



Coopération intergénérationnelle

Capitaliser et valoriser la pluralité des générations en entreprise

COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

Prendre en compte et valoriser la pluralité de générations en entreprise



François GEUZE







Diplômé du Master MRH de Lille, membre de l'équipe de direction de ce Master jusqu'en 2016 et fort d'une expérience de 20 ans dans des postes tels que Directeur des Ressources Humaines, de la Stratégie ou des Système d'Information, François Geuze possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes.

Auteur de nombreuses contributions dans ce domaine, il maîtrise les évolutions des nouveaux médias et s'est vu attribuer la reconnaissance de sa communauté pour ses réalisations de sites internet dédiés aux RH (e-RH.org notamment). Il assure la Direction Scientifique du HRFiabLab dédié aux solutions analytiques RH ainsi que de l'activité d'Audit Social de e-Consulting RH

COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

Sommaire de l'atelier

Accueil & Introduction		
I	Séquence 1 : Introduction & Quelques éléments clés de contexte	 45 min
II	Séquence 2 : Questions/Réponses	 15 min
Travail de réflexion en sous-groupes		
III	Séquence 3 : Ateliers thématiques	 45 min
IV	Séquence 4 : Synthèse et ouverture	 30 min
Conclusion		

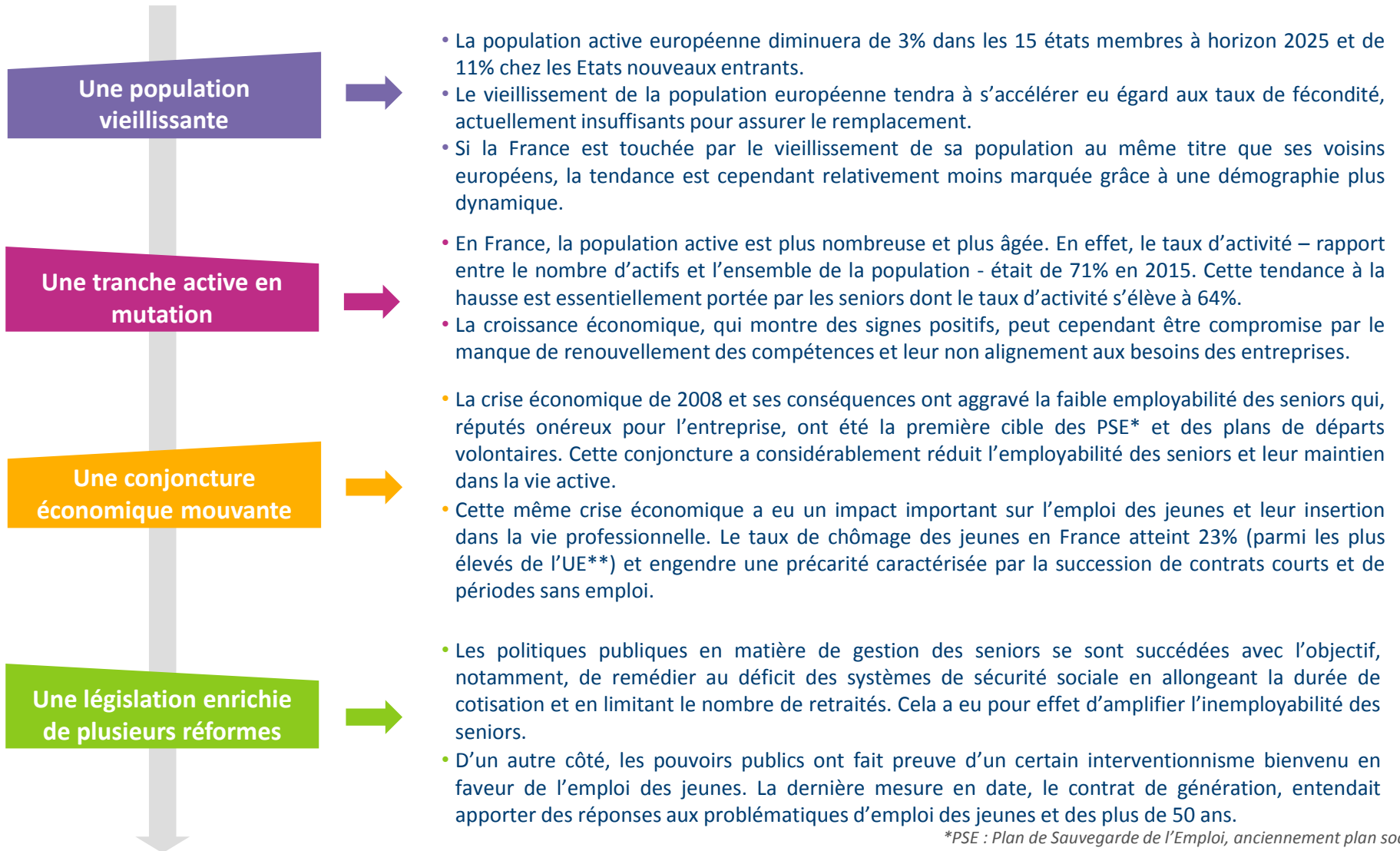


INTRODUCTION & QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Un contexte démographique et économique qui invite à repenser la coopération intergénérationnelle



*PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi, anciennement plan social

**Le taux de chômage des jeunes s'élève en moyenne à 17%

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Des facteurs de changement qui invitent à reconsidérer la coopération intergénérationnelle

Le cadre démographique et économique trouve – inévitablement – un écho en entreprise. Il est donc primordial de prendre la pleine mesure dudit cadre et d'analyser les facteurs de changement qui en découlent pour repenser la dialectique de l'intergénérationnel.

Le facteur économique

- La reprise économique est à orchestrer au plus près des entreprises, qui doivent disposer des ressources nécessaires pour porter cette reprise.
- Avec la transition numérique, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur un large faisceau de compétences à développer, enrichir, valoriser.

Le facteur digital

- Le digital, de par la flexibilité qu'il permet, et l'arrivée des «digital natives», génération réputée pour sa recherche de sens, d'utilité dans son travail et de respect des temps de vie, est en train de changer le rapport des actifs au travail : l'aspiration à un équilibre vie personnelle/ vie professionnelle est de plus en plus forte.



Le facteur démographique

- De la faible employabilité des jeunes et des seniors résulte une perte préjudiciable de ressources, de compétences et de savoirs pour l'entreprise.
- D'un autre côté, les entreprises voient aujourd'hui cohabiter 4 générations de collaborateurs. Cette cohabitation est une opportunité qu'il faut développer.

Le facteur réglementaire

- Les entreprises sont tenues d'observer diverses obligations en faveur, d'un côté, du maintien des seniors en poste (aménagement des fins de carrière, dispositif « carrières longues ») et de l'autre, de l'insertion des jeunes en entreprise (le contrat de génération, l'apprentissage, l'alternance, etc.)

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Faire de la coopération intergénérationnelle un levier de performance pour l'entreprise

Babyboomers, générations X,Y, Z... derrière les généralités sociologiques, et parfois la caricature, il existe une réalité : faire cohabiter harmonieusement plusieurs générations et **transformer la gestion des âges en une véritable opportunité de performance pour l'entreprise.**



L'intergénérationnel est un gisement de performance qui a besoin d'un cadre qui permet son épanouissement



Pour une entreprise, conserver son savoir-faire est un enjeu éminemment stratégique dont la transmission des savoirs est la clé.



Le cloisonnement des générations est à éviter, les occasions d'interagir sont à promouvoir

Attention à ne pas tomber dans l'écueil suivant : le simple groupement de personnes ne suffit pas. L'apprentissage intergénérationnel peut se produire lorsque surgissent des difficultés et des antagonismes, lesquels ne peuvent être surmontés qu'ensemble. Cet apprentissage peut également être le fruit d'une politique volontariste en la matière de la part des entreprises.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Comment s'emparer de la nouvelle donne générationnelle ?

1

Dépasser les généralités

- Combattre les préjugés liés à l'âge « *les seniors ne veulent pas prendre le virage digital* », « *la génération Y est indisciplinée* » qui peuvent freiner la dynamique amenée par la mixité intergénérationnelle au sein des équipes ;
- Adopter une communication non stigmatisante, éviter le jeunisme à outrance.

2

Détecter les zones de frictions

- Identifier les zones de frictions, sources éventuelles de conflits intergénérationnels (rapport aux temps, rapport à la hiérarchie, reconnaissance et valorisation du travail) et travailler à leur résorption ;
- Adopter une approche qui vise à favoriser les interactions et évite les mises à l'écart.

3

Identifier les pistes d'actions

- Adopter une approche de gestion de l'intergénérationnel par le prisme des compétences ;
- Identifier, analyser et mobiliser le portefeuille de compétences présentes : compétences à retenir, à transmettre, à développer (notion de criticité des compétences) ;
- Embrasser une logique prospective dans l'approche intergénérationnelle, à combiner, idéalement, à une démarche de GPEC pour en assurer la pleine effectivité.

4

Promouvoir une posture managériale nouvelle

- Accompagner et appuyer les strates managériales dans leur posture d'acteur pivot dans la mise en œuvre de dynamiques intergénérationnelles porteuses d'une valeur ajoutée tangible pour l'entreprise et, *in fine*, pour la société ;
- Fonder le management intergénérationnel sur une logique des rôles plutôt qu'une logique des hiérarchies : rôle compris, rôle tenu, rôle accepté, etc.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les entreprises face à la nouvelle donne générationnelle

Confrontée à une évolution sociétale et démographique sans précédent, les entreprises analysent et intègrent la nouvelle donne générationnelle pour maintenir leur performance et innover. En dépassant le simple management des générations, elles tirent parti de leur diversité, grâce à des stratégies et des programmes de management intergénérationnel innovants et créateurs de valeur.

La mise en place de temps forts de collaboration et de cohésion : shadow COMEX, team building, etc.

Poser un cadre de transmission des savoirs :

- Formel mais flexible
- Partagé mais ouvert aux ajustements



Des programmes pour promouvoir la coopération intergénérationnelle autour de projets porteurs pour l'entreprise.

Le recours au contrat de génération comme outil d'insertion des jeunes et de maintien des seniors en entreprise.

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Détecter les zones de frictions pour mieux les dépasser

1



Le rapport au temps

Secteur Laboratoires, Production d'analyses

1.100 collaborateurs gérés – Fort niveau de qualification

Problématiques rencontrées

- Deux niveaux de problématiques :
 - Rythme et cadencement des tâches
 - Rythme et cadencement des carrières
- Une nécessité d'intégrer la question de l'intergénérationnel dans la prise en charge de ces problématiques

Actions engagées

- Réalisation d'un **travail sur le rapport au temps** des différentes générations, et les modalités de répartition des tâches au cours d'une journée :
 - Jeunes : prédominance du temps fractionné
 - Séniors : temps plus long
- Réflexions conduites sur le **calendrier des tâches et leur ordonnancement**,
- Dans le cadre des réflexions conduites, nécessité de **tenir compte des contraintes des typologies d'activité** : différence de modes de fonctionnement entre la gestion de projet et la gestion de la production.
- Intégration du travail sur le rapport au temps **dans le cadre plus global de la GPEC**

Pour approfondir...

- Quid du maintien de la motivation et des compétences tout au long de la vie professionnelle ?
- Comment adapter encore davantage la GRH au fur et à mesure des âges de la vie des collaborateurs, dans un contexte où le système normé, unique, n'est plus adapté ?

2



Le rapport à la hiérarchie

Secteur Métallurgie / Sidérurgie

4.800 collaborateurs

Problématiques rencontrées

- Quelle place pour le management dans la préservation de la qualité relationnelle entre collaborateur ? Joue-t-il encore (toujours) un rôle pivot ?

Éléments de diagnostic

- Difficulté de certains à **assumer le rôle de manager**, dans un contexte où le rapport à la hiérarchie a changé.
- Une évolution qui n'est pas nécessairement le fait du collaborateur mais davantage lié à **l'évolution du rôle du manager**, sous la pression de différents facteurs (économique, objectifs, calendrier ...).
- Des **situations de tension** captées dans le cadre de cette intervention : « boycott » des managers face à l'évolution de leur métier, expression d'attentes fortes de la part des collaborateurs lors des enquêtes de climat social, etc.

Actions engagées

- Accompagnement au repositionnement du rôle du management (en lien quelle reconnaissance ?) par **trois leviers principaux** :
 - Différences entre **rôle confié et rôle tenu** : la logique des rôles et la construction des écarts de compétence
 - La **logique des deux guichets** : travail sur la qualité de la ligne hiérarchique
 - Le chef d'atelier au cœur de la **logique compétences** : la logique du portefeuille de compétences

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Détecter les zones de frictions pour mieux les dépasser

3



La reconnaissance



Secteur Bâtiment, Enduits de façade

250 Collaborateurs, en forte croissance

Problématiques rencontrées

- Dans un contexte de forte croissance de l'activité, comment accompagner **l'émergence de nouveaux métiers** (constructions écoresponsables) ?

Actions engagées

- **Nouvelles compétences, nouveaux métiers** : passage d'une logique de fonctionnement en mode projet à celle d'un fonctionnement en mode industriel
- **Partage des expériences et des savoirs** : mise en place de groupes de partage s'appuyant sur des moyens vidéos, des formations en ligne, du micro-learning, des formations on-line... conçus par les collaborateurs

Pour approfondir...

- Quels outils complémentaires pour favoriser la reconnaissance (de nouveaux métiers, de compétences, etc.) ?
- Comment enrichir et faire vivre ces communautés de partage ?
- Quelle place donner au digital dans la transmission des savoirs – pour qu'il apparaisse comme un moyen au service de cette ambition ?

POUR ALLER PLUS LOIN...

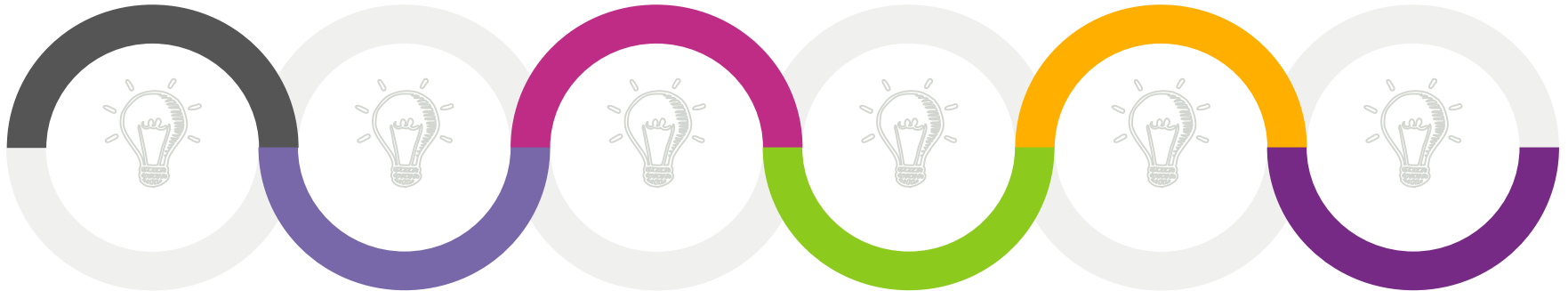
Identifier les pistes d'actions

Une fois les zones de frictions détectées, il appartient à l'entreprise de déterminer les pistes d'actions les plus opportunes pour passer à un management intergénérationnel efficace, en ligne avec son degré de maturité, sa culture, ses moyens et ses choix stratégiques.

La GPEC comme catalyseur
de la coopération
intergénérationnelle

La culture d'entreprise
comme moyen de dépasser
les idées reçues

Le portefeuille de compétences
comme socle de gestion de
l'intergénérationnel



Le digital comme
source de coopération
intergénérationnelle

La transmission bilatérale des
savoirs comme outil de la
coopération intergénérationnelle

Le manager comme
acteur pivot de
l'intergénérationnel

Au-delà de ces pistes d'actions, des leviers – plus transverses – sont à actionner, selon la maturité des entreprises :

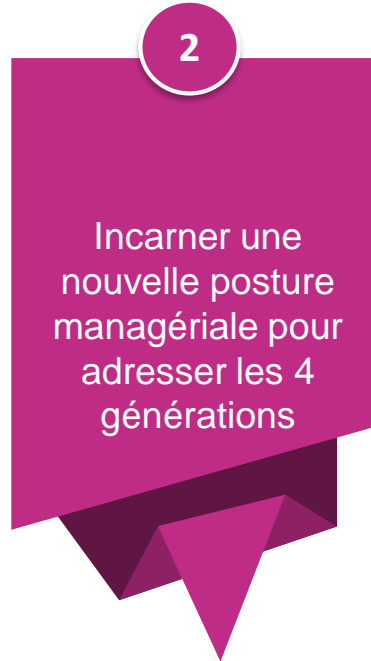
- ✓ Favoriser les échanges entre les générations par un team building volontariste ;
- ✓ Poser un cadre de bonnes pratiques par du tutorat classique et inversé ;
- ✓ Former les managers au fonctionnement des jeunes générations ;
- ✓ Inclure les juniors dans les processus de réflexion et de prise de décision.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Le manager, pierre angulaire de la coopération intergénérationnelle

A l'aune de la nouvelle donne générationnelle en entreprise, le manager se voit investi **d'un rôle focal** dans la mise en place d'initiatives en faveur d'une coopération intergénérationnelle.

Les axes de travail du manager « ambassadeur de l'intergénérationnel »



Au-delà de la nouvelle posture que le manager doit incarner, il devra :

- ✓ Travailler sa communication pour que celle-ci soit en phase avec les aspirations de l'ensemble de ses collaborateurs ;
- ✓ Gérer les malentendus (et les conflits) avec ouverture d'esprit et empathie ;
- ✓ Privilégier le volontariat dans les démarches de tutorat/mentorat.



TROIS THÈMES DE RÉFLEXION :

1. *Quels vous semblent être aujourd'hui vos points forts et les freins identifiés pour déployer une démarche de coopération intergénérationnelle en phase avec les obligations légales et avec les aspirations des juniors et seniors ?*
2. *Quelles sont, dans le cadre de la mise en œuvre d'une telle démarche, les évolutions de pratiques initiées et celles envisagées ? Quelle implication des managers et quelle perception par les collaborateurs ?*
3. *Quelle est la part de la co-construction avec vos équipes dans votre réflexion sur la coopération intergénérationnelle ? Quelles priorités retenir en termes d'actions à mener et de moyens à mobiliser ?*

Paris

7 rue Drouot, 75009 Paris
Tel : +33 (0)1 83 75 75 04

Lille

Immeuble le Leeds
253, boulevard du Leeds
59777 Lille
Tel : +33 (0)3 28 53 59 81

Bordeaux

Gare de Bordeaux Saint-
Jean
Pavillon Nord
Parvis Louis Armand
CS2191 Cedex – 33082
Bordeaux
Tel : +33 (0)5 56 64 43 00

Strasbourg

Tour Sébastopol
3 rue Kléber
67000 Strasbourg
Tel : +33 (0)3 88 23 71 73

Lyon

Les jardins d'entreprise
213 rue de Gerland
Cedex 03 - 69007 Lyon
Tel : +33 (0)4 81 09 00 90

Nantes

Immeuble Skyline
22, mail Pablo Picasso
44000 Nantes
Tel : +33 (0)2 40 95 38 30

Marseille

Les docks – Atrium 10.6
10 place de la Joliette
Cedex 2 - 13567
Marseille
Tel : +33 (0)4 91 13 46 59



Romain SARMEJEAN | Manager

M : + 33 (0)6 72 63 32 60
romain.sarmejean@convictionsrh.com

7 rue Drouot - 75009 Paris
T : +33 (0)1 80 27 17 90
www.sharedconvictions.com

Le blog

Convictions Partagées

www.convictionspartagees.com

