



## Management, ressources humaines, performance : ce qu'a révélé le colloque UNEA 2025

Le colloque 2025 de l'UNEA a offert un panorama saisissant d'un monde du travail en transition, où les Entreprises Adaptées (EA) ne sont plus seulement des acteurs spécialisés mais les éclaireurs d'un modèle plus humain et plus performant. Au fil des échanges, une conviction s'est imposée : pour répondre aux tensions de recrutement, à l'usure des équipes et aux nouvelles attentes des salariés, l'entreprise doit se repenser en profondeur.

**Premier champ de transformation : le recrutement.** Les intervenants ont acté la fin du « CV matching », devenu incapable de capter des compétences qui s'expriment ailleurs que dans les diplômes ou les parcours linéaires. Les Entreprises Adaptées montrent la voie : immersion, mise en situation, formation interne, partenariats associatifs ou territoriaux... Elles font émerger le potentiel au lieu de le présupposer. La marque employeur, loin des artifices marketing, s'affirme alors comme un facteur d'attractivité fondé sur l'authenticité et l'accueil.

**Deuxième enjeu, la fidélisation.** Après les crises successives, elle n'est plus un simple indicateur RH mais un pilier de stabilité économique. Les Entreprises Adaptées répondent par une reconstruction patiente du collectif : projets d'entreprise coconstruits, revalorisation salariale, parcours de formation ambitieux, reconnaissance du travail réel. En redonnant au travail de la valeur - et de la valeur pour chacun - elles réduisent le turnover et renforcent l'engagement.

**Troisième démonstration : un management réinventé.** Les analyses nationales et internationales convergent vers le même constat : le management vertical à la française atteint ses limites. Les Entreprises Adaptées, habituées à composer avec des besoins variés, expérimentent un pilotage plus horizontal : proximité, dialogue, feedback, soutien aux encadrants. Elles prouvent qu'un management plus humain n'entrave pas la performance, il l'accélère.

**Enfin, la question des générations a été revisitée.** Les tensions ne viennent pas de l'âge mais du manque de repères partagés. En structurant mentorat inversé, transmission, intégration renforcée et montée en compétences, les Entreprises Adaptées montrent qu'il est possible de conjuguer l'élan des jeunes et l'expérience des seniors, dès lors que chacun est considéré dans sa singularité.

Au terme de ce colloque, une évidence s'impose : nées pour accueillir des salariés en situation de handicap, les Entreprises Adaptées deviennent des Entreprises Adaptées... au monde du travail de demain. Elles apportent déjà des réponses concrètes aux défis contemporains : recruter autrement, fidéliser durablement, manager avec sens, préserver la santé mentale, intégrer toutes les générations, remettre l'humain au cœur de la performance. Bien loin d'un modèle marginal, elles dessinent une entreprise où inclusion et efficacité ne se tolèrent pas : elles s'enrichissent mutuellement.

## « Savoir attirer des candidats de tous niveaux de compétences »

### Avec la participation de :

- **Georgia Gallais**, secrétaire générale de l'Entreprise Adaptée FMS et dirigeante de l'EATT FMS 2i
- **William Debureaux**, directeur général de l'Entreprise Adaptée DEAFI
- **Danielle Dubrac**, présidente de la CCI de Seine-Saint-Denis, membre du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE)
- **Caroline Dekerle**, directrice du programme handicap, France Travail

« Pourquoi faut-il sortir des schémas classiques de recrutement ? » Cette interrogation a servi de fil conducteur à cette table ronde, riche et détaillée, explorant les limites des approches traditionnelles et les nouvelles stratégies pour attirer et intégrer des profils variés, notamment au sein des Entreprises Adaptées.

### Sortir des schémas classiques : une vision partagée

Danielle Dubrac, présidente de la CCI de Seine-Saint-Denis, a ouvert le débat en s'appuyant sur des études menées par la CCI d'Île-de-France. Elle a insisté sur l'importance de ces travaux, notamment celle sur « l'inclusion par l'emploi vers l'entreprise inclusive » et celle intitulée « Baby Boomer XYZ », qui explore la cohabitation de générations ayant jusqu'à 50 ans d'écart. Ces études, a-t-elle expliqué, démontrent la nécessité d'expérimenter de nouvelles façons de recruter. Elle a souligné que le modèle classique, consistant à faire correspondre un CV à une fiche de poste, est souvent inefficace pour les profils dits « atypiques ».

Pour la Chambre de Commerce et d'Industrie et ses adhérents, il est devenu impératif de regarder au-delà des diplômes et de l'expérience formelle pour se concentrer sur les compétences transversales et le potentiel d'adaptation d'un candidat à la culture et à la clientèle de l'entreprise. Elle a évoqué des méthodes alternatives comme les mises en situation, les jeux de rôles inspirés de la « gamification », et un sourcing proactif qui ne se contente pas d'attendre les CV mais s'appuie sur des réseaux tels que « les entreprises s'engagent » et les « écoles de la deuxième chance » pour dénicher des talents invisibles.

Georgia Gallais, secrétaire générale de Facylities Multi Services - FMS, a ensuite partagé son expérience, ancrée dans la réalité d'une Entreprise Adaptée implantée en territoire semi-rural. Elle a d'emblée souligné la difficulté de recruter dans un département étendu avec une faible densité de population. « Le candidat idéal, on le cherche mais on ne le trouve pas toujours », a-t-elle confié. « Donc, on va peut-être essayer de chercher un candidat et on va l'amener à être ce candidat idéal ». Sa stratégie repose sur l'identification de « prédispositions » et d'aptitudes, les fameuses « soft skills », plutôt que sur des compétences techniques spécifiques. L'entreprise investit ensuite dans la formation pour amener le candidat au niveau requis. Pour évaluer ce potentiel, Facylities Multi Services utilise des entretiens, mais surtout des périodes d'immersion prolongées, en partenariat avec France Travail. Ces immersions sont cruciales, non seulement pour évaluer le comportement et l'adaptabilité du candidat, mais aussi pour tisser un lien de confiance. « Comment va-t-on gagner sa confiance ? Comment va-t-on réussir à ce que lui-même se fasse confiance et qu'il se dise ici j'ai ma place [...] ? Ce lien de confiance, il est vraiment très important », a-t-elle insisté.

William Debureaux, directeur général de DEAFI, une Entreprise Adaptée spécialisée dans la relation client par et pour les personnes sourdes et malentendantes, a présenté un défi de recrutement encore plus spécifique. La compétence principale recherchée par son entreprise est la maîtrise de la langue des signes française (LSF), une compétence rare sur le marché du travail et principalement détenue par des personnes sourdes qui, souvent, n'ont pas d'expérience en relation client. Face à cette réalité, DEAFI a fait le choix de ne pas se focaliser sur

l'expérience, mais sur le savoir-être. « C'est très important dans la relation client d'avoir l'envie d'échanger avec un client, d'avoir de l'empathie, d'être à l'écoute », a-t-il expliqué. L'entreprise a donc mis en place un programme de formation initiale intensif, qui dure plusieurs semaines, pour former ses nouvelles recrues à la fois aux métiers de la relation client et aux spécificités de leurs partenaires, comme SFR. L'objectif est clair : « un client sourd mérite d'avoir la même expérience, le même service que n'importe quel client entendant ».

## Les outils et dispositifs pour faciliter le recrutement inclusif



Caroline Dekerle, de France Travail, a enrichi les échanges en rappelant le paradoxe que nous vivons actuellement : « on a 500 000 demandeurs d'emploi en situation de handicap qui sont inscrits à France Travail. De l'autre côté on a des entreprises dont les Entreprises Adaptées qui cherchent, avec difficulté, des candidats en situation de handicap. Pourquoi ce matching ne se fait pas ? ». Pour répondre à ces défis de sourcing, France Travail a conçu un nouvel outil : « Handimatch ».

Handimatch vise à créer une relation directe entre les demandeurs d'emploi et les employeurs. Le

système fonctionne en « taguant » les employeurs considérés comme « handi-engagés » – une catégorie dans laquelle toutes les Entreprises Adaptées (EA) ont été intégrées d'office. Leurs offres d'emploi sont alors signalées par une pastille, permettant aux demandeurs d'emploi de les identifier plus facilement. Cet outil donne aux employeurs handi-engagés la possibilité d'ajouter un filtre à leur recherche de CV pour cibler spécifiquement les candidats en situation de handicap qui ont consenti à partager cette information. Bien que cela s'apparente à une forme de discrimination positive, Caroline Dekerle a précisé que le Défenseur des droits a validé la démarche car le recrutement final reste basé sur la compétence. Lancé il y a deux mois dans 13 régions et bientôt étendu à toute la France, le dispositif montre déjà des résultats prometteurs : une offre « taguée » reçoit quatre fois plus de CV de personnes en situation de handicap. Sur les 720 Entreprises Adaptées intégrées, 269 ont déjà utilisé le service pour publier des offres.

## Le développement des talents : un levier interne et externe

La discussion s'est ensuite orientée vers le développement des compétences, qu'elles soient internes ou externes. William Debureaux a expliqué que si DEAFI n'a pas de problème à recruter des conseillers clients sourds, l'entreprise a rencontré de grandes difficultés à trouver des managers maîtrisant à la fois le management et la LSF. « Finalement on en a fait une force », a-t-il déclaré.

DEAFI a mis en place un programme d'évolution interne pour détecter les talents parmi ses conseillers et les former pour devenir les managers de demain. Cette stratégie s'est avérée un beau succès : « On a 8 superviseurs d'équipe, ils sont tous sourds, ils ont tous commencé conseiller client ». Cette approche fidélise les collaborateurs, qui voient des perspectives d'évolution

concrètes, et renforce la crédibilité auprès des partenaires. Sa conclusion fut percutante : « Le candidat idéal il est souvent chez nous mais on oublie de le regarder ».

Caroline Dekerle a complété ce tableau en présentant trois outils de France Travail souvent méconnus mais particulièrement adaptés. « Immersion facilitée » a d'abord été rappelée, soulignant que pour une personne en situation de handicap, celle-ci peut durer jusqu'à deux mois, une durée jugée nécessaire pour des personnes ayant, par exemple, des troubles cognitifs. Elle a ensuite détaillé la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE), un dispositif qui permet de former un candidat identifié pour combler un « petit gap » de compétences avant l'embauche. L'entreprise s'engage à recruter la personne à l'issue de la formation, qui peut aller jusqu'à 600 heures et dont les coûts sont pris en charge par France Travail.

## La marque employeur : incarner ses valeurs pour attirer

Le dernier grand volet de la discussion a porté sur la marque employeur. William Debureaux a expliqué comment DEAFI a développé une marque forte et active, notamment sur les réseaux sociaux suivis par la communauté sourde. En montrant la vie de l'entreprise, y compris ses aspects ludiques (« work hard, play hard »), DEAFI se rend visible et attire les talents. Leurs meilleurs ambassadeurs, a-t-il souligné, sont leurs propres collaborateurs, faisant de la cooptation leur principale source de recrutement.

Georgia Gallais a abondé dans ce sens, en mettant l'accent sur les valeurs comme élément différenciant. « Aujourd'hui on a une nouvelle génération qui est très sensible à ça [...] et ça peut être un réel élément différenciant ». Facylities Multi Services communique activement sur son engagement dans l'économie sociale et solidaire

Enfin, elle a présenté la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS), une approche qui consiste à décrypter un poste pour en extraire les habiletés requises, puis à créer des tests de simulation pour détecter ces habiletés chez des candidats dont le CV ne correspondrait pas au profil recherché.

Georgia Gallais a confirmé l'utilisation de ces méthodes alternatives, comme les job dating, les journées portes ouvertes pour démythifier les Entreprises Adaptées, et le DuoDay. Elle a également présenté une initiative innovante de son entreprise, « Le parcours des possibles » : un « sas » de quatre à six semaines pour un groupe de dix personnes, leur permettant de découvrir l'ensemble des métiers de l'entreprise à travers des ateliers pratiques et des stages, afin de les réintégrer progressivement dans une dynamique d'emploi.

via les réseaux sociaux et sa présence à divers événements.

Danielle Dubrac a étendu cette réflexion aux PME, qui représentent 98 % des entreprises en Seine-Saint-Denis. Pour ces petites structures qui ont souvent « le nez dans le guidon », il est crucial d'apprendre à se vendre en valorisant leur projet, leur mission et leur relation au territoire. « Le salarié qui va arriver, bien sûr que le salaire c'est important, mais ce n'est pas tout », a-t-elle rappelé, insistant sur la quête de sens des nouvelles générations.

Enfin, Caroline Dekerle a mentionné que France Travail aide les entreprises à développer leur marque employeur via les « Pages employeurs » sur son site, une sorte de « LinkedIn de France Travail » où chaque entreprise peut créer sa vitrine pour valoriser sa culture et ses valeurs.

## Conclusion

En guise de conclusion, Danielle Dubrac a évoqué l'évolution du rôle du manager, qui doit devenir un « organisateur coordinateur » transversal, favorisant la confiance et le dialogue dans un monde du travail disruptif.

La table ronde a mis en lumière un consensus sur la nécessité d'adopter des approches de recrutement plus humaines, créatives et centrées sur le potentiel. Les échanges ont permis d'identifier des pistes d'amélioration concrètes et ont abouti à des engagements clairs.



#### Avec la participation de :

- **Koulmig Cheney**, DRH de l'entreprise Fil'ea
- **Patrick Laurent**, directeur général de l'Entreprise Adaptée ITHAC
- **Stéphane Breuilly**, directeur de l'Entreprise Adaptée ACTP

« Explorer comment le rapport au travail a fondamentalement changé ces dernières années et a placé la fidélisation des collaborateurs et des encadrants au cœur des stratégies d'entreprises », telle fut la question à laquelle les trois intervenants de cette deuxième table ronde se sont efforcés de répondre.

Koulmig Cheney, DRH de l'entreprise Fil'ea a été introduite pour son expérience en ressources humaines et sa perspective sur les bouleversements post-crise Covid. Stéphane Breuilly, directeur de l'Entreprise Adaptée ACTP, a été invité à expliquer comment une politique de fidélisation refléchie a permis à son entreprise de booster son activité économique, notamment dans le secteur du pressing qui a presque triplé sa rentabilité sans changer d'effectifs, grâce à des outils comme la formation interne et d'autres leviers. Patrick Laurent, directeur général d'ITHAC, a, quant à lui, présenté le projet d'entreprise et la charte managériale mise en place pour renforcer la cohésion et l'adhésion des équipes.

Cette table ronde s'est structurée en quatre séquences : la nécessité stratégique de la fidélisation, les leviers concrets de fidélisation, le rôle crucial du management, et, enfin, la question de la marque employeur et comment utiliser l'intelligence des relations ?

## La fidélisation, une nécessité stratégique post-Covid



De plus en plus d'employeurs constatent des changements profonds dans le rapport au travail, y compris une vague de démissions après la crise du Covid ; phénomène confirmé par Koulmig Cheney, le décrivant comme une nouveauté marquante au cours de ses vingt années d'expérience en RH. Elle a expliqué : « À l'issue de la crise Covid, on a constaté un phénomène qui était, en tous cas pour moi, inconnu malgré 20 années d'expérience dans le domaine des RH : des démissions, des abandons de poste pour des collaborateurs qui n'avaient pas forcément de projet très structurés ».

Selon elle, la crise a mis en lumière un déséquilibre profond entre leur travail et leurs loisirs, leurs occupations familiales, la place de leur famille, poussant des salariés à quitter leur emploi, perçu comme « presque toxique et empoisonnant », sans pour autant avoir un autre projet concret. Ce changement de paradigme, a-t-elle insisté, a touché toutes les strates de l'entreprise, concernant à la fois les employés et les encadrants, y compris les cadres très investis et avec une grande ancienneté, ce qui était particulièrement nouveau. Elle a illustré son propos avec l'exemple d'une entreprise agroalimentaire où elle a travaillé, dont le taux de turnover est passé de 20 % à 30 %, avec une intensification du phénomène au niveau de l'encadrement. Pour Koulmig Cheney, ce n'est plus un effet passager lié au Covid, mais bien un « phénomène sociétal » durable, qui redéfinit la place et le sens du travail.

La période post-Covid a également été un point de bascule pour l'Entreprise Adaptée ITHAC. Patrick Laurent, son directeur général, a expliqué qu'à sa

prise de fonction en 2019, juste avant le Covid, il avait rapidement constaté le besoin de recentrer l'entreprise, qui avait près de 60 ans d'histoire, autour d'une mission et d'une raison d'être communes. Il a décrit une « vision multipolaire » où il y avait « pratiquement autant de visions de l'Entreprise Adaptée que de salariés ». La crise du Covid a agi comme un catalyseur. Après la reprise des activités, suite à une période de rupture de plusieurs semaines, l'entreprise s'est lancée dans un vaste projet participatif avec l'ensemble de ses collaborateurs pour définir qui ils étaient, ce qu'ils entendaient devenir, leur vision, leur mission, leur raison d'être, leurs ambitions et leurs valeurs ; un travail essentiel pour fédérer les équipes.

Stéphane Breuilly, directeur de l'Entreprise Adaptée ACTP, a ensuite pris la parole pour expliquer comment la fidélisation est devenue un levier de compétitivité pour ACTP. Son témoignage a pris une tournure très personnelle. Il a révélé avoir lui-même démissionné d'ACTP par le passé, car « il n'y avait pas de projet ». Lorsqu'on lui a proposé de revenir en tant que directeur, sa philosophie est devenue : « il faut que je fasse ce que j'aurais aimé qu'on me propose pour rester ». Cette réflexion l'a conduit à écouter activement ses équipes avec beaucoup d'empathie et à lancer, grâce à la création d'un poste de chargé de projets, de multiples projets dans tous les services, y compris administratifs, pour créer une entreprise « qui vit, qui est agile » et qui permettrait aux employés de grandir, de se former et d'apprendre.

Un des piliers de sa stratégie a été la mise en place d'une formation interne, conçue pour des collaborateurs qui, pour certains, n'avaient jamais évolué ni en rémunération, ni en niveau, malgré 15 ans d'ancienneté. En valorisant des techniciens de l'entreprise comme formateurs, y compris des personnes en situation de handicap, ACTP a réussi à faire monter en compétences ses équipes, à leur redonner des perspectives et à renforcer leur investissement. Les résultats ont été tangibles : une meilleure qualité de travail, une baisse du taux d'accidentologie (grâce à la formation sur l'appréhension des chantiers et l'utilisation du matériel) et un turnover très faible, car les gens sentent qu'ils ont un avenir au sein de l'entreprise.

## Les leviers de la fidélisation en action

Alors que la rémunération était traditionnellement considérée comme le premier levier de motivation, s'inspirant de la pyramide de Maslow, Koulmig Cheney a souligné une évolution majeure et récente. « À compter de 2023, la qualité de vie au travail a basculé au premier niveau de levier de motivation », a-t-elle affirmé, citant l'Observatoire des conditions de travail et des qualités de vie au travail, ce qui est exceptionnel et extraordinaire, d'autant plus que le travail se trouvait facilement à cette période.

Elle a précisé que la notion de Qualité de Vie au Travail (QVT) a elle-même évolué. Après l'ère du « baby-foot », l'attention s'est portée sur l'organisation du travail, etc. (télétravail, temps partiel choisi, semaine de quatre jours). Aujourd'hui, la QVT est intrinsèquement liée à la dimension managériale : un collaborateur se sent bien lorsqu'il est « investi, lorsqu'on l'implique dans son travail, dans l'environnement de son travail, mais également dans l'organisation et dans les décisions », ce qui représente la nouveauté de cette ère. Cela implique pour les entreprises de définir leurs modèles managériaux de manière beaucoup plus collaborative et participative, en inversant la pyramide décisionnelle pour faire remonter les décisions de la base ; un changement profond mais nécessaire pour répondre aux attentes actuelles, sans pour autant abandonner les process de décision et règles de fonctionnement.

Patrick Laurent a ensuite détaillé la mise en œuvre concrète de ces principes chez ITHAC. Le projet d'entreprise a été un « travail titanique » de près de deux ans, démarré pendant le Covid, mené avec un prestataire externe et des *focus groups* impliquant toutes les strates des 330 collaborateurs (bien que tous n'aient pas été sondés, toutes les strates de l'organisation ont participé). Le résultat, un livret de 8 pages, est devenu « la colonne vertébrale, l'ADN d'ITHAC », fruit d'un travail collectif et non d'une vision de direction. Ce processus participatif a abouti à la définition de cinq valeurs fondamentales : Solidarité, Agilité, Confiance, Respect, Équité. Fait amusant, l'acronyme « SACRÉ » n'a été découvert que plus tard, donnant naissance au slogan de communication interne « les valeurs c'est sacré ». Pour que ces valeurs ne restent pas lettre morte, chaque concept a été défini collectivement,

chaque valeur étant explicitée de manière participative. Les actions concrètes ont inclus une communication intensive via la newsletter mensuelle (chaque mois, une valeur était expliquée et commentée par les responsables d'unités auprès de leurs équipes dans des top 5) et des réunions d'équipe, ainsi que la mise en place d'entretiens annuels structurés autour de ces valeurs, avec une écoute attentive et l'incarnation de ce qui avait été écrit.

Stéphane Breuilly a partagé les leviers déployés au sein d'ACTP, en commençant par l'importance cruciale du recrutement et de l'intégration. L'accueil de nombreux stagiaires permet de détecter des potentiels et de sécuriser les embauches. Un stagiaire sur trois poursuit son parcours chez ACTP par un CDD ou un CDI. Le processus d'intégration est méticuleusement préparé : un mail informatif est envoyé avant le premier jour (rappelant comment se passera la journée, par où entrer, quel bus prendre, où se garer, etc.). Une visite sécurité pour présenter les règles essentielles à suivre sur les chantiers. Un premier bilan est réalisé après une semaine, et un « rapport d'étonnement » est demandé après un mois pour recueillir un regard neuf sur l'organisation particulièrement sur les postes clés, le but étant de le généraliser. Pour s'adapter à un public ayant des difficultés de lecture, un livret d'accueil vidéo a été créé.

L'accompagnement social et psychologique a également été renforcé avec les prestations d'une assistante sociale (présente toutes les semaines, en soutien du service RH pour orienter les employés) et la mise à disposition d'un psychologue pour tous les salariés (dont le numéro est accessible à tous).

Sur le plan de la rémunération, un accord d'entreprise a permis de rééquilibrer les avantages entre les deux conventions collectives applicables (nettoyage industriel et MSA pour les espaces verts) et de repenser la grille salariale du secteur des espaces verts. Auparavant, les 6 niveaux ne permettaient qu'une évolution minime après des années ; désormais, les 5 premiers niveaux sont dédiés à l'évolution du personnel non-encadrant, offrant de réelles perspectives de progression économique et de compétences, même pour les

chefs d'équipe pour qui une grille complémentaire a été créée.

Enfin, un investissement majeur de 1,3 million d'euros a été réalisé pour moderniser les bâtiments et, en parallèle, digitaliser les outils de travail, notamment le pointage et l'envoi de rapports avec des photos avant/après prestation aux clients, ce qui améliore la qualité de travail, la rentabilité et permet de mieux valoriser le métier.

L'encadrement des équipes sur le terrain a également été doublé pour plus de proximité.

## Le rôle central du management

« On ne quitte pas son entreprise, on quitte son manager », c'est par cette maxime bien connue que Koulmig Cheney a ouvert cette séquence dédiée au rôle central du management, précisant que cette affirmation peut être nuancée car on quitte parfois son entreprise pour d'autres raisons. Elle a toutefois expliqué que cette affirmation est souvent vraie, car un manager inadapté peut devenir « toxique » et « maltraitant ».

Koulmig Cheney a pointé une erreur fréquente dans les entreprises : promouvoir un excellent expert technique à un poste de manager pour le valoriser, souvent parce que c'est la seule façon d'évoluer, alors qu'il ne possède ni les qualités ni les compétences managériales, ni l'appétence pour cette fonction. « Il est devenu, il s'est mis, je l'ai mis en difficulté et il met en difficulté ensuite les équipes qu'il manage », a-t-elle résumé. Pour éviter cet écueil, elle préconise d'évaluer les qualités managériales en amont et, surtout, d'accompagner les nouveaux managers par de la formation ou du coaching (interne ou externe, avec l'équipe RH) pour les préparer aux défis du poste, comme la passation de l'entretien professionnel, la posture en entretien disciplinaire, la gestion de conflits ou le courage managérial.

Stéphane Breuilly a abondé dans le même sens, reconnaissant que « la facilité nous amène parfois

Pour souder les équipes, des projets extra-professionnels, comme la création d'équipes de sport et d'un film de fiction, ont été menés. Le film, réalisé en partenariat avec une association, a permis d'associer tous les salariés volontaires à un projet hors de leur métier, renforçant la cohésion et la fierté d'appartenance, et permettant aux employés de présenter leur travail et le handicap lors d'événements externes (ex : MEDEF, collèges, entreprises).

à faire évoluer les personnes parce que c'est le meilleur à son poste. Ainsi quelqu'un qui était un très bon technicien peut devenir « le paria », soulignant que personne en principe ne se lève le matin avec l'intention de nuire à son entreprise ou à ses équipes. Au sein d'ACTP, la stratégie est de « mettre la bonne personne à la bonne place », car le leadership inné ne garantit pas d'être un bon manager. Pour ce faire, tous les managers suivent une formation certifiante pour mieux se connaître et comprendre les autres. Les chefs d'équipe bénéficient également de formations sur le management de proximité et la conduite d'entretiens professionnels, avec l'aide du logiciel e-FormAdapt, afin que ces moments d'échange soient réellement constructifs et porteurs de sens.

Patrick Laurent a confirmé que le management constituait un axe de progrès constant. Chez ITHAC, en plus des nombreuses formations, la démarche a abouti à la création d'une charte du management. Élaborée de manière participative avec la cinquantaine de managers de l'entreprise, cette charte définit les postures et missions attendues autour de trois piliers : cultiver la confiance, accompagner les collaborateurs dans leur projet professionnel, et incarner le projet d'entreprise et ses valeurs.

## La marque employeur : au-delà du "RH Washing"

Pour le dernier volet, Koulmig Cheney a expliqué comment construire une marque employeur authentique, qui soit un véritable vecteur d'attraction et de fidélisation. Pour éviter le « RH washing », il ne suffit pas de faire du « marketing social ». La clé, selon elle, est de donner aux salariés un réel « pouvoir d'agir ». Elle a comparé un exemple négatif (une entreprise sponsorisant uniquement la même association dont le dirigeant était membre) avec des initiatives positives : permettre à un collaborateur passionné d'organiser une course à pied pour l'entreprise, ou utiliser des groupes WhatsApp pour certains projets d'entreprise, afin que les équipes s'approprient les projets. L'objectif est de renforcer « le sentiment d'appartenir à un collectif qui leur veut du bien et dans lequel ils se sentent bien ».

En conclusion, Stéphane Breuilly a insisté sur le fait que la marque employeur doit reposer sur des « actions concrètes » et « du vrai ». Pour l'ACTP, cela signifie s'ouvrir à l'extérieur, utiliser les réseaux sociaux, participer à des événements comme les « pépites de l'alternance » ou ceux du MEDEF, pour montrer qu'une Entreprise Adaptée est une entreprise performante, que l'entre-soi peut être un véritable danger, et pour changer les perceptions.

Patrick Laurent a conclu en rebondissant sur le slogan de l'UNEA, « la performance qui a du sens ». Il a constaté que de plus en plus de candidats, notamment des cadres, rejoignent ITHAC en quête de sens dans leur travail. Il a jugé que ce slogan, déjà affiché dans les communications internes d'ITHAC, pourrait devenir une marque employeur collective pour le secteur, une idée « extrêmement ambitieuse » mais qui mériterait d'être explorée.

# « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale »

## Intervention de Frédéric Laloue, membre de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas)



En complément des tables rondes de ce colloque, deux experts sont intervenus pour nous apporter un regard international sur les thématiques traitées tout au long de la journée. Ce premier regard fut apporté par Frédéric Laloue, inspecteur général des affaires sociales.

L'Igas, a-t-il précisé, est un service de l'État placé sous l'autorité conjointe des ministres chargés du Travail, de la Santé et des Solidarités, fonctionnant un peu comme un cabinet de consultants internes aux ministères dits sociaux. L'Igas produit des rapports sur la base de constats pour éclairer ou modifier le contenu des politiques sociales.

Auteur, avec ses collègues Fabienne Bartoli, Thierry Dieuleveux et Mikaël Hautchamp d'un rapport sur

les « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale », Frédéric Laloue a résumé cette étude pour les participants au colloque de l'UNEA, visant à comparer la situation de la France avec celle de quatre autres pays européens : l'Allemagne, la Suède, l'Italie et l'Irlande.

L'initiative de ce rapport est venue des inspecteurs de l'Igas eux-mêmes. Ils étaient animés par la conviction que « le fonctionnement des entreprises, les choix que ces entreprises font pour elles-mêmes peuvent avoir un impact sur les résultats de politiques sociales ».

Cette conviction a été renforcée par le fait que les pratiques managériales sont de plus en plus identifiées comme une « faiblesse française », un sujet dont les partenaires sociaux se sont largement saisis dans un certain nombre d'accords collectifs qu'ils ont pu adopter, et sur lequel l'ensemble des parties prenantes du monde du travail, réunies à l'occasion des Assises du travail d'avril 2023 (qui a donné un rapport co-signé par Jean-Dominique Senard et Sophie Thiéry), ont particulièrement insisté.

### Constats sur le management

Frédéric Laloue a structuré sa présentation autour de trois constats principaux, s'appuyant sur des rencontres avec un large éventail d'acteurs dans chaque pays : directeurs généraux du travail, représentants des principaux syndicats et organisations d'emploi, universitaires, DRH et représentants de *Think tanks*.

Le premier constat frappant fut la convergence des critères définissant un « bon management ». Indépendamment du pays d'origine ou des préférences politiques des interlocuteurs, un consensus s'est dégagé.

Un bon management est avant tout « un management participatif qui assure un haut niveau de participation des salariés », tant au niveau micro dans leur travail quotidien que dans les décisions se rapportant à la stratégie de leur entreprise.

Le deuxième critère essentiel est la reconnaissance du travail accompli, un concept large incluant les possibilités de promotion, le droit à l'erreur et l'organisation de l'entreprise.

D'autres éléments qui concourent à cette idée de bon management incluent l'autonomie des salariés, la clarté des rôles, la décentralisation de la décision, le fait d'avoir un nombre pas trop élevé d'échelons hiérarchiques et un reporting modéré, qui ne soit pas excessif.

Le deuxième constat a établi un lien avéré entre la qualité du management et les résultats des politiques sociales. « C'est clair en santé », a affirmé Frédéric Laloue, indiquant une causalité nette entre de bonnes pratiques managériales et l'état de santé des salariés.

Concernant la performance économique, le lien est une corrélation très forte : « les entreprises qui ont un bon management sont aussi celles qui sont les plus performantes ». Bien que la causalité directe ne soit pas prouvée, cette corrélation, avérée et très bien documentée par la Dares dans une étude de 2009 et reproduite avec des données plus récentes au sein du pôle data de l'Igas, est indéniable.

Le troisième et plus sombre constat concerne la France. « Ce qui caractérise la France quand on la compare aux autres pays européens, c'est la médiocrité de ses pratiques managériales », a déclaré Frédéric Laloue. Au regard de ces critères de management consensuels, la France est mal classée.

Pour étayer ce propos, des chiffres ont été apportés : un niveau d'autonomie plus faible en France qu'en Allemagne et que dans la moyenne des pays de l'Union Européenne, ainsi qu'un niveau de reconnaissance très largement insuffisant. Par exemple, 56 % de travailleurs considéraient être reconnus dans leur travail en France contre 75 % en Allemagne ou au Royaume-Uni, selon des travaux de la Fondation européenne pour les conditions de

travail (Fondation de Dublin), des travaux universitaires et des études commanditées par la Fondation George D. Jones.

Cette situation se traduit par un niveau de confiance réciproque entre salariés et employeurs plus bas qu'ailleurs en Europe, un symptôme d'une société française « comparativement plus défianta » en général, au-delà même du monde du travail.

Frédéric Laloue a exploré les raisons de ces mauvais résultats, évoquant des causes probablement multiples et profondes, avec des dimensions culturelles à l'œuvre : des pratiques managériales plus verticales et autoritaires, des distances hiérarchiques plus marquées, des questions d'éducation, et la place des organisations syndicales et des représentants des salariés dans le monde du travail, ainsi que des lacunes dans la formation des managers ou futurs managers.

Il a souligné un paradoxe français : bien qu'il n'y ait pas de politique publique du management à proprement parler, la France possède plus qu'ailleurs des instruments qui vont avoir un impact sur les pratiques managériales. Ces outils, qu'ils soient sectoriels (obligations de négocier, plans collectifs) ou transversaux (comme le droit d'expression collective des salariés issu des lois Aubry de 1982, tombé en désuétude, et plus récemment la QVT, devenue en 2020 la Qualité de Vie et des Conditions de Travail), ne semblent pas produire les effets escomptés.

En comparaison, les autres pays misent davantage sur une place du dialogue social beaucoup plus forte, des relations directes entre managers et salariés beaucoup plus nourries, et des structures qui permettent de mieux accompagner les personnes lorsqu'elles prennent un poste de management (soit à l'issue de leur formation initiale, soit pendant leur vie professionnelle). Il y a aussi davantage de mécanismes, notamment opérés par les organisations syndicales au titre du « syndicalisme de service », offrant des services comme le coaching pour les managers en difficulté, comme c'est le cas dans l'organisation suédoise de cols blancs Narda ou l'organisation de cadres CGIL en Italie.

## Recommandations et leviers d'actions

En conclusion de sa présentation, Frédéric Laloue a formulé plusieurs propositions. Le premier levier pourrait être de nature culturelle : il faut encourager les échanges et les discussions sur le management au sein même des collectifs de travail (dans les ateliers, administrations, entreprises, usines), pour interroger les salariés et « ne pas considérer que les choses sont naturelles et vont de soi et doivent perdurer sans questionner ».

Il a ensuite détaillé des propositions plus concrètes, suggérant de financer des innovations managériales dans les PME, notamment via les fonds européens, et de développer la formation

des managers en s'appuyant sur les partenaires sociaux.

Il a également insisté sur la nécessité de développer l'offre de services pour les personnes qui éprouvent des difficultés dans leur management, et de mettre en place un accompagnement pour les personnes accédant à des fonctions managériales. Il a rappelé que le management est « un métier qui nécessite d'acquérir des compétences » et qu'il est accessible à différentes personnalités, pouvant être accompagnées par de la formation. L'APEC, par exemple, constitue un bon outil qui pourrait offrir des solutions de ce point de vue.

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**  
L'Égalité  
L'Intégrité  
L'Innovation

**Igas**  
Inspection Générale  
des Affaires Sociales

**Pratiques managériales  
dans les entreprises et politiques  
sociales en France :**

Les enseignements  
d'une comparaison internationale  
(Allemagne, Irlande, Italie, Suède)  
et de la recherche

JUIN 2024  
2023-128R

• RAPPORT (TOME 1)

Fabienne  
**BARTOLI**      Mikael  
**HAUTCHAMP**

Thierry  
**DIEULEVEAUX**      Frédéric  
**LALOUE**

Membres de l'Inspection générale  
des affaires sociales

in  
Suivez-nous sur LinkedIn

# “ Management et RH : quelles pratiques à l’international ? ”

## Intervention de Marie-Claude Pelletier, Global-Watch

Marie-Claude Pelletier, présidente et fondatrice du centre d’expertise Global-Watch, fut la seconde experte internationale de ce colloque, hasard du calendrier intervenant en direct du Québec le jour de la fête nationale québécoise.



Interrogée sur la manière dont la Qualité de Vie au Travail (QVT) peut constituer un levier de performance, Marie-Claude Pelletier a affirmé qu’elle était devenue « un pilier essentiel pour la responsabilité sociale d’entreprise, la performance durable, et le climat social ». Elle a précisé que, selon les pays, la QVT peut être désignée par des termes comme « bien-être » ou « mieux-être », mais qu’il s’agit d’une volonté affirmée d’intégrer cette dimension dans la performance globale et durable de l’entreprise.

Elle a souligné la nécessité de disposer d’équipes présentes, en bonne santé, et engagées pour contribuer aux efforts de l’entreprise. Il a été clairement constaté que ne pas prendre en compte le bien-être des individus augmente l’absentéisme et les coûts qui lui sont liés ainsi que les frais de santé.

Marie-Claude Pelletier a cité un rapport du McKinsey Health Institute et du Forum économique mondial qui a démontré qu’investir davantage dans la santé et le bien-être des employés représente un gain allant de 1 100 \$ à 3 500 \$ par employé (en dollars américains, à l’échelle internationale) et pourrait augmenter le Produit Intérieur Brut (PIB) mondial de 4 à 12 %. « Ce n’est quand même pas peu dire », a-t-elle ajouté,

concluant par l’expression « Ce n’est pas le temps de snoozer », pour insister sur l’urgence d’agir.

Elle a ensuite partagé les leviers et bonnes pratiques identifiés par Global-Watch, basés sur une veille scientifique et des liens avec plus d’une centaine d’experts universitaires et employeurs. Parmi les 10 tendances internationales, elle a mentionné :

- La santé psychologique ou mentale au travail, qui nécessite de déstigmatiser les enjeux, d’apprendre à en parler à tous les niveaux de l’organisation, de détecter rapidement la détresse des collaborateurs et de référer aux ressources adéquates.
- Le sens et l’engagement, essentiels pour lutter contre le désengagement et la solitude au travail. L’Institut Gallup identifie désormais la solitude comme un « risque d’entreprise » majeur, l’associant à une diminution de la performance de 35 %, une diminution de la satisfaction professionnelle de 34 % et une augmentation de 39 % des risques de burn-out. Il est crucial de recréer des liens significatifs et bienveillants dans le collectif de travail.
- La conciliation entre vie personnelle et professionnelle, en très grande demande et évolution.
- La qualité des relations humaines entretenues au travail.
- La charge de travail, et plus particulièrement la « charge émotionnelle » accumulée depuis la pandémie et la « permacrise » (politique, géopolitique, guerres), qui empêche de récupérer.
- La santé mentale des managers, « souvent pris en sandwich » entre les impératifs organisationnels et les difficultés des équipes, qui absorbent beaucoup de charge de travail et de détresse. Ils doivent développer des « soft

skills » (empathie, collaboration, coaching) et requièrent un soutien spécifique.

Concernant la norme ISO internationale sur le bien-être au travail, à laquelle elle contribue en co-dirigeant un comité international de travail regroupant une dizaine de pays, Marie-Claude Pelletier a indiqué qu'un projet a été déposé à l'été 2023 pour développer cette nouvelle norme. L'objectif est de fournir aux entreprises un guide de pratique pour intégrer le bien-être au travail de manière durable et systématique. Les drafts sont en cours de rédaction pour une consultation publique. Le lancement de cette norme est visé pour septembre 2026, un processus qui dure normalement sur 3 ans.

### **QVT et management intergénérationnel**

Est-ce que la Qualité de Vie au Travail peut constituer un facteur d'attractivité et de fidélisation pour les entreprises ? A cette question, Marie-Claude Pelletier a confirmé qu'effectivement, elle y contribuait, car « prendre soin des gens favorise la rétention des talents et l'expression du meilleur de soi-même ». Elle a toutefois mis en garde : « la mise en place d'une politique de QVT ça doit être fait sur une base authentique... sinon ça va créer du cynisme », notamment si l'environnement de travail est toxique ou si la marque employeur est travaillée sans cohérence.

Cela exige, selon elle, de réévaluer les pratiques de management, de s'assurer que les managers sont formés aux nouvelles compétences nécessaires (capacité d'écoute, empathie, détection des signaux de détresse, mobilisation, coaching) et que les ressources de soutien pour les collaborateurs en difficulté sont en place, connues et utilisées. Elle a souligné la nécessité d'un « courage managérial » pour aborder des sujets parfois inconfortables.

Sur la question du management des générations, avec jusqu'à cinq générations cohabitant dans certains milieux de travail, elle a insisté sur la nécessité de prendre en considération les attentes diverses (les jeunes sensibles aux engagements environnementaux et à la conciliation vie pro/perso, tandis que les plus expérimentés peuvent être proches aidants et avoir des besoins spécifiques) et de valoriser « la richesse de la différence » pour stimuler l'innovation et éviter les conflits intergénérationnels.

Elle a donné un exemple concret et puissant de pratique émergente : le « mentorat inversé », où les plus jeunes, plus à l'aise avec le numérique ou l'intelligence artificielle, peuvent mentorer des personnes plus seniors en termes d'expérience mais moins à l'aise avec ces technologies, créant ainsi des liens, une transmission de savoirs à double sens et valorisant la contribution de chacun. Elle a souligné que les liens sociaux tissés au travail sont un énorme pilier de protection pour la QVT.

En conclusion, Marie-Claude Pelletier a adressé un message direct et émouvant aux dirigeants d'Entreprises Adaptées présents dans la salle : « Moi, j'aurais voulu vous dire merci, merci de ce que vous faites, merci de ces opportunités-là que vous offrez à des gens qui autrement, peut-être, ne pourraient pas se réaliser ainsi dans la vie. Ça doit faire une différence énorme pour des milliers de vies de personnes ». Elle a rappelé l'importance de donner un sens à son travail et à sa vie, et de contribuer à quelque chose de plus grand que soi.



### Avec la participation de :

- **Frédérique Beaufils**, DRH du groupe Référence
- **Caroline Geoffrois**, directrice acquisition des talents, Groupe Veolia
- **Karen Jones**, DRH de l'ADIS (3 Entreprises Adaptées)
- **Pascale Eymery**, directrice générale de l'Entreprise Adaptée YMCA Services Occitanie

### Introduction et constats initiaux sur la dynamique intergénérationnelle

Les dynamiques intergénérationnelles et leur management au sein des entreprises a occupé la dernière des tables rondes de ce colloque. La parole a d'abord été donnée à Karen Jones, DRH des Entreprises Adaptées de l'ADIS, qui a partagé son expérience. Depuis un an au sein de l'ADIS, qui fédère trois Entreprises Adaptées et un ESAT, et forte d'un parcours de DRH dans des environnements à forte population IT, elle a d'emblée posé une prémissse fondamentale : « il faut accepter que nous sommes tous différents, qu'on a tous en fait une envie au travail et une manière de travailler qui peut être différente ».

Elle a expliqué que pour l'ADIS, la quête de sens, souvent attribuée aux jeunes générations, est un atout, car la mission de l'organisation y répond intrinsèquement. Karen Jones a toutefois nuancé ce point en précisant que la mission seule ne suffisait pas. La clarification de la stratégie d'entreprise s'est avérée une démarche cruciale pour donner un sens tangible aux activités quotidiennes. Bien que l'ADIS cultive une culture d'ouverture où les managers, fréquemment plus jeunes que leurs équipes, s'ajustent aux situations

individuelles, l'organisation est confrontée à un enjeu de vieillissement de sa population et doit anticiper les défis liés au renouvellement des effectifs.

Pascale Eymery, directrice générale de l'Entreprise Adaptée YMCA Services Occitanie, a confirmé la tendance au vieillissement, notant que plus de 50 % des salariés des Entreprises Adaptées au niveau national ont plus de 50 ans. Face à ce constat, YMCA s'engage activement à créer une « diversité générationnelle ». Elle a rappelé avec pertinence que le « Y » de YMCA signifie « Young », un héritage de la mission fondatrice de l'organisation en 1844, qui était d'aider les jeunes.

Pour attirer ce public, YMCA déploie plusieurs leviers : la promotion de métiers attractifs comme les espaces verts ou l'entretien de véhicules, le recrutement de jeunes talents dans les fonctions support (communication, informatique, RH), et la mise en avant des valeurs de l'entreprise. « Je crois que l'Entreprise Adaptée est un lieu où vraiment si on a envie de prendre soin des autres, de vivre des valeurs humaines fortes, c'est un lieu où des jeunes

peuvent vraiment y trouver leur compte », a-t-elle affirmé. Un autre vivier de rajeunissement provient des sorties d'ESAT, qui concernent souvent des personnes autour de la trentaine. Interrogée sur l'existence de conflits de générations, Pascale

Eymery a répondu par la négative, décrivant une dynamique de « mentoring inversé » où les jeunes apportent leurs compétences technologiques et leur force physique, ce qui favorise une entente harmonieuse entre les générations.

## Le regard des grands groupes : tensions et complémentarités

La discussion a ensuite changé de perspective pour aborder la réalité des grands groupes, avec l'intervention de Frédérique Beaufils. Elle a reconnu que des « risques de tensions intergénérationnelles » peuvent exister, mais a immédiatement insisté sur le fait que ce n'était « pas une fatalité ». Selon elle, la solution réside dans l'effort d'adaptation de chaque individu. Elle a perçu l'arrivée des nouvelles générations comme un défi positif, obligeant les managers à transformer leur posture, passant d'un rôle de contrôle à celui de coach. « C'est l'apport des nouvelles générations qui permet aussi de progresser sur ces sujets », a-t-elle expliqué.

Frédérique Beaufils a également mis en lumière l'impact de la crise Covid, qui a cristallisé une forte demande pour le télétravail, devenu un critère de recrutement presque incontournable pour les générations Y et Z. L'absence de cette flexibilité peut aujourd'hui sérieusement nuire à l'attractivité d'une entreprise. Sa conclusion fut sans équivoque : « pour éviter les conflits, il est impératif de travailler sur l'adaptabilité intergénérationnelle et de définir un cadre de collaboration clair ». Elle a ajouté que le besoin d'autonomie et de liberté n'est plus l'apanage d'une seule génération, mais un désir désormais partagé par tous les collaborateurs, transcendant les clivages d'âge.

## L'arrivée des jeunes talents : attentes élevées et manque de repères

Caroline Geoffroy, directrice de l'acquisition des talents chez Veolia, a enrichi le débat avec un éclairage sur la situation post-Covid. Elle a brossé un portrait nuancé des jeunes intégrant le marché du travail, observant que « les jeunes générations arrivent avec énormément d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et finalement assez peu de repères ». Elle a avancé que la crise sanitaire a provoqué une rupture dans l'acquisition des codes sociaux et professionnels, les jeunes ayant été privés des interactions formatrices de la vie étudiante.

Cette nouvelle réalité impose aux entreprises une responsabilité accrue : celle de combler ce déficit

en prenant le temps de transmettre ces codes. S'éloignant de l'image d'une génération désengagée, Caroline Geoffroy a soutenu qu'une fois leur place trouvée, les jeunes deviennent une ressource exceptionnelle. « Une fois qu'ils ont trouvé leur place et qu'ils ont trouvé leur engagement, ils sont assez inarrêtables et donc ils sont assez formidables », a-t-elle partagé. Pour Veolia, où la moyenne d'âge est de 42 ans, l'enjeu est double : réussir l'intégration de ces jeunes tout en assurant la transmission des expertises des collaborateurs plus expérimentés, dont certains savoir-faire sont en voie de disparition.

## Adapter la posture managériale : au-delà des clichés

La conversation s'est naturellement orientée vers le rôle pivot du manager. Karen Jones (ADIS) a insisté sur l'impératif pour les managers de « sortir un peu des clichés générationnels » pour se recentrer sur leur mission fondamentale : accompagner, créer

du lien et donner un cap. Elle a mis en garde contre le risque d'infantiliser les collaborateurs plus âgés et a rappelé l'importance pour le manager de trouver sa « juste place », sans se substituer aux professionnels de l'accompagnement social. Pour

concrétiser cette vision, l'ADIS a décidé de lancer une formation sur le management inclusif pour tous ses managers de proximité à partir de septembre.

Pascale Eymery (YMCA Services Occitanie) a abondé dans ce sens, qualifiant le rôle des managers de proximité d'« absolument clé ». Face à une immense diversité de profils, ils doivent incarner le mot « adapté ». Pour les équipes, YMCA investit massivement dans la formation : formations au management, aux troubles psychiques et « dys », à la communication non violente, et même aux premiers secours en santé mentale.

Frédérique Beaufils a partagé la conviction que « beaucoup de choses passent par les managers ». Son entreprise, spécialisée dans le temps partagé « augmenté », mise sur la force du collectif. Elle a détaillé plusieurs outils mis en œuvre, tels que le

parrainage (onboarding), la formation entre pairs, le travail en binôme et le mentorat, qu'il soit classique ou inversé, afin de créer une complémentarité et de favoriser la progression de chacun, indépendamment de son âge.

Caroline Geoffroy a synthétisé le consensus qui se dégageait : « On ne mange pas en bloc ». Chaque nouvel arrivant est un individu unique. Elle a souligné l'importance critique de la phase d'intégration (onboarding), qui doit débuter dès la signature du contrat. En conséquence, « une décision stratégique chez Veolia est de maintenir un contact régulier avec le futur collaborateur entre la signature et son arrivée, afin qu'il se sente attendu et accueilli ». Elle a également rappelé que le processus de départ (offboarding) est tout aussi crucial pour garantir une transmission efficace des savoirs.

## **Stratégies de recrutement et de fidélisation : concilier jeunes talents et séniors**

Sur le volet des stratégies de recrutement, Pascale Eymery a réitéré l'importance de considérer le « parcours » global des individus. Pour les salariés vieillissants occupant des postes physiques, « YMCA a mis en place une stratégie proactive de développement de secondes carrières, en proposant des formations préventives, notamment en bureautique (Word, Excel), avant même que le besoin ne se fasse sentir ». L'objectif est de maintenir une politique de recrutement diversifiée, accueillant des personnes en milieu de carrière tout en continuant d'attirer des jeunes, qui constituent environ un quart de l'effectif.

Frédérique Beaufils a qualifié le défi intergénérationnel de « défi de richesse ». Elle a rappelé les enjeux majeurs pour les entreprises : le maintien dans l'emploi des seniors, un engagement sociétal formalisé par la signature de la « charte des 50+ », l'attractivité pour les jeunes

talents et la pérennité de l'organisation. Elle a observé que les jeunes générations importent des préoccupations sociétales, comme la mobilité douce et la RSE, au cœur de l'entreprise, la poussant à plus d'authenticité.

Caroline Geoffroy a conclu ce tour de table en insistant sur la nécessité de ne pas opposer les générations, mais de résoudre ce qu'elle identifie comme un « problème de communication » dû à des codes différents. Elle a mis en avant l'importance d'une culture du feedback pour dépasser les incompréhensions. Chez Veolia, la transmission est incarnée par des initiatives concrètes comme « la création de l'école de la transformation écologique, Terra Academia, visant à accompagner la formation tout au long de la vie ». Pour elle, le succès de la gestion intergénérationnelle se résume en une phrase : « la capacité à passer le témoin ».