

Intergénérationnel

Comprendre la diversité des âges

Agir dans l'entreprise



GRUPE
Casino
NOURRIR UN MONDE
DE DIVERSITÉ

ÉDITO

Engagé depuis plus de 25 ans dans une politique active de promotion de la Diversité et de lutte contre toutes les formes de discrimination, le groupe Casino est convaincu que la diversité de ses collaborateurs est une richesse pour chacun et chacune d'entre nous et une source de performance pour l'entreprise. Nous voulons offrir un environnement de travail fondé sur le respect des différences, la bienveillance et la cohésion des équipes.

Notre politique repose sur une conviction profonde : les stéréotypes, quelle qu'en soit l'expression, sont à la racine de toutes les discriminations. Il nous appartient donc de les combattre tous pour permettre à chacun, quel que soit son sexe, son âge, son origine sociale ou ethnique, son handicap, ses convictions religieuses, son engagement syndical, son orientation sexuelle, son parcours de vie, de s'épanouir au sein de l'entreprise.

Dans la continuité des guides réalisés pour lutter contre les discriminations, le Groupe a souhaité aborder un sujet susceptible de concerner chacun : les discriminations liées à l'âge. Selon le 10^e Baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi réalisé en 2017 par le Défenseur des Droits et l'Organisation Internationale du Travail, l'âge est le premier motif des expériences de discrimination liées au travail. Or, seulement 5% des réclamations faites auprès du Défenseur des Droits concernent ce type de discriminations.

Cela révèle une réalité : les discriminations liées à l'âge sont largement invisibles ou tolérées, souvent parce qu'elles sont intériorisées et banalisées.

Au sein du groupe Casino, la transmission des savoirs et des compétences est considérée à la fois comme un levier important du développement professionnel des collaborateurs et comme un moyen de faciliter les relations et la collaboration entre tous. Dans le cadre de sa politique, le Groupe prévoit différentes actions notamment pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, offrir aux collaborateurs plus âgés un environnement favorable de travail et assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Ce guide vous permet de mieux comprendre les enjeux de l'intergénérationnel et ses bénéfices ainsi que les stéréotypes à combattre. Vous y trouverez les attitudes et les comportements managériaux attendus par le Groupe et des éclairages pratiques.

Il vous appartient de faire vivre et d'animer chaque jour ces principes au sein de vos équipes.

Franck-Philippe GEORGIN

Secrétaire général du Groupe,
Secrétaire du Comité exécutif

SOMMAIRE

Édito	p 1
L'enquête au sein du groupe Casino	p 3
Idées reçues sur les âges : testez-vous !	p 7

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les stéréotypes	p 11
Impacts et conséquences	p 12
Idées reçues sur les générations	p 13
Témoignages	p 15
Les bénéfices de la diversité des âges en entreprise	p 17

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX

Le rôle du manager	p 19
Le cadre juridique	p 21
En pratique	
Le recrutement et la promotion	p 22
La formation	p 24
Les réflexions et propos déplacés	p 25
L'accompagnement vers la retraite.....	p 26
L'insertion professionnelle des jeunes	p 26
Avis d'expert	p 27
Ressources	p 28

L'ENQUÊTE

AU SEIN DU GROUPE CASINO

Pour appréhender le sujet de l'intergénérationnel tel qu'il est perçu et vécu au sein du Groupe, une enquête de terrain a été menée.

1 982 collaborateurs représentatifs de tous les sites et métiers ont répondu à l'enquête, soit 62% de taux de participation, un chiffre jusque-là jamais atteint avec les précédents guides réalisés pour lutter contre les discriminations au sein du Groupe.

Lors de cette enquête, toutes les générations étaient représentées :



Génération Y
20-35 ans

-
37,3%
des participants



Génération X
36-50 ans

-
38,7%
des participants



Seniors
+50 ans

-
24%
des participants

Ces groupes générationnels rassemblent bien sûr des individus très différents les uns des autres, néanmoins, dans le cadre de cette étude et pour comprendre au mieux les perceptions, les participants ont effectivement été catégorisés selon leur âge.

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Parmi les collaborateurs interrogés :

88%

pensent que la diversité des âges dans l'entreprise favorise le **partage des savoirs et des expériences.**

47,4%

estiment que la diversité des âges **est un atout de performance en entreprise.**

52,3%

considèrent que c'est **une source de motivation et d'investissement.**



1 collaborateur sur 10 se dit victime de discrimination, réelle ou supposée en raison de son âge.

Lors du **baromètre de perception de l'égalité des chances*** :1^{er}

l'âge était perçu comme le **premier critère de discrimination** possible au sein du Groupe.

31%

des répondants ont indiqué craindre d'être un jour victime de discrimination en raison de leur âge.



Ces chiffres démontrent à la fois que **le sujet de l'intergénérationnel concerne chacun** et que **la diversité des âges dans une organisation est perçue comme un facteur de performance collective**.

Ils rappellent également une réalité : **l'âge peut être un facteur de discrimination**, quel que soit l'âge, puisque chacun porte ses propres stéréotypes.

Malgré les mesures incitatives mises en place par le législateur pour favoriser l'inclusion des différentes générations, **ces discriminations, réelles ou supposées, persistent et sont encore aujourd'hui souvent invisibles ou tolérées** parce que fortement intériorisées et banalisées.

Elles interpellent en général moins que des discriminations liées au handicap ou à une prétendue race, par exemple. Cela nous éclaire sur le fait que seulement 5% des réclamations faites auprès du Défenseur des Droits concernent des discriminations liées à l'âge dans l'entreprise.



28,9%

des collaborateurs interrogés lors de l'enquête pensent que **sensibiliser et former pour lutter contre les stéréotypes sur les générations est une action prioritaire** à déployer en faveur de la diversité des âges.

JE ME RENDS COMPTE
QUE J'AI TENDANCE À
PARLER PLUS FORT AUX
SENIORS COMME S'ILS
ÉTAIENT SOURDS !

TU PEUX
PARLER
PLUS FORT ?
JE N'ENTENDS
PAS TRÈS BIEN.

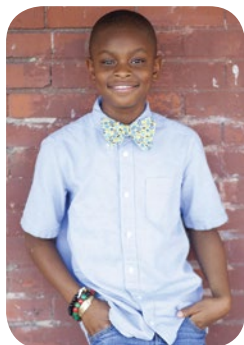


CHEREAU

IDÉES REÇUES

SUR LES ÂGES : TESTEZ-VOUS !

Attribuez à chacune de ces personnes son métier ou sa compétence...



ASTRONAUTE

POLYGLOTTE

DJ

GAMER

YOUTUBER

CYCLISTE

CHERCHEUR
UNIVERSITAIRE

ENTREPRENEUR

LES RÉPONSES

IDÉES REÇUES : TESTEZ-VOUS !



Sumirock

-
DJ

DJ Sumirock, 82 ans, mène une double vie. Elle est gérante de son restaurant familial le jour et DJ la nuit à Tokyo. Sumiko Iwamuro s'est prise de passion pour la table de mixage à 70 ans, en sélectionnant des titres pour l'anniversaire de son fils. Elle a décidé de se former dans une école de DJ professionnelle et est devenue une véritable légende dans le milieu du DJing nippon.



Moziah
Bridges

-
**ENTREPRE-
NEUR**

Moziah Bridges a créé son entreprise à 9 ans. Pour ressembler à son idole, Justin Bieber, il voulait porter des nœuds papillons, mais ceux dans le commerce ne lui convenaient pas. Aidé par sa grand-mère, une ancienne couturière, il décide alors de dessiner et fabriquer ses modèles. Soutenu par un investisseur qui lui ouvre son réseau, ses créations ont fait leur entrée dans les magasins.



Robert
Marchand

-
CYCLISTE

Robert Marchand est un cycliste français de 107 ans. Il a obtenu en 2017 le titre de champion du monde de cyclisme sur route des plus de 105 ans.



Bella
Deviatkina

-
POLYGLOTTE

Bella Deviatkina, une petite fille russe, parlait déjà à 4 ans huit langues couramment : russe, anglais, allemand, français, chinois, espagnol, italien, arabe.



Bernard
et
Raymonde
-
GAMERS

Bernard et Raymonde sont des stars des championnats de jeux vidéo. Ils participent au Trophée des Seniors de la Gamers Assembly. Aujourd'hui, six coupes et deux médailles trônent fièrement chez le couple de Poitiers.



Nicole
Tonnelle
-
YOUTUBEUSE

Nicole Tonnelle, une ancienne esthéticienne, sexagénaire, donne des conseils beauté à plus de 48 000 abonnés à sa chaîne YouTube « Nicole Tonnelle ».



Laurent
Simon
-
**CHERCHEUR
UNIVERSI-
TAIRE**

Laurent Simons a eu son baccalauréat à 8 ans et il a rejoint l'équipe de chercheurs de l'Academisch Medisch Centrum (AMC) d'Amsterdam, où il effectue des recherches un jour par semaine en tant que chercheur.



Alyssa
Carson
-
ASTRONAUTE

Alyssa Carson veut être la première humaine à marcher sur Mars. Elle est actuellement formée par la NASA pour devenir astronaute et ce depuis ses 15 ans. Elle est également la personne la plus jeune à avoir obtenu le diplôme du « Advances Possum Academy », lui permettant d'avoir accès à la formation d'astronaute.

DE QUOI PARLE-T-ON ?



LES STÉRÉOTYPES



Les stéréotypes sont des croyances partagées et entretenues sur les caractéristiques personnelles, les traits de personnalité ou les comportements des membres d'un groupe de personnes. Ils généralisent et ancrent une croyance à leur sujet.

Ils peuvent ainsi s'appliquer aux personnes appartenant à une même génération, même si les générations restent des catégories abstraites qui regroupent naturellement des individus très différents avec des caractéristiques propres.

Vous avez dit « cliché » ?

Il y a peu de temps encore, la recherche de photographies sur le thème "senior" dans une banque d'images ou sur internet renvoyait à des visuels peu valorisants de personnes aux cheveux blancs, dépendantes, souvent une canne à la main et une posture fatiguée. C'est désormais l'inverse, comme un mea culpa des idées reçues véhiculées : on y trouve maintenant une majorité de visuels de personnes âgées dynamiques, souvent un smartphone à la main et/ou le pouce levé... **Or la réalité n'est ni tout à fait l'un, ni tout à fait l'autre, mais une multitude de possibilités.**

L'impact au travail

Dans le contexte professionnel, les idées reçues sont également fréquentes : les jeunes sont régulièrement qualifiés

d'hyperconnectés, enthousiastes, flexibles ou réfractaires à l'autorité, individualistes, impatientes, là où les seniors peuvent être vus comme peu enclins au changement ou expérimentés et loyaux.

Les stéréotypes peuvent ainsi être vrais ou faux et sont souvent porteurs de jugements positifs ou négatifs. Ils influencent nos pratiques quotidiennes. Il est donc nécessaire de les comprendre et les remettre en question pour pouvoir les désamorcer. **Ceci est particulièrement vrai dans les actions managériales.**

Nous portons tous une responsabilité dans la capacité d'intégration et de progression des personnes que nous côtoyons. Une vigilance spécifique doit être observée au moment du recrutement et de l'évaluation des collaborateurs. C'est une source de performance pour l'entreprise et de bien-être pour les individus, au bénéfice des relations au sein du Groupe et avec nos clients.

IMPACTS ET CONSÉQUENCES

Employabilité

Les stéréotypes et les préjugés sur les âges ont des effets en termes de risques discriminatoires qui s'accroissent en période de crise économique. Selon la dernière étude du ministère du Travail publiée en mars 2019, la proportion de chômeurs de longue durée reste nettement supérieure chez les plus âgés par rapport au reste de la population active. Ainsi, 60,2% des plus de 55 ans étaient au chômage depuis plus d'un an en 2018 contre 41,8% pour l'ensemble des chômeurs de 15 à 64 ans. Quant au chômage des jeunes âgés de 15 à 24 ans, il atteignait 18,8% au dernier trimestre 2018 en France, d'après les chiffres de l'Insee publiés en 2019.

Défavoriser les uns ou les autres dans le cadre du travail au prétexte de croyances à leur égard contribue à les fragiliser.



20% des offres d'emploi analysées en France affichent un critère d'âge, contre seulement 1% chez les Britanniques ; cette pratique est pourtant discriminatoire.

Source : « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'emploi n° 11*, Centre d'étude de l'emploi, janvier 2005

Dépréciation

Être discriminé entraîne bien souvent aussi une perte d'estime de soi. Une personne qui aura intériorisé les discriminations pourra se mettre à douter d'elle-même et de ses capacités et perdre confiance. D'ailleurs, il n'est pas nécessaire d'expérimenter la discrimination pour en être victime : le simple fait de se savoir appartenir à un groupe habituellement discriminé peut suffire.



L'âge est perçu comme le premier facteur de discrimination. Il est d'ailleurs le deuxième sujet de moquerie au travail, après les heures d'arrivée et de départ.

Source : « Baromètre de perception de l'égalité des chances », Medef, novembre 2018

Démotivation

La démotivation est un corollaire à la dépréciation et la perte d'estime de soi. Une recherche d'emploi peut ainsi être une source d'angoisse, de résignation, de honte voire de cynisme lorsque l'on sait ses chances réduites en comparaison avec d'autres groupes ne faisant pas l'objet des mêmes stéréotypes et préjugés. Le phénomène peut être le même en étant salarié et que l'on souhaite obtenir une promotion ou une formation.



À caractéristiques d'emploi identiques, les plus de 50 ans se forment moins que leurs cadets, leur taux d'accès fléchissant nettement après 55 ans.

Source : « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », DARES, juin 2016

IDÉES REÇUES SUR LES GÉNÉRATIONS

*« Les jeunes d'aujourd'hui
ne respectent pas l'autorité
ni la hiérarchie »*

« Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans. ». Nous devons cette citation à... Socrate ! De tout temps, des générations ont eu des difficultés à se comprendre et il a été reproché aux plus jeunes de ne pas se conformer au système de valeurs des « anciens ». Ce phénomène reflète simplement le fait que **les sociétés ont toujours évolué, entraînant avec cette évolution des changements de comportements, d'habitudes et de valeurs.**

*« À l'approche de la retraite,
les seniors sont moins impliqués »*

Approcher de la retraite ne signifie pas nécessairement faire une croix sur une vie professionnelle active. Nombreux sont les exemples de personnes souhaitant même prolonger leur activité. Un départ en retraite peut être anticipé et préparé. Un « senior » peut autant avoir envie de relever des challenges et réaliser des projets qu'au début de sa carrière. **Tout est une question de tempérament plutôt que d'âge !**

*« Faire travailler ensemble des
personnes d'âges très différents,
c'est forcément aller au-devant
de conflits »*

Contrairement à certaines idées reçues, les générations collaborent volontiers ensemble. Certes, les méthodes de travail peuvent être différentes et les incompréhensions exister, mais cela est souvent contextuel et les pistes d'amélioration existent pour faciliter les relations, surtout lorsque les intéressés le souhaitent. Comme l'a révélé notre étude, les générations savent reconnaître les atouts et les forces des autres. L'opinion d'une génération sur une autre est même parfois plus positive que celle des membres d'une génération sur elle-même...

« *Les seniors sont perdus avec les nouvelles technologies* »

Les seniors ne sont pas réticents aux nouvelles technologies : une enquête Domitys-Ipsos réalisée en 2019 a révélé que plus des trois quarts des 55 ans et plus utilisent Internet au quotidien. Interrogés sur les outils qu'ils préfèrent, **40 % des répondants ont indiqué utiliser YouTube, suivi par Facebook ou encore WhatsApp.** Au-delà de ces chiffres, il faut se rappeler que tous les métiers ne nécessitent pas d'être à la pointe de la technologie et que tout s'apprend au gré de l'expérience et de formations.

« *Les plus jeunes collaborateurs sont ceux qui accordent le plus d'importance à leur équilibre vie professionnelle - vie personnelle* »

Sur ce point, les idées convergent quel que soit l'âge du collaborateur ! Dans notre étude, il apparaît même que **les "Y" ont un peu moins d'attentes à ce sujet que leurs aînés.**

« *À partir d'un certain âge, les candidats coûtent cher...* »

L'enjeu est de garder le dialogue ouvert et se rappeler que les salaires sont en lien avec les compétences et/ou les postes occupés et pas du fait de l'âge. Il faut donc écarter toute idée reçue et anticipation négative à ce sujet.

« Je peux complètement compter sur Martine, qui a près de 30 ans de carrière de plus que moi. Avec elle, rien n'est fait au hasard, elle sait anticiper les saisonnalités et placer les bons produits aux bons endroits et elle sait aussi accompagner les équipes et les former.

Nous sommes complémentaires.

Elle m'apporte sa sagesse et son expertise et moi je lui apporte un autre regard sur notre activité et mes compétences sur les nouvelles technologies.

Nous avons un vrai lien de confiance et beaucoup de valeurs communes : le travail, le respect de la hiérarchie et la solidarité notamment.

Sa force, c'est son état d'esprit, elle a toujours envie d'apprendre, d'innover, de s'améliorer. **Elle ne prend jamais le prétexte de l'âge pour ne pas participer à des tâches physiques.**

L'âge n'est donc pas un problème, au contraire, et cela se vérifie avec le reste de mon équipe d'encadrement qui inclut des personnes de 22 à 61 ans. Il y a une vraie transmission entre nous tous et nos différences de génération créent une harmonie et un équilibre. »

Florian Lallemand

Directeur
du Casino Supermarché
de Saint-Étienne Ratarieux (42)

« Je travaille avec Florian depuis environ un an et demi, nos chemins s'étaient croisés à plusieurs reprises par le passé. Il a l'âge de mes enfants et cela ne pose pas problème car nous avons un objectif commun : que le magasin fonctionne bien. Avoir l'envie de faire notre maximum et de trouver des solutions pour que ça avance fait partie de notre ADN.

Avec Florian, on peut se parler franchement, même en cas de désaccord car avec une équipe de 90 personnes, nous nous devons d'être en phase.

Au cours de ma carrière, j'ai formé beaucoup de jeunes, dont lui, et j'ai travaillé avec des personnes de tous âges. Lorsque ça a moins bien fonctionné avec certains, ce n'était pas une question de génération mais de caractère, de savoir-être, d'acceptation des différences.

Selon moi, la clé pour progresser et bien travailler ensemble, c'est de toujours savoir se remettre en question : l'inverse est réhabilitaire.

Éviter le mélange des générations dans le travail, c'est se priver d'une réelle richesse et de bons résultats car après tout, ce qui nous unit, c'est la recherche de la performance. »

Martine Lyonnet

Directrice adjointe
du Casino Supermarché
de Saint-Étienne Ratarieux (42)

« Je suis tuteur d'un apprenti de 16 ans et j'ai formé d'autres jeunes en 30 ans de carrière. Cela m'apporte beaucoup de transmettre mon savoir-faire et de voir les progrès réalisés, notamment par cet apprenti qui s'investit beaucoup. C'est vraiment valorisant. Être dans la pédagogie me permet d'explorer une autre facette de mon métier.

Se comprendre n'est pas toujours évident, mais comme j'ai des enfants de cette tranche d'âge, j'ai des clés de lecture !

J'ai par ailleurs un collègue de 32 ans qui travaille dans la filière boulangerie du siège grâce à qui j'apprends beaucoup. Il me transmet de nouvelles méthodes de travail ou des recettes, ce qui me ravit car je suis un perfectionniste et cela me donne l'occasion de progresser.

Enfin, pour bien s'entendre quelle que soit la génération, il suffit d'être ouvert, diplomate et d'accepter l'autre avec ses différences. »

Olivier Faure
Boulangier
au Géant Casino
de Monthieu (42)

« J'ai pris mon 1^{er} poste de directeur de magasin Franprix à 24 ans, il y a un an. J'avais conscience que j'étais jeune et sans expérience sur le terrain. Je savais que j'allais manager des personnes plus expérimentées et âgées que moi, j'avais donc quelques appréhensions.

Ma conviction était que j'aurai beaucoup à apprendre d'elles, j'ai donc pris le parti d'être à l'écoute, en observation, en apprentissage. J'étais capable de prendre des décisions, mais je prenais toujours leur avis en compte.

Aujourd'hui, j'ai une équipe de 30 collaborateurs âgés de 20 à 60 ans. Chacun a quelque chose à apporter.

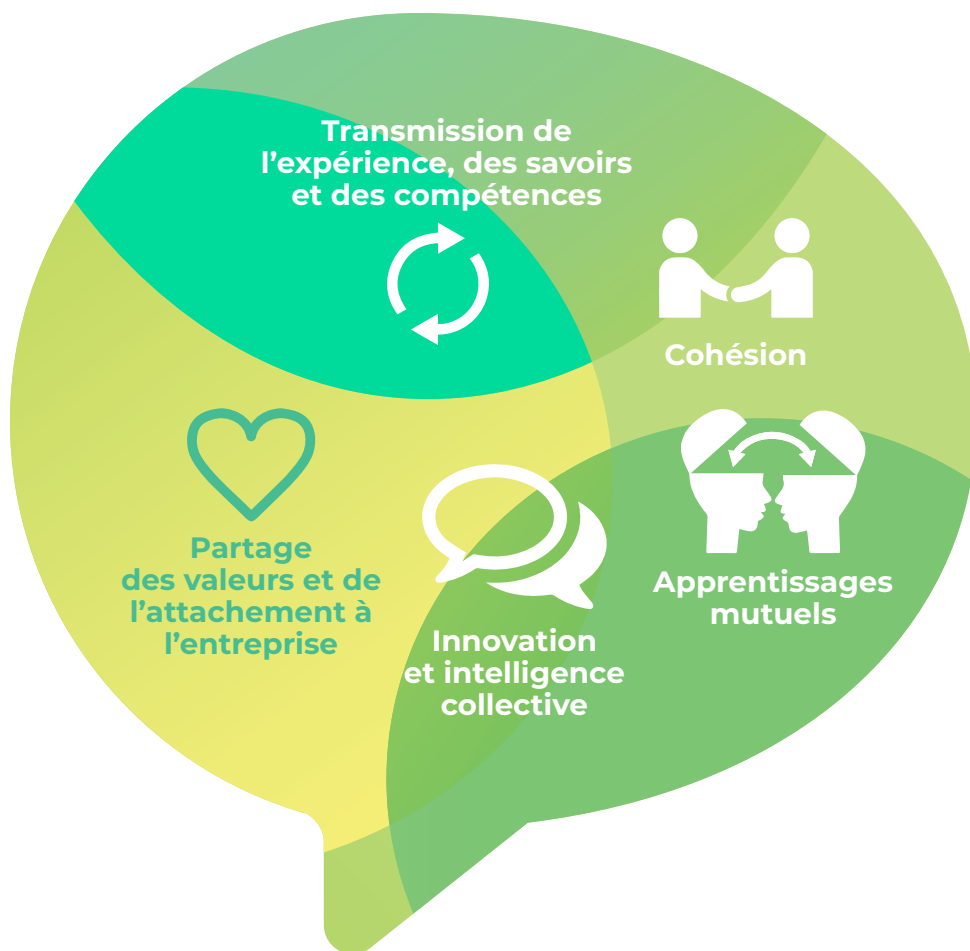
Les plus jeunes maîtrisent facilement les innovations digitales qui sont de plus en plus présentes et utilisées par nos clients. Les plus anciens nous rappellent notre cœur de métier, à un moment où nos métiers se transforment : le contact client, le sens du service, des rayons bien achalandés. C'est essentiel de garder en tête cette vision du commerce que certains n'ont pas connue, tout en évoluant avec nos magasins.

Il existe des clichés sur les générations que je peux facilement contredire. J'ai dans l'équipe des jeunes alternants sérieux et investis, qui ne sont pas du tout « zappeurs » ou paresseux. Et j'ai des seniors qui ne sont pas du tout réfractaires au changement, contrairement à certaines idées reçues ! »

Adrien Garçon
Directeur
du Franprix Grenelle (75)

LES BÉNÉFICES DE LA DIVERSITÉ DES ÂGES EN ENTREPRISE

Le management intergénérationnel permet de tirer parti des expériences de chacun pour mieux déployer les bonnes pratiques au profit de tous.



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Miser sur la mixité des âges et la collaboration entre tous, c'est faciliter la transmission des savoirs entre personnes de parcours et d'âges différents, favoriser la performance et la cohésion au bénéfice de l'entreprise et de ses collaborateurs.

LES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX



LE RÔLE DU MANAGER



Seules les compétences des collaborateurs et des collaboratrices comptent quels que soient leurs différences et leurs parcours de vie. Ainsi, toute décision prise par les managers doit l'être en fonction de ces seuls critères.

Pour le Groupe, la diversité de ses collaborateurs est un atout en termes d'innovation, de créativité et de performance globale. C'est la raison pour laquelle il agit contre toutes les formes de discrimination à l'égard des différences.

Avec sa signature « Nourrir un monde de diversité », le Groupe entend respecter toutes les spécificités : celles de ses clients comme celles de ses collaborateurs. Nos clients représentent la diversité de la société dans laquelle le Groupe évolue et ses collaborateurs en sont autant le miroir que la représentation.

Déconstruire les stéréotypes, vaincre les préjugés

Les stéréotypes sont à la base de toutes les discriminations.

Dans ce cadre, il est essentiel de :

- **prendre conscience de ses propres stéréotypes afin de les déconstruire.** Comme nous l'avons vu, bien qu'ils soient naturels, il convient de ne pas les appliquer dans nos évaluations et nos jugements.
- **favoriser l'échange, partager les points de vue** avec bienveillance et écoute.
- **être vigilant à ses propos et éviter toute généralisation** sur un groupe de personnes.

Les attitudes managériales

Le Groupe a mis en place de nombreux outils pour aider les managers à être le plus objectif et factuel, tant en matière de recrutement que d'évaluation des collaborateurs :

- les formations pour lutter contre les discriminations,
- le Guide des bonnes pratiques de recrutement, d'intégration et de fidélisation,
- le support des entretiens d'embauche. Exemple : la synthèse d'évaluation des candidats,
- l'outil d'évaluation annuelle des collaborateurs,
- la méthode de recrutement par simulation.

Dans les pages suivantes, vous trouverez les attitudes et comportements attendus par le Groupe dans des exemples de situations liées à l'âge. Ils concernent tant le recrutement que l'évolution professionnelle des collaborateurs et le vivre ensemble au quotidien.

LE CADRE JURIDIQUE

Que dit la loi ?

En France, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire en raison de son âge (Code du travail, art. L. 1132-1).

Opérer une distinction entre les salariés (ou entre les personnes candidates à un recrutement, un stage ou à une formation) sur des motifs autres que les nécessités de l'emploi ou les qualités professionnelles du salarié constitue une discrimination prohibée par la loi (Source : <https://travail-emploi.gouv.fr>).

Une discrimination est un traitement différencié et défavorable à une personne. Ce traitement cumule deux conditions : il doit être fondé sur l'un des 25 critères définis par la loi et relever d'une situation prévue par la loi (ex : l'accès à un emploi).

Une discrimination peut aussi prendre la forme d'un harcèlement fondé sur un de ces critères. Donner l'instruction d'écartier des CV en raison de l'âge du candidat constitue également une discrimination.



Les 25 critères de discrimination reconnus par la loi

1. L'âge
2. Le sexe
3. L'origine
4. L'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, -5- à une nation, -6- à une prétendue race
7. La grossesse
8. L'état de santé
9. Le handicap
10. Les caractéristiques génétiques
11. L'orientation sexuelle
12. L'identité de genre
13. Les opinions politiques
14. Les activités syndicales
15. Les opinions philosophiques
16. Les croyances ou l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée
17. La situation de famille
18. L'apparence physique
19. Le patronyme
20. Les mœurs
21. Le lieu de résidence
22. La perte d'autonomie
23. La particulière vulnérabilité résultant de la situation économique
24. La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français
25. La domiciliation bancaire

EN PRATIQUE

LE RECRUTEMENT ET LA PROMOTION

Exemples

Cas 1 - Un candidat à un poste de directeur adjoint de magasin a déjà 30 ans de carrière derrière lui. Le recruteur apprécie sa longue expérience mais redoute qu'il :

- soit surdimensionné pour le poste,
- ait du mal à s'intégrer à une équipe plus jeune,
- ne tienne pas le rythme de la vie du magasin,
- ait des exigences salariales trop élevées.

Par ailleurs, le responsable hiérarchique de ce poste craint que le candidat souhaite, à terme, prendre sa place...

Cas 2 - Un manager hésite à promouvoir une jeune collaboratrice à un poste de responsable d'équipe. Il se dit qu'elle fait partie d'une génération qui a la bougeotte, qui "zappe" facilement d'entreprise et que lui faire confiance peut être risqué.



LA POSITION DU GROUPE

Pour le Groupe, l'âge ne peut en aucun cas pénaliser l'évolution de carrière des collaborateurs, ni être une source de discrimination sur les avantages et rémunérations. Ce critère, ainsi que les stéréotypes et préjugés qui sont liés aux différents groupes d'âge ne peuvent et ne doivent en aucun cas entrer en considération dans les choix de recrutement et de promotion au sein du Groupe.

L'ATTITUDE MANAGÉRIALE ATTENDUE

... lors d'un recrutement

- être vigilant en ne se laissant pas influencer par ses stéréotypes et préjugés
- garder à l'esprit que le recrutement repose uniquement sur des critères objectifs tels que les compétences acquises, l'expérience professionnelle, le parcours professionnel, les diplômes obtenus et le fait d'être apte à tenir les exigences du poste.
- ne pas faire référence à l'âge, que ce soit dans la rédaction des offres d'emploi, l'attribution de missions ou de projets au quotidien
- demander l'avis de la médecine du travail en cas de doute sur les capacités d'un collaborateur.

... concernant l'évolution des collaborateurs

- prendre en considération uniquement le savoir-faire du collaborateur (formation, expérience) ainsi que son savoir-être, c'est-à-dire les qualités personnelles du collaborateur
- se référer à l'ensemble des outils RH mis à sa disposition pour mener à bien un entretien d'évaluation objectif et factuel
- se référer à ce guide et à l'ensemble des outils de gestion de la Diversité et de lutte contre les discriminations
- Dans tous les cas, écarter les idées reçues sur les générations et éviter toute anticipation négative et supposition.



Le saviez-vous ?

Dans le cadre de ses Labels Diversité et Égalité professionnelle, le Groupe actualise régulièrement les outils à destination des managers et des recruteurs afin d'éviter toute discrimination tout au long du process de recrutement et de promotion.

LA FORMATION

Exemples

Cas 1 - Une collaboratrice demande une formation, or son départ à la retraite est, en théorie, prévu pour l'année suivante. Elle lui est refusée au motif que cette formation ne bénéficiera pas suffisamment à l'entreprise et qu'il vaut mieux former des plus jeunes.

Cas 2 - Un collaborateur, âgé de 45 ans, souhaite changer de métier et se former pour faciliter sa reconversion dans le Groupe. Son manager lui conseille d'abandonner ce projet, considérant que c'est lorsqu'on est jeune que l'on peut prendre ce type de virage et apprendre un nouveau métier.



LA POSITION DU GROUPE

Les formations doivent être attribuées selon les compétences à développer pour un collaborateur, en fonction de son projet professionnel et/ou des besoins nécessaires à une fonction. L'âge, la situation personnelle ou encore le fait que la personne approche, en théorie, de la retraite ne doivent pas être pris en considération dans le choix du manager d'accepter ou non la demande de formation. Avec l'allongement de la vie professionnelle, les entreprises doivent pouvoir offrir des perspectives à tous les collaborateurs quel que soit leur âge, gage de motivation pour tous.

L'ATTITUDE MANAGÉRIALE ATTENDUE

- organiser chaque année des temps d'échange dans le cadre des entretiens professionnels pour évoquer avec ses collaborateurs leurs souhaits d'évolution professionnelle
- accueillir et étudier les demandes de formation sans a priori concernant l'âge et/ou les projets supposés de ses collaborateurs
- rester à l'écoute
- garder à l'esprit que la formation a pour objectif de permettre aux collaborateurs de monter en compétences, de s'adapter à un poste ou encore de maintenir leur employabilité
- accompagner, s'ils le souhaitent, les collaborateurs dans leur projet par exemple en cas de VAE ou lorsque le CPF est mobilisé : les équipes RH pourront également les aider dans leur démarche.

LES RÉFLEXIONS ET PROPOS DÉPLACÉS

Exemples

Cas 1 - Lors d'une réunion, à l'évocation d'un projet digital d'envergure confié à un collègue de 55 ans, des collaborateurs plaisantent sur son incapacité présumée à le comprendre et le gérer au prétexte qu'il :

- n'aura pas l'énergie pour le mener à bien
- sera dépassé par l'aspect technique du projet
- n'aura pas la motivation nécessaire, étant à la fin de sa carrière.

Cas 2 - Une jeune collaboratrice est nommée à un poste à responsabilités. Sa crédibilité est remise en question par des surnoms et des remarques par certains qui pensent qu'elle :

- n'aura pas suffisamment de leadership et d'autorité, compte-tenu de son âge
- n'a pas l'expérience nécessaire et donc pas les compétences requises.



LA POSITION DU GROUPE

Le Groupe entend que chaque collaborateur se sente respecté et puisse être soi-même au sein de l'entreprise. Il souhaite favoriser un cadre où les relations de travail entre collègues sont fondées sur le respect mutuel. Ainsi, le Groupe attend de la part de ses collaborateurs, sur le lieu de travail, un comportement exemplaire.

L'ATTITUDE MANAGÉRIALE ATTENDUE

- être particulièrement vigilants aux propos et aux plaisanteries qui, même si l'intention n'est pas toujours de nuire, ont pour conséquence d'exclure les personnes concernées
- systématiquement intervenir et recevoir le ou les collaborateurs en entretien individuel pour un rappel à l'ordre formel
- faire preuve de pédagogie et de fermeté et rappeler :
 - la notion de cadre de travail respectueux revendiquée par le Groupe, de manière à susciter la prise de conscience sur les conséquences de tels propos
 - l'interdiction de propos discriminants dans l'entreprise
 - que les propos ou comportements qui offensent ou blessent la dignité d'une personne deviennent de l'injure, et que leur caractère répété est du harcèlement discriminatoire puni par la Loi
 - l'exemplarité attendue de l'ensemble des collaborateurs.
- Il pourra également informer de cette situation la Direction des Ressources Humaines qui agira en conséquence avec toute la fermeté requise.

L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA RETRAITE

Plusieurs mesures ont été mises en place pour préparer et aborder sereinement cette phase de transition. La retraite peut en effet être un sujet d'inquiétude : les changements financiers, sociaux et psychologiques sont nombreux. L'entreprise a ainsi un rôle à jouer pour faciliter le passage de ce cap.

L'entretien professionnel est l'occasion, pour un collaborateur proche de la retraite, d'évoquer les possibilités de développement d'une seconde partie de carrière ou d'aménagement de fin de carrière, ou encore les souhaits de formation propres à son activité. La politique du Groupe prévoit qu'il puisse également solliciter l'appui d'un responsable RH pour la construction de son parcours professionnel, en cas de besoins spécifiques.

Pour aménager leur fin de carrière, les collaborateurs peuvent anticiper leur départ en retraite en utilisant les droits affectés sur leur Compte Épargne Temps (CET) pour financer une cessation progressive d'activité ou anticiper un départ en retraite.

Par ailleurs, le Groupe a souhaité renforcer les possibilités d'accès des collaborateurs âgés à la formation sur la gestion de fin de carrière.

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Le Groupe a mis en place plusieurs dispositifs afin de soutenir et faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, notamment ceux issus des quartiers défavorisés. Il développe l'alternance et l'accès de ces jeunes à une première expérience professionnelle dans l'ensemble de ses entités.

Le Groupe a également noué des partenariats avec l'Agence du Service Civique, l'Institut de l'Engagement, le Réseau des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation, Nos Quartiers ont du Talent et Talents des Cités.

Il emploie 39 % de collaborateurs de moins de 30 ans et plus de 8 500 alternants. En 2018, 1 166 personnes des quartiers ont été recrutées (CDD et CDI) au sein de Casino, ainsi que 407 stagiaires et 90 alternants.



Marc Raynaud
Président fondateur
de l'OMIG
(Observatoire du Management
Intergénérationnel)

Le management des âges est devenu un art subtil et nécessaire du fait de l'allongement de la durée des carrières, d'une part, et de l'accélération du renouvellement des générations, d'autre part.

La GPEC* est de plus en plus difficile dans un environnement qui se transforme plus rapidement, où les emplois changent de nature et de nouvelles compétences sont requises quand d'autres deviennent obsolètes.

Pour accompagner ces changements, il faut prendre en compte les aspirations des différentes générations qui évoluent tout au long de leur parcours de vie : recherche du premier emploi, installation en couple, arrivée des enfants, accompagnement des parents, fin de carrière.

Le management des âges dans l'entreprise prend donc en compte les motivations diverses. Maintenir l'entreprise compétitive, en préservant son savoir-faire et en innovant dans de nouvelles voies, reste un objectif primordial. Favoriser l'engagement des collaborateurs tout au long de leurs étapes de carrière et de vie est nécessaire pour y parvenir.

Le rôle attendu des managers est différent de ce que nous avons connu par le passé. Il est tentant de rester arc-bouté sur les

principes et les méthodes qui ont permis à l'entreprise de réussir jusqu'à présent. Il est tout aussi tentant de garder à la tête les dirigeants qui les appliquent avec succès.

Un écueil possible est de décourager la classe d'âge suivante en la faisant attendre trop longtemps avant de pouvoir accéder aux postes à responsabilité. Les plus jeunes pourraient être frustrés de ne pas se sentir impliqués dans les orientations et les décisions.

.....
« Favoriser l'engagement des collaborateurs tout au long de leurs étapes de carrière est nécessaire »
.....

Le risque est que l'entreprise s'adapte moins vite que son environnement et se trouve dépassée. Un autre écueil consiste à rajeunir trop rapidement les équipes en profitant des départs en retraite. L'accélération du mouvement, parfois mieux acceptée par les plus jeunes, ne doit pas accélérer la perte des connaissances et des savoir-faire des anciens.

L'organisation des successions comme de la transmission nécessite de la méthode et du temps : l'anticipation et l'agilité restent des règles incontournables. La formation et la sensibilisation des managers doivent rester une priorité.

* Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Études

Défenseur des droits

« 10^e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi »

https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etudesresultats-oit-21.03.17-num_0.pdf

« 11^e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi »

<https://defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etuderesult-harcemoral-a4-num-30.08.18.pdf>

À compétence égale

« Les seniors et l'accès à l'emploi »

http://www.acompetenceegale.com/images/Les-seniors-et-laccs--lemploi_2018.pdf

« Les juniors et l'accès à l'emploi »

<http://www.acompetenceegale.com/images/Prsentation-juniors-2018.pdf>

DARES

« Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? »

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-031.pdf>

Centre d'étude de l'emploi

« Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir »

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00818270/document>

Guides et études du groupe Casino

- Guide « Communiquer sans clichés »
- Guide « Le handicap en entreprise - Vaincre les stéréotypes, agir au quotidien en faveur de l'emploi des personnes handicapées »
- Guide « Égalité professionnelle femmes - hommes - Lutter contre le sexisme ordinaire »
- Guide « L'apparence physique - Déconstruire les stéréotypes, vaincre les préjugés »
- Guide « Avez-vous le bon regard sur les jeunes ? »
- Guide « L'orientation sexuelle et l'identité de genre : comprendre et agir dans l'entreprise »
- Guide « Gérer la diversité religieuse en entreprise »
- Guide des bonnes pratiques de recrutement, d'intégration et de fidélisation
- Étude Les entreprises pour la Cité - groupe Casino « Les relations intergénérationnelles chez Casino »
- Étude IFOP – groupe Casino « Les jeunes et l'emploi dans la grande distribution »

N'hésitez pas à solliciter Mansour Zoberi, Directeur de la promotion de la Diversité et de la Solidarité au sein de la DRH Groupe. Il a aussi pour fonction de vous accompagner sur ces sujets.
Contact : mzoberi@groupe-casino.fr

Ce guide est le fruit d'un travail collectif. Il a été nourri par les témoignages de collaborateurs du groupe Casino, les réflexions d'un groupe de travail interne et l'expertise du réseau Les entreprises pour la Cité. Il a été rédigé par Emma Brard, Responsable communication au sein de la Direction de la communication interne en lien avec Mansour Zoberi, Directeur de la promotion de la Diversité et de la Solidarité du Groupe.

NOUS TENONS À REMERCIER

- **Les collaborateurs ayant répondu à l'enquête**
- **Pour leur contribution au groupe de travail :** Emma Brard, Margot Brassard, Olivier Faure, Françoise Laurenson, Valérie Moine, Laurence Odouard de Sousa, Christine Perez, Bertrand Veaux, Mansour Zoberi
- **Edwige Lerolle**, Directrice de la Communication Interne du Groupe
- **Pour leur expertise :**
 - > **Claire Chevalier**, Responsable de projets Diversité au sein de Les entreprises pour la Cité
 - > **Marc Raynaud**, Président de l'Observatoire du Management Intergénérationnel
- **l'AFMD**
- **le Défenseur des Droits**
- **Pour les illustrations :** Antoine Chereau

Réalisation

Direction des Ressources humaines et Direction de la Communication interne

Rédaction : Emma Brard

Conception graphique : Nathalie Cusset

Crédits

Illustrations © Antoine Chereau

Photos : Alyssa Carson - Source Cherished portraits et Nasa Blueberry / Bella Devyatkina - Source Instagram et © Yulia Devyatkina / Moziyah Bridges - Source Pinterest et © Justin Fox Burks / Sumiko Iwamuro - Source agence Kyodo News / Laurent Simons - Source RT BF et © Dingena Mol / Nicole Tonnelle - Source Le Nouvel Obs et YouTube / Robert Marchand - Source Radio France, © Victor Vasseur et © Yoan Valat - EPA - Maxppp / Bernard et Raymonde - Source Gamers Assembly 2018, © Olivier Redonnet.

Publication : Juin 2019

Le contenu de ce document n'engage ni les personnes citées ni les institutions qu'elles représentent.





ON EST
BIEN
MEILLEURS
ENSEMBLE

GRUPE
Casino
NOURRIR UN MONDE
DE DIVERSITÉ