

La rencontre des générations, le nouveau défi des entreprises

Synthèse de l'intervention de
Martin FOREST et Jean-François ROUGES

t w o

I n v i t a t i o n L'art en Direct
Mardi 27 mai 2003

t e s t

Les enjeux

Démographie

En 2010, en moyenne 21% des emplois seront constitués de remplacements de départs à la retraite. Dans certains secteurs ce chiffre s'élève à 35%.

Management

Il faut faire travailler ensemble des générations qui ne partagent pas les mêmes valeurs et les mêmes façons de travailler.

Pression économique

Une embauche coûte entre 100% et 250% du salaire annuel. La croissance économique fait qu'en 2010, 11% des emplois résulteront de créations d'emplois. Dans le domaine de la recherche, ce chiffre atteint 40%.

4 générations qui cohabitent

Vétérans 1920 - Milieu 40s	Baby-boomers Milieu 40s - Milieu 60s	La génération X Milieu 60s - Début 80s	La génération Y Début 1980 - Aujourd'hui
Radio	Radio Emergence TV	TV Emergence ordinateur	Ordinateur Emergence internet
Crise et guerre	« 30 glorieuses »	Crise	Mondialisation Financiarisation
	Décolonisation Flower Power Mai 68	Sida Restos du cœur Effondrement communisme	Métissage - Américanisation Europe Contestation modèle

L'éthique Hacker de la génération Y

Avec le développement des technologies en réseau, et notamment du mouvement open-source, se développe une éthique que Himanen qualifie d'éthique hacker. Selon lui elle s'oppose à l'éthique protestante à l'origine du capitalisme. Elle illustre de manière extrême les comportements émergents de la génération Y.

L'éthique hacker ne pense plus le travail comme une fin en soi. L'engagement repose sur le plaisir, le jeu, la passion, le défi, ce qui n'est pas en opposition avec l'effort. Les césures entre les différentes périodes de la vie (travail, famille, loisirs) sont mélangées.

Au principe de hiérarchie auquel les Hackers sont allergiques pour son manque d'efficacité dans le contexte d'une économie de l'intelligence se substitue une coopération directe entre les acteurs. Ces réseaux s'auto-organisent autour de personnalités phares dont l'autorité est uniquement fondée sur les résultats. Enfin il n'y a pas de séparation entre la conception et l'exécution du travail.

Pekka HIMANEN, « L'Éthique Hacker », *Exils*, 2001

Posez-vous la question

A compétences appropriées, embaucheriez-vous vos enfants ?

- Oui
- Ils seraient sur la liste mais il faudrait régler quelques détails
- Non

Seriez-vous choisis comme patron par vos enfants ?

- Oui
- Je serais sur la liste mais il faudrait régler quelques détails
- Non

Sur notre site

(www.groupeforest.com/pages/synthese_artdirect.html), retrouvez une vidéo de Julier SCHOR expliquant le phénomène de downshifting.

Sous pression, pour rééquilibrer vie privée et vie professionnelle les jeunes cadres américains choisissent de réduire leur niveau de consommation (downshifting) pour réduire leurs besoins financiers et donc réduire leur dépendance au travail.

Baby-boomers 1943 – Milieu 60s

La génération X Milieu 60s – Début 80s

La génération Y Début 1980 – Aujourd’hui

AU TRAVAIL

- Optimistes
- Attitude paradoxale face à l'autorité
- Dévoués, fidèles à l'entreprise
- Carrière très importante
- Moins polyvalents
- Structurés formels

- Contestataires, désabusés
- Réticents à fonctionner dans des structures basées sur le pouvoir
- Préfèrent activités auto-dirigées
- Relation à l'espace et au temps change
- Besoin d'adhérer à un projet pour s'engager
- Motivés lorsqu'ils trouvent du plaisir
- Moins dévoués à l'entreprise, c'est leur carrière qui est importante
- Préfèrent l'informel
- Axés résultats, moins besoin de validation intermédiaires
- Flexibles, polyvalents
- Privilégient le fonctionnement en équipe
- Délèguent
- Facilité à donner du feed-back positif

- Sceptiques
- Importance du bonheur personnel
- Compétents
- N'éprouvent pas le besoin de prouver leur valeur
- Recherchent la réalisation de soi plutôt qu'une carrière ou la sécurité d'emploi
- Importance de gagner de l'argent
- Besoin de reconnaissance immédiate
- Aiment les marges de manœuvre, les responsabilités, les défis
- Ne fonctionnent pas sur des relations d'autorité mais de reconnaissance de compétence et de transparence
- Privilégient le réseau

EN SITUATION D'APPRENTISSAGE

- Salle de classe traditionnelle avec des occasions d'interagir
- Travail d'équipe et réseaux d'entraide
- Plutôt réticents aux jeux de rôle

- Apprentissage auto-dirigé (CD Roms, vidéos)
- Expérientiel
- Simulations
- Moins de lecture
- Stimulation visuelle

- Technologie
- Travail d'équipe
- Interaction
- Formateur de haute compétence pour être reconnu

RELATION VIE PROFESSIONNELLE - VIE PRIVÉE

- Important leur vie professionnelle à la maison

- Important les considérations personnelles au bureau

- Intégration des deux aspects : il n'y a qu'une vie

Source : Inspiré de Club RH, Québec, 2002 et autres

Pour mobiliser la génération X

- Donner du sens au travail à travers une culture et un projet d'entreprise forts
- Faire disparaître les relations hiérarchiques basées sur le statut
- Faire tomber les contraintes d'espace et de temps en axant le management sur les résultats
- Créer un environnement de travail qui génère du plaisir
- Mettre beaucoup d'effort sur le développement des compétences
- Personnaliser tout ce qui est personnalisable dans la relation de travail

Posez-vous la question

Votre entreprise constitue-t-elle un milieu de travail attractif pour cette jeune génération ?

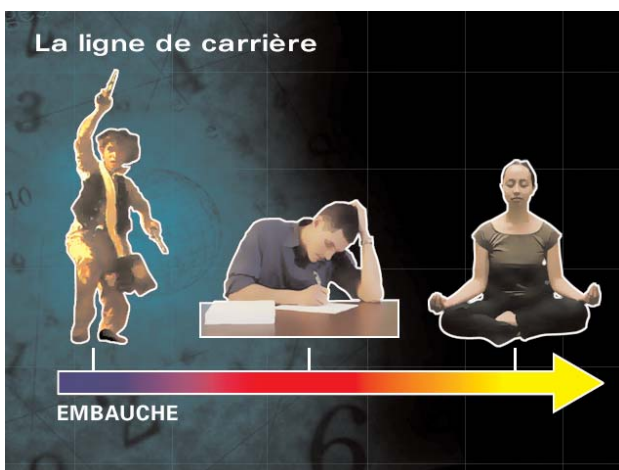
- Pas du tout attractif
- Pas vraiment attractif
- Plutôt attractif
- Tout à fait attractif

Pourquoi les meilleurs talents viendraient-ils travailler chez vous ?

- La force du projet, la culture
- Le contexte de travail (environnement physique...)
- Les conditions contractuelles (salaire, avantages...)
- Les opportunités de développement et perspectives de carrière
- L'organisation du travail et le style de management
- Autre



Des ponts à construire



Un rôle clé pour les 45 – 55 ans : Partager et transférer leur savoir et leur expertise

80% du savoir est intangible, il est essentiellement dans la tête des 45 – 55 ans. C'est lui qui procure aux entreprises leur véritable avantage concurrentiel. Dans les 10 ans qui viennent, des vagues de départs en retraite vont vider les entreprises de ce savoir. Celles qui gagneront dans le futur seront celles qui réussiront à créer des ponts entre les générations pour que perdure ce savoir stratégique.

Posez-vous la question

Souvenez-vous du manager avec lequel vous avez travaillé au cours de votre carrière et qui vous a le plus aidé à vous développer.

- Quels étaient ses comportements ?
- Adoptez-vous ces comportements avec vos collaborateurs ?

5 processus pour construire des ponts entre les générations :

BP

A mis en place un programme de formation qui réunit par petits groupes les managers à haut potentiel des différentes directions. Ces groupes ont pour mission de s'attaquer à un problème réel. Ils font ainsi des recommandations au manager de la «business unit» concernée. A travers ce programme, les jeunes managers développent leurs compétences mais aussi et surtout se bâtissent un réseau. En outre ils résolvent de vrais problèmes, ce qui en fait une formation financièrement rentable.

GE

Lorsque GE s'est lancé dans sa transformation e-business, Jack Welsh a imposé aux «top managers» du groupe de suivre un programme de mentorat avec des salariés de moins de 30 ans afin de les initier à l'internet et se laisser inspirer par le regard de cette génération. Ils ont ainsi passé une heure par semaine pendant plusieurs mois.

IBM

A Paris, IBM a mis en place un programme d'organisation du travail répondant aux besoins de qualité de vie de ses employés. Plusieurs bureaux relais munis de toutes les infrastructures nécessaires : technologies de communication en lien avec le siège, salles de réunions, etc. ont été installées en banlieue de Paris dans les zones résidentielles. Ils permettent aux salariés habitant en banlieue d'améliorer leur qualité de vie tout en luttant contre la solitude du travail chez soi.

NASA

Le NASA's Jet Propulsion Laboratory (JPL) à Pasadena, Californie, utilise la technique « Racontez l'histoire » (storytelling) pour conserver un certain type de savoir. Depuis 1999, des sessions mensuelles se tiennent dans la bibliothèque du laboratoire. Les anciens de la NASA participent à ces rencontres qui sont filmées. Ils racontent la façon dont se sont déroulés leurs projets. Cette démarche permet de socialiser plus rapidement les nouveaux collaborateurs, de transmettre la culture du JPL et sa mission : « faire ce que personne n'a encore fait ».

INTEL

Dans son complexe du Nouveau-Mexique qui regroupe 5 500 personnes, un processus de tutorat entre employés a été mis en place. La démarche consiste à associer deux personnes en fonction des connaissances spécifiques qu'il leur faut partager. Rien n'est laissé au hasard, une des clés du succès de la démarche est sa rigueur et son systématisme. Une base de données recense les connaissances et les capacités dévoilées par chaque collaborateur. Un questionnaire permet d'apparier « partenaires » et « tuteurs ». Les détails de la relation font l'objet d'un contrat qui donne un cadre à la relation.

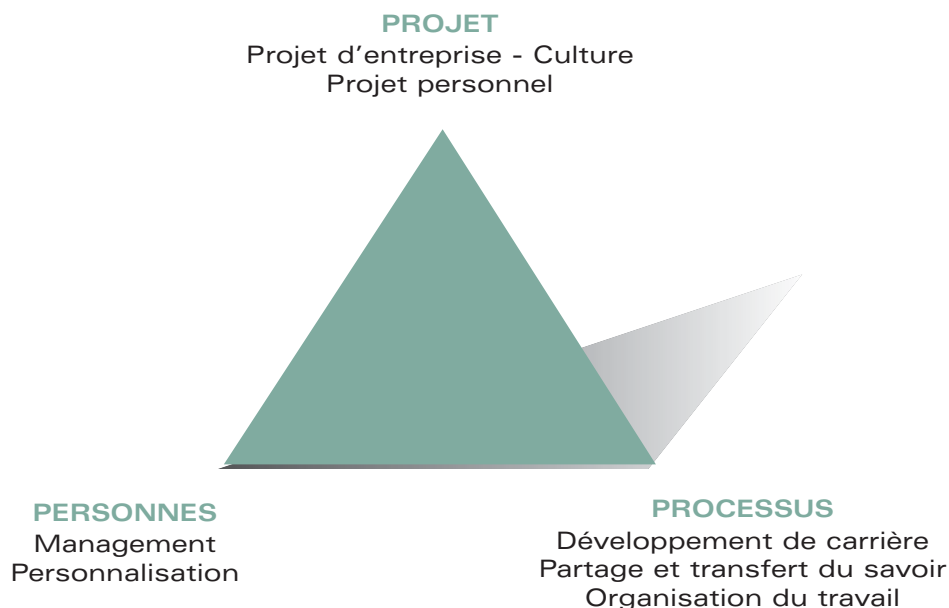
Un cadre nouvellement arrivé peut apprendre d'une assistante administrative l'art d'utiliser les réseaux informels qui irriguent l'entreprise.

Retrouvez sur notre site

www.groupeforest.com/pages/synthese_artdirect.html

les processus mis en place par les 10 meilleures entreprises européennes où travailler (source : Fortune)

Conclusion : Pour attirer et fidéliser les jeunes générations



groupeforest : un accélérateur du changement

Vous souhaitez partager ces réflexions avec vos collaborateurs ?

Vous souhaitez :

Faire prendre conscience à vos managers du défi que constitue la rencontre des générations dans votre entreprise.

Développer des stratégies de partage et de transfert du savoir et de l'expertise.

Créer des moments de rencontre, jeter des ponts entre les générations.

Contactez-nous. Nous disposons de l'expérience, de l'expertise et des outils pédagogiques pour vous aider et accélérer votre changement.

Ingénierie d'accélération du changement culturel pour vous accompagner dans la mise en place d'une démarche de changement cohérente et efficace.

Méthodologie d'animation des moments clés : Séminaires avec les managers, Rencontres avec l'ensemble du personnel, Forums clients, etc.

Notre méthodologie originale d'animation permet de travailler avec des grands groupes (de 50 à 1000 personnes) pour :

- Donner du sens au changement
- Bâtir une vision commune de la situation et des défis
- Mobiliser dans la mise en œuvre
- Amener chacun à se remettre en cause.

Pour vivre ensemble un moment fort, marquant dans l'histoire de l'organisation.

Contact : Jean-François ROUGES
jfrouges@groupe-forest.com