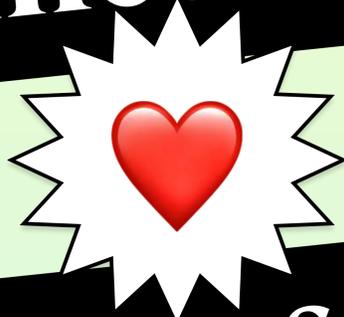


# youth FOREVER

Jeunes cons

WE NEED YOU



vieux fous

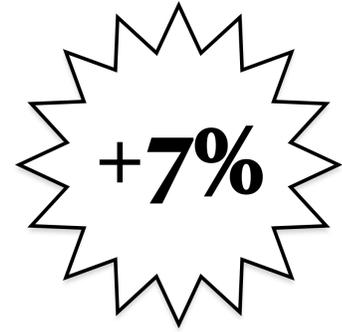




des 18-30 ans préféreraient vivre à une autre époque. (OpinionWay, France, 2020)



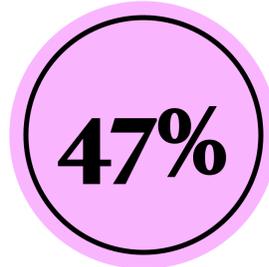
des Français craignent un conflit de générations. (Odoxa, 2021)



entre mai et juin 2020 de jeunes à penser que les précédentes générations ont détérioré l'état du monde. (Morning Consult, US, 2020)



des jeunes ont le sentiment de faire partie d'une génération à part. Ils étaient 19% en 1957. (Ipsos, 2021)



avaient le sentiment de vivre une époque de la malchance en 1999, ils sont 83% aujourd'hui. (Ipsos, 2021)



Bref, les jeunes cons semblent reprocher aux vieux fous l'époque dont ils ont hérité, s'isolant ainsi de leurs aînés.

## MAIS LA FRACTURE INTERGÉNÉRATIONNELLE EST-ELLE RÉELLEMENT UNE FATALITÉ ?



Nous avons tenté de comprendre dans cette enquête les fractures mais surtout le commun et les complémentarités entre les âges, **convaincus que les crispations n'étaient pas irrévocables alors que l'urgence des transitions à mener, oui.** Cette étude a vocation à dessiner les leviers pour dépasser ce qui divise et créer un nouveau pacte intergénérationnel.



« Youth Forever, c'est le combat d'une ONG qui œuvre pour une jeunesse armée et soutenue pour lui permettre d'adresser, au sein de nos organisations, les défis immenses qui l'attendent. Pour cette génération aux ailes coupées par la crise que nous venons de vivre, nous - citoyens et organisations - devons lui donner les moyens de prendre son envol. L'intergénérationnel sera, plus qu'un levier, une condition nécessaire pour parvenir à construire un futur possible et souhaitable dont nous serons fiers collectivement.

Nous espérons que cette lecture vous donnera quelques clés pour tisser un nouveau pacte générationnel et vous inspirera à la réconciliation ! »

Jasmine Manet, directrice générale Youth Forever

# Ce que nous avons retenu de cette enquête : notre top 5

**1**

**Nous observons moins une rupture rationnelle de convictions entre les générations (elles ont toutes le même top 3 des causes prioritaires) qu'une fracture affective agrandie par l'absence d'agora commune et de langage partagé.**

**2**

**L'aspiration à la réconciliation est particulièrement prégnante et partagée par tous les âges. Fleurissent d'ailleurs les initiatives associatives et entrepreneuriales sur le sujet et l'importance de la cohésion intergénérationnelle pour relever les défis de l'époque est évaluée par les répondants à 4,3/5.**

**3**

**Le travail est le premier levier d'engagement identifié (52% des Zoomers le classent comme 1er levier) pour adresser les causes communes à toutes les générations. On retrouve ainsi une quête d'alignement entre son éthique personnelle et sa tâche quotidienne.**

**4**

**La génération X est dans une vraie posture d'humilité face aux enjeux à adresser et souhaite se frotter à l'énergie et aux idées fraîches de la jeunesse pour jouer leur rôle dans les transitions.**

**5**

**Les Millenials se font les gardiens de l'accélération de la transition : gardiens de l'héritage à transmettre pour ne pas partir de zéro et pour fixer le cap, et dépositaires de l'inventaire des succès et échecs pour ne pas répéter les mêmes erreurs.**

**« Par-delà nos différences d'âge, de croyance ou d'origine, nous sommes les enfants d'une France humaniste que nous refusons de voir sombrer dans le repli et l'insignifiance. Épris de liberté, d'égalité et de fraternité, nous voyons dans ces mots plus que des inscriptions sur le fronton de nos mairies : des principes d'action et de vie. »**

**Raphaël Glucksmann**

*Lettre à la génération qui va tout changer*

# La méthodologie

## 9 entretiens qualitatifs

de 1h ont été menés avec des experts de l'intergénérationnel et de l'engagement de la jeunesse pour dessiner le cadre de nos recherches :



**Jean-Frédéric Bou**  
Petits Frères des  
Pauvres



**Barthélémy Guislain**  
Association  
Familiale Mulliez



**Heather J. Taylor**  
The Work  
Foundation



**Frédéric Bardeau**  
Simplon



**Pauline Lepage**  
CliMates



**Victoria Guillomon**  
Nouvel œil



**Urs Meier**  
Project Z



**Iris Maréchal**  
BCG



**Flora Ghebali**  
Coalitions

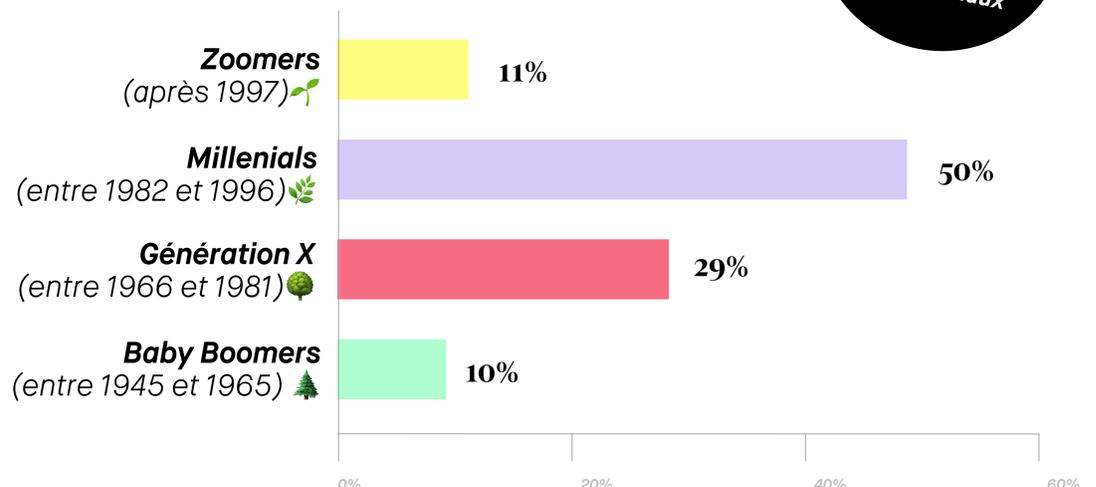
## 1 questionnaire quantitatif

pour vérifier nos hypothèses et donner de la chair à nos intuitions.

Nous avons basé le découpage temporel des générations sur le croisement de plusieurs définitions.

*\*Il est à noter que le panel des répondants n'a pas vocation à être représentatif de la population. Partagé auprès de nos communautés et relayé par nos partenaires associatifs et les entreprises membres de l'association, cette enquête est le condensé de 1434 sensibilités souhaitant s'exprimer sur le sujet de l'intergénérationnel. Nous avons complété notre analyse par la littérature scientifique des deux dernières années sur la jeunesse pour mettre en perspective nos résultats.*

**1434**  
répondants\*  
7% de répondants  
internationaux



## 2 focus groups

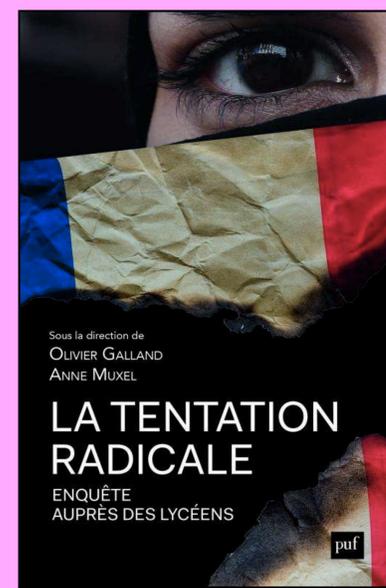
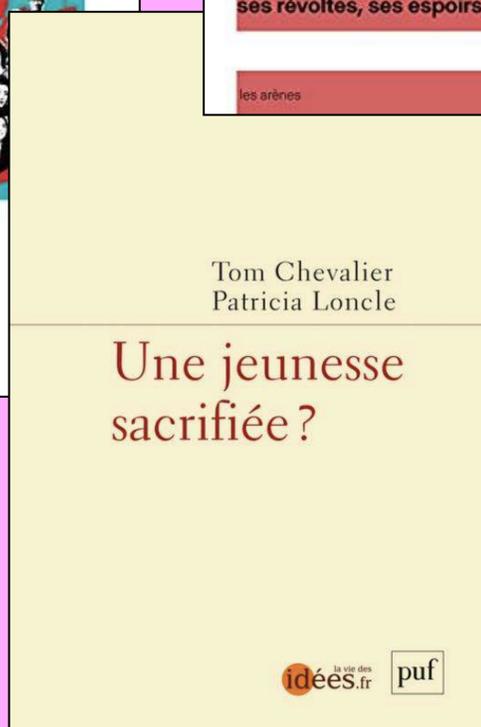
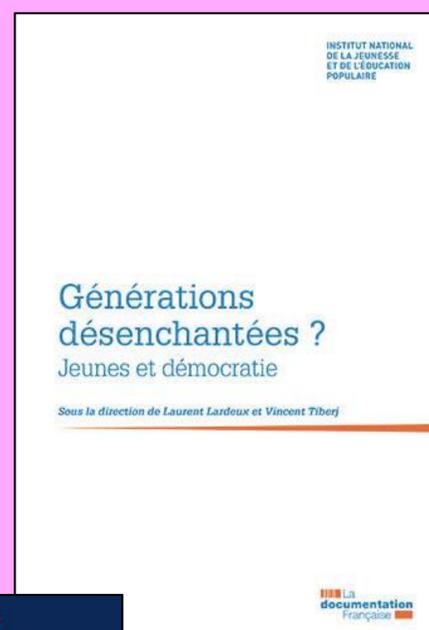
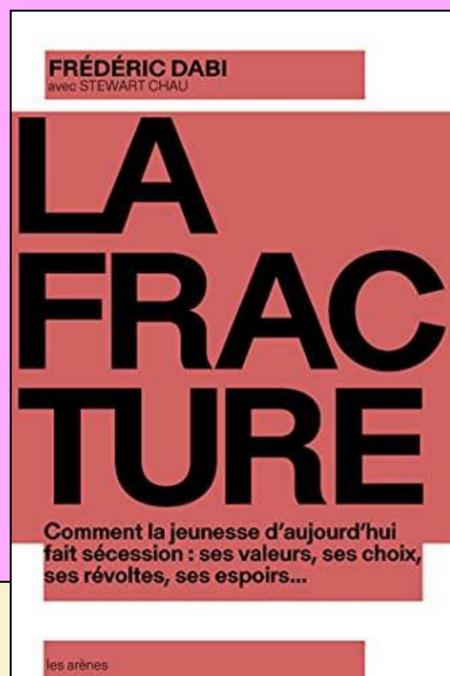
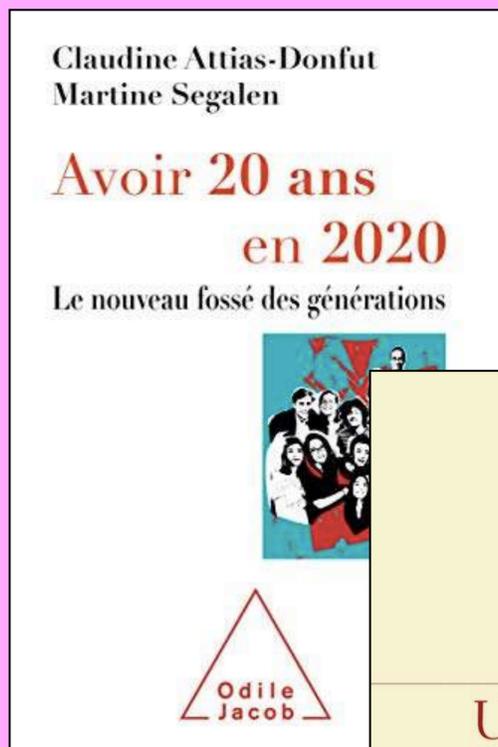
intergénérationnels ont eu lieu les 25 et 27 janvier pour décrypter ce que les premiers résultats traduisent d'enseignements pour l'Entreprise.

### Focus group #1

**Annie Batlle**, autrice & membre du CA, Laboratoire de l'Égalité  
**Pierre Hurstel**, fondateur, Matière à réflexion  
**Carine Delliere**, DRH Garnier International & new Brands, L'Oréal  
**Laura Driancourt**, co-fondatrice, Projet Adelphite  
**Rachida Havez Ouarane**, responsable transformation et attractivité RH, Crédit Agricole  
**Timothée Devaux**, head of mobile business unit, SQLI

### Focus group #2

**Eve Roehrig**, Adjointe au directeur des affaires publiques, Safran  
**Amélie Lelyon**, Responsable expérience collaborateur, Roole  
**Véronique Lemarchand**, Responsable Formation - Consulting @ Deloitte  
**Sandra Poma**, DRH Risk Advisory France & Monaco, Deloitte  
**Ahmet Akyurek**, co-fondateur KRATEO  
**Charlotte Lambert**, Community & Impact @ Worklib & Founding member @ HEC Transition



# Un terreau fertile de fractures

De gauche à droite :

*Le nouveau fossé des générations*, C. Attias-Donfut & M. Segalen, Odile Jacob, 2020

*Une jeunesse sacrifiée ?*, T. Chevalier, P. Loncle, PUF, 2021

*La fracture*, F. Dabi, Paris, Les Arènes, 2021 ;

*Ok Millennials !*, B. Couturier, Editions de l'Observatoire, 2021

*Généralions désenchantées ? Jeunes et démocratie*, L. Lardoux et V. Tiberj, La documentation française, 2021 ;

*La tentation radicale. Enquête auprès des lycéens*, O. Galland, A. Muxel, PUF, 2018

# Un terreau fertile de fractures

Interpellés par la riche littérature sur la fracture intergénérationnelle de ces dernières années, nous avons tenté d'apporter notre propre grille de lecture pour identifier les ferments d'un tel décrochage.

**« J'ai l'impression que chaque génération a de forts a priori sur les autres. Un mécanisme alimenté par les médias qui en font des tonnes sur ce qui sépare. »**

- un représentant de la Génération X

**« La nation est un espace public de discussion, de résolution collective des problèmes. Or, ces problèmes, il faut les poser dans le même langage, qui suppose un imaginaire commun. »**

- David Djaïz, *Le Monde*



## LE LANGAGE

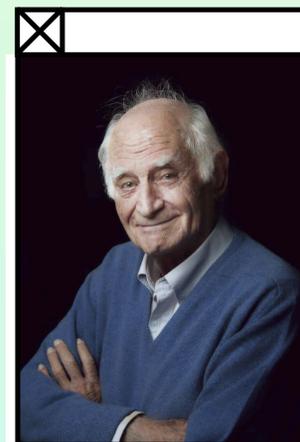
### Un accélération du monde qui éloignent les référentiels

Depuis quelques décennies déjà, la cadence des mutations sociétales s'emballent. Que cela concerne la courbe exponentielle des innovations technologiques, la densification des flux financiers, migratoires ou de communication, ou encore l'obsolescence accélérée des machines, des compétences pour les utiliser et des jobs pour les manipuler... Les écarts des réalités vécues d'une génération à l'autre se creusent.

D'ailleurs, la génération des Baby Boomers s'étale sur 20 ans, La génération X sur 15, les Millenials sur 14, la génération Z sur 13 seulement (peu ou prou puisqu'il existe plusieurs définitions temporelles pour chaque génération). La Millenial de 27 ans qui écrit ces lignes n'a pas eu la même enfance que sa sœur de 10 ans sa cadette. D'un âge à l'autre, les outils manipulés ne sont pas les mêmes, ni les cadres de pensée. Et dans cet élargissement de l'éventail des réalités et des représentations du monde, difficile de trouver un langage commun pour échanger, confronter, partager.

**« Les sciences cognitives montrent que l'usage de la Toile, la lecture ou l'écriture au pouce des messages, la consultation de Wikipédia ou Facebook n'excitent pas les mêmes neurones et zones corticales que l'usage du livre, de l'ardoise ou du cahier. Ils peuvent manipuler plusieurs informations à la fois. Ils ne connaissent, ni n'intègrent, ni ne synthétisent comme nous. Ils n'ont plus la même tête. »**

- Michel Serres, *Petite poucette*



**“Il y a trop de différences entre les époques, le monde et les mentalités ont trop évolué. Le dialogue existe mais il est peu fertile : chacun reste sur ses positions et sa vision du monde propre.”**

- Millenial 🌿

**“Les différentes générations vivent dans des mondes séparés, on ne parle pas la même langue.”**

- Génération X 🌿

**“On est dans un dialogue de sourds où c'est difficile de faire passer de questionner l'autre sans émettre un jugement.”**

- Millenials 🌿

# Un terreau fertile de fractures

## LES AGORAS

### L'absence d'espaces communs de dialogue

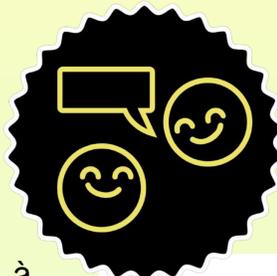
Non seulement les mots et les symboles de chacun peinent à trouver un décodeur qui permettrait la compréhension mutuelle, mais les discussions semblent de surcroît ne pas être partagées dans les mêmes espaces de dialogue, notamment avec la digitalisation de la communication qui a spécialisé par âge les canaux de conversation. Si bien que les occasions de confronter les opinions et les idées entre les âges se font de plus en plus rares.

**“Nous n’avons tout simplement pas les mêmes outils de communication.”**

- Zoomer 🌱

**“Chaque génération utilise des modes de communication qui lui sont propres. Facebook, Tik Tok, Instagram... Ce sont des canaux de communication, mais pas seulement. Ça devient des "mindset".”**

- Millenial 🌱



**« C’est un problème de canaux. Pour communiquer à chaque génération, il faut utiliser des canaux différents. »**

**Urs Meier, Head of client @ Project Z**



### Brancher les aînés



Résorber la fracture numérique, c’est donc aussi recréer des ponts entre les âges.

**“Les vieux sont exclus du digital tandis que les jeunes plongent dans le metaverse.”**

- un représentant des Boomers 🌲

**“Ce qui me donne de l’espoir, ce sont toutes les initiatives intergénérationnelles qui voient le jour pour faire de l’apprentissage du numérique auprès des personnes âgées.”**

- un représentant des Millenials 🌱

### Déconnecter les jeunes



Mais les aînés souhaiteraient également un pas dans l’autre sens, celui de la déconnexion pour renouer le dialogue :

**“Put your phone down and look around you.”**

- un représentant des Boomers 🌲

**“Vivez sans digital, les relations humaines c’est la vraie vie.”**

- un représentant des Boomers 🌲

**“Communiquons, mais de vive voix.”**

- un représentant des Boomers 🌲

**84%**

**des français de 12 ans sont équipés d’un smartphone (+7 pts en un an).**  
(ARCEP, 2021)

# Un terreau fertile de fractures

## LES AGORAS

### L'absence d'espaces communs de dialogue

#### La Cité



Si l'on a longtemps parlé d'une division fonctionnelle de la ville - avec ses quartiers d'affaires d'un côté et ses villes dortoirs de l'autre -, puis de sa division sociale avec des inégalités croissantes entre les territoires, il serait peut-être à propos aujourd'hui de parler de *division générationnelle de l'espace*. Réparties par âge sur le territoire, les générations ne se croisent plus dans la rue, ne se rencontrent plus.

**“Les anciens sont de plus en plus “exilés” dans des lieux à part. Où sont les lieux de rencontres intergénérationnelles ?”**

- Génération X 🌳

**“Il y a une ségrégation des personnes âgées, particulièrement en ville. Ils disparaissent, sont oubliés.”**

- Millennial 🌿

**530 000**

**personnes âgées en situation de mort sociale en 2021 alors qu'elles étaient 300 000 en 2017.**  
(PETITS FRÈRES DES PAUVRES, 2021)

« Il faut créer du lien, de la vie, de la joie.  
« Les fleurs avant le pain » : je crois beaucoup à la puissance de l'aide sociale. »

Jean-Frédéric Bou,  
Adjoint de Direction Régionale Ile-de-France  
@ Petits Frères des Pauvres

#### L'Entreprise



L'Entreprise en tant que société dans la Société, ne semble pas non plus avoir su relever le défi. Ce haut lieu naturel de collaboration des générations faillit aujourd'hui dans son rôle intergénérationnel.

**“Au sein de l'entreprise, les occasions de partage sont limitées, et on y fait souvent la chasse aux vieux.”**

- Génération X 🌳

**“Les plus âgés sont souvent des directeurs peu accessibles. C'est très dommage parce que malgré les stéréotypes, nous ne sommes pas si différents et nous serions surtout très complémentaires. L'entreprise serait apprenante pour tous et solidaire.”**

- Millennial 🌿



« L'être sensible a besoin d'un espace pour advenir et, dès lors, séparer la chose de son lieu est problématique. »

- Cynthia Fleury, *Le soin est un humanisme*



# Un terreau fertile de fractures

## LES SENTIMENTS

### Terreaux de défiance

Dans ce contexte d'absence de connexions, et d'absence de compréhension quand rencontre il y a, grandissent en parallèle dans le cœur des jeunes générations des ferments de défiance qui accentuent encore davantage ce manque de dialogue. Le ressentiment et la colère sont les conséquences d'un héritage indésirable laissé par leurs aînés et qui est moins un socle sur lequel prendre appui qu'une lourde responsabilité à porter.

**“Je suis assez en colère contre la génération précédente. Je me dis que l'on se passera d'eux pour créer un monde meilleur étant donné qu'ils ne veulent pas nous écouter.”**

- Zoomer 🌱

**“Il n'y a aucune prise de responsabilité de la génération qui a créé un système en déséquilibre et qui veut garder ses privilèges au détriment de ceux de la génération à venir.”**

- Millennial 🌿

**“Il suffit de voir nos enfants pour voir leur colère. De notre côté nous sommes irrités mais pas si sensibles !”**

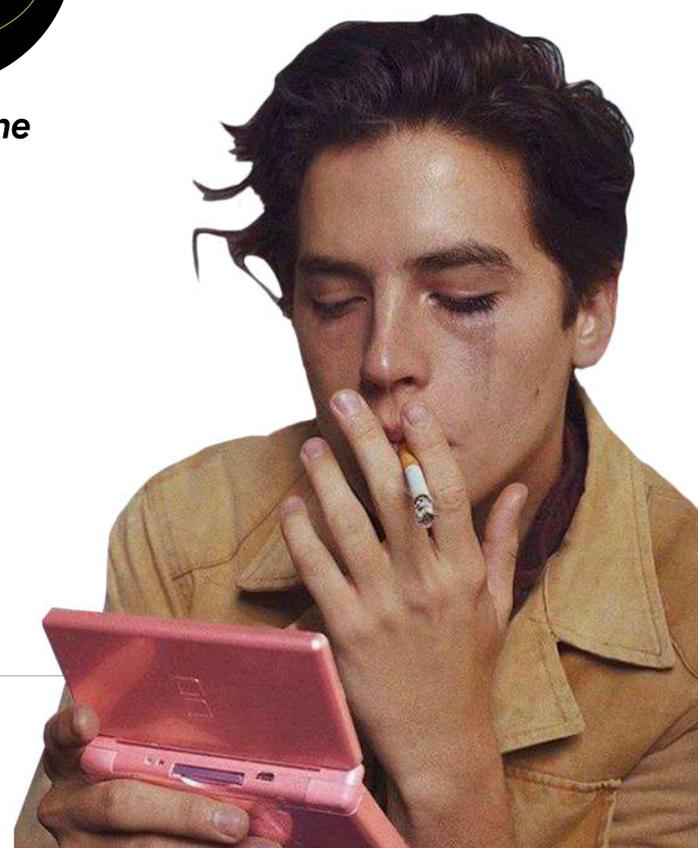
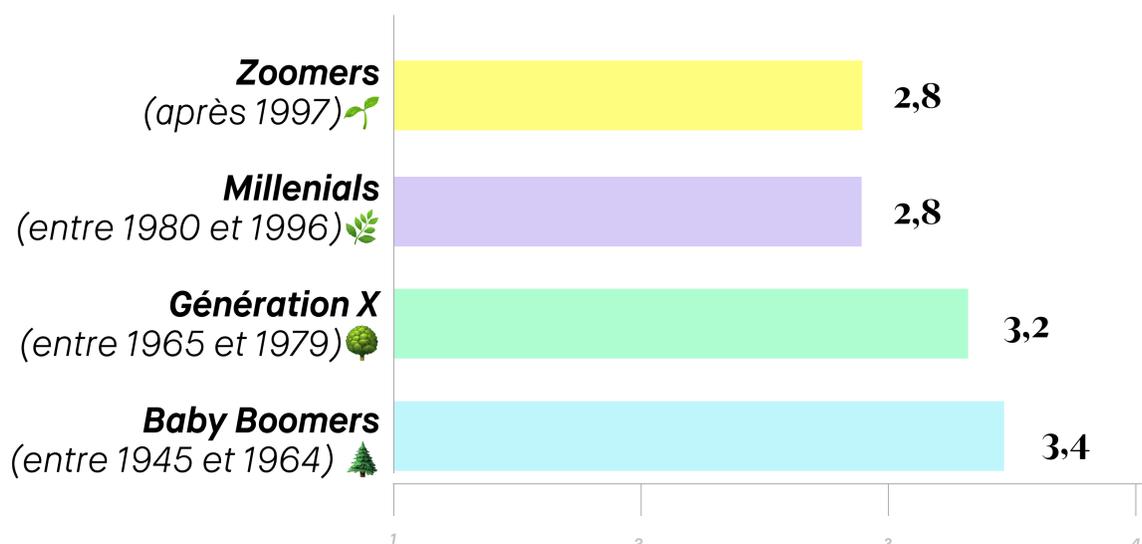
- Génération X 🌳

**Une pauvre qualité du dialogue**

À COMBIEN ESTIMERIEZ-VOUS LA QUALITÉ DU DIALOGUE ENTRE LES GÉNÉRATIONS ?

**3/5**

en moyenne





## La fracture, barrage à la transition

Les tensions intergénérationnelles ont toujours été une réalité : Hésiode disait déjà en 720 avant Jésus Christ « *je n'ai plus aucun espoir pour l'avenir de notre pays si la jeunesse d'aujourd'hui prend le commandement demain, parce que cette jeunesse est insupportable, sans retenue, simplement terrible.* » Mais notre époque n'est pas celle de frictions générationnelles normales et saines, nécessaires au renouvellement du monde par l'opposition.

Car face à l'absence de prise de responsabilités des anciennes générations, les jeunes d'aujourd'hui ont répondu par l'accusation de l'inaction. Et si dans un premier temps cette culpabilisation a été nécessaire à la prise de conscience, la sentence laisse maintenant peu de place au dialogue et à la collaboration pour réparer ensemble ce monde dont la jeunesse ne souhaite pas hériter.

De la rancœur est ainsi née la colère, une colère qui pourrait favoriser un séparatisme générationnel volontaire, une colère qui, déjà, fait émerger des points de rupture. La dernière enquête de l'Institut Montaigne (*Une jeunesse plurielle*, septembre 2021), montrait ainsi que 49 % des jeunes de 18 à 24 ans trouvent "compréhensible" d'affronter des élus pour protester (contre 40 % de la génération de leurs parents) et la tolérance pour les comportements de dégradation est 2 à 3 fois plus élevée chez les jeunes.

L'intergénérationnel semble donc dans une impasse. Et pendant que chacun fait la liste des culpabilités des autres, nous perdons un temps précieux qui nous éloigne de salvatrices transitions. Et pourtant, c'est peut-être bien l'urgence des transitions qui sera le principal facteur de réconciliation : la nécessité pragmatique de « laisser les querelles et les couteaux de côté » comme dirait Michel Serres.



# Une forte envie de ressouder les générations

# Une forte envie de ressouder les générations

**Une impérative réconciliation pour adresser les transitions**

C'est pourtant aussi l'énormité des enjeux environnementaux, sociaux, politiques, économiques à adresser qui constitue un levier inédit de réconciliation générationnelle. Le mot d'ordre semble être « sans cohésion, personne n'arrivera à rien ». Il est grand temps de tendre la main pour faire société demain.

## Plus forts ensemble

**“La cohésion c'est le moteur pour agir.”**

- Zoomer 🌱

**“On cherche des coupables des maux actuels dans les générations précédentes alors qu'on aurait tout à gagner à lutter ensemble.”**

- Millenial 🌿

**“Nous sommes à la croisée des chemins pour construire un nouveau monde... Et la coopération intergénérationnelle est une vraie opportunité : chaque génération a quelque chose à apporter, aucune ne détient la vérité.”**

- Génération X 🌳

**“Il faut regrouper l'énergie et la volonté de tous : chaque génération apporte sa pierre à l'édifice.”**

- Baby Boomer 🌲

D'ailleurs, si la qualité du dialogue intergénérationnelle n'était évaluée qu'à 3/5 par l'ensemble des répondants, l'importance de la cohésion intergénérationnelle pour affronter les défis qui nous attendent, elle, est évaluée à 4,3/5.

**ESTIMEZ-VOUS QUE LA COHESION INTERGENERATIONNELLE EST UN ELEMENT DETERMINANT POUR AFFRONTER LES DEFIS QUI NOUS ATTENDENT ?**

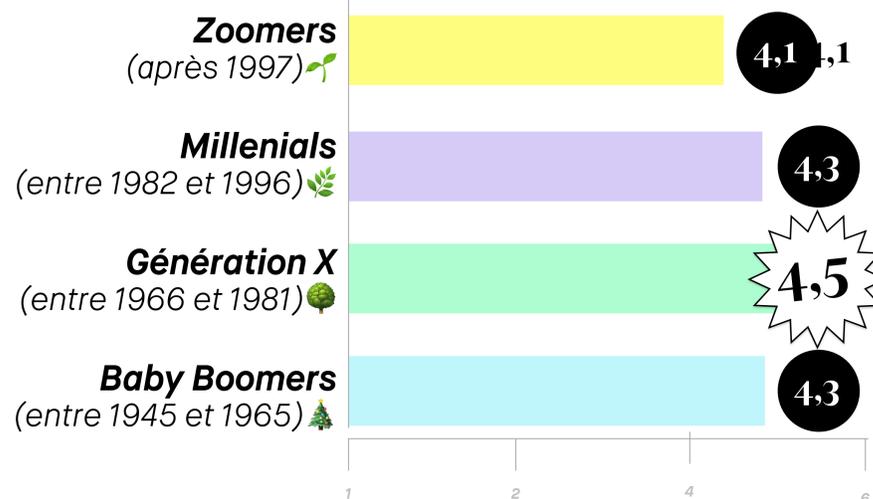


4,3/5 en moyenne

**« Si des années de vie nous séparent, c'est la même heure à notre horloge. Peu importe l'ampleur de notre passé, aujourd'hui on doit se battre pour ce monde qui est en train de nous échapper. »**

**Camille Etienne**

*Dans le court-métrage Génération produit par Sous l'orage*



D'ailleurs, dans ce contexte de rancœur de la jeunesse, il était intéressant de noter que l'importance de la cohésion était reconnue également par les plus jeunes.

## La réconciliation : une aspiration contemporaine inédite

« Écoute », « réconciliation », « inclusion », « tolérance »... Ces mots étaient récurrents dans les réponses de la génération Z.

Pas surprenant d'ailleurs que ce soit la génération à qui l'inclusion tient le plus à cœur, beaucoup plus que les autres générations (44% des Zoomers, 42% des milleniums, 36% des X et 28% des BabyBoomers.) Pour eux, le collectif dans toute sa diversité, qu'elle soit sociale, de genre, d'origine ou d'âge, est une richesse pour avancer. Cette aspiration à collaborer nous semble particulièrement inédite.

**« Cette jeunesse est pourrie depuis le fond du cœur. Les jeunes gens sont malfaisants et paresseux. Ils ne seront jamais comme la jeunesse d'autrefois. »**

- écrit sur une poterie dans les ruines de Babylone

# Une forte envie de ressouder les générations

Il a toujours fallu "tuer le père" pour prendre sa place dans la société, pour succéder à ses parents, pour reprendre la sociologue Claudine Attias-Donfut dans *Avoir 20 ans en 2020*. Mai 1968 en était l'incarnation. En sociologie, on parle d'effet d'âge. Pourtant, c'est bien l'inverse que l'on observe chez les plus jeunes aujourd'hui. Y a-t-il un effet de génération ? Cette nouvelle cohorte forgée par une époque si singulière (Les fantasmes de l'an 2000, la crise financière de 2008, le terrorisme, la crise sanitaire de la Covid 19, la crise écologique...) détournerait-elle la rengaine de l'histoire ?

## L'appel à la réconciliation Panorama des initiatives

En conséquence, dans l'entreprise comme dans la Cité, toutes générations confondues, les appels à la réconciliation fleurissent partout.

## Des nouveaux médias pour interpeler par les Z

Son jeune âge n'empêche pas la Génération Z d'agir. Triturés par l'éco-anxiété (45% en souffrent d'après l'étude The Lancet de décembre 2021 réalisée sur 10 pays), de nombreux jeunes militants développent des nouveaux formats de contenus pour interpeller et embarquer leurs aînés dans les enjeux écologiques :

**« On fait du bruit mais on ne s'entend plus, pour toi je piaille, pour moi tu grondes, la plupart du temps on se toise chacun dans notre monde. Alors on se masque comme on se manque, pour mieux cacher le fossé qui nous sépare. Celui qu'on a creusé au fil des années, par tabou, par pudeur. Mais aujourd'hui je prends la plume, ou plutôt le clavier et je t'écris cette lettre ou ce plaidoyer. Je peux pas faire sans toi, je veux plus faire sans toi. »**



Camille Etienne & Solal Moisan  
Dans leurs courts-métrages *Génération*  
d'octobre 2021

**« Je voulais surtout montrer que cette rupture n'est pas que dans la tête, dans la prise de conscience : elle se vit avec les proches, à commencer par les parents, qui ne comprennent pas toujours ce qu'il se passe. »**

**Arthur Gosset**

Etudiant de 24 ans et réalisateur du documentaire *Ruptures*. Source : *Le Monde*



## Le dynamisme associatif : Zoomers x Boomers

Alors même que l'on observait ces dernières années une crise du bénévolat et de l'engagement chez leurs aînés, les Millenials, les plus jeunes (les Zoomers) ont démontré pendant la pandémie leur engagement, faisant ainsi de l'association un lieu commun d'engagement pour les extrêmes de la pyramide des âges.



**des 15-25 ans ont déjà été bénévoles**

Source : Jam, octobre 2020, France



**des bénévoles ont plus de 65 ans.**

Source : Club Landoy, octobre 2021

# Une forte envie de ressouder les générations

Mais plus qu'un simple lieu pour se rencontrer, les associations s'engagent au cœur de leurs actions sur la rencontre des générations. Le succès d'Article1 sur le mentorat en est l'exemple parfait. [L'ONU démontre notamment dans un rapport de 2021](#) l'efficacité de l'intergénérationnel pour prévenir l'âgisme.

## Les dispositifs en entreprise

Les organisations, elles-aussi, affirment de plus en plus leur volonté de réunir et de réconcilier les générations. Mentorat, shadow boards, youth committees, CEO for 1 month... les dispositifs intergénérationnels se multiplient.

« Le besoin de co-construire avec les plus jeunes se généralise de plus en plus, et ce à toutes les échelles de l'organisation : de l'équipe au global. »

**Sandra Poma**  
Directrice des Ressources Humaines @ Deloitte



« Les 3 générations interrogées dans l'étude partagent une certaine humilité sur leur capacité à répondre seules aux enjeux. C'est ensemble qu'on y arrivera. »

**Amélie Lelyon,**  
Responsable Expérience Collaborateurs @ Roole



Et si toutes ces initiatives fleurissent autant, c'est qu'elles s'inscrivent dans un contexte favorable de convergence des aspirations entre les générations.

## Les fondations de la réconciliation dans une société fracturée

Lorsque l'on a demandé aux générations ce qu'elles souhaitaient transmettre aux autres dans le monde actuel, les réponses étaient plutôt unanimes sur les priorités : des fondamentaux du mieux vivre ensemble, les conditions *sine qua non* du dialogue.

### CE QUE VOUS AIMERIEZ TRANSMETTRE DAVANTAGE DANS LE MONDE ACTUEL...

#### #1 Des valeurs pour vivre ensemble

Autrement dit, un référentiel éthique commun : dans une société où les politiques tendent à l'extrême et où le religieux a du mal à trouver une place apaisée, ce cadre de valeurs communes est à réinventer.

#### #2 Le goût des autres pour refaire société

Après les fondations éthiques, boussole de société, il faut l'élan nécessaire pour aller à la rencontre d'autrui, une certaine curiosité de l'altérité, l'envie de construire ensemble. Le goût des autres est ainsi le deuxième ingrédient que nos répondants avaient le plus envie de transmettre.

#### #3 Le courage de la nuance à l'ère des raccourcis

Un résultat qui ne nous a guère étonné à l'ère de la polarisation des débats et de la montée des populismes : il s'agit ici d'accepter la remise en question pour permettre le compromis. Il n'est pas étonnant non plus, en miroir, que « le sens de la radicalité » soit la réponse la moins sélectionnée par les sondés.



# Une forte envie de ressouder les générations

CE QUE VOUS AIMERIEZ TRANSMETTRE DAVANTAGE DANS LE MONDE ACTUEL...

**#1** Des valeurs pour vivre ensemble

75%

**#2** Le goût des autres pour refaire société dans un monde fracturé

52%

**#3** Le courage de la nuance à l'ère des raccourcis

52%

**#4** De la connaissance pour comprendre les problématiques complexes

47%

**#5** De l'énergie pour transformer les idées

44%

**#6** Des compétences pour s'adapter dans un monde incertain

43%

**#7** Un regard frais sur les enjeux pour trouver de nouvelles solutions

39%

**#8** De l'expertise pour éviter les écueils déjà éprouvés

24%

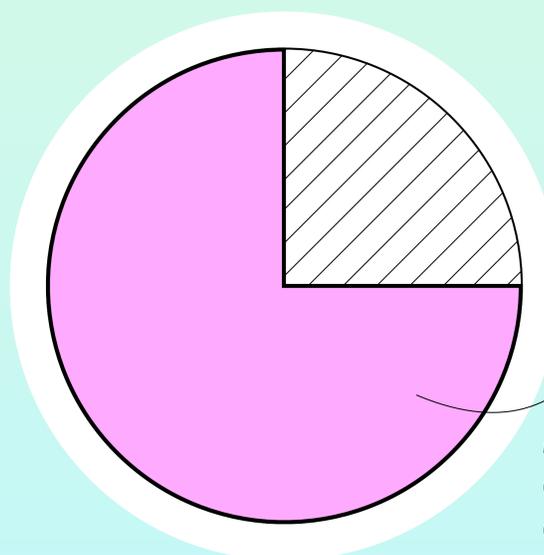
**#9** Un sens de la radicalité pour attaquer les enjeux à la racine

16%

**L'optimisme nécessaire pour se mettre en action**

Alors que les répondants jugent la cohésion intergénérationnelle primordiale pour adresser les enjeux, à la question, « Etes-vous optimiste sur l'avenir? », le « oui » l'emporte très largement, à plus de 75% toutes générations confondues.

Les générations croient donc la cohésion possible pour adresser les transitions. Y'a plus qu'à, mais comment ?



75%

Des répondants affirment être optimistes sur l'avenir, en moyenne



# Une base de commun bien présente

# Une base de commun bien présente

## Le plus puissant ingrédient fédérateur : un cap commun

« Il faut que les enjeux soient communs et que l'avenir soit partagé ! »

- Millennial 🌿

« Les enjeux sont trop grands pour que seulement les jeunes s'investissent. »

- Zoomer 🌱

« Nos sociétés sont fondées sur l'idée de vivre ensemble et d'un destin commun. »

- Boomer 🌲



« Nous devons montrer une manière fédératrice de réunir des extrêmes pour trouver des solutions. Il y a tellement de dispersions entre les intérêts, il faut trouver l'intersection. »

- Bertrand Piccard au Club Landoy en novembre 2021

Si l'envie de ressouder est bien présente, le sont tout autant les premières fondation de commun : face aux défis de réinvention auxquels sont confrontés nos modèles qui s'essouffent, les combats prioritaires sont les mêmes d'une génération à l'autre.

[L'enquête "Et maintenant?" d'Arte et France Culture de décembre 2021](#) révélait déjà que les deux premières problématiques qui préoccupaient le plus toutes générations confondues (sur 49652 répondants), sont #1 l'environnement et #2 le système éducatif.

Notre enquête aussi le démontre : quelles que soient les générations, les répondants identifient les mêmes causes comme prioritaires.

PARMI LES CAUSES CI-DESSOUS QUELLES SONT CELLES QUI VOUS ANIMENT ?

#1 L'accès à l'éducation

#2 La transition climatique

#3 L'égalité des chances

#4 La préservation de la biodiversité

#5 Les inégalités sociales

#6 La désinformation et le complotisme

#7 Le féminisme

#8 L'accès à la santé

#9 L'inclusion

#10 La pauvreté

#11 La montée des populismes

#12 Les problématiques migratoires

#13 L'insécurité

**La transition climatique : un objectif à 2030**

Commençons par la transition climatique : le sujet qui divise le plus. La profusion de littérature sur la fracture intergénérationnelle (Partie I) insiste en effet sur la difficulté à trouver un terrain d'entente sur la question climatique.

« Je constate que ce sentiment d'urgence face à la catastrophe écologique est de plus en plus prégnant. Cette génération a un rapport au temps particulier : ils ressentent la finitude du monde »

- Cécile Van de Velde, sociologue



# Une base de commun bien présente

## Le climat, une obsession de jeunes ?

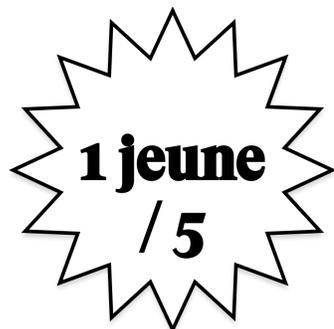
Dans notre enquête, les mots **climat, planète, terre ou encore nature** sont omniprésents dans les réponses des jeunes générations. La Génération Greta ne déroge encore une fois pas à sa réputation d'écoanxieuse : très préoccupée par le sujet et a le sentiment d'être seule dans la plaine de la transition climat.

« **Le dialogue intergénérationnel est mauvais sur le changement climatique. Les anciennes générations refusent de changer leur mode de vie et on va droit dans le mur.** »

- Zoomer 🌱



Des jeunes jugent le futur effrayant  
The Lancet, 2021



se déclare prêt à mourir pour la cause environnementale (plus que pour la France).  
La Fracture, Dabi, Ipsos 2021

67%

des jeunes européens souhaitent que la crise environnementale deviennent la priorité de l'Europe  
Commission Européenne, 2019

Et pourtant... le porte-parolat croissant sur ce sujet semble avoir fait son chemin chez les plus âgés puisque le sujet figure lui aussi dans le podium de leurs priorités.

**En 2019 déjà, une enquête IPSOS révélait que 74% des sondés étaient plus inquiets (dont 37% beaucoup plus inquiets) qu'il y a 5 ans sur le sujet du changement climatique.**

L'information fait son chemin.

Du rapport Meadows *Les Limites de la Croissance* pour le Club de Rome en 1972 au dernier rapport remis dernièrement au ministère de l'Education Nationale par le climatologue Jean Jouzel pour inscrire aux programmes scolaires une formation à la transition écologique, en passant par les prises de parole coups de poing de Greta... Les mentalités ont évolué.

D'ailleurs, lorsque l'on demande aux Baby Boomers ce qu'ils souhaiteraient dire spontanément à la jeunesse, on dessine dans leurs réponses un appel à l'audace et au courage pour adresser ces enjeux éminemment complexes.

« **Learn how to make the planet cleaner.** »

- Baby Boomer 🌲

« **Vote. Speak out more about climate change.** »

- Baby Boomer 🌲

« **Votez. Changer l'économie pour qu'elle devienne sociale et solidaire. Soyez obsédés par la préservation de la planète et exigez des gouvernants que ce soit la priorité absolue.** »

- Baby Boomer 🌲

« **Incompris et seuls, notre impact sera limité. Mais si nos aînés comprennent, on peut les inspirer, les bousculer et ensemble, nous pourrons changer les codes.** »

**Victoria Guillomon**  
Fondatrice @ Nouvel Oeil & Autrice Ce qu'on apprend pas l'école



# Une base de commun bien présente

## L'accès à l'éducation Apprendre pour comprendre

Si la transition climatique est un objectif, l'accès à l'éducation est indéniablement un puissant moyen d'impact.

Dans un contexte où le dialogue entre générations n'est pas bon par manque de compréhension mutuelle, c'est assez naturellement que l'éducation, comme base de commun dans la société, se hisse à la première place des considérations.

« Rien ne changera durablement, sans une réforme en profondeur de l'éducation, qui doivent (ou doit) : apprendre à apprendre, apprendre à contextualiser, à confronter les points de vue et identifier les liens entre les faits. Pour ne pas ingurgiter des contenus sans pouvoir en débattre, sans les comprendre. C'est la condition pour construire une pensée complexe et une culture adaptée à la complexité de la réalité, comme l'enseigne Edgar Morin.

Annie Batlle  
Autrice & Membre du CA  
@Laboratoire de l'Égalité



« La science écologique est exemplaire pour l'apprentissage de la connaissance systémique puisque sa base est la notion d'écosystème, à la connaissance transdisciplinaire [...]. La connaissance écologique est devenue vitale et urgente : elle permet, sollicite et stimule la prise de conscience des dégradations de la biosphère qui se répercutent de façon de plus en plus dangereuse sur les vies individuelles, les sociétés, l'humanité et nous incite à prendre les mesures indispensables à cet effet. »

- Edgar Morin, *Apprendre à vivre*

## L'égalité des chances Une éthique en chemin

Nous l'avons dit, pour les répondants, la cohésion intergénérationnelle est la fondation nécessaire à la construction de solutions durables et à leur passage à l'échelle pour avoir un impact systémique et sociétal.

Plus globalement, une transition écologique au service de l'humanité nécessite de ne laisser personne sur le carreau.

« On cohabite tous ensemble et on se doit de considérer nos rapports aux autres et au monde pour avancer ensemble - sans que personne ne soit délaissé. »

- Millennial 🌱

D'ailleurs, cela implique une certaine appréhension des enjeux d'éducation :



« Attention à ne pas réduire le mot éducation à l'école. Notre mission éducative dure tout au long de la vie. »

Pierre Hurstel  
Fondateur @ Matière à réflexion

Nous verrons ainsi plus loin dans cette étude que la mise en capacité de l'ensemble des corps sociaux - y compris les plus seniors - à adresser les enjeux environnementaux a été un vecteur de performance pour les entreprises du UK qui se sont aussi soucies de faire monter en compétences les aînés.



L'enjeu d'égalités des chances est également primordial dans un contexte où la transition climatique pèse en premier sur les moins aisés (augmentation du coût de matières premières devenues rares, prévarication des conditions de vie dans les zones déjà rudes...)

UNE FOIS CETTE BASE CONSOLIDÉE,  
COMMENT DONC AVANCE-T-ON  
ENSEMBLE ?

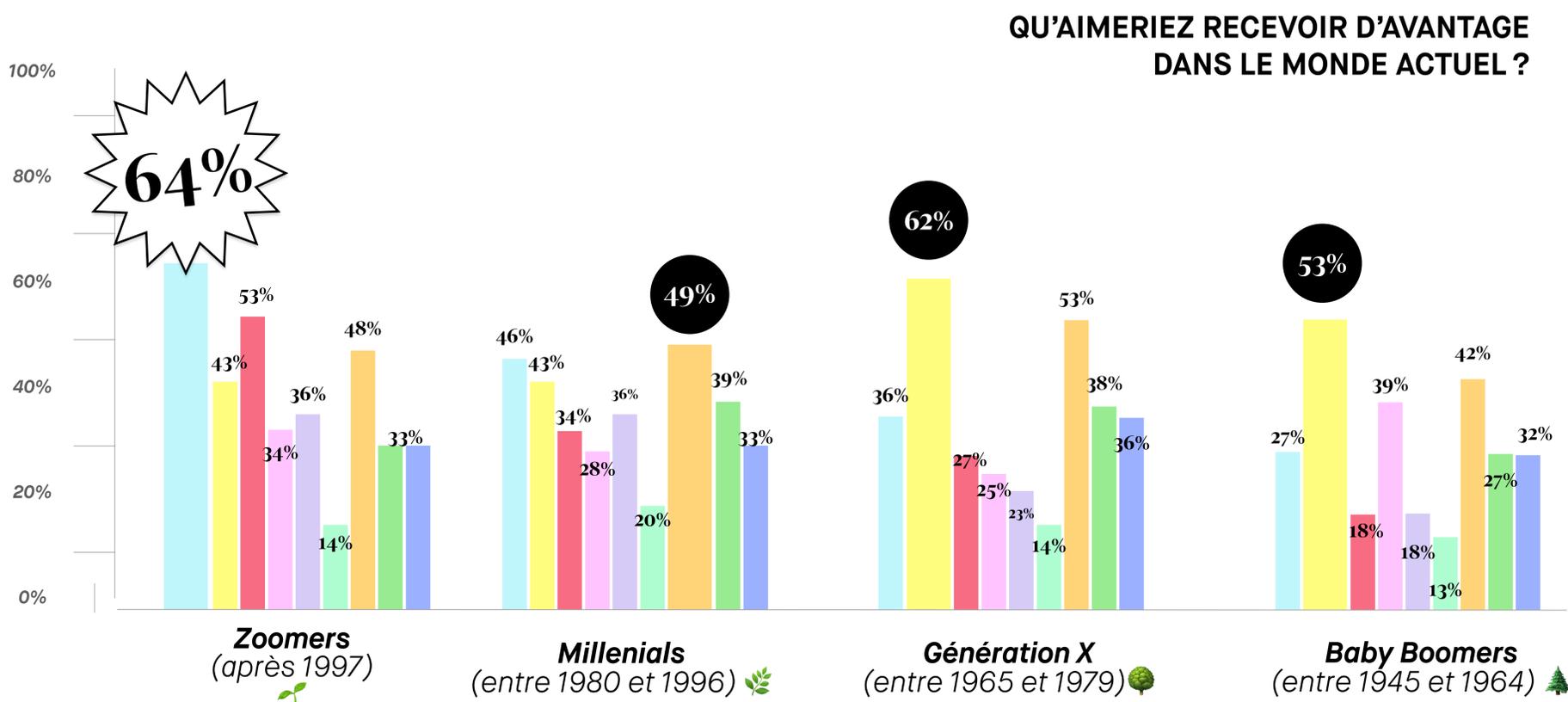


# Esquisse d'un nouveau pacte intergénérationnel

# Esquisse d'un nouveau pacte intergénérationnel

Cette base de commun à consolider représente de précieuses fondations pour dessiner un nouveau pacte intergénérationnel : tournées vers les mêmes enjeux sociétaux, optimistes quant à leur capacité de relever ces défis à condition de refaire corps pour adresser d'une même voix les enjeux, les générations semblent être conscientes de leur rôle respectif à jouer pour avancer de manière efficace, ensemble. Car lorsque nous avons posé la question de ce que chacun aimerait recevoir davantage dans le monde actuel, **les attentes sont bien distinctes entre les âges et sont révélatrices de la responsabilité qui incombe à chacun dans un contexte de réinvention sociétale.**

**Différentes générations, différentes attentes**



- De la connaissance pour comprendre les problématiques complexes
- Un regard frais sur les enjeux pour trouver de nouvelles solutions
- Des compétences pour s'adapter dans un monde incertain
- Des valeurs pour vivre ensemble
- De l'expertise pour éviter les écueils déjà éprouvés
- Un sens de la radicalité pour attaquer les enjeux à la racine
- De l'énergie pour transformer les idées
- Le courage de la nuance à l'ère des raccourcis
- Le goût des autres pour refaire société dans un monde fracturé



Tentons de comprendre le rôle et les responsabilités projetés par chaque génération pour remplir ce nouveau pacte intergénérationnel tourné vers des causes sociétales communes :

### Génération Z

**GÉNÉRATION RELÈVE**   
Un commando en préparation

### Millenials

**GÉNÉRATION COURROIE**   
Pour faciliter le passage à l'échelle

### Génération X

**GÉNÉRATION HUMILITÉ**   
Être bousculés pour mieux avancer

### Baby boomers

**GÉNÉRATION GÉNÉROSITÉ**   
Pour donner les moyens de l'impact

# Esquisse d'un nouveau pacte intergénérationnel

**GÉNÉRATION RELÈVE**   
Un commando en préparation

« C'est un changement d'ère écologique, économique, politique, digitale, sociale et c'est notre responsabilité de construire demain.

Je trouve que c'est formidable tout ce qu'on va devoir apporter au monde. Mais on a quand même une sacré mission. »

Flora Ghebali  
Fondatrice @ Coalitions



Un coup d'œil jeté au top 3 des attentes des moins de 25 ans est assez évocateur de leur posture :

**#1 de la connaissance pour comprendre les problématiques complexes**

**#2 des compétences pour s'adapter dans un monde incertain**

**#3 de l'énergie pour transformer les idées**

On sent chez la jeunesse l'urgence de se préparer aux enjeux contemporains, et vite. Consciente des résultats mitigés de la génération qui les a précédés sur les sujets de transition environnementale, elle souhaite être en pleine possession de ses capacités et avoir développé tout son potentiel pour se saisir des enjeux à bras le corps.

**“On est une génération plus consciente des problèmes et on souhaite apporter des changements pour de vrai.”**

- Zoomer 

**“Chaque génération sa force. La nôtre : la volonté de changer les choses et notre énergie.”**

- Zoomer 

**« Nous avons un militantisme éclairé dans le sang. »**

Iris Maréchal  
Présidente @ Observatoire Etudiant des VSS



Une puissance dans la volonté d'action et d'impact d'ailleurs largement reconnue par les aînés.

**“Les solutions ne viendront pas de nous (les plus de 30 ans). Il faut savoir faire confiance, passer le relais. Je suis bluffé par le talent, la solidarité et l'énergie de beaucoup de jeunes. Tous les jours dans mon métier !”**

- Génération X 

**“L'irruption de Greta Thunberg ou d'Extinction Rébellion par exemple a donné un coup d'accélérateur aux actions pour le climat.”**

- Génération X 



# Esquisse d'un nouveau pacte intergénérationnel

## GÉNÉRATION COURROIE Pour faciliter le passage à l'échelle

*Courroie, n.f. : Bande étroite d'une matière souple et résistante servant à lier, à attacher.*

### Un rôle de passage de témoin

Les Millenials qui incarnaient encore la relève il n'y a pas si longtemps, se souviennent de leur arrivée dans l'Entreprise : pleins de fougue, ils voulaient la transformer en profondeur. Aujourd'hui conscients que la mise en mouvement n'est pas chose aisée et nécessite la rencontre d'une multitude de paramètres, c'est la génération avec les attentes les plus panachées et équilibrées parce qu'ils sont désormais plus conscients de la complexité des transitions.

**Forte de cette nouvelle maturité, ils posent un regard intéressant sur l'importance de la cohésion intergénérationnelle :** nous avons été marqués par le nombre de témoignages de Millenials qui se sont accumulés dans le cadre de cette enquête sur l'importance des dynamiques de transmission. La notion d'héritage était très prégnante dans leurs propos et on ressent dans leurs mots la responsabilité qu'ils se donnent de jouer le rôle de passage de témoin entre les aînés et ceux qui ont maintenant pris leur relève. C'est pourquoi nous les avons qualifiés de *Génération courroie*.

### Un nécessaire héritage pour fixer le cap...

**“On ne peut pas savoir où l'on va si on ne sait pas d'où on vient.”**  
- Millenial 🌿

**“Le passé est un enseignement pour l'avenir, on en a besoin pour écrire le futur.”**  
- Millenial 🌿

**“Il serait présomptueux de croire que l'on peut créer à partir de rien, sans héritage.”**  
- Millenial 🌿

**« Notre rôle est de dessiner la carte qui va guider et réconcilier chaque génération. »**

**Laura Driancourt**  
Co-fondatrice @Projet Adelphité



### ... & pour avancer avec plus d'efficacité

Dans les chiffres de l'enquête, on retrouve chez cette génération mère de la startup nation cette envie d'avancer rapidement et avec efficacité : c'est la seule génération qui positionne "l'énergie pour transformer les idées" en première position de ce qu'ils souhaiteraient recevoir.

Et se dessine dans leurs réponses un rôle primordial à jouer sur la **transmission d'un inventaire des erreurs et des succès du passé pour accélérer le changement** grâce à ces précieux retours d'expérience.

**“Sans connaître le passé, on reproduit les mêmes erreurs.”**  
- Millenial 🌿

**“Les anciens peuvent nous raisonner quand on s'emballe trop et nous faire avancer plus vite avec leur méthode.”**  
- Millenial 🌿

Ils pourront également jouer le rôle de gardiens du cap : éviter les dispersions en recentrant l'action autour de l'objectif à atteindre.

**“Oublier le « pourquoi » est contre productif.”**  
- Millenial 🌿



# Esquisse d'un nouveau pacte intergénérationnel

## GÉNÉRATION HUMILITÉ Être bousculés pour mieux avancer

Chez les plus de 43 ans aussi, le top 3 des aspirations est éloquent :

- #1 un regard frais sur les enjeux pour trouver de nouvelles solutions
- #2 de l'énergie pour transformer les idées
- #3 le courage de la nuance à l'ère des raccourcis

Ceux qui sont aujourd'hui en âge d'être aux postes de direction adoptent une posture d'humilité : conscients des problématiques qu'ils ont laissés s'installer un peu trop longtemps sans réagir, pourtant réellement disposés à corriger le tir (la transition climatique fait aussi partie de leur top 3 des causes qui leur tiennent à cœur), ils sont prêts à être bousculés dans leurs modes de pensée, prêts à se laisser percuter par la fraîcheur des idées de la relève.

**“Je crois que c'est plutôt les jeunes qui ont une leçon à nous donner.”**

- Génération X 🌱

**“En fait, je n'ai pas vraiment l'impression de pouvoir leur transmettre quelque chose. J'ai plutôt l'impression du contraire. A part leur dire de préserver de la légèreté.”**

- Génération X 🌱

**“Je souris en voyant ce que recherche la génération X, un regard frais. Quand je discute avec mon directeur général, c'est bien ce qu'il attend : d'être bousculé pour mieux gouverner l'entreprise.”**

- Millennial 🌱

**“Il faut s'appuyer sur l'expérience que peuvent apporter les plus anciens, et la secouer avec une bonne dose d'idées fraîches et non conformistes des plus jeunes.”**

- Millennial 🌱

**« Il y a un enjeu de solitude des dirigeants : il est nécessaire de créer une proximité, des rencontres entre les dirigeants et la jeunesse pour donner l'opportunité à chacun de partager sa vision du monde et de s'enrichir mutuellement. »**

**Rachida Ouarane**  
Responsable transformation et attractivité RH  
@ Crédit Agricole



# Esquisse d'un nouveau pacte intergénérationnel

## GÉNÉRATION GÉNÉROSITÉ Pour donner les moyens de l'impact

Il est apparu dans cette enquête de fortes attentes à l'égard des aînés, notamment celle de jouer pleinement son rôle de transmission.

**“Les générations matures pensent beaucoup à ne pas perdre ce qu’elles ont acquis, il y a un vrai problème de partage.”**

- Génération X 🌳

### Transmettre des moyens

Ainsi, il est clairement attendu des aînés qu'ils mettent la main à la pâte des efforts collectifs pour pouvoir arriver à adresser les enjeux contemporains en fournissant aux générations suivantes les bagages nécessaires.

**“Les jeunes ont l'énergie mais les vieux ont les moyens financiers et l'expérience.”**

- Zoomer 🌱

**“Les "vieux" ont beaucoup de temps libre pour aider à la transition. Et ils ont du pouvoir d'achat. Ils votent plus que les jeunes et ont donc un poids politique. Nous avons besoin d'eux.”**

- Millennial 🌿

**“Les jeunes ont les idées, les plus anciens les moyens.”**

- Génération X 🌳

Et c'est d'ailleurs un devoir de transmission dont les retraités se sont saisis ! Une récente enquête du Club Landoy révélait qu'en 2021 :

**30% des bénévoles ont plus de 65 ans.**

**49% font des dons à des associations.**

**61% des seniors aident financièrement leurs enfants.**

Mais le devoir de transmission est plus complet qu'une seule mise à disposition de moyens, qu'ils se comptent en temps ou en argent.

### Transmettre un rapport au monde

Quand on demande aux aînés ce qu'ils souhaiteraient spontanément transmettre aux générations après la leur, leurs réponses nous ont beaucoup touchées. Les dépositaires du monde d'hier ont, plus que tous les âges, la sensibilité pour identifier les intemporels, les valeurs cardinales guides d'une vie.

**“Relativisez, avec humour.”**

- Baby Boomer 🌲

**“Communiquez, communiquez, communiquez.”**

- Baby Boomer 🌲

**“Persévérez et foncez.”**

- Baby Boomer 🌲

**“Ne vous soumettez jamais.”**

- Baby Boomer 🌲

**“Osez faire confiance et faites-vous respecter en retour.”**

- Baby Boomer 🌲

**“Ayez soif de vivre !!! Étonnez-vous !”**

- Baby Boomer 🌲

**“Écoutez votre cœur et foncez.”**

- Baby Boomer 🌲

**“Respectez les autres, écoutez-les.”**

- Baby Boomer 🌲

Bref, les essentiels d'une vie épanouie.





**Et l'Entreprise  
dans tout ça ?**

# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte

« Être au monde est indissociable du travail, au sens où l'homme érige son humanité en façonnant le monde. »

- Cynthia Fleury, *Le soin est un humanisme*



**Le travail, un paramètre primordial**

#1 Le travail dans une structure à impact positif

#2 Le travail dans une entreprise à faire pivoter profondément

#3 La consommation éclairée et engagée

#4 Le bénévolat dans une association

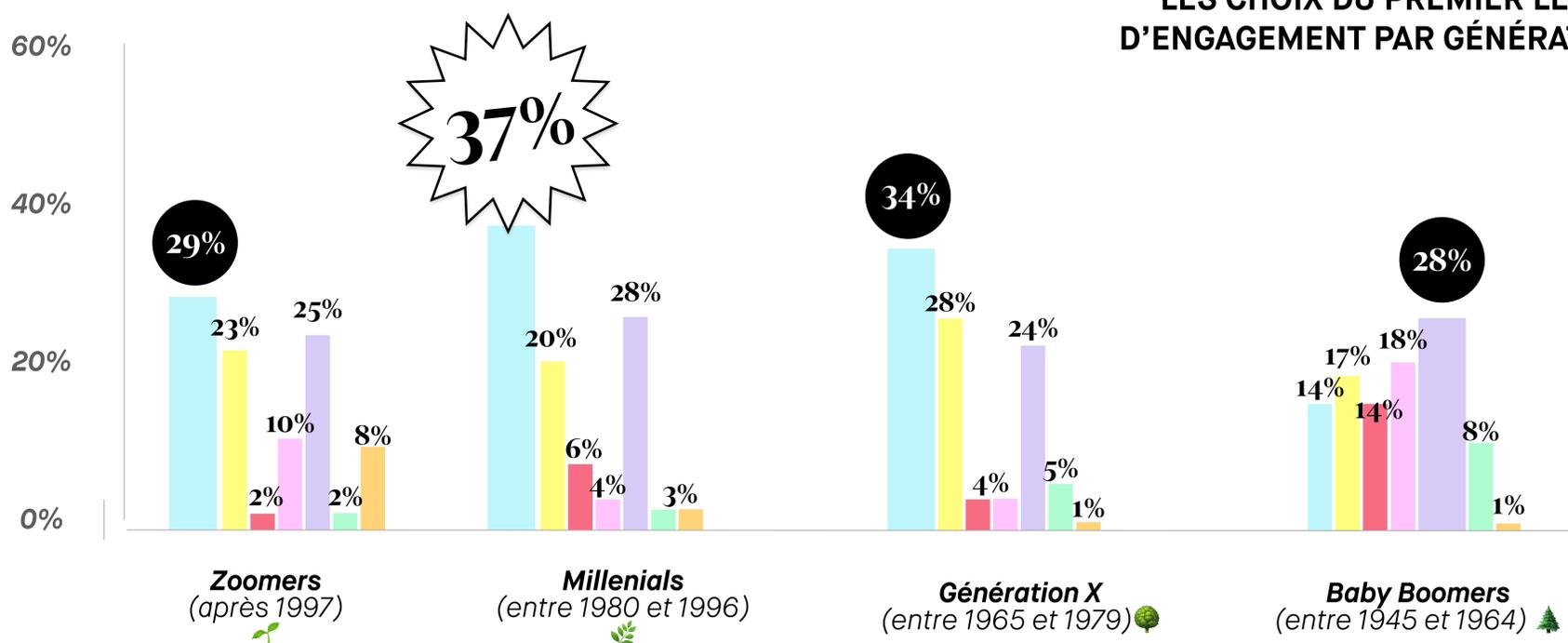
#5 L'investissement financier dans des entreprises qui changent la donne

#6 L'activisme hors système

#7 L'activisme politique

HIÉRARCHISEZ VOS LEVIERS D'ENGAGEMENT PAR ORDRE DE PRÉFÉRENCE POUR ADRESSER CES CAUSES QUI VOUS ANIMENT :) )

LES CHOIX DU PREMIER LEVIER D'ENGAGEMENT PAR GÉNÉRATION



Pour tous ceux qui sont en âge d'être en activité, le travail - qu'il soit dans une structure à impact positif ou dans une entreprise à faire pivoter profondément - occupe une place de choix dans adresser les causes qui leur tiennent à cœur. **Le travail cumule même 52% des premiers choix pour les Zoomers** (qui n'ont pourtant pas encore mis un pied dans l'entreprise pour certains !). Des résultats qui - bien que non représentatifs - viennent questionner le récent sondage OpinionWay (février 2022) qui déclarait que 62% des salariés arrêteraient toute activité professionnelle s'ils le pouvaient. Quand il s'agit d'adresser les causes qui touchent les cordes sensibles, les sondés transforment l'activité professionnelle en acte de militantisme.

On retrouve également dans ce classement des leviers d'engagement la perte de confiance envers

les institutions politiques et surtout cette **quête d'alignement entre son éthique personnelle et sa tâche quotidienne**. À l'instar des mouvements que l'on a pu observer dans les organisations, à l'échelle individuelle aussi la **responsabilité sociale et environnementale tend à s'inscrire au cœur du réacteur**, au cœur de l'activité. L'heure n'est plus aux engagements additionnels, éparpillés il y a une volonté de s'investir dans les transitions à mener tous les jours par le levier du travail. Alors que l'activisme, qu'il soit institutionnalisé ou hors système, cumule 60% de leurs derniers rangs de leviers d'impact, il y a de fortes attentes à l'égard de l'Entreprise.

# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte



## De la quête de sens à l'impératif d'utilité

On note également une subtilité intéressante entre la population Zoomers et la population Millenials. **Le travail dans une entreprise à faire pivoter profondément a ainsi plus de succès auprès des Zoomers** : 23% l'ont positionné au premier rang contre 20% des Millenials. Ces derniers préfèrent les structures à impact : 37% des premiers choix des Millenials contre 29% pour les Zoomers.

Cela traduit certainement une approche moins romancée et plus pragmatique de l'impact sur les transitions à mener et une confiance envers le véhicule de l'Entreprise pour répondre à leurs enjeux.

## Une confiance a priori à ne pas abîmer

Ce léger décrochage entre Zoomers et Millenials peut également s'expliquer par l'effet déceptif sur les jeunes recrues d'organisations autoproclamées à impact positif qui s'avèrent finalement peu alignées en interne. Le compte Instagram @balancetastartup en est une illustration : la dissonance entre le discours d'engagement d'une entreprise et la réalité du travail peut avoir un effet boomerang sur les perceptions, d'autant plus que les jeunes générations sont particulièrement attentives sur ces sujets. Nous l'avons vu lors de la première enquête de Youth Forever (mars 2021), le respect est une valeur cardinale pour les nouveaux entrants sur le marché du travail et une condition *sine qua non* de leur engagement.

« Là où il y a eu les plus grosses frustrations, c'est quand les petites start-ups ont un excellent storytelling et qu'en réalité l'entreprise est toxique. C'est trop hype dans l'annonce par rapport à la réalité. Dans ces cas-là, il y a beaucoup de "high quit". Dans les grands groupes, on sait à quoi s'attendre. »

Ahmet Akyurek  
Co-fondateur KRATEO



QUEL RÔLE L'ENTREPRISE DOIT-ELLE DONC  
JOUER POUR REMPLIR PLEINEMENT CE  
CONTRAT DE CONFIANCE ?

« Il est essentiel que les jeunes salariés soient considérés comme acteurs de la transformation de leur entreprise. Le véritable changement vient tout autant de la définition d'une feuille de route que de sa mise en œuvre au quotidien . »

Eve Roehrig  
Adjointe au directeur des affaires  
publiques, Safran

« Aujourd'hui je travaille dans le packaging, dans l'industrie traiteur : c'est a priori pas le métier le plus en phase avec mes convictions. Mais moi je suis prête à aller bosser chez Coca-Cola pour changer les choses. »

Pauline Lepage,  
Membre CliMates



D'où l'impératif d'adopter un discours de vérité, sincère sur la réalité de l'entreprise.

« Nous visons la transparence : reconnaître nos défauts, parler de nos objectifs plutôt que de faire des déclarations qui sous-entendent que c'est déjà établi. »

Amélie Lelyon,  
Responsable Expérience  
Collaborateurs @ Roole



# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte

**CARE**  
Créer les conditions de la  
considération mutuelle

Une éthique du soin est une véritable boussole de l'agir, pas simplement une bienveillance passive. Et c'est certainement ce dont nous avons besoin au sein de nos organisations pour refaire collectif, pour ressouder les mondes générationnels.

Le *Care* tel que théorisé par la politologue américaine Joan Tronto se découpe en 4 phases solidaires les unes des autres :

**Caring about**, porter attention à autrui

**Taking care of**, définir sa responsabilité d'agir pour répondre au besoin identifié

**Care giving**, prendre soin de l'Autre

**Care receiving**, reconnaître la réaction au soin

## Le rôle managérial de considération

Premiers référents des jeunes recrues, les managers ont un rôle primordial à jouer pour passer le *Care* à l'échelle au sein de l'Entreprise.

**“J'ose dire tout ce que je pense sur les engagements de mon entreprise parce que j'ai un manager totalement à l'écoute. C'est hyper important de se sentir soutenu.”**

- un représentant des Zoomers 🌱

« Le jour où les soldats cesseront de vous exposer leurs problèmes, sera le jour où vous arrêterez de les commander. Ils auront soit perdu la confiance en votre capacité à les aider, soit conclu que cela vous est égal », disait d'ailleurs le général Colin Powell, à la tête des armées américaines pendant la première guerre du Golfe. **Néanmoins, cette prérogative managériale n'est pas toujours valorisée au sein des organisations, si bien que cette responsabilité tend parfois à être reléguée au second plan.**

QUEL RÔLE L'ENTREPRISE DOIT-ELLE  
DONC JOUER POUR REMPLIR PLEINEMENT  
CE CONTRAT DE CONFIANCE ?

« Les talents vont échapper à  
l'Entreprise si on ne prend pas soin  
d'eux. »

**Pierre Hurstel**  
Fondateur Matière à réflexion



« Le Care (ou « éthique du soin ») est  
une bienveillance engagée, une  
habilité à reconnaître l'Autre et à  
agir en conséquence. C'est une  
disposition morale qui consiste à se  
soucier d'autrui. »

- Emmanuelle Duez et Justine  
Dupuy, *Le goût des autres*



« « Les managers font parfois face à des  
injonctions contradictoires : on leur  
demande de produire, mais quand on  
produit, on a moins le temps à consacrer  
au volet humain pourtant essentiel dans le  
management. Et moins on le fait, plus on  
oublie et on entre dans un tunnel ! Les  
managers deviennent super techniciens; la  
considération et la reconnaissance se  
délitent peu à peu... »

**Véronique Lemarchand**  
Responsable Formation - Consulting @ Deloitte



# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte

**CARE**  
Créer les conditions de la  
considération mutuelle

## Comment donc impulser les bons comportements managériaux ?

Les inciter à libérer du temps sans les mettre en difficulté individuellement nécessite par exemple de revoir les critères d'évaluation de la population managériale pour récompenser le temps investi dans la considération des équipes.

Créer les bonnes conditions de l'exercice de leurs responsabilités managériales leur permettra également de jouer leur rôle de courroie de transmission avec la direction.

« **C'est très dur pour les jeunes de parler "sans filtre" quand on parle au comité exécutif. Managers et RH ont la responsabilité de donner aux dirigeants la lecture des attentes et des aspirations.** »

**Carine Delliere**  
Directrice des Ressources Humaines Garnier  
International & new Brands @ L'Oréal



## Les dispositifs RH de la compréhension intergénérationnelle

Néanmoins, les managers ne peuvent être les seuls pourvoyeurs du Care.

Tout d'abord parce que l'unicité de l'interlocuteur rend la lecture des besoins biaisée. Le manager n'est pas un interlocuteur neutre et la remontée des difficultés n'est jamais garantie sans retombée préjudiciable sur le quotidien de travail.

Ensuite parce que multiplier les canaux de dialogue permet à l'Entreprise d'avoir une lecture non biaisée des besoins.

Quelques bonnes pratiques partagées par les professionnels que nous avons interrogés :

### Compléter les managers avec des prises de pouls

Des baromètres réguliers, anonymisés et non biaisés peuvent ainsi être mis en place pour prendre régulièrement le pouls des jeunes collaborateurs au sein de l'Entreprise. Une autre pratique intéressante : le challenge de dispositifs RH par de jeunes externes. Amélie Lelyon, Responsable expérience collaborateurs chez Roole, propose ainsi régulièrement des études de cas RH à des étudiants pour remettre en question des problématiques internes avec le regard frais de jeunes talents.

### Permettre les remontées crues

Il peut être quelques fois utile de laisser remonter l'information sans filtre : permettre aux dirigeants d'avoir accès à la matière brute de la jeunesse de l'Entreprise pour qu'ils puissent se faire bousculer directement par la fraîcheur de ses idées, et pour renforcer côté jeunes talents le sentiment de considération en créant un dialogue avec le plus haut niveau de l'organisation. Si cela ne peut être fait sous la forme d'un constant libre accès au risque de phagociter l'emploi du temps des dirigeants, les talents les plus engagés et téméraires en sont très demandeurs.

« **Le PDG de l'entreprise a écrit un livre où il parle de reconnaissance et de communication au sein de l'Entreprise. Je trouvais que c'était éloigné de la réalité et je suis arrivé dans son bureau avec son bouquin surligné et plein de post-its sur les pages.** »

- Zoomer 🌱

« **Dans mon entreprise, des jeunes ont écrit directement au CEO sur la stratégie climat. Ça a davantage mis mal à l'aise les managers directs que le dirigeant qui leur a écrit en retour pour répondre à leurs questions.** »

- Millenial 🌱

# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte

## Créer un langage commun

« Ils ne comprendront jamais si on commence par leur expliquer nos idées folles. Il faut les traduire dans leur langage. »

Urs Meier,  
Head of client @ Project Z



Pour pouvoir adresser main dans la main les enjeux de transformation de l'Entreprise, il faut créer les conditions culturelles de la compréhension mutuelle : un langage commun qui permettent d'avancer vers des objectifs partagés.

« La transition environnementale, c'est d'abord une transformation culturelle : il faut redéfinir la notion de performance, il faut redéfinir ce que veut dire gagner, il faut redéfinir ce à quoi on donne de la valeur. »

- Génération X 🌱

## ENABLE Organiser la montée en puissance

Créer les conditions de la considération mutuelle donc, autour d'un objectif commun : celui de la transformation. Car n'oublions pas que le travail est considéré comme un levier d'engagement pour adresser les grandes transitions, et que c'est dans ce contexte que l'Entreprise est particulièrement attendue pour réconcilier les générations. Comment donc ensuite rendre le corps social de l'Entreprise en capacité de mener ensemble ces grandes transitions ?

« Le terrain de jeu exceptionnel de l'intergénérationnel, c'est l'apprentissage. Ça fait des étincelles ! Parce que la montée en compétences n'est pas que dans un sens : l'apprenti apprend aussi au tuteur, il arrive avec ses compétences, avec sa génération, avec son approche. »

Frédéric Bardeau,  
Président et co-fondateur @ Simplon



Mais du coup : qui transmet quoi ?

## De tuteur à tuteuré : une grande valeur ajoutée sur le soft

Si nous vivons à l'ère de l'obsolescence des compétences techniques, les compétences douces sont souvent des flèches affûtées à l'arc de nombreux seniors. Cet apport est précieux pour les jeunes recrues.

« Quand je suis arrivée dans l'entreprise, mon équipe était plutôt composée d'ainés et je me suis dit « oh non, la barbe! » Et puis je me suis surprise moi-même : j'ai énormément appris à leurs côtés, notamment la confiance en moi. »

- Zoomer 🌱

# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte

**ENABLE**  
Organiser la montée en puissance

## De la jeunesse vers les aînés : les nouvelles connaissances

Nous avons vu plus haut que la Génération X, en âge d'être aux postes de direction aujourd'hui, souhaitait être secouée dans ses représentations et croyances. Il y a donc un enjeu d'accélérer l'éveil des aînés aujourd'hui grâce au regard frais et aux connaissances nouvelles que la relève, qui sort tout juste de formation et particulièrement sensibilisée sur les sujets de transition, a pu cumuler.

« Dans les prochaines années, les entreprises feront face à de nombreux jeunes talents dont les compétences et idées auront été façonnées autour de la transition écologique et du développement durable. Les entreprises doivent se préparer à intégrer cette notion pour attirer et retenir des jeunes talents. »

**Charlotte Lambert,**  
Community & Impact @ Worklib  
& Founding member @ HEC Transition



## À l'échelle de l'organisation : une base commune de compréhension

Pour autant ces nouvelles connaissances accumulées pendant les temps de formation académique ne sont pas confrontées à la réalité de l'entreprise et il est également de la responsabilité des entreprises de former les aînés sur ces sujets afin de permettre une transmission intergénérationnelle complète, qui permette aux jeunes talents de développer leur plein potentiel sur les sujets de transition.

Au UK, la Work Foundation a réalisé une enquête en 2021 sur la transition environnementale et celle-ci révélait que **47 % des entreprises trouvaient difficile de recruter du personnel possédant les compétences nécessaires**, ces lacunes augmentant la charge de travail du personnel, retardant le développement de nouveaux produits et services et augmentant les coûts d'exploitation.

Pour atténuer les difficultés de recrutement, de nombreuses entreprises à faibles émissions carbone entreprenaient par conséquent une formation intensive. **81 % d'entre elles dispensaient même leur propre formation en interne**, avec un réel enjeu de s'assurer que l'ensemble du corps social dispose d'une même base de compréhension. Il s'agit donc de ne laisser personne sur le carreau de la transition au risque de voir se polariser encore davantage les représentations selon les générations. C'est d'ailleurs un investissement qui paie :

« Au UK, les entreprises qui souffrent le plus de la transition environnementale sont celles qui ont le moins investi sur les aînés : s'il n'y a personne pour former les jeunes à une activité en ayant connaissance de ces enjeux, on est constamment obligé de faire venir ces expertises de l'extérieur et ça coûte plus cher. »

**Heather Taylor,**  
Analyste @ The Work Foundation



## Définir les besoins de transmission

Pour qu'à la maille du jeune collaborateur, tous les ingrédients soient réunis pour qu'il soit pleinement préparé aux enjeux à venir au sein de l'organisation, le recueil du besoin de chacun reste indispensable.

« Tout se joue selon moi dans le recueil des besoins. On peut avoir une approche descendante et se dire que l'on sait de quoi les collaborateurs vont avoir besoin. Soit on a une posture basse en travaillant quasi à la maille de chaque collaborateur pour identifier les deltas. »

**Véronique Lemarchand**  
Responsable Formation &  
Consulting @ Deloitte



# L'Entreprise, acteur clé de ce nouveau pacte



« Comment engager une organisation si le dirigeant n'en est pas le sponsor ? »

**Timothée Devaux,**  
Head of Mobile Business Unit @ SGLI

Cependant, rendre capacitaire la jeunesse est nécessaire, mais pas suffisant. Pour réellement créer les conditions de l'impact sur le temps long, le leadership joue un rôle clé.

## IMPACT Réinventer la fabrique à leadership

« Former c'est bien, transformer c'est mieux, comme nous le disait Pierre Hurstel au cours d'un focus group. On a fabriqué de la toxicité à la tonne dans le leadership et on risque de perdre les jeunes déterminés à cause de ça. »

Ce qui permettra peut-être de contraindre les dirigeants à l'action ? L'ancrage très forts des jeunes générations sur leurs essentiels.

« La jeunesse a toujours eu la fraîcheur de vouloir changer les choses. La différence c'est peut-être qu'aujourd'hui les essentiels sont non négociables. Il y aura plus d'intransigeance de la part des jeunes collaborateurs à l'égard des directions. »

**Carine Delliere**  
Directrice des Ressources Humaines Garnier International & new Brands @ L'Oréal

« Le changement n'advient pas si on garde le même statu-quo de leadership. »

**Heather Taylor,**  
Analyste @ The Work Foundation



**94%**

des jeunes estiment que les dirigeants d'entreprise prennent insuffisamment voire pas du tout en compte les enjeux environnementaux dans leurs décisions

(REFEDD, octobre 2020)



Comment donc réinventer le leadership pour qu'il soit au rendez-vous des enjeux immenses à adresser au sein de l'Entreprise ?

## Préparer les dirigeants



« Le premier frein au déploiement de schémas de rupture dans les entreprises, c'est une mauvaise appréhension du sujet par manque de formation des dirigeants, tant que les dirigeants n'acceptent pas de passer du temps sur la réalité scientifique, ils risquent de rester dans le déni sur leur responsabilité. »

**Barthélémy Guislain,**  
Président @ Association familiale Mulliez

« On nous a appris à piloter la performance au trimestre. En tant que dirigeante, j'ai dû renoncer à tous ces réflexes pour pouvoir embrasser les conséquences durables de nos actions. »

- Génération X 🌱

## Apprendre à transmettre le flambeau



« Nous devons faire confiance beaucoup plus tôt qu'on ne l'a fait avec ma génération aux prochaines générations pour mettre les jeunes en responsabilité et en capacité de prendre des décisions sur ces sujets. »

**Barthélémy Guislain,**  
Président @ Association familiale Mulliez

**Et n'oubliez pas...**

**« La vieillesse, c'est ce qui arrive  
aux gens qui deviennent vieux. »**

**Simone de Beauvoir**



A l'origine de cette association préside un double constat :

La pandémie de Covid 19 a abîmé dans son potentiel d'impact une génération sur le point de prendre son envol et d'agir sur le monde. Il s'agit là d'inciter tous les acteurs à « réparer » ou compenser durablement les conséquences de la pandémie sur cette jeunesse.

A plus long terme et dans un contexte de transitions majeures qui percutent les organisations, l'Entreprise aura besoin d'une jeunesse en pleine possession de ses moyens pour opérer les grandes transformations. Demain, sans cette jeunesse, l'entreprise ne sera rien.

Il y a donc matière à la conclusion d'un nouveau pacte entre les entreprises et la jeunesse, à structurer autour de 3 temporalités :

**Care** : réparer, prendre soin d'une génération abîmée par l'époque, dans et en dehors de l'entreprise.

**Enable** : partager de la connaissance et des compétences pour rendre capacitaire la jeunesse et la mettre en position de pouvoir dans l'Entreprise.

**Impact** : permettre à la jeunesse de transformer les organisations vers des modèles durables, soucieux de ce qui sera transmis à la relève.

<https://youth-forever.com/>



## Les contributrices de l'enquête



**Emmanuelle Duez**  
*Présidente Youth Forever*



**Rose Ollivier**  
*Administratrice Youth Forever*  
*Responsable études The Boson Project*  
[rose@thebosonproject.com](mailto:rose@thebosonproject.com)



**Jasmine Manet**  
*Directrice Youth Forever*  
*Fondatrice Vocation*  
[jasmine@youth-forever.com](mailto:jasmine@youth-forever.com)



**Fleur Cabeli**  
*Consultante The Boson Project*  
[fleur@thebosonproject.com](mailto:fleur@thebosonproject.com)

# Annexe - Bibliographie

## Enquêtes

*Etude sur les Jeunes*, Commission Européenne, 2019

*5ème Consultation nationale étudiante*, REFEDD, 2020

*Mobilisation, Inquiétude ou Indifférence : où en sont les citoyens*, Observatoire International Climat et Opinions Publiques, IPSOS, 2019

« *Et maintenant?* », Arte & France Culture, décembre 2021

*Skills for net-zero in Lancashire*, Work Foundation, 2021

*Global Report on Ageism*, World Health Organization, 2021

*Une jeunesse plurielle*, Institut Montaigne, septembre 2021

*Les Jeunes et les Assos*, Jam, octobre 2020

*Baromètre Landoy*, Club Landoy, octobre 2021

*Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey*, The Lancet, décembre 2021

*Covid : le risque d'un conflit générationnel*, Odoxa, 2021

*Relation au travail : l'âge est-il vraiment un élément différenciateur ?*, OpinionWay, février 2022

*Baromètre du numérique*, ARCEP, 2021

*Baromètre Solitude et Isolements*, Petits Frères des Pauvres, 2021

OpinionWay, France, 2020

Morning Consult, US, 2020

## Œuvres

C. Attias-Donfut et M. Segalen, *Avoir 20 ans en 2020, Le nouveau fossé des générations*, Odile Jacob, 2020

F. Dabi, *La fracture*, Les Arènes, 2021

E. Duez & J. Dupuy, *Le goût des autres*, Editions de l'Observatoire, 2020

C. Fleury, *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019

R. Glucksmann, *Lettre à la génération qui va tout changer*, Allary Editions, 2021

E. Morin, *Apprendre à vivre*, Actes Sud, 2014

M. Serres, *Petite Poucette*, Le Pommier, 2012

## Articles et autres

C. Etienne & S. Moisan, *Génération*, production Après-L'Orage, 2021

D. Djaïz, *Nous devons trouver un moyen de civiliser à nouveau le capitalisme*, Le Monde

A. Gosset, *De « Vert de rage » à « Une fois que tu sais », comment vivre son eco-anxiété sans déprimer ?*, Le Monde, 2022

C. Van De Velde, « *Une perte de sens totale* » : le malaise grandissant des jeunes ingénieurs face au climat, Le Monde, 2019

# Annexe - Questionnaire

## Questionnaire de l'enquête

Dans une époque aussi charnière que celle que nous vivons, nous voulons comprendre au travers de cette enquête les ressorts qui permettront de dépasser les fractures et les incompréhensions pour créer les bases d'un nouveau pacte intergénérationnel.

Alors que vous soyez jeune con ou vieux fou, votre avis nous sera précieux !

L'équipe Youth Forever

### 1. Vous êtes... \*

A - Un Zoomer (naissance après 1997) 🌱

B - Un Millennial (entre 1980 et 1996) 🌿

C - Un X (entre 1965 et 1979) 🍏

D - Un Boomer (entre 1945 et 1964) 🌲

E - Un vétéran (naissance avant 1944) 🌳

### 2. Votre pays \*

Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Royaume-Uni, autre

### 3. À combien estimeriez-vous la qualité du dialogue entre les générations ?\*

\*1 éclair = très mauvais / 5 éclairs = très bon

- ⚡
- ⚡⚡
- ⚡⚡⚡
- ⚡⚡⚡⚡
- ⚡⚡⚡⚡⚡

### 4. Pour quelles raisons ? Si vous l'évaluez mauvais, qu'est-ce qui vous inquiète le plus ?

### 5. Spontanément, si vous deviez transmettre quelque chose aux générations après la vôtre, ce serait quoi ?

### 6. Ce que vous aimeriez transmettre davantage dans le monde actuel...

Choisissez-en autant que vous voulez

A - De la connaissance pour comprendre les problématiques complexes

B - Des compétences pour s'adapter dans un monde incertain

C - Des valeurs pour mieux vivre ensemble

D - Un regard frais sur les enjeux pour trouver de nouvelles solutions

E - De l'expertise pour éviter les écueils déjà éprouvés

F - Un sens de la radicalité pour attaquer les enjeux à la racine

G - De l'énergie pour transformer les idées

H - Le goût des autres pour refaire société dans un monde fracturé

I - Le courage de la nuance à l'ère des raccourcis

J - Autre

### 7. Ce que vous aimeriez recevoir davantage dans le monde actuel...

Choisissez-en autant que vous voulez

A - De la connaissance pour comprendre les problématiques complexes

B - Des compétences pour s'adapter dans un monde incertain

C - Des valeurs pour mieux vivre ensemble

D - Un regard frais sur les enjeux pour trouver de nouvelles solutions

E - De l'expertise pour éviter les écueils déjà éprouvés

F - Un sens de la radicalité pour attaquer les enjeux à la racine

G - De l'énergie pour transformer les idées

H - Le goût des autres pour refaire société dans un monde fracturé

I - Le courage de la nuance à l'ère des raccourcis

J - Autre