

L'entreprise multi-générationnelle

quand le manager gère des individualités
plutôt qu'un collectif

Jeudi 13 novembre 2025

Cécile RAVIER LEROY
Consultante Entreprise
cecile.ravier-leroy@apec.fr



Commission Jeunes Expéditeurs

2024



Webinaire
génération Z 17
septembre 2024



Commission lors de
l'AG de l'ANEEFEL :
témoignages reprise
d'une entreprise
d'expédition



Colloque FC2A, Novembre 2023

Colloque FC2A et **club
jeune** avec les autres
fédérations (FNA,
FEDEPOM..)



Commission à Orléans et **atelier**
« **Jeunes dirigeants** »
Cécile Ravier, APEC
**Besoins : fidéliser les
collaborateurs, recruter la gen**
7

2023

Première
commission 7
septembre 2023



Lancement
commission jeunes

2025



Commission lors de
l'AG de l'ANEEFEL

2 dates media
training
3 webinaires

Pistes de travail :
- Media training
- Intelligence artificielle
- Réseaux sociaux

- Management intergénérationnel
13 novembre
- IA et RH **10 décembre**
- Marque employeur **14 janvier**

2026

Webinaires ANEEFEL

Commission jeunes

Webinaire
génération Z 17
septembre 2024

Webinaire
Management
Intergénérationnel

13 novembre 2025

Webinaire IA et RH

10 décembre 2025

Webinaire Marque
Employeur

14 janvier 2026

Pôle métier

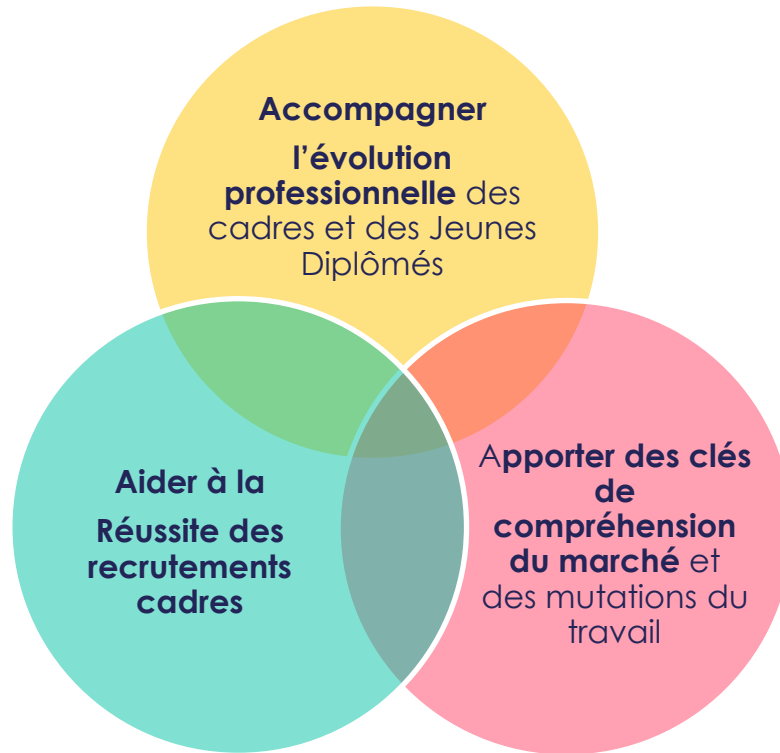
Webinaire
Marque employeur
Juillet 2023

Webinaire
L'intégration
réussie de votre
alternant.e
Septembre 2023

Webinaire
Rédiger une offre
d'emploi attractive
Octobre 2023

Webinaire
Piloter les
entretiens
professionnels
Décembre 2023

L'Apec : qui sommes-nous ?



Association de droit privé

1 mandat de service public

3 missions d'intérêt général

Opérateur de droit du Conseil en Evolution Professionnelle



Au programme

- ✓ Le nouveau monde du travail
- ✓ Le rapport au travail des générations baby boomers X Y Z
- ✓ Comment travailler ensemble et créer des synergies ?



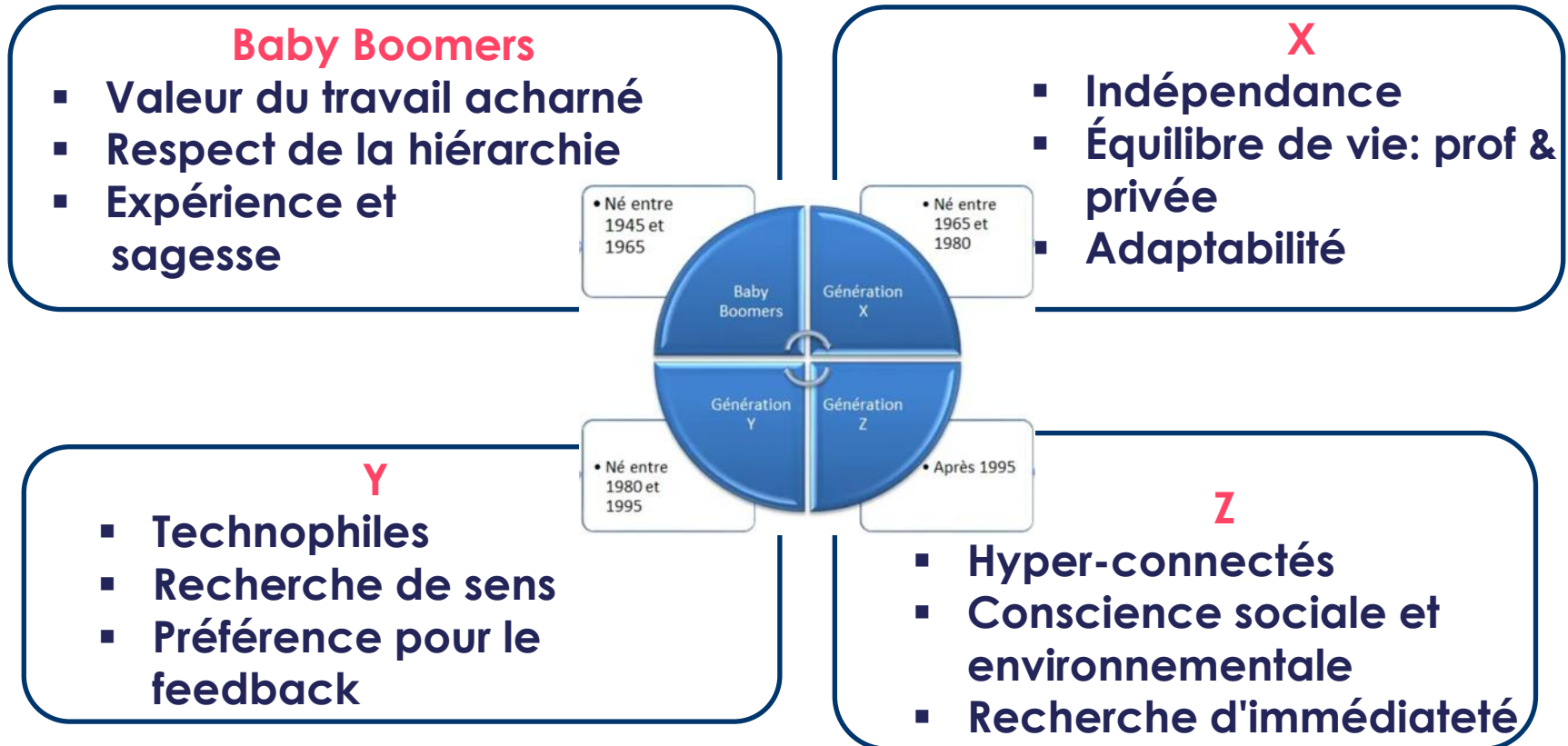
Le nouveau monde du travail

5 chocs vont structurellement changer le monde du travail en 2030 !



- Le choc numérique et le développement de l'IA
- La transition écologique
- Le choc démographique : vieillissement de la population active, natalité en baisse
- Les mutations du rapport au travail
- L'évolution des postures face à la diversité et l'inclusion (travailler sa RSE)

Les 4 générations et leurs caractéristiques



👉 Et vous, à quelle génération appartenez-vous ?

Le rapport au travail des générations baby boomers, X Y Z

Les jeunes et le monde du travail : écoutons-les

<https://www.facebook.com/le20hfrancetelevisions/videos/emploi-quand-la-gen-z-bouscule-le-monde-du-travail-copy/587711033995914/>

Durée 4 min

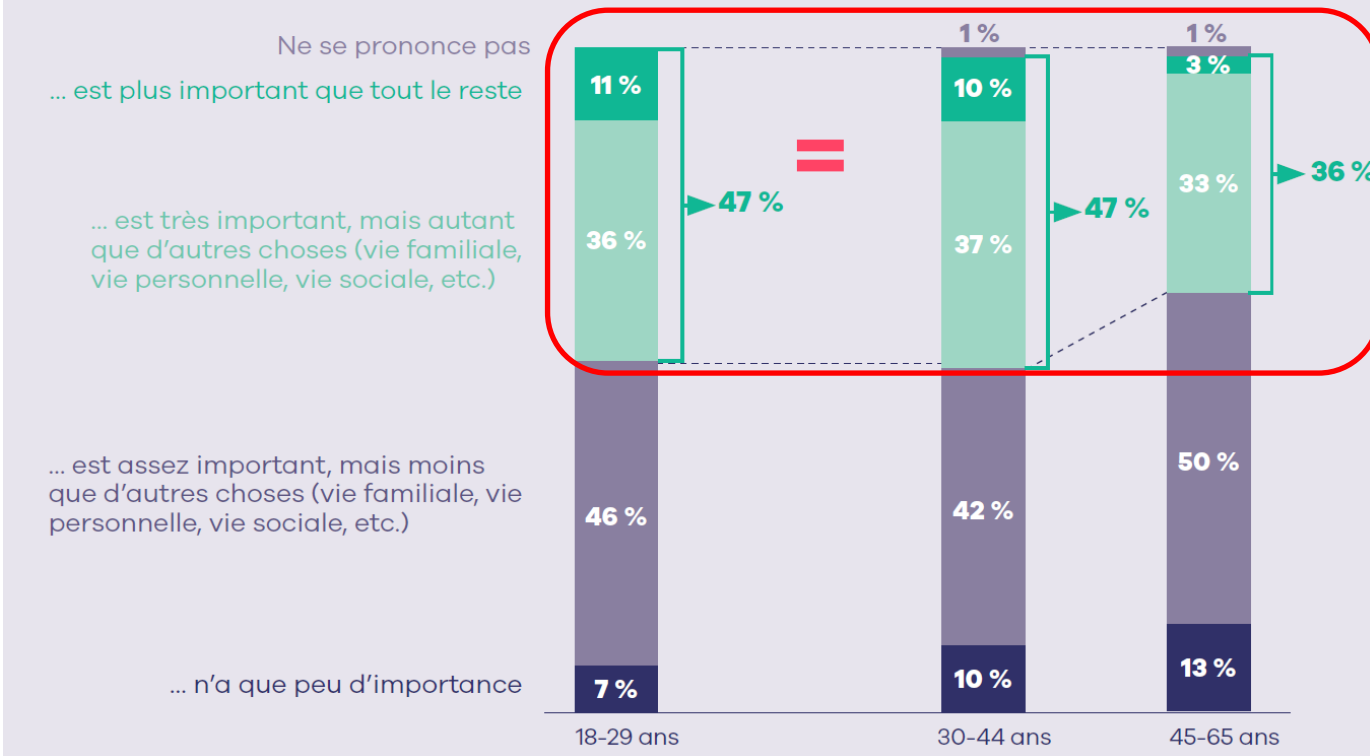


- Qu'en pensez vous ?
- Qu'est-ce que cela vous inspire ?
- Avez-vous vécu des situations similaires ?
- Comment avez-vous géré la situation ?

A rebours des idées reçues...

Les jeunes actifs en emploi accordent autant d'importance à leur travail que les actifs de 30 à 44 ans et même davantage que ceux de 45-65 ans

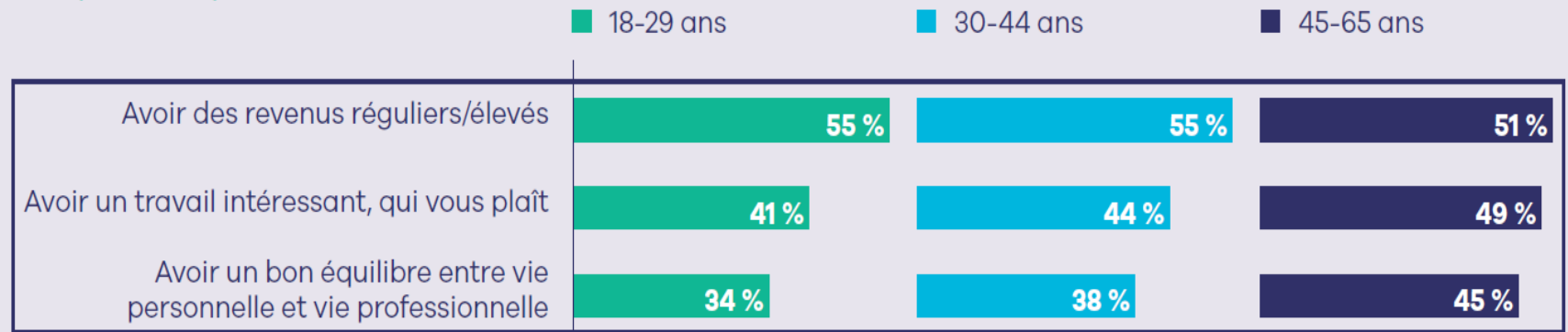
Actuellement, diriez-vous que dans votre vie en général, votre travail... ?



Les jeunes actifs formulent le même “Top 3” de leurs attentes envers le travail que les + âgés

Rémunération, intérêt du travail et équilibre de vie sont au cœur des attentes des jeunes actifs comme des plus âgés

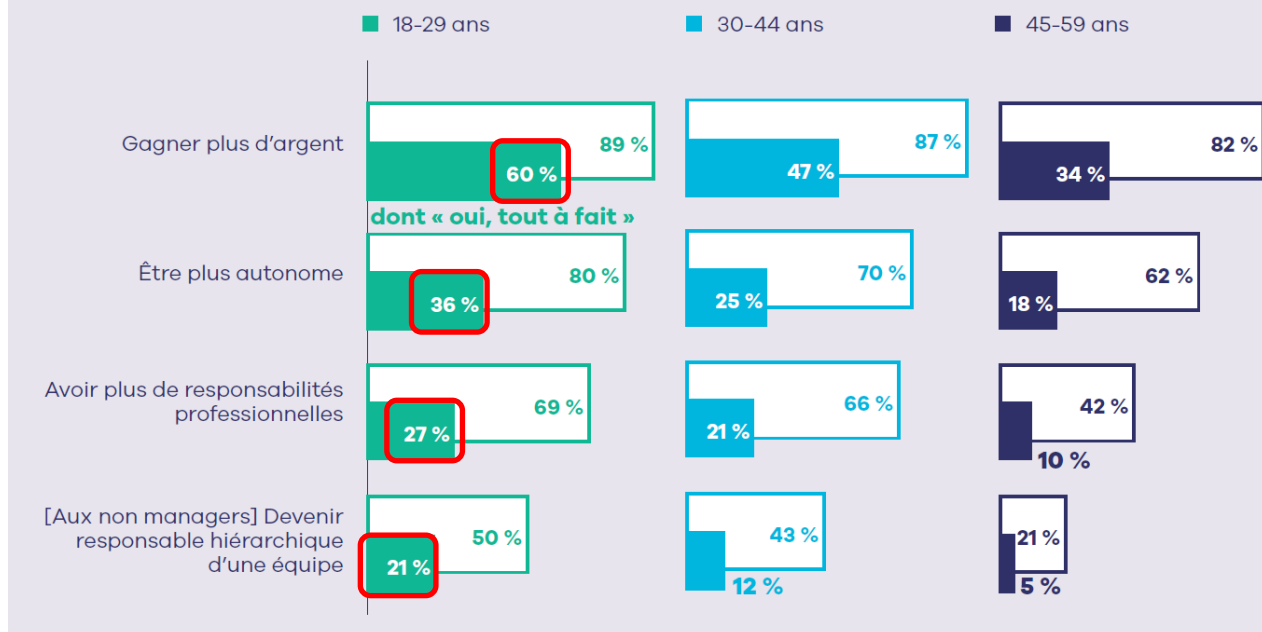
Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux dans votre vie professionnelle ?
3 réponses possibles



En revanche....

Les jeunes actifs expriment davantage que leurs aînés l'envie de progresser dans les prochaines années, que ce soit en termes de rémunération, d'autonomie et de responsabilités

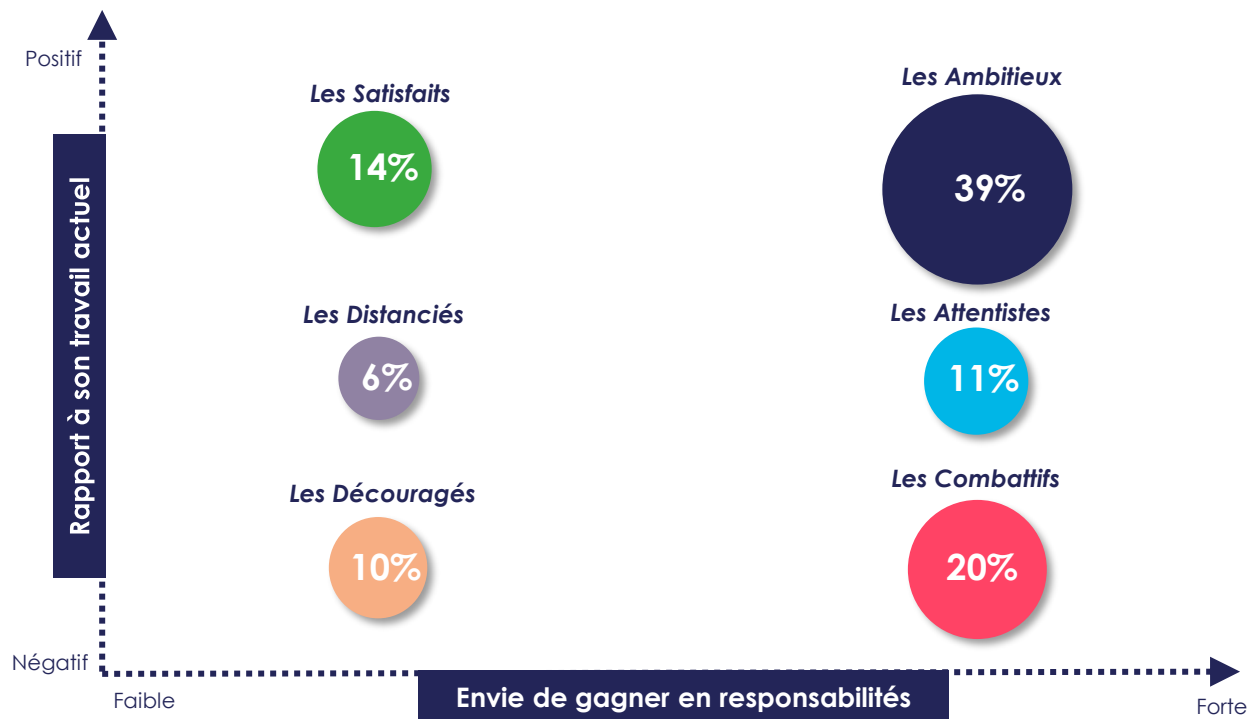
Dans les mois et années à venir, souhaitez-vous... ? (% Oui)



👉 **Les jeunes actifs veulent évoluer et progresser !
Et ce, + intensément que les autres tranches d'âge**

⚠ Le rapport des jeunes actifs au travail se caractérise par une **forte hétérogénéité** liée :

- aux positions sociales,
- aux catégories socioprofessionnelles
- aux emplois occupés



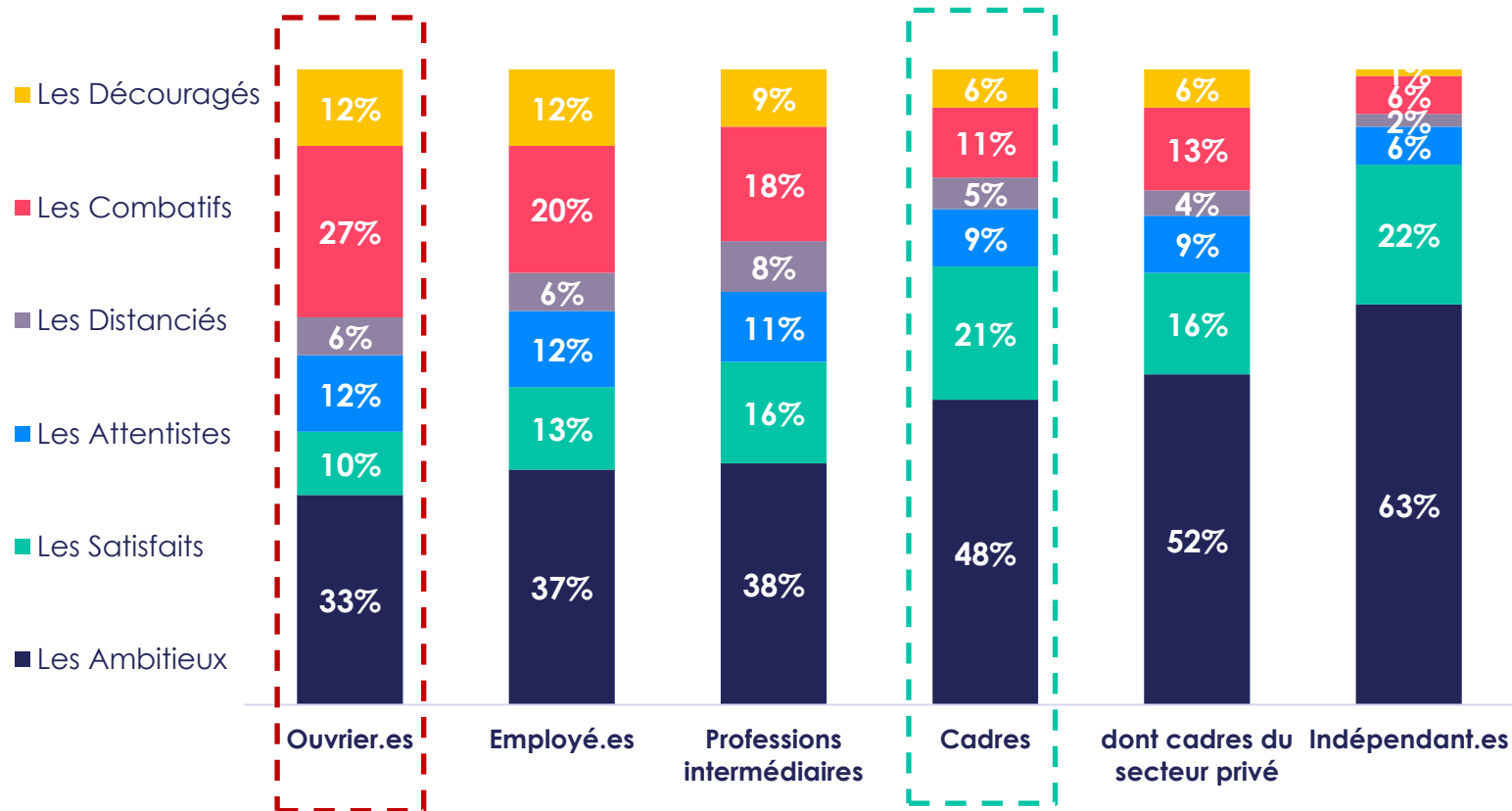
6 rapports au travail différents chez les jeunes actifs

Base : Jeunes actifs en emploi
Source : Apec – Terra Nova, 2023



Ce rapport au travail des jeunes diffère notablement en fonction de la catégorie socioprofessionnelle

Type de rapport au travail en fonction de la catégorie socioprofessionnelle



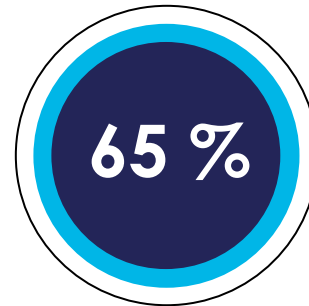
Base : Jeunes actifs en emploi
Source : Apec - Terra Nova, 2023



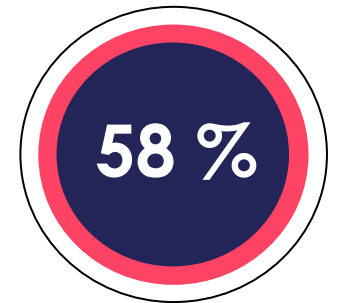
Et du côté des salariés expérimentés

Taux d'emploi des 50 ans et +

Le taux d'emploi des 55-64 ans est en hausse ces dernières années, mais pas suffisamment !



En Europe



En France

Les principales **mesures favorables** au maintien et au retour en **emploi** des **50 et +**

Loi n° 2025-989
du 24 octobre 25

Objectif =
remonter le taux d'emploi
des 60/64 ans à **65%**
d'ici 2030



Comment travailler ensemble et créer des synergies ?

Le management intergénérationnel....

Les équipes intergénérationnelles ont bien des compétences à mettre en commun.

Pour ne stigmatiser personne en fonction de sa génération d'appartenance, les managers doivent:

- **valoriser le potentiel de chacun au service d'un collectif.**
- **encourager le partage et la transmission au sein du groupe**

MANAGER COACH

Principales aptitudes



Le management intergénérationnel selon les générations

Modèles managériaux par générations

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Équilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité, collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférences de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférences de communication	Face à face Téléphone, e-mail	SMS, e-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéos
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Les bénéfices d'une collaboration intergénérationnelle

Le travail des 4 générations ensemble est **indéniablement une source de richesse !**

Cette intelligence collective et intergénérationnelle permet de :

- Développer la **complémentarité des compétences et connaissances** autour du projet d'entreprise (sagesse et expérience des BabyBoomers, engagement et pragmatisme des X, équilibre de vie et sens au travail des Y, énergie créatrice des Z)
- Assurer le **partage et la transmission dans les 2 sens** des savoirs au sein de l'entreprise (tuteur / apprenti)
- Augmenter les **motivations collectives et individuelles, mieux se comprendre**
- Appliquer une politique **RSE** engagée sur la diversité et l'inclusion

Echanges, partages et inspirations



Dans votre environnement de travail:

- **Quelles actions avez-vous mis en place pour faciliter le travail inter-générationnel ?**
 - Rôle du manager : pour **donner cadre et clarification** au jeune (faire des points réguliers, au contenu défini à l'avance, fixer la fréquence) faire des **feedbacks** constructifs et non critiques
 - **Tutorat inversé** : apprendre mutuellement entre managers & jeunes
 - La « **mouvance interne** » : passer d'un service à l'autre, avoir plusieurs tuteurs/managers (et différent type de management), rencontrer d'autres collègues, comprendre la culture et les codes de l'entreprise
 - **Onboarding** : rencontrer les directeurs, faire partie d'un Codir Shadow sollicité sur les mêmes sujets que le Codir réel
 - **Proposer une pause inter-contrat** / congé sabbatique pour que le jeune voyage et revienne en connaissance de cause (jeune = aussi ambassadeur de l'entreprise, job assuré au retour)
 - **Briser la glace**, se connaître mutuellement par le jeu « Qui est-ce ? » et savoir se reconnaître

Echanges, partages et inspirations



Dans votre environnement de travail:

- Quelles actions avez-vous mis en place pour faciliter le travail inter-générationnel ?
- **Accompagnement** des managers : pour sortir du management descendant et aller vers un **management + collaboratif**
- **Formations** où se retrouvent **mélangés** les jeunes et les expérimentés (ex : IA) pour apprendre aussi les uns des autres
- Privilégier l'**alternance**, qui mixte 2 générations grâce au binôme tuteur/apprenti

Echanges, partages et inspirations



Dans votre environnement de travail:

■ Quels sont les freins et les leviers que vous avez identifiés ?

😞 **Manque de connaissance** sur l'entreprise et ses codes (ex : mauvais usage du tutoiement, mélanger le pro et le perso dans le relationnel)

😞 Les **préjugés** à lever

😞 La **temporalité différente** entre les jeunes et l'entreprise (décalage de perception, souhait des jeunes d'évoluer + vite)

😊 **Vidéo** à l'intégration pour montrer les codes de l'entreprise

😊 **Espace et temps de dialogue** pour se connaître sur des sujets transverses / café partagé

😊 Quel que soit l'âge, cultiver l'**envie de découvrir** l'autre, par des projets communs

😊 **Profiter** de la **richesse** des seniors (expertise technique, historique) et de l'adaptabilité / soif d'apprendre des juniors

Echanges, partages et inspirations



Dans votre environnement de travail:

■ Si vous aviez une baguette magique, que feriez vous pour favoriser l'intergénérationnel ?

✂ lever les tabous : par ex, parler de la retraite comme d'un projet positif, le début de ..., inciter à partir en formation « Préparation à la retraite »

✂ faire évoluer et accompagner les managers

✂ faire + de collectifs / évènements en interne

✂ transmission de savoir + formalisée (témoignage vidéo) et reconnue

✂ reconnaissance du rôle complexe du manager, échanges entre managers et RH

✂ remise en cause respective pour dépasser le clivage « j'ai raison/il a tort » => acculturation mutuelle



Faites-en un projet d'Entreprise

- ✓ Développer **une culture et des valeurs** d'entreprise qui valorise la diversité intergénérationnelle et l'inclusion.
- ✓ Créer **un environnement de travail** où toutes les générations peuvent collaborer efficacement, partager leurs compétences et enrichir mutuellement leurs expériences professionnelles.
- ✓ Proposer des **outils collaboratifs** pour booster la coopération
- ✓ Aménager des zones de détente où les salariés peuvent **se rencontrer de manière informelle**.



Faites-en un projet d'Entreprise

Evènements Internes :

- ✓ Créer des **forums ou des groupes de discussion thématique** (actualité – innovation...) où les salariés de toutes générations peuvent échanger des idées et des expériences.
- ✓ Organiser des **activités de teambuilding**, des moments conviviaux qui encouragent l'interaction entre les générations.
- ✓ **Fédérer et souder des individualités autour de projets transversaux** par exemple au service de la RSE: réduction de l'empreinte écologique d'un service, construire une charte de fonctionnement d'un service.

Communication :

- ✓ Publier une **newsletter** mettant en avant des témoignages et des réussites multigénérationnelles.
- ✓ Réaliser des **enquêtes de satisfaction** sur l'intergénérationnel et mesurer le niveau d'engagement des salariés.



Faites-en un projet d'Entreprise

Formation :

- ✓ **Former les managers** à être des leaders inclusifs qui valorisent les contributions de toutes les générations.
- ✓ **Mixer les générations** lors des formations sur des sujets communs.
- ✓ Développer des **binômes de travail intergénérationnel**
- ✓ **Impulser une dynamique de partage** de compétences et de savoirs entre générations: **tutorat – parrainage - mentorat inversé** (notamment sur des thématiques spécifiques comme l'utilisation des réseaux sociaux, la maîtrise de certains logiciels ou de l'IA).
- ✓ Lancer des **projets pilotes** où les générations peuvent collaborer sur des initiatives innovantes.

Des exemples d'actions pour travailler ensemble !

une réponse suggérée par chatGPT

1. Programmes de Mentorat

- Mentorat Inversé : Les jeunes peuvent partager leurs compétences numériques et leurs connaissances des nouvelles technologies avec les seniors.
- Mentorat Traditionnel : Les seniors peuvent partager leur expérience et leur savoir-faire avec les jeunes.

2. Formations et Ateliers

- Ateliers Intergénérationnels : Organisez des ateliers où les jeunes et les seniors peuvent travailler ensemble sur des projets communs.
- Sessions de Formation : Proposez des formations sur des sujets pertinents pour les deux groupes, comme la gestion du temps, le leadership, ou les nouvelles technologies.

3. Projets Transversaux

- Équipes Mixtes : Créez des équipes de projet composées de jeunes et de seniors pour favoriser l'échange de compétences et de perspectives.
- Projets Pilotes : Lancez des projets pilotes où les jeunes et les seniors peuvent collaborer sur des initiatives innovantes.

4. Événements Sociaux

- Teambuilding : Organisez des activités de teambuilding qui encouragent l'interaction entre les générations.
- Événements Intergénérationnels : Planifiez des événements sociaux où les jeunes et les seniors peuvent se rencontrer de manière informelle.

5. Politiques de Communication

- Forums de Discussion : Créez des forums ou des groupes de discussion où les jeunes et les seniors peuvent échanger des idées et des expériences.
- Newsletters Intergénérationnelles : Publiez des newsletters mettant en avant des témoignages et des réussites des deux groupes.



Suite & fin

6. Évaluations et Feedback

- Feedback 360° : Mettez en place des systèmes de feedback où les jeunes et les seniors peuvent évaluer leurs performances mutuelles.
- Enquêtes de Satisfaction : Réalisez des enquêtes pour mesurer le niveau de satisfaction et d'engagement des deux groupes.

7. Aménagement des Espaces de Travail

- Espaces de Travail Collaboratifs : Créez des espaces de travail partagés où les jeunes et les seniors peuvent interagir facilement.
- Zones de Détente : Aménagez des zones de détente où les deux groupes peuvent se rencontrer de manière informelle.

8. Programmes de Reconnaissance

- Reconnaissance Intergénérationnelle : Mettez en place des programmes de reconnaissance où les jeunes et les seniors peuvent être récompensés pour leur collaboration et leurs contributions.

9. Développement de Carrière

- Plans de Succession : Intégrez les jeunes dans les plans de succession pour qu'ils puissent bénéficier de l'expérience des seniors.
- Plans de Développement Personnalisés : Créez des plans de développement personnalisés pour les jeunes et les seniors en fonction de leurs besoins et aspirations.

10. Culture d'Entreprise

- Valeurs Intergénérationnelles : Promouvez une culture d'entreprise qui valorise la diversité intergénérationnelle et l'inclusion.
- Leadership Inclusif : Formez les managers à être des leaders inclusifs qui valorisent les contributions de toutes les générations.
- En mettant en place ces actions, vous pouvez créer un environnement de travail où les jeunes et les seniors peuvent collaborer efficacement, partager leurs compétences et enrichir mutuellement leurs expériences professionnelles.



**Merci pour
votre attention et votre participation !**

