

LE MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL

Communauté d'agglomération de l'Albigeois – Pépinière Albisia

4 décembre 2018 - 8h/10H

Quatre générations aujourd'hui cohabitent dans le monde du travail.

Les faits sont là. C'est un vrai sujet.

Cela veut dire quatre contrats psychologiques, quatre raisons de s'engager, de travailler.

Pour mieux comprendre le fonctionnement de chacune de ces générations il est aussi nécessaire de mettre en parallèle, les évolutions sociales et technologiques qui vont de pair avec les sauts générationnels :

- moins d'emploi à vie,
- des compétences et des activités de demain qui n'existent pas encore,
- des technologies qui explosent.

Une solution pour manager des générations différentes qui sont là pour des raisons différentes, il faut « **diversifier** ».

C'est à dire développer une compréhension fine et une connaissance des Hommes mais aussi des attributs générationnels, des contrats psychologiques, des avancées technologiques, des raisons de se réaliser.

Juste pour illustrer le propos :

- un baby boomer, né entre 1946 et 1965, va vouloir la sécurité, un emploi à vie,
- un X, né entre 1965 et 1980 va rechercher l'employabilité,
- la génération Y, « les digital natives » née entre 1980 et 2000, recherche la diversité, la multiplicité de trajectoires de carrières, l'équilibre de vie,
- la génération Z, née après 2000, pas encore sur le marché du travail, est au seuil de la réalité augmentée et de l'intelligence artificielle, de la création d'activité, en permanence sur les réseaux sociaux, ceux que nous croisons dans les stages.

Il faut avoir cette compréhension là.

Mais rassurons-nous...

Les éléments indispensables pour motiver les nouvelles générations sont ceux qu'il a fallu pour mobiliser les générations de tout temps.

Cela nous ramène à l'essentiel, aux attentes viscérales qu'ont eu toutes les générations précédentes :

- des attentes de sens, d'autonomie, de connexion, de capital humain, de réactivité, d'action, d'envie d'entreprendre, d'engagement.

Cela nous amène à prendre en compte :

- un management des richesses humaines multi-identitaire, multigénérationnel.

LES GRANDS TEMOINS

Le management n'est pas un long fleuve tranquille.

Nous avons la chance d'avoir un territoire où chaque fois des entrepreneurs au sens fondamental du terme, ont vécu et su miser sur l'entrepreneuriat, l'innovation et le soin porté à leur capital humain pour conduire des transitions et des adaptations.

Aujourd'hui, nous avons pris le parti de trois témoignages :

- Société Ets Patrick Bages - PME/PMI – secteur Plomberie/chauffage,
- Société Grimal - Automobiles – Concessionnaire automobile,
- Laboratoire Pierre Fabre.

Je voudrais souligner que si les différences entre générations peuvent être sources de tension elles peuvent être un puissant levier de complémentarité et de richesse humaine.

ENTREPRISE PATRICK BAGES

Dirigeant : Yannick Buisson

Effectif : 5 à 6 personnes

Secteur d'activité : Chauffage, plomberie

ANGLE DE PRESENTATION : MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL DANS LE CADRE D'UNE REPRISE D'ENTREPRISE.

DEUX AXES ESSENTIELS :

1) La compétence technique

La compétence technique n'est pas la clef essentielle du management intergénérationnel.

« Je ne savais rien faire », « je ne souderai jamais », « ce sont les salariés qui m'ont appris le métier ».

>>> Par contre les certifications techniques sont toutefois déterminantes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

2) Les compétences managériales :

Le commercial et le relationnel pour le développement de l'entreprise et des clients.

La gestion des RH et le recrutement :

- **diversifier et mixer** les recrutements pour capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire des anciens,
- **Intégrer et favoriser une dimension humaine**, élément important mais non suffisant (exemple les pauses cafés et moments conviviaux, qui atteignent leurs limites),
- **favoriser l'intégration** des jeunes,
- **anticiper sur les profils** à venir - pas concernés par l'épargne salariale - pas de projection dans l'avenir - pas impliqués dans la reprise de société (par exemple, lors d'une proposition du dirigeant à un salarié pour une cession d'entreprise pour les 5 prochaines années),
- **tenir compte des attentes de ces nouvelles générations : ils veulent du cash, du sens et des avantages en nature.**

Le profil idéal: quelqu'un de motivé, bosseur, impliqué, attaché à la société et à son avenir :
personnalité difficile à trouver

CE QU'IL FAUT RETENIR :

- partager la vision de l'entreprise,
- être en veille permanente sur le marché de l'emploi pour anticiper sur les renouvellements de personnels,
- être innovant dans l'ingénierie sociale,
- développer une écoute fine des salariés et tenir compte individuellement et collectivement de leur personnalité,
- garder en soi la notion de plaisir et de réalisation personnelle, chaque jour liée au développement de l'entreprise,
- favoriser un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

SOCIETE GRIMAL AUTOMOBILES

Directrice adjointe et Directrice des ressources humaines : Angélique Grimal

Effectif : 30 salariés, 17 hommes et 13 femmes

Secteur d'activité : automobile

Création : 1918 – 5 générations

ANGLE DE PRESENTATION : MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL DANS LE CADRE D'UNE SUCCESSION D'ENTREPRISE.

Profil atypique

DEA Histoire de l'Art – Enseignement du français au Sultanat D'Oman – Projet de développement d'une agence immobilière - CDD de transition en commercialisation à la société Grimal automobiles se transformant en CDI de direction adjointe et DRH.

Deux faits marquants :

- avec son mari, création de la nouvelle concession Volvo,
- création d'un atelier mécanique au féminin.

TROIS AXES ESSENTIELS

1) Le capital humain au cœur de l'entreprise :

- la diversité des profils,
- la complémentarité des expériences, des compétences et des personnalités,
- l'intégration des technologies numériques (cap à franchir et état d'esprit à développer),
- le suivi individuel, collectif, personnalisé des salariés (entretiens annuels, réunions collectives, mentoring),
- un soin extrême dans le recrutement,
- la force d'un modèle managérial tout en étant attentif aux limites du mimétisme managérial,
- le développement d'un esprit et d'une culture commune,
- un engagement aux valeurs de l'entreprise (un employé qui ne partage pas le sens et les valeurs de l'entreprise n'est pas à retenir).

2) Le management au féminin :

- 13 femmes, 17 hommes,
- un atelier de mécanique au féminin,
- la diversité salariale et notamment l'embauche de personnel féminin, dans un milieu masculin créer des conditions de travail différentes et favorables à une émulation pour l'ensemble du personnel hommes/femmes,
- il est à noter une demande significative de recherche d'emplois féminins pour ce type d'activité.

3) La succession :

- 5 générations d'écart en termes de mentalité,
- un écart énorme de vision sur le développement de l'entreprise,
- structuré autour d'un projet majeur avec la création de la nouvelle concession Volvo.

Des enjeux à préserver et à faire évoluer :

- garder l'identité et l'histoire de l'entreprise,
- projeter son évolution pour demain,
- agir, tenir, ne jamais lâcher,
- subir et accompagner la transition,
- faire ses preuves,
- valoriser les RH,
- arriver à passer le cap de l'acceptation et de la reconnaissance intergénérationnelle.

CE QU'IL FAUT RETENIR :

- mettre le capital humain au cœur du développement de l'entreprise,
- favoriser la diversité de genres et de générations,
- être en veille permanente sur le marché de l'emploi pour anticiper sur les renouvellements de personnels,
- être innovant dans l'ingénierie sociale,
- avoir une supervision métier avec un coach du secteur d'activité,
- développer une écoute fine des salariés et tenir compte individuellement et collectivement de leur personnalité,
- être attentif à préserver les équilibres personnels et professionnels.

LABORATOIRE PIERRE FABRE

Directrice des partenariats écoles et universités – Direction des Ressources Humaines :

Sonia Saint Martin

Effectif : 6 558 collaborateurs en France

Secteur d'activité : Santé

Stagiaire : Laura Meunier

Alternante dans le cas d'un Master en Science de l'Education

ANGLE DE PRESENTATION : L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL, STRATEGIE, VALEURS, STRUCTURATION, OUTILS ET METHODES.

CINQ AXES ESSENTIELS DE SA PRESENTATION

- 1) La définition du management intergénérationnel.
- 2) L'enjeu du management intergénérationnel.
- 3) La transmission des savoirs.
- 4) Outils de structuration.
- 5) Le leadership modèle.

(Power Point annexé)

Remarque : Une intervention de Laura Meunier étudiante en master à la direction des Ressources humaines chez Pierre Fabre illustre le propose intergénérationnel sur trois champs, le dress code, le statut, les horaires :

- DRESS CODE : les nouvelles générations est peu sensibles au dress code. Dans le cas lié à la culture d'entreprise voulue et respectée du fondateur, M.P Fabre, cela est considéré comme faisant partie de la culture d'entreprise notamment pour les Hommes malgré une certaine évolution (tennis, cravate, à portée de main etc.),
- les horaires font également partie de la culture d'entreprise mais ce qui est souligné comme fondamental c'est la qualité du travail, de l'ambiance et de la reconnaissance du travail réalisé,
- le statut est clair et la qualité de relation va au-delà du statut.

CE QU'IL FAUT RETENIR :

- l'importance du « feed Back » et de la reconnaissance de la contribution de chacun, point repris par Mme Pais, Société CRM, en termes d'écoute **et d'attention** portée au personnel,
- tenir compte de l'évolution des comportements en milieu professionnel,
- mise en place du télétravail (sur une journée) - Intervention d'Alain Loison pour la Poste où le télétravail est instauré depuis plusieurs années et peut aller sur trois jours /semaine,
- la nécessaire évolution de nos cultures pour être attentif et comprendre ces nouvelles générations,
- évoluer dans ses propres représentations et pratiques,
- manager la diversité et la complémentarité,
- offrir une vision claire de l'avenir et des priorités.