

Politiques RH intergénérationnelles : comment passer du rêve à la réalité ?

Retour sur le Morning Lab #4 du Lab RH consacré à l'intergénérationnel, une table ronde qui s'est tenue le 8 octobre 2024 chez Littler France.

6 intervenants ont pris la parole pour apporter leurs expertises :

- **Anne-Laure Thomas**, Directrice diversité - L'Oréal
- **Caroline Sarrot-Lecarpentier**, Consultante spécialiste des dynamiques intergénérationnelles
- **Florian Bijok**, Counsel - Littler France
- **Florence Pawlowski**, Conseil en Jobsharing - Co-fondatrice WorkSharing
- **Léna Basile**, DRH & Coach - Co-fondatrice WorkSharing
- **Justine Poyau**, Avocate - Littler France



PARIS
TABLE RONDE

8 OCTOBRE 2024
9H - 11H

POLITIQUES RH INTERGÉNÉRATIONNELLES

Comment passer du rêve à la réalité ?



Anne-Laure Thomas
Directrice diversité
- L'Oréal



Caroline Sarrot-Lecarpentier
Consultante spécialiste
des dynamiques
intergénérationnelles



Florian Bijok
Counsel - Littler France



Florence Pawlowski
Conseil en Jobsharing
Co-fondatrice WorkSharing



Léna Basile
DRH & Coach
Co-fondatrice
WorkSharing



Justine Poyau
Avocate - Littler France

LeLab RH

Au sommaire

1. [Retour d'expérience de L'Oréal](#)
2. [Les fondements essentiels pour comprendre l'intergénérationnel](#)
3. [Le job sharing : une nouvelle organisation pour conjuguer flexibilité et collaboration](#)
4. [Cadre légal : ce que dit le droit sur la transmission et l'intergénérationnel](#)
5. [Outils pratiques pour promouvoir la transmission des savoirs](#)

1/ Retour d'expérience de L'Oréal : diversité & transmission en action

Intervention d'Anne-Laure Thomas

Idée n°1 : Favoriser la longévité des carrières chez L'Oréal.

- Un **enjeu essentiel** : motiver les collaborateurs à rester tout au long de leur parcours professionnel.
- Le **développement des compétences** via la formation continue est crucial, notamment pour permettre des transitions de carrière internes (ex. un directeur marketing devenant DRH).
- La **diversité générationnelle** (3 à 4 générations se croisent) est une source de richesse, valorisant des perspectives différentes qui répondent mieux aux attentes des consommateurs.

Idée n°2 : La lutte contre les biais et stéréotypes intergénérationnels.

- **Dépasser les stéréotypes** : Travailler efficacement nécessite de surmonter les biais inconscients.
- Pour cela, L'Oréal mène des campagnes et des témoignages pour montrer qu'il n'y a pas un parcours unique, mais autant de parcours que de personnes.
- Il est essentiel de prouver que la mobilité et la formation sont possibles à tout âge (ex. 30% des collaborateurs en France ont plus de 50 ans).
- Les mobilités sont encouragées, avec des parcours adaptés selon l'expérience et les aspirations.

Idée n°3 : La puissance de l'intergénérationnel.

- Une **campagne intergénérationnelle** a été menée, avec un angle « POV » inspiré des réseaux sociaux comme TikTok et Instagram, pour montrer la diversité d'âges dans les équipes.
- Cela a permis de changer le regard sur les générations et de renforcer la collaboration entre les différentes tranches d'âge.

- Les visuels utilisés dans les communications internes reflètent cette diversité, avec 30% de collaborateurs de plus de 50 ans mis en avant dans les supports.

Idée n°4 : Une charte d'engagement sur l'emploi des plus de 50 ans.

- L'Oréal a co-écrit une **charte** en 10 points avec le club Landoy, axée sur :
 - La lutte contre les stéréotypes.
 - La santé, la formation et le recrutement.
 - La transition vers la fin de carrière.
- Le nombre d'entreprises signataires a considérablement augmenté, passant de 30 à 147 en l'espace de deux ans, sous le patronage du ministère du Travail.
- L'objectif est de partager les bonnes pratiques entre entreprises, sans concurrence, afin de promouvoir l'inclusion des plus de 50 ans.

Idée n°5 : Un programme de santé spécifique pour les plus de 50 ans.

- L'Oréal propose un **bilan de santé** adapté aux collaborateurs de plus de 50 ans, différencié entre hommes et femmes.
 - Femmes : Prévention du cancer et de la ménopause.
 - Hommes : Ciblage d'autres aspects spécifiques.
- **Services complémentaires :**
 - Consultations en nutrition, bien-être et coaching personnalisé.
 - Une attention portée à la santé des collaborateurs à tous les âges.

2/ Les fondements essentiels pour comprendre l'intergénérationnel

Intervention de Caroline Sarrot-Lecarpentier

 **Idée n°1 : Briser les stéréotypes générationnels pour encourager la collaboration.**

- Les stéréotypes sur les générations (Boomers, Gen X, Y, Z) simplifient à outrance les réalités individuelles et bloquent la créativité.
- Le phénomène d'**effet de halo** réduit une personne à une seule caractéristique (ex. son âge) et néglige son expérience, ses compétences et sa valeur.
- La "**guerre des générations**" est alimentée par des généralisations trompeuses, mais en réalité, les disparités entre individus de même âge peuvent être bien plus importantes que celles entre générations.
- Une diversité intergénérationnelle au sein des équipes stimule l'innovation et la performance.

Idée n°2 : L'analogie de la forêt pour illustrer la synergie intergénérationnelle.

Dans une forêt multigénérationnelle :

- **Les jeunes arbres** poussent les plus anciens à viser plus haut et à rester résilients.
- **Les vieux arbres** protègent les jeunes des excès de soleil, favorisant un développement équilibré.
- **Les vieilles souches** continuent d'apporter des nutriments invisibles mais essentiels, comme le font les anciens collaborateurs pour l'organisation.

Cette dynamique naturelle peut inspirer une organisation intergénérationnelle en entreprise.

Idée n°3 : Le défi du vieillissement démographique pour les entreprises.

Avec une population vieillissante, les entreprises doivent s'adapter :

- Le nombre de seniors sur le marché du travail augmente en raison du recul de l'âge de la retraite.
- Sortir un collaborateur âgé (50-60 ans) sans le valoriser affecte non seulement sa carrière mais aussi plusieurs générations dépendant de lui (enfants, parents).

Les entreprises ont une responsabilité sociale dans l'accompagnement des seniors pour éviter leur obsolescence et leur garantir une employabilité durable.

Idée n°4 : Former les collaborateurs tout au long de leur carrière.

- Comme pour un smartphone qui nécessite des mises à jour, les compétences des collaborateurs doivent être régulièrement actualisées.
- Les seniors hésitent parfois à se former par peur de stigmatisation ou de jugement (ex. honte de ne pas maîtriser l'informatique).
- Proposer des programmes universels (où tout le monde participe) limite les tabous et encourage l'apprentissage sans jugement.

Idée n°5 : Segmenter les besoins des seniors pour mieux les accompagner.

Schneider Electric a identifié quatre **profils de collaborateurs seniors** :

- Ceux qui veulent continuer à travailler.
- Ceux qui souhaitent transmettre leur savoir.
- Ceux qui veulent accélérer leur carrière.
- Ceux qui se préparent à la retraite.

Chaque profil nécessite des approches et programmes spécifiques pour répondre à leurs aspirations.

Idée n°6 : Créer des moments de transmission intergénérationnelle.

Les départs à la retraite sont des opportunités pour transmettre des savoirs tangibles et intangibles aux jeunes générations.

Exemples d'initiatives :

- **Disney et Hermès** : organisation de moments de partage d'anecdotes et de savoir-faire.
- **Airbus** : interventions de retraités pour partager leurs expériences managériales et bonnes pratiques.
- **L'Oréal** : podcasts intergénérationnels pour conserver la mémoire des savoirs tout en valorisant l'innovation.

Idée n°7 : Faire de la diversité générationnelle un levier stratégique.

Les entreprises qui anticipent et gèrent activement la diversité générationnelle (comme L'Oréal, Hitachi ou Société Générale) sont mieux préparées aux défis démographiques.

Exemples de programmes innovants :

- **Société Générale** : création d'une cellule interne de management de transition pour valoriser les compétences des anciens collaborateurs.
- **Hitachi** : programme "Raising Stars" pour remobiliser les seniors et booster leur engagement.

Ces démarches renforcent à la fois la résilience organisationnelle et la cohésion entre générations.

3/ Le jobsharing : une organisation pour conjuguer flexibilité et collaboration

Intervention de Florence Pawlowski et Léna Basile

Idée n°1 : Le job sharing, une nouvelle organisation du travail flexible et collaborative.

Définition : Le job sharing consiste à partager un poste en binôme, avec une répartition flexible des responsabilités et du temps de travail (ex. 50/50, 60/40, ou même deux temps pleins).

Avantages clés :

- Permet aux collaborateurs de concilier vie professionnelle et personnelle.
- Idéal pour les parents, aidants, slasheurs ou personnes souhaitant se former.
- Favorise la flexibilité tout en maintenant un haut niveau de responsabilité.

Idée n°2 : Une pratique courante à l'étranger, en émergence en France.

- **Adoption internationale :**

- 30 % des entreprises aux États-Unis et environ 25 % en Suisse, Allemagne, et Royaume-Uni proposent déjà le job sharing.
- Utilisé pour répondre aux besoins des collaborateurs, notamment les jeunes parents et les femmes en poste à responsabilité (ex. directrices marketing à temps partiel chez Beiersdorf).
- **Développement en France :**
 - Introduit timidement dans les années 1990 par HP et récemment adopté par des entreprises comme SNCF.
 - Encore peu structuré, mais de plus en plus envisagé comme réponse aux nouvelles attentes des collaborateurs et aux enjeux d'attractivité.

Idée n°3 : Un outil puissant pour l'intergénérationnel et l'innovation.

- **Transmission et apprentissage mutuel :**
 - Facilite le mentoring inversé, où les juniors apprennent des seniors et vice versa.
 - Stimule la collaboration intergénérationnelle, permettant des solutions plus innovantes grâce à la complémentarité des expériences.
- **Exemple inspirant :** Un binôme senior/junior (30 ans d'écart) a rapporté des résultats exceptionnels, chacun enrichissant l'autre grâce à ses compétences spécifiques.

Idée n°4 : Les bénéfices pour l'entreprise et les collaborateurs.

Pour les collaborateurs :

- Favorise la montée en compétence par un accompagnement personnalisé.
- Permet des reconversions internes plus accessibles grâce au soutien du binôme.
- Réduit le stress et améliore l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Pour l'entreprise :

- Augmente la productivité de plus de 20 %, selon des études internationales.
- Réduit l'absentéisme : une personne est toujours présente en cas de congé ou d'arrêt maladie.
- Fidélise les talents et améliore l'engagement des équipes.

Idée n°5 : Les défis et conditions de succès du job sharing.

Enjeux financiers :

- Le job sharing peut entraîner des coûts supplémentaires (ex. deux contrats à 60 % et 50 %), mais les bénéfices (productivité accrue, formation croisée) compensent largement l'investissement.

Nécessité d'un accompagnement :

- Importance d'un cadre clair : charte de fonctionnement, objectifs partagés, outils pour la collaboration.
- Formation du binôme, des managers et des équipes pour garantir le succès du dispositif.

Gestion des relations et des soft skills :

- Le succès repose sur la complémentarité et la confiance mutuelle au sein du binôme.
- Transparence sur les écarts de salaire et les responsabilités pour éviter les tensions.

Idée n°6 : Vers une reconnaissance et une structure institutionnelle du job sharing

Cadrage juridique :

- Chaque membre du binôme conserve un contrat de travail distinct (CDI ou autre).
- Les objectifs peuvent être individuels ou partagés, selon les missions.

Perspectives en France :

- Les entreprises commencent à expérimenter et structurer le job sharing (SNCF, business schools).
- Un livre blanc est en préparation pour quantifier les retours sur investissement et convaincre les décideurs.

Idée n°7 : Changer de mindset pour réussir.

- **Réinventer les pratiques managériales :**

- Nécessité de mettre de côté les ego individuels pour favoriser la collaboration.
- Adopter une approche agile, centrée sur la co-construction et la croissance mutuelle.
- **Un levier pour attirer les talents** : répond aux attentes croissantes de flexibilité des collaborateurs, notamment pour des enjeux comme le retour de maternité, la gestion des aidants ou les projets internationaux.
- **Une organisation gagnante** : "1 + 1 = 4" : Le duo crée une valeur ajoutée bien supérieure à la somme de ses parties.

4/ Cadre légal : ce que dit le droit sur la transmission et l'intergénérationnel

Intervention de Florian Bijok

 **Idée n°1** : Les dispositifs pour les seniors ont manqué d'efficacité durable.

Depuis 2009, des tentatives législatives ont été introduites pour favoriser l'emploi des seniors :

- **Obligation de négociation en 2009** pour les entreprises de plus de 50 salariés sous peine d'une pénalité de 1 % de la masse salariale.
- **Contrat de génération (2012-2017)** : incitait les entreprises de moins de 300 salariés à embaucher un jeune de moins de 25 ans et à maintenir un senior de plus de 57 ans. Les entreprises de plus de 300 salariés avaient l'obligation de négocier.

Ces mesures ont été abandonnées faute d'impact significatif sur le chômage, malgré leur coût pour l'État.

 **Idée n°2** : L'absence de mécanismes coercitifs ou incitatifs récents.

Depuis 2017, il n'existe plus de mesures contraignantes ou incitatives majeures pour favoriser l'emploi des seniors.

Les tentatives récentes incluent :

- **Index senior** calqué sur l'index égalité professionnelle, retoqué par le Conseil constitutionnel.

- **CDI senior** pour les plus de 60 ans avec réduction de cotisations, également abandonné.

L'absence de dispositifs durables rend difficile l'instauration d'une politique intergénérationnelle efficace dans les entreprises.

Idée n°3 : Les discriminations liées à l'âge persistent dans le monde professionnel.

La discrimination à l'âge est particulièrement visible :

- **Avant l'embauche** : l'âge reste l'un des principaux motifs de discrimination lors des recrutements.
- **Au moment du départ** : des accords transactionnels ou mesures d'âge poussent les seniors vers la retraite anticipée.

Les plans de réorganisation favorisent souvent la sortie des seniors plutôt que leur maintien dans l'emploi.

Idée n°4 : Le paradoxe des mesures actuelles pour les seniors.

- Les mécanismes existants tendent davantage à accompagner les départs (préretraites, packages) qu'à maintenir les seniors en poste.
- Les entreprises s'interrogent davantage sur comment inciter au départ plutôt que sur des solutions pour conserver les talents expérimentés.
- L'absence d'une politique législative forte axée sur le maintien en emploi limite les initiatives structurelles dans ce domaine.

Idée n°5 : Vers un retour du sujet dans les négociations.

- Le gouvernement actuel remet la question des seniors à la table des négociations.
- L'objectif serait de trouver des mécanismes plus équilibrés pour favoriser à la fois leur maintien en emploi et leur employabilité.
- Ce sujet reste crucial dans le contexte d'une population vieillissante et d'une hausse de l'âge légal de départ à la retraite.

5/ Outils pour promouvoir la transmission des savoirs

Intervention de Justine Poyau

 **Idée n°1** : La transmission des compétences, un enjeu stratégique pour les entreprises

Une obligation indirecte : Le Code du travail évoque la transmission des compétences dans le cadre des négociations facultatives sur la GEPP (Gestion des emplois et des parcours professionnels).

Un enjeu crucial : Prévenir la perte des savoir-faire avec le départ des salariés seniors en transmettant :

- Les compétences techniques et professionnelles.
- Les savoirs moins formels, comme la culture et les valeurs de l'entreprise.

 **Idée n°2** : Le tutorat, un levier clé pour organiser la transmission

Formes de tutorat :

- Pour les étudiants et jeunes en alternance (contrats d'apprentissage ou de professionnalisation).
- Pour les salariés en reconversion interne via des dispositifs comme la **Pro-A** (reconversion ou promotion par alternance).
- Dans des formations en situation de travail (AFEST) encadrées par un tuteur expérimenté.
- Dans le cadre de la **préparation opérationnelle à l'emploi individuelle** pour accompagner les demandeurs d'emploi.

Bénéfices :

- Double objectif : former des talents adaptés aux besoins de l'entreprise et préserver les compétences internes.
- Répond à la pénurie de main-d'œuvre en renforçant l'attractivité des métiers.

 **Idée n°3** : Valoriser les tuteurs pour garantir le succès du transfert

Préparation nécessaire :

- Identifier les compétences critiques via un travail sur la pyramide des âges.
- Former et accompagner les tuteurs dans leur rôle, avec des outils adaptés.

Reconnaissance des tuteurs :

- Valorisation par des primes, des aménagements de charge ou de temps de travail, ou encore des abondements au CPF.
- Intégration de ce rôle dans les parcours professionnels pour le rendre attractif.

Idée n°4 : Développer des approches innovantes comme le tutorat inversé

Tutorat inversé : Les jeunes générations forment les seniors sur des thématiques comme les nouvelles technologies ou tendances émergentes.

Bénéfices mutuels :

- Renforce les liens intergénérationnels et permet des échanges équilibrés.
- Favorise l'innovation et la compréhension mutuelle entre générations.

Idée n°5 : Impliquer les salariés dans des rôles de formateurs externes

- **Partage d'expertise au-delà de l'entreprise :** Les salariés peuvent intervenir dans des CFA, universités d'entreprises ou organismes de formation. Cela renforce la notoriété de l'entreprise et favorise l'attractivité des métiers.

Idée n°6 : Le rôle des managers dans la structuration de la transmission

Exemple inspirant : Schneider Electric :

- Formation des managers à identifier les compétences clés et organiser leur transfert.
- Organisation d'entretiens entre "transmetteurs" et "receveurs" pour définir les compétences à transmettre et les modalités de transfert.
- Suivi et accompagnement tout au long du processus pour garantir son efficacité.