

Communiqué de Presse

Management intergénérationnel : transformons la diversité des âges en levier de performance

Paris, le 8 octobre 2025 - **Alors que quatre générations peuvent désormais coexister au sein d'une même entreprise, l'AmCham France publie un nouveau Position Paper consacré au management intergénérationnel, nourri notamment par une enquête menée auprès de ses Membres. Le constat est clair : si la diversité des âges est largement perçue comme une richesse, les entreprises doivent encore mieux structurer leurs pratiques pour transformer cette coexistence en véritable avantage compétitif. Les spécificités du management intergénérationnel restent encore sous-estimées et demeurent mal appréhendées au sein des entreprises.**

De la coexistence à la coopération : un enjeu de performance

Le vieillissement et l'allongement des carrières, l'arrivée massive des nouvelles générations sur le marché du travail et l'accélération des transformations technologiques font évoluer durablement la composition des entreprises. Dans ce contexte, la capacité à faire travailler ensemble des collaborateurs aux expériences et parcours différents devient un enjeu de performance collective.

L'enquête de l'AmCham révèle toutefois une ambivalence : alors que 98 % des répondants reconnaissent les bénéfices de la diversité des âges, seuls 17,5 % jugent la collaboration intergénérationnelle « très collaborative » et 39 % « plutôt collaborative ».

« Nous travaillons avec 4 générations. Il est essentiel de dépasser les stéréotypes [...] pour trouver cette alchimie collective. Face à la vitesse des transformations, il y a désormais une véritable urgence à agir. » Mickaël Locoh, Président de l'AmCham France et Vice-président & Directeur général Europe du Sud et Afrique chez Steelcase.

Recruter, manager, fidéliser : trois leviers de performance

À travers les témoignages de ses Membres, l'AmCham identifie trois grands leviers d'action pour faire du management intergénérationnel un véritable levier de performance :

« La diversité des générations n'est pas un défi à gérer, c'est une richesse à révéler. [...] Chez Rockwell Automation, nous faisons de cette complémentarité un levier stratégique de performance, d'innovation, d'inclusion et de croissance. » **Anne-Cécile Kermarrec**,
Director HR EMEA de Rockwell Automation.

1. Recruter les talents de toutes les générations

Les pratiques de recrutement évoluent déjà : 73 % des entreprises interrogées indiquent avoir fait évoluer leurs pratiques de recrutement ou de gestion des talents afin de privilégier les compétences plutôt que l'âge ou le parcours. Mais seul 35 % estiment que les équipes en charge du recrutement sont suffisamment formées aux enjeux

intergénérationnels.

2. Donner aux managers les moyens d'organiser la coopération

Le manager joue un rôle central dans la circulation des savoirs, la prévention des incompréhensions et la valorisation des complémentarités. Pourtant, seulement 15 % des entreprises proposent aujourd'hui des formations spécifiques au management intergénérationnel, et 63 % n'intègrent pas encore cette compétence dans les critères d'évaluation de leurs managers.

3. Renforcer l'engagement et la fidélisation

Développement des compétences, mobilité interne, reconnaissance, flexibilité, qualité de vie au travail et accompagnement managérial figurent parmi les leviers mobilisés par les entreprises Membres. L'objectif n'est pas de répondre à des attentes supposées propres à chaque génération, mais de créer un environnement capable de prendre en compte la diversité des parcours et des besoins.

« Notre responsabilité de dirigeants est de créer les conditions pour que [les générations] coopèrent, apprennent les unes des autres et se transmettent leurs savoirs. » **Riccardo Barberis** Président Europe du Nord et France de **ManpowerGroup France**

La transmission des savoirs : une responsabilité collective

« Ce dialogue entre les générations contribue à renforcer la compréhension mutuelle et la collaboration au sein de nos équipes. »

Guillaume Da Cunha,
Vice-Président,
Ressources Humaines
chez Disneyland Paris

Le management intergénérationnel ne consiste pas uniquement à transmettre l'expérience des collaborateurs les plus anciens aux plus jeunes. Il repose sur une circulation réciproque des compétences, notamment à travers le mentorat, le tutorat, le parrainage, le « *reverse mentoring* » ou encore les équipes projets intergénérationnelles.

Les entreprises Membres de l'AmCham partagent ainsi plusieurs initiatives concrètes.

Chez Disneyland Paris, le travail sur l'intergénérationnel s'appuie notamment sur une « Journée Part'âge » mettant en relation des collaborateurs récemment recrutés avec des salariés présents depuis l'ouverture du parc en 1992.

Chez ManpowerGroup, cette approche se traduit par des dispositifs de mentorat, de tutorat et de transmission.

Faire de la diversité des âges un avantage compétitif

Pour l'AmCham France, les résultats de son enquête témoignent d'une réelle prise de conscience, mais aussi d'un potentiel encore important à exploiter. Le management intergénérationnel obtient une note moyenne de 6,5/10 en matière d'importance pour les entreprises. Dans le même temps, les pratiques restent inégalement structurées, qu'il s'agisse du recrutement, du management ou de la coopération entre générations.

Dans un environnement marqué par les tensions sur les compétences, l'accélération de l'innovation et la transformation des métiers, la diversité des âges ne peut plus être considérée comme un simple sujet RH. Elle touche directement à la capacité des entreprises à attirer les talents, conserver les compétences critiques, transmettre les savoirs, accompagner les transformations et renforcer leur performance collective.

L'enjeu pour les entreprises n'est donc plus seulement de faire coexister plusieurs

générations, mais de créer les conditions pour qu'elles apprennent, innovent et performant ensemble.

« Les équipes les plus performantes sont celles qui savent valoriser la complémentarité des générations. Plus qu'un défi, le management intergénérationnel représente une opportunité formidable pour renforcer l'engagement et la cohésion des équipes. »

Nicolas Arnal Bertrand,
Associate Partner / HR and
Social Strategy, Reorganization
and Transactions - EY People
Consulting



- Lien pour télécharger le Position Paper -

Contact presse :

Camille Langevin

camille.langevin@amchamfrance.org

+33 (0)6 43 95 23 52

A propos de l'AmCham France

Fondée en 1894, la Chambre américaine de commerce en France (AmCham France) promeut les échanges économiques entre la France et les États-Unis. Elle réunit plus de 200 entreprises, françaises et américaines, engagées dans la relation transatlantique. Indépendante de tout gouvernement, elle agit comme un pont entre les sphères politique, économique et académique, et porte des propositions pour relever les grands défis sociétaux et renforcer l'attractivité de la France. L'AmCham œuvre auprès des décideurs pour favoriser un environnement propice aux entreprises internationales, en particulier américaines, premiers investisseurs et employeurs étrangers en France.

<https://amchamfrance.org/> - [LinkedIn](#) - [X](#)