomie et les compétences des salariés hors de leur périmètre habituel, afin de répondre aux aspirations des plus jeunes. Pour ce faire, chaque salarié peut par exemple être chargé d'un projet transversal, hors de son périmètre habituel et de sa hiérar-

chie directe. Il est alors en contact avec d'autres métiers et développe de nouvelles compétences.

#### De nouveaux outils chez Cisco

Cisco promeut le travail à distance via un accord de télétravail et met à la disposition de ses collaborateurs divers outils collaboratifs : Webex Teams, Jabber, Webex, DX (vidéoconférence). Par ailleurs, Cisco a déployé Team Space, outil virtuel s'appuyant sur les forces de chacun, facilitant les échanges entre manager et collaborateur et favorisant l'agilité des équipes.

# **UNE PROPOSITION DE VALEUR ATTRACTIVE, CLÉ DE VOÛTE DE L'ENGAGEMENT DES GÉNÉRATIONS**

Il convient de développer une proposition de valeur capable d'attirer, retenir et développer les meilleurs talents de tous âges, en répondant aux aspirations individuelles en matière de recrutement, valorisation et parcours.

## COMMENT RECRUTER DES TALENTS DE TOUS ÂGES ?

Pour construire une entreprise multigénérationnelle, l'un des premiers challenges à relever est celui du recrutement : attirer les meilleurs talents parmi toutes les tranches d'âge. Dirigeants et recruteurs soucieux d'y parvenir veillent donc à diversifier les profils considérés et retenus pour les différents postes à pourvoir. Or une étude de la banque fédérale de San Francisco portant sur 40 000 candidatures montre qu'à compétence égale, les candidats âgés entre 29 et 31 ans ont 35% plus de chance d'être rappelés que ceux âgés entre 64 et 66 ans<sup>27</sup>. Pourtant, les seniors sont incontournables pour répondre aux besoins humains futurs des entreprises, et sont voués à représenter une part de plus en plus grande du marché du travail, du fait du recul de l'âge de départ à la retraite. C'est pourquoi il est important de faire évoluer les préjugés que l'on peut associer aux générations et aux types de poste qu'elles occupent : un analyste ne doit

pas forcément avoir moins de trente ans, de même, un spécialiste du digital ne doit pas nécessairement être un millénial. En effet, en 2014, si 56% des milléniaux affirmaient avoir de fortes compétences digitales, ils étaient également 54% au sein de la Génération X à l'affirmer<sup>28</sup>.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Développer une approche par les compétences indépendamment de l'âge** : repenser l'ensemble des comportements et processus associés au recrutement pour les revoir sous un nouveau prisme, libre des stéréotypes liés à l'âge, puis former les recruteurs afin d'éviter les biais d'âges lors des recrutements.
- ▶ **Faire participer toutes les générations aux processus de recrutement** : permettre à des collaborateurs de tous âges d'évaluer les candidats afin de multiplier les points de vue et de limiter les biais.

### Des exemples pour s'inspirer

#### Des journées de recrutement sans CV au Crédit Agricole<sup>29</sup>

Afin de diversifier les profils recrutés et de privilégier la motivation au parcours, le Crédit Agricole organise des journées de recrutement sans CV, ouvertes à tous, quels que soient l'âge, la formation, les origines et le parcours professionnel : les candidats sont sélectionnés sans étude préalable de leur CV.

#### Grand Optical recrute des vendeurs seniors pour s'adapter à sa clientèle<sup>30</sup>

Face à la demande croissante de ses clients de plus de cinquante ans d'être conseillés par des vendeurs appartenant à la même tranche d'âge, Grand Optical a enrichi ses équipes d'une cinquantaine de vendeurs seniors. Le processus d'intégration et de formation a été adapté à ces nouveaux profils pour faciliter leur

prise de poste : parrainage renforcé, formation sur deux à trois jours par semaine alternée avec des périodes en magasin, etc.

#### La communauté de jeunes talents Nova

Via des programmes de mentorat et des événements de networking et de co-création, Nova met en relation de jeunes talents avec des entreprises représentées par des collaborateurs de tous âges. Ces discussions multigénérationnelles traitent des grands enjeux business et sociétaux du XXIème siècle. Les candidats peuvent dans ce cadre découvrir les entreprises qui leur correspondent, et les entreprises entrer en contact avec un vivier de talents.



## COMMENT CONCEVOIR DES PARCOURS ADAPTÉS À TOUS LES ÂGES ?

La tendance est à la flexibilité. Le modèle de carrière linéaire est en train de disparaître : un métier unique, un seul employeur au long de la carrière et des progressions toujours verticales. Ainsi, sortiront gagnantes les entreprises qui sauront réinventer la notion de carrière, en intégrant la flexibilité au modèle de l'entreprise et en se conformant aux aspirations variables des collaborateurs, à différents âges, moments de vie et étapes de leur carrière.

D'une part, les entreprises doivent offrir l'opportunité à leurs salariés d'exercer différents rôles tout au long de leur parcours, au sein de l'entreprise ou dans son écosystème. En effet, environ deux salariés sur trois souhaitent changer de métier, et un quart l'a déjà fait<sup>31</sup>. Cette appétence au changement est particulièrement forte chez la génération Y pour qui le développement professionnel est une priorité centrale : 21% des milléniaux ont changé d'emploi dans l'année qui précède, quatre fois plus que les salariés des autres générations<sup>32</sup>.

D'autre part, les entreprises doivent rendre les collaborateurs acteurs de leur propre parcours en les laissant le composer comme ils l'entendent : effectuer des mouvements latéraux (d'un département à un autre) ou des aller-retours (congé sabbatiques, temps partiels, externats, etc.), combiner plusieurs métiers, être recrutés en freelance, etc.

Enfin, il est clef de renforcer l'employabilité

des collaborateurs de tous âges, au sein comme en dehors de l'entreprise, afin d'attirer les jeunes générations et d'élargir le champ des opportunités des seniors. Dans cette optique, les entreprises doivent activement accompagner tous les collaborateurs, du plus jeune au plus senior, dans l'évolution et l'actualisation des compétences nécessaires à leur performance.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Donner les moyens aux collaborateurs d'être acteurs de leur carrière** : donner accès aux informations nécessaires pour que les salariés puissent prendre les bonnes décisions les concernant (créer des bases de données des postes ouverts en interne), soutenir les demandes de changement de poste spontanées, etc.
- ▶ **Réfléchir différemment à la question des seniors** en repensant le champ des opportunités qui s'offrent à eux, par exemple via la création de parcours d'expertise ad hoc ou en leur offrant une plus grande flexibilité contractuelle.
- ▶ **Former toutes les générations**, et pas seulement les jeunes ou les nouveaux arrivants, **via des modes d'apprentissage diversifiés** (y compris variantes digitales : MOOC, formations immersives, serious gaming, etc.)
- ▶ **Animer et accompagner les collaborateurs qui ne travaillent pas sous la forme du salariat** (modèle de plateforme, freelance, intérim, etc.)

### Des exemples pour s'inspirer

#### Révolutionner l'expérience employé chez Solvay

Chez Solvay, une équipe d'une dizaine de collaborateurs de toutes fonctions et séniorités a développé en douze semaines, grâce à la méthode Agile, la plateforme digitale de gestion des carrières « YOU ». Construite par et pour les collaborateurs, elle permet de recevoir des feedbacks à 360° interne ou externe et des recommandations personnalisées de formations et opportunités de carrière grâce à un puissant algorithme.

#### La gestion de carrière interne chez General Electric

General Electric met à la disposition des managers et des collaborateurs un outil de développement de carrière interne innovant. Cet outil digital mesure le niveau de compétences d'un salarié par rapport au niveau idéalement requis pour son poste. Cette application dispose d'un algorithme de matching proposant ainsi au collaborateur de développer ses compétences et de prendre en charge sa mobilité. Pour ce faire, l'application propose au collaborateur les formations utiles lui permettant de développer ses compétences, mais également en cas de souhait de mobilité, les postes qui pourraient lui convenir, d'après l'analyse des données historiques de mobilité des employés et des liens entre postes.

#### Des parcours de carrière flexibles chez Bain & Company

Bain & Company répond aux aspirations de chacune des générations en donnant la possibilité aux collaborateurs de diversifier leurs expériences. Ils peuvent interrompre temporairement leur carrière dans l'entreprise, en prenant un congé sabbatique, en allant travailler dans une autre entreprise pendant six mois, en se mettant à temps partiel ou encore en changeant de métier (passage d'un département à l'autre en interne).

#### Une base d'alumnis chez Pitney Bowes

Lorsqu'un collaborateur senior quitte l'entreprise, il part avec son expertise. Pitney Bowes a donc lancé un pilote de constitution d'une base de données avec les informations sur ses alumnis pour qu'en cas de besoin, les collaborateurs puissent les solliciter pour quelques jours, en tant que consultants externes. Le transfert de compétences entre générations est ainsi facilité, même après le départ des collaborateurs.

#### L'apprentissage en réalité virtuelle chez Enedis<sup>33</sup>

Enedis propose à ses techniciens un programme de formation en réalité virtuelle, développé avec la start-up rennaise Farsight : grâce à un casque de réalité virtuelle, ils sont mis en situation (ex : pose d'un compteur électrique dans un domicile) et peuvent ainsi apprendre sans prendre de risque, sur un panel très large de scénarios.

## COMMENT VALORISER LES TALENTS DE TOUTES GÉNÉRATIONS ?

La valorisation des talents, composée à la fois de reconnaissance et de rétributions (financières et non financières), est critique dans l'attraction et la rétention des collaborateurs. Or ce levier n'est pas actionné de manière optimale auprès des différentes générations : la reconnaissance accordée à certaines d'entre elles est insuffisante, et les modalités de rétribution sont trop homogènes.

Ainsi, il convient de valoriser la contribution de tous les collaborateurs aussi bien à leurs missions habituelles qu'à la vie de l'entreprise. En faisant cela, l'entreprise pourra valoriser les apports variés des différentes générations : à la fois le rôle important d'expertise et de transmission de savoir que joue un salarié senior, et la capacité d'un salarié plus jeune à apporter de nouvelles idées ainsi que des façons de faire et penser innovantes.

Par ailleurs, les politiques de rétribution doivent évoluer afin de prendre en compte les préférences variables des dif-

férents profils d'âge, en termes de niveau de rémunération, de nature des bénéfices, d'évolutions de carrière et de responsabilités confiées. A titre d'exemple, un millénial pourrait préférer bénéficier de plus de vacances, tandis qu'un membre de la génération X pourrait plutôt valoriser les avantages financiers<sup>34</sup>.

### ★ Des idées pour réussir

- ▶ **Construire un schéma de rétribution plus flexible** pour répondre aux aspirations de tous les profils d'âge (avantages en nature, temps non travaillé, etc.) et intégrer les salariés à cette construction.
- ▶ **Valoriser le collectif** pour récompenser le travail en équipe, l'entraide et la collaboration, notamment entre générations.
- ▶ **Mettre en avant les parcours atypiques** : accepter que les définitions de l'ambition soient différentes d'une génération et d'un individu à l'autre et considérer des critères relatifs à la compétence et l'expertise.

### Des exemples pour s'inspirer

#### Valorisation de la contribution de chacun chez PepsiCo

PepsiCo Europe a développé un challenge interne ouvert à l'ensemble des collaborateurs, le « Next Big Idea » : des équipes libres ont la possibilité de proposer une idée de nouveau produit ou une nouvelle façon de travailler. Trois équipes finalistes sont ensuite sélectionnées pour présenter leur projet à un jury composé de directeurs exécutifs. Signe du succès de cette initiative, le produit élaboré par les gagnants de l'édition 2017 est aujourd'hui en cours de développement.

#### Valorisation du transfert de compétences chez Otis

Pour le former aux métiers très techniques, le technicien arrivant chez Otis travaille en binôme avec un technicien plus expérimenté. C'est l'occasion de lui transmettre les compétences comportementales et techniques requises pour

servir les clients d'Otis. A l'issue des six mois d'accompagnement, la capacité du nouvel embauché à réaliser seul ses missions est évaluée. Une fois le technicien autonome, le tuteur est reconnu par l'entreprise.

#### Valorisation du collectif chez Nature & Découverte<sup>35</sup>

Chez Nature & Découverte, la rémunération variable des vendeurs n'est pas indexée à leur performance personnelle, comme c'est souvent le cas. Ils bénéficient tous de la même prime, qui dépend du chiffre d'affaires global de l'entreprise. Leur objectif est d'empêcher que l'ambition individuelle de chacun ne vienne nuire à l'esprit d'équipe soudant toutes les générations entre elles.

## CONCLUSION

A l'issue de plusieurs mois de travaux et l'audition de nombreuses entreprises et experts, les conclusions du groupe de travail ont permis de souligner combien la diversité générationnelle, notamment sous l'influence de la révolution digitale, est désormais un enjeu stratégique majeur pour l'ensemble des entreprises.

S'il n'est pas de recette miracle pour répondre à ce défi, plusieurs recommandations concrètes et innovantes sont identifiées dans ce livre blanc. Le groupe de travail a élaboré ces recommandations à partir d'exemples existants dans des entreprises de tailles et de secteurs très divers, qui ont fait la preuve de leur succès.

Il apparaît ainsi clairement que la capacité des entreprises françaises et internationales à tirer le meilleur de la diversité générationnelle réside dans la manière dont elles structurent leur identité, leur mode de fonctionnement et leur capacité à valoriser et à faire « grandir » leurs talents.

La création d'une identité forte permet en effet de dépasser les différences générationnelles en rassemblant les collaborateurs autour de valeurs communes. Multiplier les opportunités de collaboration entre les générations en encourageant le fonctionnement en mode projet, en développant des initiatives ouvertes à tous (sans lien hiérarchique) ou en aménageant les espaces de travail facilite également la mixité générationnelle. Enfin, pour attirer et retenir les meilleurs talents de chaque génération et les faire travailler ensemble, il est essentiel de créer des programmes de recrutement, de gestion de carrière et de valorisation flexibles et modulables pour s'adapter aux attentes de chacun.

Afin que ces recommandations ne restent pas « lettre morte », l'AmCham continuera de travailler étroitement avec l'ensemble de ses membres, les partenaires sociaux et les acteurs clés de la sphère publique, pour les sensibiliser aux enjeux majeurs soulevés par la question de la diversité générationnelle et promouvoir les mesures contenues dans ce livre blanc.

## BIBLIOGRAPHIE

- <sup>1</sup> InterGen Lab, 2015, Observatoire du Management Intergénérationnel
- <sup>2</sup> « Brave new workplace », 2017, INSEAD
- <sup>3</sup> « Projections de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050 », 2006, Insee
- <sup>4</sup> « Retirement: Is 75 the new 65 », 2015, YourWorkplace
- <sup>5</sup> « Emploi et chômage des seniors en 2014 », 2016, DARES résultats
- <sup>6</sup> « How Millennials Could Upend Wall Street and Corporate America », 2014, Brookings
- <sup>7</sup> « The 2016 Deloitte Millennial Survey », 2016, Deloitte
- <sup>8</sup> Bob Stephen, « Generation X is the New Sandwich Generation », 2013, AARP
- <sup>9</sup> « 2016 American Investor Report », 2016, Scottrade Inc
- <sup>10</sup> « The Future of jobs », 2016, Forum Economique Mondial
- <sup>11</sup> « Shortage of digital skills hampering business productivity and growth » (enquête auprès de 1 400 entreprises britanniques), avril 2017, British Chambers of Commerce
- <sup>12</sup> « Labor 2030: The collision of demographics, automation and inequality », février 2018, Bain & Company
- <sup>13</sup> Lynda Gratton, consortium « Future of work », mars 2011
- <sup>14</sup> « Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce », 2011, Forbes
- <sup>15</sup> Sangeeta Bharadwaj Badal, « The Business Benefits of Gender Diversity », 2014, Gallup
- <sup>16</sup> Etude sur le fit culturel entre candidats et entreprises, 2013, Vadequa
- <sup>17</sup> Site internet LeroyMerlin.com/fr ; Caroline Montaigne, « Leroy Merlin enchante ses salariés », mai 2009, Les Echos
- <sup>18</sup> « State of the Global Workplace : Employee Engagement Insights and Advice for Global Business Leaders », 2013, Gallup

- <sup>19</sup> David Kalt, « Why I Let All Employees See My Company's Metrics All the Time », septembre 2018, The Wall Street Journal
- <sup>20</sup> « Inclusion and Diversity = Better Decision Making », 2017, CloverPop
- <sup>21</sup> « AccorHotels continue sa percée vers le numérique via la génération Y », février 2016, Le Parisien
- <sup>22</sup> Rebecca Lindgren, « The Looming Baby Boomer Brain Drain », 2015, The Staffing Stream
- <sup>23</sup> Dixon et Overton, « Capturing and sharing Company Know-How », 2017, Towards Maturity
- <sup>24</sup> « Les Jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation », 2017, Viavoice et Manpowergroup
- <sup>25</sup> Étude Polycom, 2017
- <sup>26</sup> « Intrapreneurship Program - Unilever France », Hack 40
- <sup>27</sup> « Age Discrimination and Hiring of Older Workers », 2017, Federal Reserve Bank of San Francisco
- <sup>28</sup> Stephanie Neal et Richard Wellins, « Generation X — not millennials — is changing the nature of work », avril 2018, CNBC
- <sup>29</sup> Thuy-Diep Nguyen, « Comment le Crédit Agricole réinvente le recrutement », février 2018, Challenges
- <sup>30</sup> Caroline Montaigne, « GrandOptical a les seniors en ligne de mire », août 2008, Les Echos
- <sup>31</sup> « Les Français et la reconversion professionnelle » (sondage auto-administré en ligne à 1000 actifs français), 2017, Groupe AEF
- <sup>32</sup> « Millennials: The Job-Hopping Generation », 2016, Gallup
- <sup>33</sup> « Enedis forme ses techniciens avec la... réalité virtuelle », novembre 2017, France Info
- <sup>34</sup> « Generations@Work », 2015, MassMutual
- <sup>35</sup> Fabien Lucron, « Intégrer des objectifs collectifs à votre plan de rémunération variable : avantages et inconvénients », janvier 2018, Commentrémunérer.com

## REMERCIEMENTS

L'AmCham remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce livre blanc.

### Co-Présidents du groupe de travail

- ▶ Mathieu Gelis, Directeur Général, Citi et membre du CA de l'AmCham
- ▶ Marc-André Kamel, Associé, Bain & Company et Vice-Président, AmCham

### Rapporteur

- ▶ Amira Boualla, Manager, Bain & Company

### Membres du groupe de travail

- ▶ Emilie Bresson-Lautissier, Directrice Program Management, Carlson Wagonlit Travel
- ▶ Monica Cagnan, Directrice France des Ressources Humaines, Citi
- ▶ Elodie Charif, DRH, ABB France
- ▶ Jin Du, Business Partner, Diversité et Inclusion, Sodexo
- ▶ Myriam Gasnier, Responsable Marketing, Korn Ferry

- ▶ Bernadette Giard, Vice-Présidente, Diversité et Inclusion, Sodexo
- ▶ Vanessa Hacquart, Chargée de Mission Inclusion et Diversité, Cisco
- ▶ Maya Hagege, Déléguée Générale, Association Française des Managers de la Diversité
- ▶ John Hazan, Associé, Bain & Company
- ▶ Caroline Latreille, Juriste en droit social, ABB
- ▶ Yaëlle Leben, Directrice des Ressources Humaines, Cisco
- ▶ Victoria Lorenz, Senior Partner, Korn Ferry
- ▶ Shemin Nurmohamed, Senior Vice President SMB Global Strategy, Pitney Bowes
- ▶ Charles Puybasset, Co-fondateur et PDG, Nova
- ▶ Alice Risetti, Partner, Korn Ferry
- ▶ Roselyn Sands, Avocate Associée, Ernst & Young Société d'Avocats
- ▶ Lars Seynaeve, Directeur de la Communication et des Affaires Publiques, Citi
- ▶ Stéphanie Sommerard, Directrice des Ressources Humaines, Marketing et Ventes, PepsiCo
- ▶ Bruno Thevenin, Directeur Général, PepsiCo
- ▶ Mary Varkados, Présidente, Synodia
- ▶ Anissa Yeftene, Avocate en droit social, Ernst & Young Société d'Avocats

## Experts interrogés

- ▶ Francis Barel, Directeur Commercial, PayPal France
- ▶ Samira Belhadad, Directrice des Ressources Humaines, Otis France
- ▶ Bruce Fecheyr-Lippens, Directeur de l'Expérience Collaborateur et du Digital aux Ressources Humaines, Solvay
- ▶ Séverine Leca, Directrice des Ressources Humaines, Bain & Company
- ▶ Soukey Ndoye, Docteur en Sociologie, PDG, CoGénération Lab
- ▶ Philippe Maigrot, Directeur mondial de la Distribution Pharma, Dow Chemical.
- ▶ Félix de Monts, Fondateur et Directeur Général, Vendredi
- ▶ Catherine Painmorgado, Directrice du Recrutement, Bain & Company
- ▶ Céline Petit, Directrice des Ressources Humaines, Janssen France
- ▶ Marc Raynaud, PDG, InterGénérationnel
- ▶ Patrice Simon, Directeur de la Technologie et du Développement Produit, Carlson Wagonlit Travel

## Equipe organisatrice

- ▶ Brune de Bodman, Associée Consultante, Bain & Company
- ▶ Giulia Buttini, Directrice de la Communication et des Partenariats, AmCham France
- ▶ Mathilde Clauser, Directrice des Affaires Publiques, AmCham France
- ▶ Stéphanie Herrmann, Responsable Communication, Bain & Company
- ▶ Alix Passot, Associée Consultante, Bain & Company
- ▶ Emma de Surville, Chargée d'Affaires Publiques, AmCham France

AmCham France  
77 rue de Miromesnil  
75008 Paris, France  
[www.amchamfrance.org](http://www.amchamfrance.org) - [@amchamfrance](https://www.instagram.com/amchamfrance)  
+33 (0)1 56 43 45 67