

Travailler ensemble au-delà des âges

1. Le contexte démographique nous impose de changer

Notre espérance de vie s'est allongée de 33 ans depuis un siècle, la nouvelle génération aura 40 % de temps en plus. Parallèlement, le nombre d'heures travaillées dans une vie est passé de 40 % à 10%. Le vieillissement de la société impose à nos entreprises d'anticiper cette évolution démographique car ces changements démographiques pourraient provoquer une diminution des forces de travail entraînant une perte de croissance de 1 %.

Sur le vieux continent, la situation alarmante des caisses de retraites subissant l'effet de l'allongement des études et de l'entrée plus tardive dans la vie active, a conduit les pays européens, dès l'an 2000 à Lisbonne, à fixer des objectifs de gestion dynamique des générations. Concernant les « seniors », ce sont les pays nordiques, la Suède en particulier, qui a pris la tête avec un taux d'emploi des 55-64 ans de 70 %. Il est de 46 % dans l'Union Européenne et seulement de 38 % en France.

En France, depuis trois décennies, les lois ont favorisé les départs en préretraite avec l'espoir que les emplois libérés profiteraient aux générations nouvelles. En fait, le taux de chômage des jeunes est toujours resté élevé et l'on a du constater que ce n'est pas l'inactivité des uns qui crée du travail pour les autres. De même, une autre expérience malheureuse nous a montré que ce n'est pas la réduction du temps de travail hebdomadaire qui crée de l'activité.

Face à ces constats, en 2009 et pour favoriser le maintien et l'emploi des seniors dans les entreprises, une nouvelle obligation légale impose aux entreprises en France de signer un accord avec les partenaires sociaux avant la fin de l'année, ou de mettre en place un plan d'action « seniors » sous peine de devoir s'acquitter d'une pénalité de 1% de leur masse salariale.

Ces accords, comme les plans d'action, doivent préciser un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus, ou de recrutement de salariés âgés de 50 ans ou plus. Ceci va accélérer l'apparition du phénomène générationnel que les entreprises doivent anticiper.

2. Faire travailler ensemble trois ou quatre générations dans l'entreprise

Pour que cette énième obligation légale ne soit pas seulement une nouvelle contrainte, coûteuse pour l'entreprise,

il ne s'agit pas seulement de maintenir les seniors dans leur emploi ni d'en recruter de nouveaux, mais de s'assurer qu'ils seront performants et donc motivés à leur poste. C'est un enjeu de management. Pour les entreprises leaders, **le défi est de transformer la contrainte nouvelle en opportunité.** Avec la mise en vigueur du nouveau décret, certains collaborateurs de 60 ans viennent juste de partir, parfois contraints et forcés s'ils avaient cotisé un nombre suffisant de trimestres pour bénéficier de leur retraite à taux plein. D'autres restent dans l'entreprise, peut-être pour encore cinq ans, et plus ou moins de gaieté de cœur. Leur maintien crée parfois des interrogations voire des regrets et des frustrations auprès de la génération des cinquantenaires. Il s'agit donc maintenant de garder ces deux générations mobilisées, ensemble et pour plusieurs années.

Ce nouveau défi managérial est d'autant plus grand que l'arrivée des générations X et Y sur le marché du travail a déjà commencé à déstabiliser beaucoup d'entreprises. Les dirigeants sont-ils conscients et préparés aux risques et opportunités de cohabitation de quatre générations dans leur entreprise ?

Au-delà des styles de management, à adapter à chaque groupe d'âge, de nouvelles compétences seront à développer pour gérer des équipes

multi-générationnelles dont les membres ne partagent ni les mêmes valeurs, ni le même rapport à l'entreprise, au travail ou aux règles. Il faudra du talent et du savoir-faire aux managers de demain pour attirer et retenir des jeunes qui ont parfois vu le modèle de leurs parents exploser.

L'impact sur la performance globale

Dans ce contexte nouveau de cohabitation intergénérationnelle, deux enjeux majeurs impactent la performance organisationnelle, la transmission des savoirs et la planification de la relève. Concernant le management de la connaissance, non seulement le contenu pertinent à transmettre doit être sérieusement évalué, mais aussi le mode de transmission des savoirs doit être adapté. Car les modes d'apprentissage des nouvelles générations sont complètement différents.

Concernant les plans de succession, les critères permettant de définir qui sera capable d'assurer la relève ne devront plus être définis par les seuls anciens. Le changement accéléré du contexte mondial impose une analyse renouvelée du type de talents qui permettra à l'entreprise d'assurer sa croissance et sa pérennité, à moyen et long terme. Les nouvelles générations doivent contribuer à définir ces nouveaux repères organisationnels

puisqu'elles auront à gérer ces nouvelles organisations que leur transmettront les anciens.

Evolution ou révolution culturelle ?

Il ne s'agit pas forcément d'une révolution culturelle à opérer mais d'assurer que chaque génération se trouve respectée, écoutée et reconnue de façon à lui permettre de se réaliser, grâce à des patrons qui feront preuve d'ouverture.

Les anciens chantres de la culture rock, puis de la pop music, sont maintenant aux commandes et c'est à leur tour d'être confrontés à une nouvelle génération qui revendique un autre type de management, plus ouvert, plus souple et faisant une part plus belle à l'individu et à son épanouissement. Il n'est pas certain que l'exercice soit plus facile que pour leurs parents. En paraphrasant le fameux slogan de 1968, les patrons d'aujourd'hui accepteront-ils d'entendre « Dirigeants, vous êtes vieux, votre culture aussi ! ».

On pressent bien que, sans un savoir-faire managérial particulier, le risque de choc intergénérationnel existe réellement. L'art du manager intergénérationnel consistera à prendre en compte les fiertés et les espoirs de chacun sans sous-estimer ses regrets ni ses craintes. Pour faciliter la compréhension mutuelle entre les générations, le manager de la décennie

pourra favoriser la création de comités de direction intergénérationnels et d'équipes de projets plus diversifiées dans lesquelles les différentes classes d'âge pourront dialoguer en apportant leurs regards complémentaires pour trouver des solutions communes.

Une approche pro-active pour piloter l'intergénérationnel

Sans une approche volontariste et un processus structuré, la cohabitation entre les générations se tendra inéluctablement car chaque groupe a généralement une préférence pour travailler avec sa génération. Pour créer ou renforcer l'harmonie dans son équipe, le manager aura donc à intégrer davantage la dimension intergénérationnelle dans la définition de son projet d'entreprise ou de direction. Une intégration des générations mal gérée pourrait transformer des problèmes banals en véritables conflits. **Comme on l'a vu dans de nombreuses fusions, la diversité est une richesse si on la gère, mais peut devenir l'enfer pour les dirigeants et leurs collaborateurs si on ne la prend pas en compte au bon niveau.**

L'intergénérationnel apparaît donc comme une question managériale d'un nouvel ordre dont l'influence va continuer de s'accroître dans l'entreprise dans la décennie à venir. Cette nouvelle discipline du management permettra d'éviter que des problèmes insoupçonnés se

trouvent exacerbés par la cohabitation des générations des 45 ans+ d'une part, et l'arrivée des générations Y et Z, d'autre part, avec chacune des attitudes très différentes par rapport à l'autorité et aux messages managériaux. L'anticipation et la gestion des conflits intergénérationnels méritent donc une attention particulière car la diversité des générations s'accroît dans l'entreprise. Avec le maintien de seniors qui rempilent aujourd'hui jusqu'à 65 ans, nombre de managers à haut potentiel, en milieu de carrière, se demandent comment évoluer dans un marché interne du travail devenu figé. Leurs frustrations, mal gérées, pourraient accroître les tensions dans le management « en dressant les jeunes contre les vieux ».

Par ailleurs, beaucoup de seniors aspirent à quitter l'entreprise le plus tôt possible parce qu'ils s'y sentent de plus en plus mal. Depuis qu'ils ont passé le cap de la cinquantaine, c'est la rémunération qui compte le plus pour eux et non l'intérêt du travail comme l'indiquent plusieurs études. Les jeunes cadres, eux, mettent l'intérêt au travail avant la rémunération. Comment donc faire bien travailler ensemble des acteurs aux motivations si différentes ? C'est l'enjeu de cette nouvelle discipline que les dirigeants vont devoir rapidement intégrer, le management intergénérationnel.

Il ne s'agit plus seulement d'aider les anciens à transmettre leurs connaissances et leur expérience aux

juniors, comme peuvent le faire de bons processus de Mentoring, ni seulement d'aider les jeunes à bien s'intégrer dans une entreprise avec ses règles et sa hiérarchie. **Il s'agit de trouver le moyen de connecter les générations et de les mobiliser ensemble sur des champs d'intérêt partagé.** Pour la première fois, dans l'histoire de l'humanité, les parents dépendent de leurs enfants pour apprendre à vivre dans la société numérique. Cette inversion des rôles a et aura de fortes répercussions dans l'entreprise.



POSER LE PROBLEME DE MANIERE ACCEPTABLE DANS L'ENTREPRISE

Mesurer pour progresser, anticiper pour éviter les écueils. Pour faire reconnaître et apprécier les enjeux de cette problématique nouvelle dans l'équipe dirigeante, une analyse quantitative, avec des impacts financiers chiffrés, permettra d'accélérer la prise de conscience de l'ampleur du sujet. L'audit intergénérationnel devrait permettre de formuler des réponses aux huit questions clés suivantes :

- Comment développer une meilleure compréhension entre les générations différentes en dépassant les stéréotypes ?
- Comment construire des équipes multi-générationnelles efficaces ?
- Comment développer des repères communs pour des populations qui évoluent et divergent ?
- Comment construire un nouveau modèle managérial qui redonne la motivation aux anciens sans démobiliser les plus jeunes ?
- Comment établir et communiquer une identité de Groupe multi-générationnel attractive pour les jeunes talents ?
- Comment assurer que les générations travaillent sur la même base de critères de performance ?
- Comment généraliser les bonnes pratiques et rompre avec les mauvaises ?
- Comment accélérer les processus internes de transfert de compétences et d'expérience ?

En conclusion, nous pensons que les plans seniors, imposés aux entreprises pour favoriser l'emploi des plus âgés, révéleront une problématique nouvelle de performance intergénérationnelle dans l'entreprise. La question maintenant posée aux dirigeants est en effet : comment garder motivés et performants, non seulement les seniors, mais la génération en-dessous et les jeunes générations X et Y qui leur succéderont ? Voilà un enjeu managérial de taille pour la décennie, qui nécessitera de casser des dogmes, de changer des représentations et d'infléchir sérieusement les politiques de gestion des Ressources Humaines.

Les entreprises qui anticiperont dans ce domaine prendront un avantage concurrentiel en capitalisant leurs savoirs, et en attirant puis en fidélisant des talents plus versatiles et pourtant plus demandés.



Marc Raynaud

InterGenerationnel S.A.S

Associé

marc.raynaud@intergenerationnel.fr

15 rue du Louvre, 75001 Paris

Tel : + 33 6 66 31 31 24

Fax : +33 1 39 69 85 94



Histoires vécues et témoignages

(à compléter)

LES CONFLITS DE GENERATION SERONT-ILS EVITABLES DANS L'ENTREPRISE ?

Je me rappelle cet industriel chevronné, fidèle du Président, devenu DRH pour son dernier poste à 62 ans, me disant à propos de ses jeunes directrices de service : « vous comprenez, ces jeunettes, à part taper sur un ordinateur, elles ne valent pas grand chose ». Les collaboratrices en question, qui étaient multilingues, contrairement à leur chef, et avaient déjà une expérience dans plusieurs pays, se sentaient forcément peu valorisées et mal utilisées dans cette DRH Groupe. Quelques mois plus tard, une vaste fusion a fait voler toute l'organisation traditionnelle en éclat et quasiment toute la génération qui la dirigeait. Le directeur général étranger, qui avait conduit l'OPA, avait 32 ans. Quelques semaines plus tard, les dirigeants les plus élevés et reconnus de l'entreprise acquise, me disaient : « Il y a quelques semaines, nous étions des généraux, hier nous étions capitaines, aujourd'hui nous sommes des soldats de 2ème classe, sans plus aucune latitude de décision. Voilà

l'effet de notre nouveau management ».

De l'autre côté, les jeunes dirigeants s'étonnaient que, malgré l'immense respect qu'ils témoignaient aux anciens cadres de l'entreprise acquise, ils ne recevaient pas la moindre marque de respect en retour. Le respect était pourtant l'une des valeurs phares promues sur leur site web et dans leurs rapports annuels. **Le respect n'avait pas le même sens pour les deux générations et les manifestations attendues de cette valeur étaient très différentes.** A tort ou à raison, la différence de génération était mise en avant pour expliquer la forte démotivation des cadres anciens.

Comme les chocs culturels, les conflits de génération peuvent conduire à la perte des meilleurs potentiels. Dans le cas cité plus haut, le premier sur la liste des cadres à haut-potential a quitté le groupe huit mois après la fusion.

LA MOTIVATION DES SENIORS, UN ENJEU DE PERFORMANCE

Ce matin, un de mes amis, directeur d'une fonction centrale importante du siège de son groupe, m'a dit : « j'ai trouvé une super annexe pour mon voilier sur eBay ce matin ». Je m'étonne qu'il ne soit pas allé travailler, alors il me répond : « Si, j'étais bien au bureau mais quand j'ai ouvert mon ordinateur et vu mon bateau en fond d'écran, je n'ai pas pu résister à l'envie de faire un tour sur internet ». Il a 52 ans, est diplômé d'une des meilleures écoles d'ingénieurs, et pense déjà à ses prochaines vacances, dès le jour où il reprend le travail. Quel exemple pour la génération qu'il dirige ! De plus, il n'a plus aucun espoir de progression. « Tout au plus une petite filiale à l'étranger » ajoute-t-il. « Ou dans les DOM TOM ».

En sortant de la tour du siège de ce grand groupe, je croise une dame avec laquelle j'ai travaillé il y a quelques années. Elle me jette : « vous savez, j'ai 53 ans maintenant, je suis finie ». Elle va pourtant devoir encore travailler 12 ans. Son entreprise saura-t-elle réveiller ce potentiel endormi et éviter la contagion de sa morosité aux générations suivantes ?

La question d'une éthique générationnelle reposant sur la solidarité et l'équité suggère la définition d'un nouveau contrat entre générations qui préservera les intérêts de chacune d'elles.

LE CHOC INTERGENERATIONNEL ECHAPPE-T-IL AUX PAYS EMERGENTS

A Pékin, au moment du rachat de l'activité PC d'IBM par Lenovo, j'ai rencontré la jeune directrice de l'intégration qui venait de vivre sa première rencontre avec ses homologues américains, d'IBM, chargés de l'intégration des deux groupes. Il est 10 heures dans le siège

en verre flambant neuf de Lenovo à Pékin. Huit jeunes chinois, en fait surtout des chinoises, trépigment en attendant leurs visiteurs dans la salle du conseil d'administration. Leur moyenne d'âge est de 28 ans, c'est aussi la moyenne dans ce jeune groupe de haute technologie. Arrive la délégation américaine, au pas lourd et déjà bruyante dans le couloir. En un

instant, un grand « Hello » convivial envahit la pièce, suivi de fortes poignées de mains. Une expérience inattendue pour les frêles et fines phalanges des jeunes chinoises. Les américains s'assoient, le dirigeant le plus senior au milieu, puis la jeune directrice chinoise prend place en face de lui. L'homme démarre la réunion en proposant de l'animer lui-même, pour qu'elle soit efficace, puis demande à la jeune chinoise si cela ne la dérangerait pas de prendre les notes pour le compte-rendu. Efficacité oblige ; ce que notre jeune directrice chinoise accepte de bonne grâce. Lors du tour de table, les chinois apprennent que les américains de la délégation ont, en moyenne, 28 ans d'ancienneté dans le groupe IBM ! Et probablement autant d'années de formation continue au management qui les prédisposent à prendre le contrôle des événements.

Au-delà des différences de cultures nationales et de genre, le contexte des générations différentes a vu éclore les germes du conflit intergénérationnel dès la première rencontre. Le climat de coopération difficile qui a suivi a été fatal aux uns comme aux autres qui ont finalement tous été remplacés quelques mois plus tard. Un énorme gâchis de talents et d'expérience.

Sous la pression inouïe de la période d'intégration, les dirigeants n'ont pas vraiment pris conscience des causes ni mesuré le coût de ce gâchis. Aujourd'hui, le temps est venu d'intégrer dans les formations des jeunes cadres comme des dirigeants, des modules sur le travail avec d'autres générations. Car les écarts entre générations ne vont cesser de croître dans les entreprises d'ici 20 ans.

RAJEUNIR LE MANAGEMENT OU COHABITER POUR MODERNISER

Le juste dosage entre les généraux expérimentés et les jeunes capitaines agressifs est rendu difficile lorsque la croissance à partager n'est plus au rendez-vous. Les jeunes veulent gagner plus et les anciens veulent faire durer, sans renoncer à leurs avantages. La semaine dernière, je déjeunais avec une jeune femme entrepreneur qui vient de racheter une grande société de formation. L'accord de cession prévoit une passation de pouvoir

progressive entre le vendeur, 61 ans, et elle, son successeur, de 34 ans. La jeune dirigeante souffre déjà le martyr car elle n'arrive pas à convaincre le patron historique d'opérer les ruptures nécessaires pour adapter l'entreprise à la nouvelle donne technologique et internationale. La jeune directrice générale voit les choses à changer mais le président légitime n'en veut pas et, s'appuie sur son expérience de 20 ans dans le métier. C'est lui qui bloque,

pense t'elle. Le piège intergénérationnel est là, le risque d'attribuer la faute à l'autre. Notre amie tiendra t'elle le coup jusqu'au moment où elle devrait récupérer l'autre moitié du capital ? Rien n'est moins sûr. Il est à craindre que le conflit intergénérationnel se durcisse,

que le nouvel investisseur ne retrouve jamais sa mise et que l'ancien propriétaire n'arrive finalement pas à transmettre son entreprise. Un autre exemple de grand gâchis économique lié à une totale impréparation au choc intergénérationnel.

Alors que les différentes générations dépendent les unes des autres et ont énormément à s'apporter mutuellement, dans la société toute entière, l'isolement des uns combiné à la démoralisation des autres, produit un coût financier et humain inacceptable. Tout aussi inacceptables sont certains « plans seniors » que l'on trouve dans les grands groupes, et dont le cœur n'est en fait qu'un dispositif financier favorisant les départs anticipés à la retraite. L'évolution de la société exige que les générations apprennent à vivre et à travailler plus longtemps ensemble. Les zones d'intérêt commun restent à défricher, à élargir ou à conquérir entre générations. Par exemple, internet intéresse de plus en plus les seniors. Selon l'étude présentée au Congrès International Worldwide Web, déjà 45% des américains âgés de 70 à 75 ans, ont utilisé internet au moins une fois l'an dernier. La France suit avec déjà 20% des seniors de la même tranche d'âge, qui sont allés sur la toile.

Pour les salariés seniors, leurs dernières années en entreprise peuvent être une opportunité extraordinaire d'apprendre plus vite à vivre sur la toile, avec l'aide de nouvelles recrues qui y sont presque nées. Les plus jeunes pourront trouver, en retour, de précieux guides pour se repérer dans un monde où, justement, les repères ont été chamboulés en trois générations.

LES CONDITIONS DU SUCCES

L'intégration efficace de générations plus nombreuses dans l'entreprise exige un mode de management plus personnalisé et sensible pour obtenir la performance optimale de tous et de manière responsable.

Adapter les programmes de développement des talents :

Les générations différentes ont différentes façons d'apprendre, et pour des raisons différentes. Les entreprises gagnantes développent les talents selon des critères différents pour différentes générations. On ne conçoit pas un programme pour les seniors comme pour les jeunes managers. Les programmes adaptés permettent de faire évoluer les perceptions en matière de rôles dans l'entreprise selon les âges, et de découvrir de nouvelles opportunités de carrières pour les anciens et les cadres à potentiel amenés à patienter.

Produire des résultats ensemble :

Produire de meilleurs résultats avec des équipes de projet multi-générationnelles, en valorisant les contributions respectives, est peut-être la meilleure façon d'encourager le travail entre les générations. Chaque génération apporte son expérience et ses qualités propres pour trouver les moyens de résoudre les problèmes communs et atteindre des résultats ensemble. Ceci implique de négocier un mode de gestion de projet et des règles du jeu communes.

Assurer la transmission des savoirs dans les deux sens :

L'évaluation des savoirs encore pertinents dans le nouveau contexte de l'entreprise est un préalable au processus de transfert de connaissances. Ne transmettre que ce qui pourra servir encore demain. Faire adhérer des collaborateurs de différentes générations à une nouvelle vision, une stratégie ou une organisation pour demain, nécessite d'utiliser différents leviers selon les générations. Le processus de passage de témoin devra donc intégrer les différentes sources de motivation et les utiliser pour garder les meilleurs.

Le diagnostic intergénérationnel permet en fait aux managers de :

- Comprendre les générations en présence, leurs perceptions, leurs préférences et leur impact sur la performance.
- Anticiper les défis intergénérationnels à surmonter.
- Eviter les conflits intergénérationnels.
- Agir ensemble pour renforcer la performance de l'entreprise, en prenant en compte les réalités générationnelles
- Partager l'exigence d'équité et de solidarité intergénérationnelle.

- Bien exploité, un audit intergénérationnel peut accélérer la performance globale et le succès du Groupe en dotant ses managers :
 - D'un diagnostic des écarts générationnels et des points communs entre les générations et
 - D'une compréhension commune servant de base à la fixation des priorités pour un rapprochement et une intégration réussie des générations.