



Guide du management intergénérationnel

Quand le « choc des générations » cache un problème d'organisation

Le magasin « Style & Saison », en galerie commerciale, compte dix-huit salariés. Karim, le directeur, s'inquiète d'un turn-over croissant chez les nouvelles recrues. Emma, 23 ans, embauchée depuis trois mois, dit se sentir « livrée à elle-même » lors des pics d'affluence. Sophie, 52 ans, vendeuse expérimentée présente depuis plus de vingt ans, se dit épuisée : elle forme les nouveaux, gère les clients difficiles et corrige les erreurs en caisse, sans que cela ne soit reconnu comme une mission.

Lors des soldes, une erreur de clôture crée un écart important. La tension monte. En salle de pause, certains évoquent un « problème de génération ». Karim décide de regarder autrement la situation. Il constate qu'aucun tutorat n'est formalisé, que la transmission repose sur la bonne volonté des plus expérimentés et que les tâches les plus physiques sont réparties sans discussion. Les entretiens professionnels abordent les objectifs commerciaux, mais jamais la fin de carrière ni la transmission des savoir-faire.

Il met alors en place un cadre simple : Sophie devient officiellement référente tutorat, avec un temps dédié dans le planning. Les situations complexes (client mécontent, clôture de caisse, week-end promotionnel) sont travaillées en binôme. Certaines tâches physiques sont rééquilibrées, permettant à Sophie de prendre davantage un rôle d'appui et de qualité de service.

Quelques mois plus tard, les erreurs diminuent, les nouvelles recrues restent plus longtemps et Sophie se dit à nouveau engagée. Ce qui apparaissait comme un conflit entre âges relevait en réalité d'un défaut d'organisation du travail.

En structurant la coopération entre étapes de carrière, le magasin a renforcé à la fois sa performance et le maintien en emploi des salariés expérimentés. Le management intergénérationnel n'a pas consisté à gérer des générations. Il a consisté à organiser la coopération entre étapes de carrière.



Les outils associés



Retraite progressive avec mission de tutorat



Action de formation en situation de travail (AFEST)



Programme de mentorat intergénérationnel



Mon Bilan de compétences



Ressources et liens externes

- © Gentina, É. & Lamri, J. (2024) – Le défi du management intergénérationnel. Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse, Dunod.
- © Chignard, A. (2023) – « Faut-il en finir avec le management intergénérationnel ? », Harvard Business Review France
- © Estryn-Béhar, M. et al. (2007) – « Le tutorat au service du management intergénérationnel », Soins Cadres
- © Ministère du Travail (2025) – « Engager son entreprise pour l'emploi des 50+ »



Comment agir concrètement ?

1. Faites le mini diagnostic (section 2 de l'outil) avec 2-3 personnes clés : dirigeant, manager, éventuellement un salarié expérimenté.
2. Repérez vos priorités : ce qui pose le plus problème aujourd'hui (intégration des nouveaux, perte de savoir-faire, fatigue de certains profils, tensions dans l'équipe...).
3. Choisissez 1 ou 2 leviers parmi ceux proposés (tutorat, mentorat, organisation de la transmission, dialogue d'équipe, aménagements pour les salariés expérimentés) et mettez-les en place sur 6 à 12 mois.
4. Planifiez un point d'étape (par exemple tous les 6 mois) : que constatez-vous sur l'intégration, la qualité du travail d'équipe, la santé et l'envie de rester des salariés expérimentés ?

L'outil est conçu pour être utilisable sans service RH dédié : une TPE/PME peut s'en saisir en toute autonomie, éventuellement avec l'appui de son conseiller de L'Opcommerce .

Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés

100%

Le management intergénérationnel prend une dimension particulière dès lors que l'on raisonne en maintien en emploi des salariés expérimentés. L'Accord national interprofessionnel d'octobre 2025 relatif à l'emploi des salariés expérimentés invite précisément les entreprises à agir sur les pratiques managériales, l'organisation du travail et la transmission des compétences, dans l'esprit d'un maintien durable en activité. Structurer le tutorat, organiser la coopération entre âges ou aménager les rôles en fin de carrière s'inscrit pleinement dans ces pratiques managériales mobilisables. Il ne s'agit donc pas d'un simple outil de cohésion d'équipe, mais d'un levier concret pour sécuriser les parcours professionnels des salariés expérimentés, en cohérence avec les évolutions législatives et les attentes des branches du commerce.



Guide du management intergénérationnel

1. Changer de lunettes : on ne gère pas des «générations», on organise le travail

Avant d'agir, accordez-vous sur trois idées simples :

1. **Éviter les cases «X, Y, Z...»** : Les recherches montrent que ces portraits sont souvent caricaturaux et peu utiles pour agir : ce qui compte, ce sont les conditions de travail, les parcours et les étapes de carrière, pas l'année de naissance.
2. **Parler de situations de travail**, pas de personnalités : Un conflit «jeune/plus âgé» cache souvent des problèmes de charge, d'organisation, de règles floues ou de reconnaissance. Travailler là-dessus profite à tout le monde, quel que soit l'âge.
3. Raisonner en «début – milieu – fin de carrière»
 - **Début de carrière** : besoin d'apprendre vite, d'être sécurisé, d'avoir le droit de poser des questions et de se tromper.
 - **Milieu de carrière** : souhait de progresser, de ne pas s'user, de concilier vie pro/vie perso.
 - **Fin de carrière** : besoin de reconnaissance, d'adaptations éventuelles du poste, de temps pour transmettre les savoir-faire.

2. Mini diagnostic : où en êtes-vous ? (voir tableau p.4)

Lecture rapide :

Si les items 1, 2, 8 sont souvent «Non»
= axe prioritaire : tutorat/transmission.

Si les items 3, 7 sont souvent «Non» = axe prioritaire : prévention de l'usure/fin de carrière.

Si les items 4, 5, 6 sont souvent «Non» = axe prioritaire : collectif de travail et dialogue.

3. Quatre leviers de management intergénérationnel au service des compétences

Levier 1 – Mettre en place un tutorat inter-âges simple et clair

Les études montrent que le tutorat réduit les erreurs des débutants, améliore la santé au travail et diminue l'envie de quitter le métier, tout en valorisant les salariés expérimentés.

Objectif : sécuriser l'intégration des nouveaux et reconnaître l'expertise des salariés expérimentés.

Concrètement, dans une TPE/PME du commerce :

1. **Désignez des tuteurs ou parrains** parmi les salariés expérimentés volontaires.
2. **Clarifiez la mission, par exemple** :
 - accueillir la personne nouvellement recrutée ;
 - expliquer les règles «non écrites» (relation client, caisse, sécurité) ;
 - accompagner sur les situations difficiles (client agressif, forte affluence, inventaire...).
3. **Organisez un temps de démarrage** :
1 à 2 heures dans la première semaine pour faire le tour du magasin, des procédures et des points de vigilance.
4. **Préservez du temps de tutorat** :
même 30 minutes planifiées par semaine pendant le premier mois font la différence.
5. **Valorisez le rôle de tuteur** :
entretien professionnel, éventuelle formation de tuteur financée via L'Opcommerce, mention dans les objectifs.

À éviter : donner le rôle de tuteur sans dégager un minimum de temps ni clarifier les attentes (risque de frustration des tuteurs et des tutorés).



2. Mini diagnostic : où en êtes-vous ? (sous forme de tableau)

Mode d'emploi : Cochez Oui/À améliorer/Non. Concentrez-vous ensuite sur les items «À améliorer/Non».



Questions clés pour votre entreprise

Oui À améliorer Non

1. Chaque nouvel arrivant a-t-il un référent clairement identifié (tuteur, parrain, «binôme»)?
2. Les salariés expérimentés disposent-ils de temps reconnu pour transmettre (hors «coup de main» ponctuel)?
3. Les tâches les plus physiques ou pénibles sont-elles réparties de façon équilibrée entre les âges?
4. Les salariés expérimentés sont-ils associés aux changements (nouveaux outils, nouvelles organisations) comme ressources et non freins?
5. Les plus jeunes peuvent-ils poser des questions sans être jugés comme «fragiles» ou «pas motivés»?
6. Des temps d'échanges réguliers existent-ils pour parler du travail, des difficultés et des idées d'amélioration (et pas seulement des chiffres)?
7. Vos entretiens professionnels abordent-ils la suite de carrière des salariés expérimentés (formation, évolution, allègement de certaines tâches, rôle de référent)?
8. Quand un salarié expérimenté quitte l'entreprise, avez-vous un minimum de «passation» organisée (check-list, doublon sur quelques jours, transmission des fichiers/contacts)?

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

TOTAL



Levier 2 – Organiser la transmission des savoir-faire d'expérience

L'ANACT recommande de partir des situations de travail concrètes pour structurer la transmission de compétences, plutôt que de rester sur des listes théoriques de savoirs.

Objectif : éviter la perte de compétences lorsque des salariés expérimentés changent de poste ou partent, et rendre visibles leurs apports.

Étapes simples :

1. **Repérez les «moments clés»** du métier, par exemple : réception de marchandises, mise en rayon complexe, gestion des pics d'affluence, relation client difficile, fermetures/encaissements de fin de journée.
2. Pour chaque moment clé, **identifiez qui maîtrise le mieux la situation** (souvent des salariés expérimentés).
3. Organisez des **séquences de transmission** :
 - «faire à deux» une ou plusieurs fois ;
 - expliciter les astuces, points de vigilance, erreurs fréquentes ;
 - prévoir un petit mémo (papier ou numérique) accessible à tous.
4. **Intégrez la transmission dans le temps de travail** : 1 heure de transmission organisée évite souvent des erreurs et du stress plus tard.
5. **Utilisez l'entretien professionnel** pour suivre ces rôles de «passeur de savoirs».

Levier 3 – Mieux traiter les fins de carrière et l'usure professionnelle

Les travaux sur le maintien en emploi des seniors insistent sur un point : on n'agit pas seulement sur l'âge, mais sur les **conditions de travail**, les **parcours** et la **reconnaissance**.

Objectif : garder les salariés expérimentés en bonne santé et engagés, tout en évitant que la fin de carrière ne soit subie.

Pistes d'action adaptées au commerce :

- **Aménager certaines tâches** pour les salariés les plus exposés : limiter les portages lourds, les horaires les plus tardifs, les tâches les plus répétitives, en contrepartie d'un rôle accru dans la formation interne, la qualité de service ou la relation client complexe.
- **Discuter des envies de fin de carrière** en entretien professionnel :
 - souhait de transmettre ;
 - souhait de monter en compétence sur un sujet (digital, management, merchandising...) ;
 - adaptation éventuelle du rythme (tout en respectant le cadre légal et les échanges avec la médecine du travail).
- **Mobiliser les dispositifs existants** (à valider avec votre expert-comptable/service RH/conseiller de L'Opcommerce) :
 - aménagements de poste recommandés par la médecine du travail ;
 - recours possible à la retraite progressive ou au cumul emploi-retraite, en lien avec les caisses de retraite, pour organiser un temps de transmission plus important.

Levier 4 – Travailler le collectif de travail et le dialogue entre âges

Les études montrent que la qualité du travail d'équipe (soutien, circulation de l'information, possibilité de discuter du travail) pèse plus sur la santé et l'envie de rester que l'âge en lui-même.

Objectif : installer un climat où chacun, quel que soit son âge, peut contribuer, apprendre et signaler les difficultés.



Actions très simples à mettre en place :

- **Réunions d'équipe courtes mais régulières** (30 minutes toutes les 2 à 4 semaines) avec trois questions :
 - Qu'est-ce qui a bien fonctionné pour l'équipe récemment ?
 - Qu'est-ce qui complique le travail (organisation, matériel, planning) ?
 - Quelles idées avons-nous pour améliorer ?
- **Faire circuler la parole** : s'assurer que les plus jeunes comme les plus expérimentés s'expriment (par exemple en demandant un tour de table).
- **Utiliser les désaccords comme matière à travail**, plutôt que comme preuve que «les jeunes/seniors ne veulent pas travailler pareil».

À garder en tête : les attentes des plus jeunes (équilibre vie pro/vie perso, besoin de sens, santé mentale) sont largement partagées par les autres âges. Les voir comme un **signal utile** plutôt qu'un problème permet d'améliorer l'organisation pour tout le monde.

4. Suivre l'effet de vos actions

Choisissez quelques indicateurs simples à observer sur 6 à 12 mois :

- **Intégration des nouveaux** : au bout de 3 mois, se sentent-ils à l'aise ? commettent-ils moins d'erreurs ?
- **Stabilité des salariés expérimentés** : moins de demandes de départ ou de signaux d'usure ?
- **Climat d'équipe** : moins de tensions attribuées aux «âges», plus de coopération sur les moments de rush ?
- **Qualité de service** : retours clients, fluidité en caisse, gestion des situations délicates.

L'idée n'est pas de «faire un grand projet seniors», mais de tester et ajuster progressivement, en s'appuyant sur les dispositifs déjà existants (tutorat, maîtrise d'apprentissage, mentorat, ressources ANACT, accompagnement de L'Opcommerce).



5. À éviter

- Présenter les salariés comme des «générations» homogènes (X, Y, Z) avec des traits de personnalité figés.
- Expliquer les difficultés uniquement par «l'âge des uns et des autres», au lieu de regarder organisation, charge et règles du jeu.
- Confier toutes les tâches pénibles aux plus jeunes ou, inversement, tout le changement aux plus jeunes et tout le «sale boulot» aux plus anciens.

À l'inverse, un bon management intergénérationnel consiste à **organiser la coopération et la circulation des compétences** entre les âges, au bénéfice de la performance du magasin... et de la santé au travail de tous.