

# Le management intergénérationnel à l'épreuve des EpL

## Journée des EpL Outre Mer

Vincent GERARD – 06 07 56 03 59

[vincegerard@wanadoo.fr](mailto:vincegerard@wanadoo.fr)

13 octobre 2015





## ➔ Vincent GERARD

- ➔ **Formation** : Psychosociologie
- ➔ **Parcours** : 35 ans de direction de Cabinet Conseil en management et Organisation RH
- ➔ **Membre** du COS 12 (Management et services) de l'AFNOR
- ➔ **Consultant, Ingénieur de formation et Coach** (Certifié ICPF & PSI)
- ➔ **Directeur pédagogique** d'un 3<sup>ème</sup> Cycle sur le Consulting
- ➔ **Enseignant et Maître de mémoire** : ESSEC, EDC, ESGF, ESG, SMS, ILV...

# Articulation de notre échange de cet après-midi

## Le management intergénérationnel

### questions/réponses



- **Le management intergénérationnel**
  - **Présentation de Vincent Gérard, CréAction Concept**
  - **un exemple de management novateur avec Louis-Jacques VAILLANT, Directeur Général de la SIC**
  - **la vision RH avec Matthieu DAVID, Responsable Gestion des Carrières et Rémunérations, SOCOTEC**



# Objectifs de notre échange ensemble



- **Créer** des pistes de réflexions et des modes d'actions RH en EpL sur 4 points :
  - **Comprendre** les caractéristiques des nouvelles générations
  - **Attirer** les générations d'aujourd'hui et de demain
  - **Manager/Mobiliser** ( pour le : faire vivre ensemble) – Un exemple novateur d'entreprise libéré
  - **Maintenir la valeur ajoutée** (La mise en œuvre d'une GPEC utile face aux nouveaux effectifs)

# Comprendre un contexte : Le monde change...

Démographique

Géopolitique

Technologique

Économique

Environnemental

Culturel

Interconnecté

Vite et en Profondeur...

Pas forcément les cultures



# Au niveau de la gestion des cultures (6 paramètres à prendre en compte)

- 
- ➔ **La notion de pouvoir** dans une organisation (Direction/Autonomie)
  - ➔ **La relation avec le temps**
  - ➔ **Le rapport sociétal** (Individuel/collectif)
  - ➔ **Le rapport à l'espace**
  - ➔ **Le rapport au matériel**
  - ➔ **Le rapport aux rôles sexuels (Père/mère)**

*Source : Douglas & Hofstede et Gerard*

---

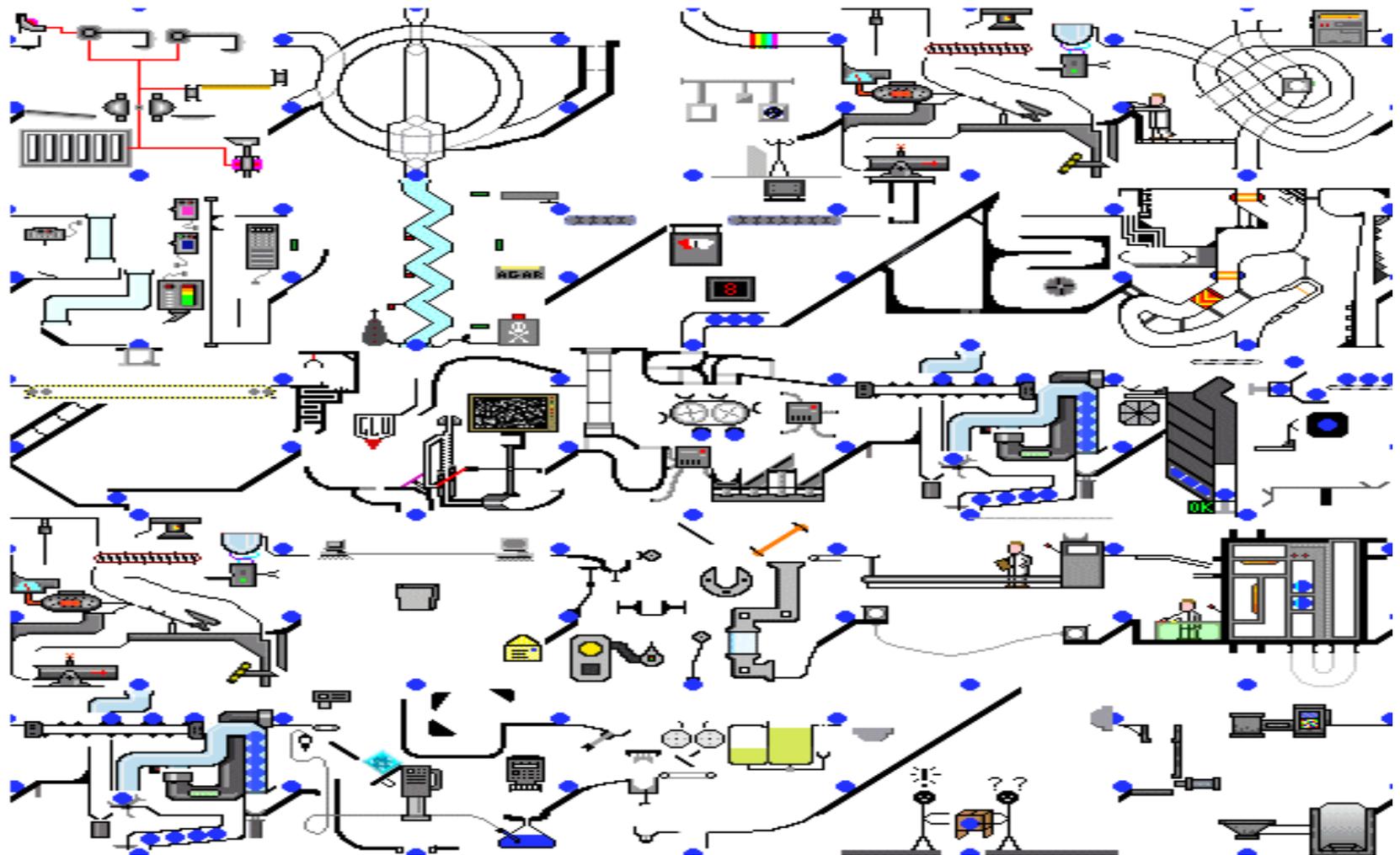
# Et, pour nous en Outre mer, l'interculturel se mixe avec l'intergénérationnel



## Comment :

- **Faire collaborer** des générations différentes
- **Faire comprendre** qu'au-delà de ces différences générationnelles nos cultures ont une influence sur notre cohésion

# Et fait naitre de la complexité à assumer dans le quotidien



# Revenons au niveau des générations : le véritable changement est temporel



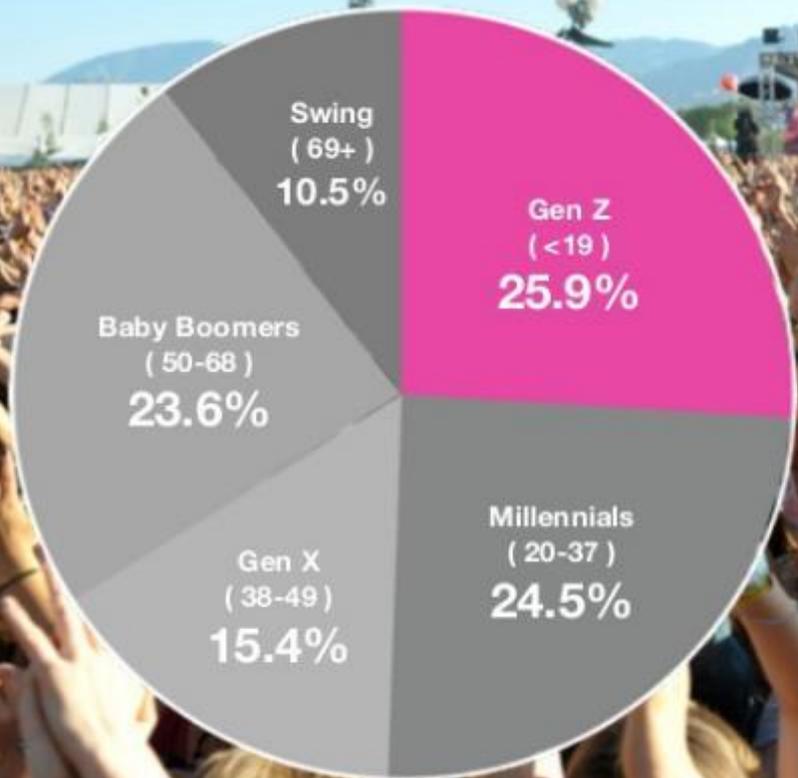
- ➡ De 1960 à 1980 = **25 ans**
- ➡ De 1980 à 1990 = **20 ans**
- ➡ De 1990 à 2000 = **15 ans**
- ➡ De 2000 à 2010 = **10 ans**
- ➡ De 2010 à..... ?

# Génération, quelques caractéristiques...

	Vétérans	Boomers	X	Y	Z
Nés en	1901-1946	1947-1966	1967-1979	1980-1995	1995-2010
Quelques Traits...	Prudent Discipliné Conservateur	Estime de soi Optimisme Innovateur	Sceptique Autonome Ouverture Flexible	Confiant Tolérant Full techno... Multitâches	Confiant Rapidité Ultra zapping
Boulot	Travailleur Loyauté	Compétitivité Accomplissement	Défis Débrouillard	Sens Rétroaction Respect de l'autre	Être bien dans la communauté Collaborer
Gestion	Directive, Respect des Politiques	Participative Consensus	Crédibilité Résultat	Autonomie Coaching Participation	Non croyance au système et aux politiques
Motivation	Stabilité	Pouvoir	Survie	Plaisir Sens des valeurs	Diversité Intérêt sur la virtualité



# There is a population tsunami approaching



**361,000**

Approximate number of babies born in the world each day.

More than a quarter of America's population belongs to Gen Z, and with each birth, the segment is growing.

Source: U.S. Census Bureau, 2012 (via Mintel 2014)

# Les blocages de la communication « intergénérationnelle »



# Les blocages de la communication « intergénérationnelle »

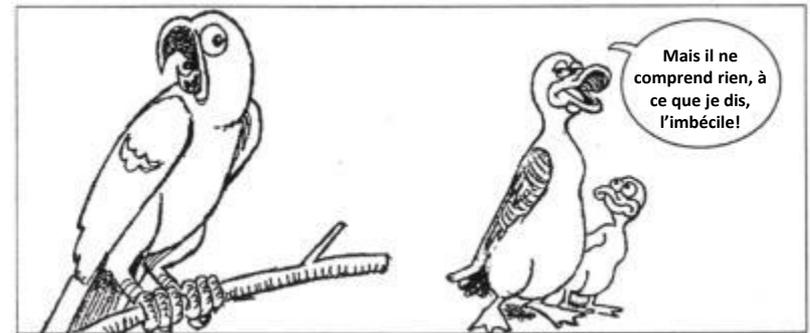
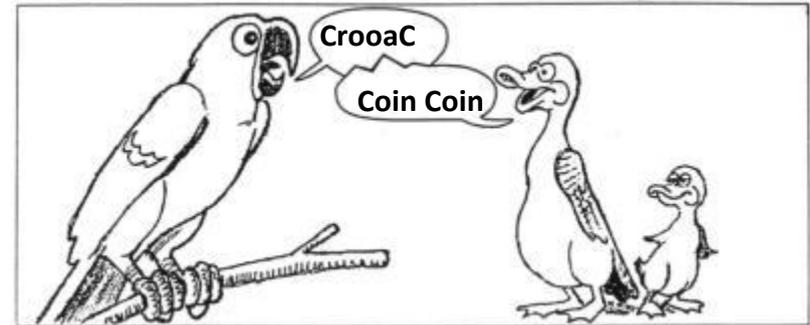


# Les blocages de la communication « intergénérationnelle »



# Décodage : Les blocages « intergénérationnels »

1. Présomption de similarité
2. Différence de langue
3. Mauvaise interprétation des comportements
4. Tendance à l'évaluation
5. Anxiété élevée
6. Préconceptions et stéréotypes



# Un Focus sur les préoccupations RH des EpL à ce jour dans le cycle actuel en 2015



- **Départ massif à la retraite (pyramide des âges)**
- **Chômage élevé chez les jeunes et les seniors**
- **Pénurie de main-d'œuvre dite qualifiée**
- **Intégration de la population multiethnique**
- **Besoin d'harmonisation entre les écarts générationnels**
- **Crise en France sur l'emploi**
- **Attirance des entreprises sur des « nouveaux modes RH » (Lean, Entreprise libérée, Organisation 3.0, Parité, Handicap, QVT, RPS, RSE... )**

**Un conflit de valeurs avec les autres  
générations ?**





- **Priorité à la vie personnelle 36%**
- **Micro-absentéisme 34%**
- Faible engagement vis-à-vis de l'entreprise 29%
- Problèmes relationnels avec les seniors 24%
- Posture de négociation permanente 21%
- Refus de mobilité géographique 20%
- Non respect des codes sociaux « traditionnels » 20%



- **Ouverture aux nouvelles technologies 44%**
- **Développement de l'innovation 34%**
- **Adaptation/agilité 32%**
- **Accélération des changements 29%**
- Promotion de la diversité 28%
- Décloisonnement de l'entreprise 22%
- Rupture avec les routines (Process, habitudes) 19%
- Accélération du business à l'international 15%

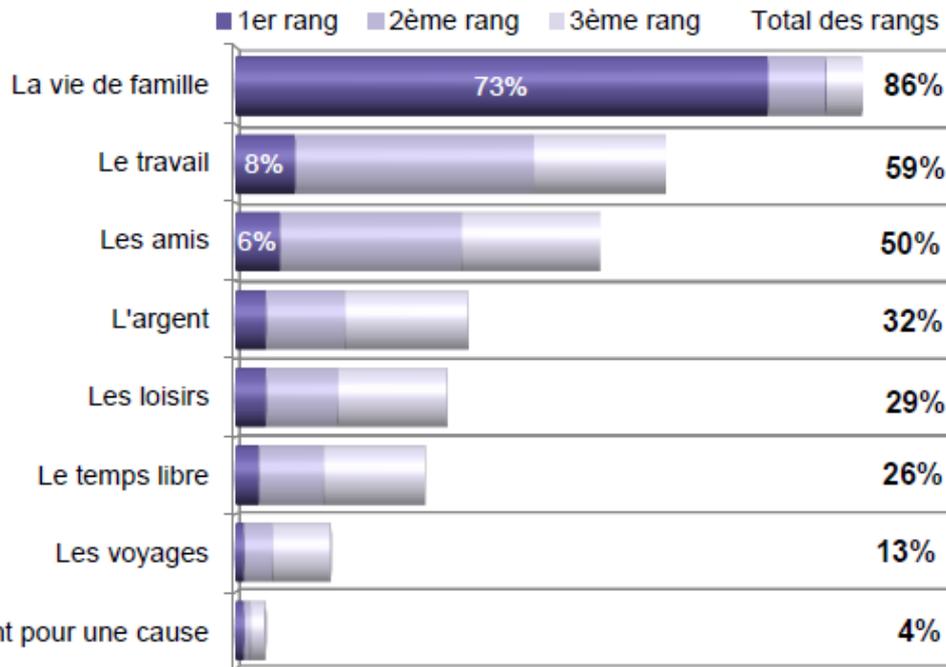


**Dans la réalité :**

**Une absence réelle de  
dichotomie sur les valeurs entre  
toutes les générations**

# Des pistes : Dans la vie en général, qu'est-ce qui est le plus important pour vous (Génération Y) ?

Dans la vie en général, qu'est-ce qui est important pour vous ?



90%	87%	75%	90%	88%
51%	51%	52%	63%	79%
55%	52%	47%	54%	46%
32%	44%	33%	31%	21%
40%	24%	41%	20%	22%
22%	29%	30%	27%	27%
11%	12%	22%	10%	14%
2%	3%	3%	5%	7%



# En conséquence, des attentes **communes** avec les autres générations

- **La Reconnaissance des efforts fournis**
- **Le Travail lui-même**
- **Le Sens de la famille**
- **La Responsabilité face aux enfants**
- **La Promotion**
- **Le Salaire**
- **La Stabilité de l'emploi**

# Les différences avec les autres générations

- Des comportements plus opportunistes
- Une relation à l'autorité moins soumise
- La recherche du plaisir au travail
- La recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- La valorisation de l'équité
- Le désir d'être autonome rapidement

( Source MTD 2012)



# Concrètement : Que font les Y dans une organisation ?

- **Loyaux** aux personnes, à leurs équipes, à leurs projets... **pas nécessairement à l'organisation.**
- **Méfiants face à l'autorité.** Ils jugent rapidement la contribution du manager (refus du patriarcat, aujourd'hui la famille est un apprentissage d'interactions, sur un pied d'égalité). Analyse **du savoir être** du manager.
- **Habiles à équilibrer** les ambitions professionnelles et personnelles.
- **Comparent rapidement et efficacement** les sociétés entre elles et les managers entre eux.

# Concrètement : Que font les Y dans une organisation ?

- **Indépendants**, pouvant être perçus comme arrogants.
- **Pas très habiles en gestion de conflits.**
- **Veulent être reconnus** dans leur job.
- **Apprécient le Télétravail** dans une certaine limite.

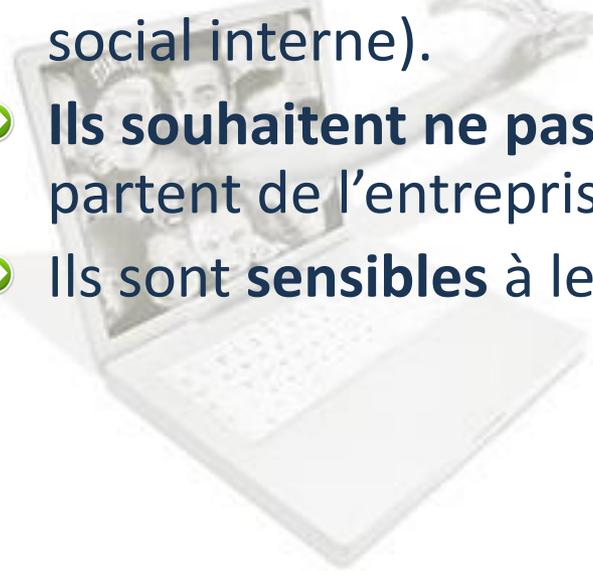


# Concrètement : Que font les Y dans une organisation ?

- **Ne résolvent pas les problèmes** mais cherchent à les contourner (culture du zapping).
- Très habiles à **trouver les bons plans**.
- **Progressent pour eux** pas forcément pour l'entreprise.
- **Ne respectent pas les codes d'habillement et le respect des horaires.**
- **Travaillent vite et contrôlent peu.**
- Travaillent non pas « **pour** » son N+1 mais en **partenariat avec lui.**

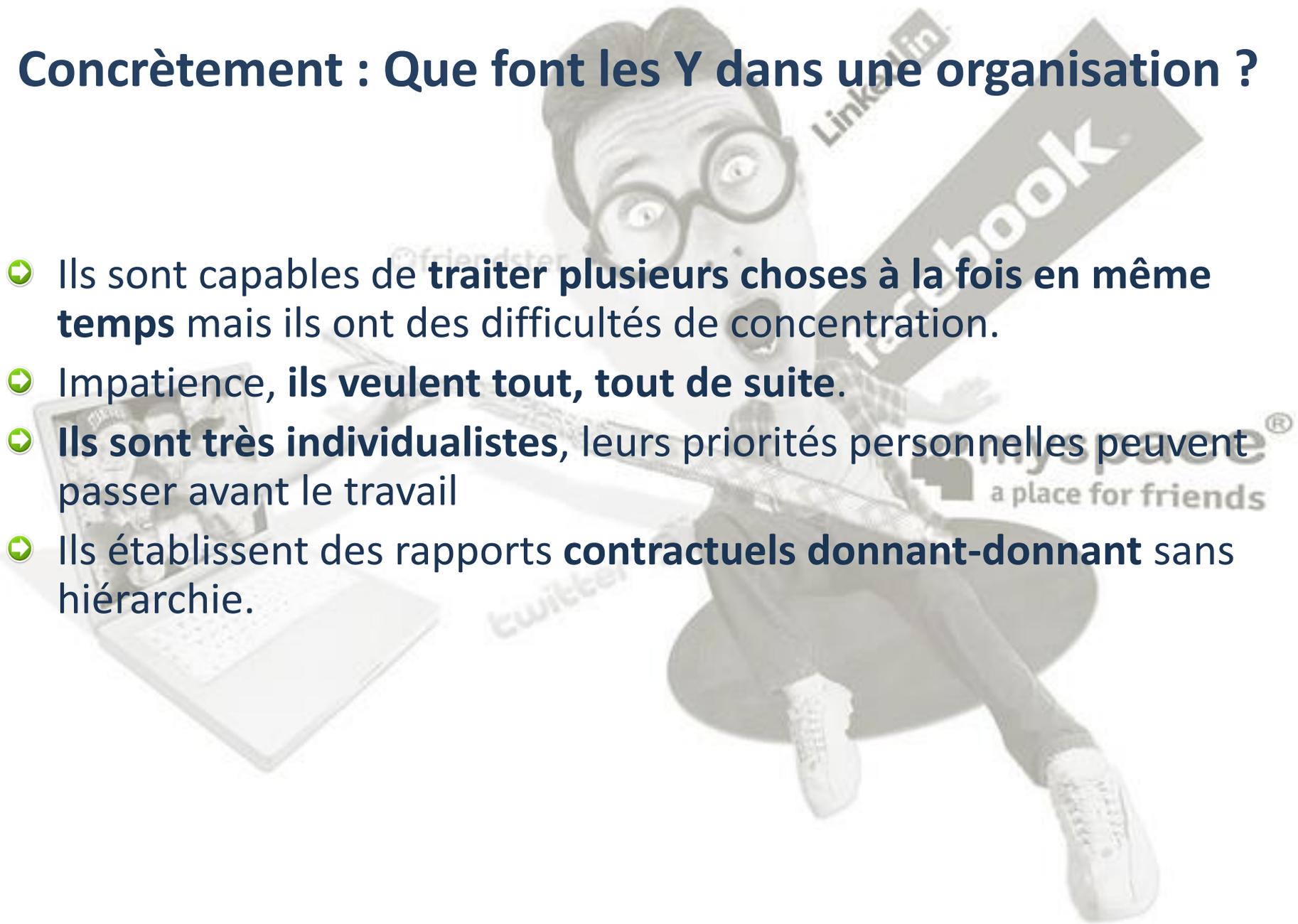
# Concrètement : Que font les Y dans une organisation ?

- ➔ Ils désirent de la transparence sur le fonctionnement de l'entreprise.
- ➔ Ils attendent un environnement de travail collaboratif (Réseau social interne).
- ➔ Ils souhaitent ne pas être considérés comme des « traîtres » s'ils partent de l'entreprise.
- ➔ Ils sont sensibles à leurs droits plus qu'à leurs devoirs



# Concrètement : Que font les Y dans une organisation ?

- ➔ Ils sont capables de **traiter plusieurs choses à la fois en même temps** mais ils ont des difficultés de concentration.
- ➔ Impatience, **ils veulent tout, tout de suite.**
- ➔ **Ils sont très individualistes**, leurs priorités personnelles peuvent passer avant le travail
- ➔ Ils établissent des rapports **contractuels donnant-donnant** sans hiérarchie.



A green arrow-shaped sign with a white border is mounted on a wooden post. The sign points to the right and contains the word "Demain" in white, bold, sans-serif font. The background is a blurred green field with trees in the distance.

**Demain**



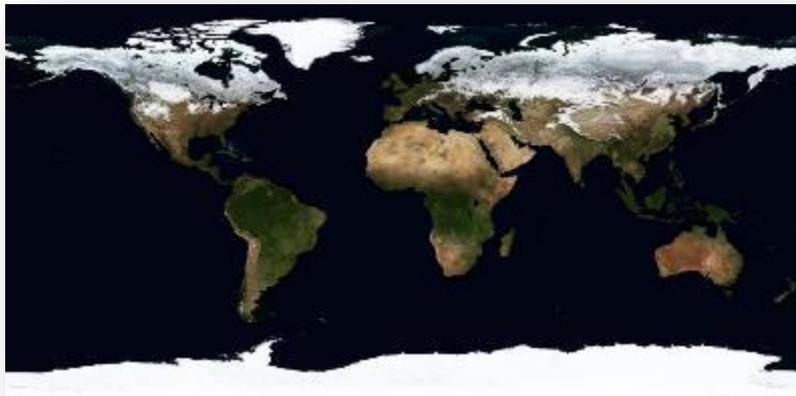
➡ **Y : Génération « Pourquoi »**



➡ **Z : Génération « Pourquoi pas »**



## Il s'agit d'une génération mondialisée



Ils se sentent citoyens Français à **39%**  
et citoyens du monde à **34%**

Ils se voient travailler à  
l'étranger à **68%**

*Enquête 01/2015 BNP PARIBAS – The Boson Project*



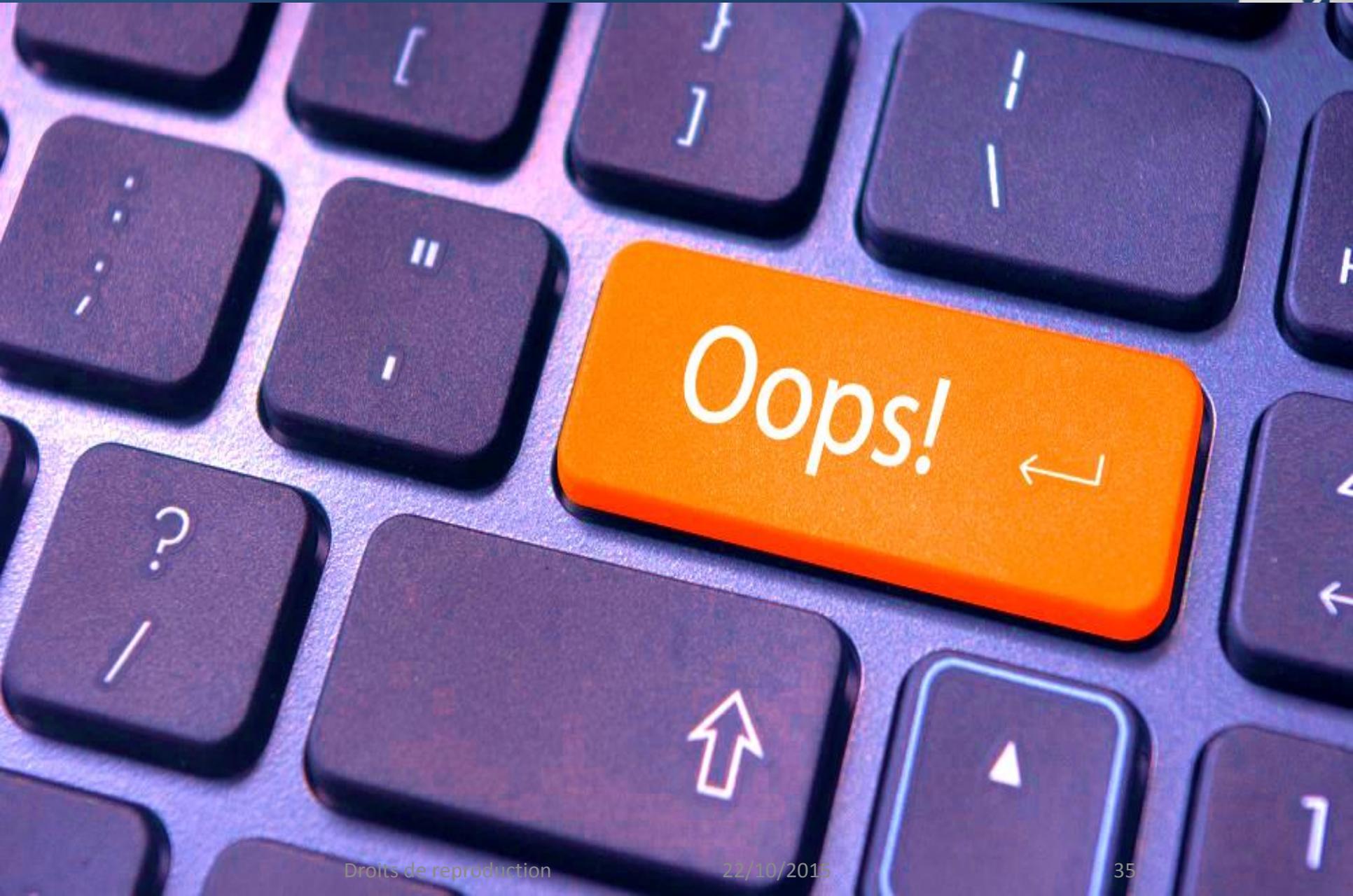
- ➔ **Besoin de cadence et de rythme**
- ➔ **La génération Z s'ennuie plus vite que les Y**
- ➔ **Un temps d'attention soutenue entre 6' à 8'**

# Un nouveau rapport à la tâche



➔ **Multi tâches au travers de 5 écrans (2 écrans pour les Y)**

# Un nouveau rapport à l'erreur et à l'exemplarité

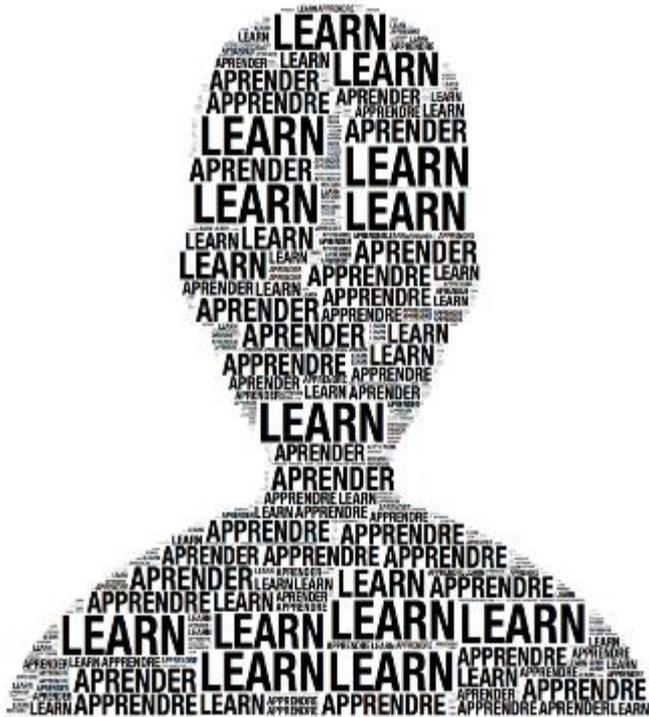




- ➡ **Le visuel**
- ➡ **La communication par symbole (Texte pour les Y)**



- ➔ **Besoin** du conseil des parents
- ➔ Ils vivent **l'intergénérationnel** à la maison
- ➔ Ce sont des adolescents qui ont **grandi plus vite** que les autres



➡ A la question : « *Quelles seront les sources d'apprentissage dans les 10 ans à venir* » **7,5%** répondent les études.

➡ Pour réussir, il faut :

– Un bon réseau : **40%**

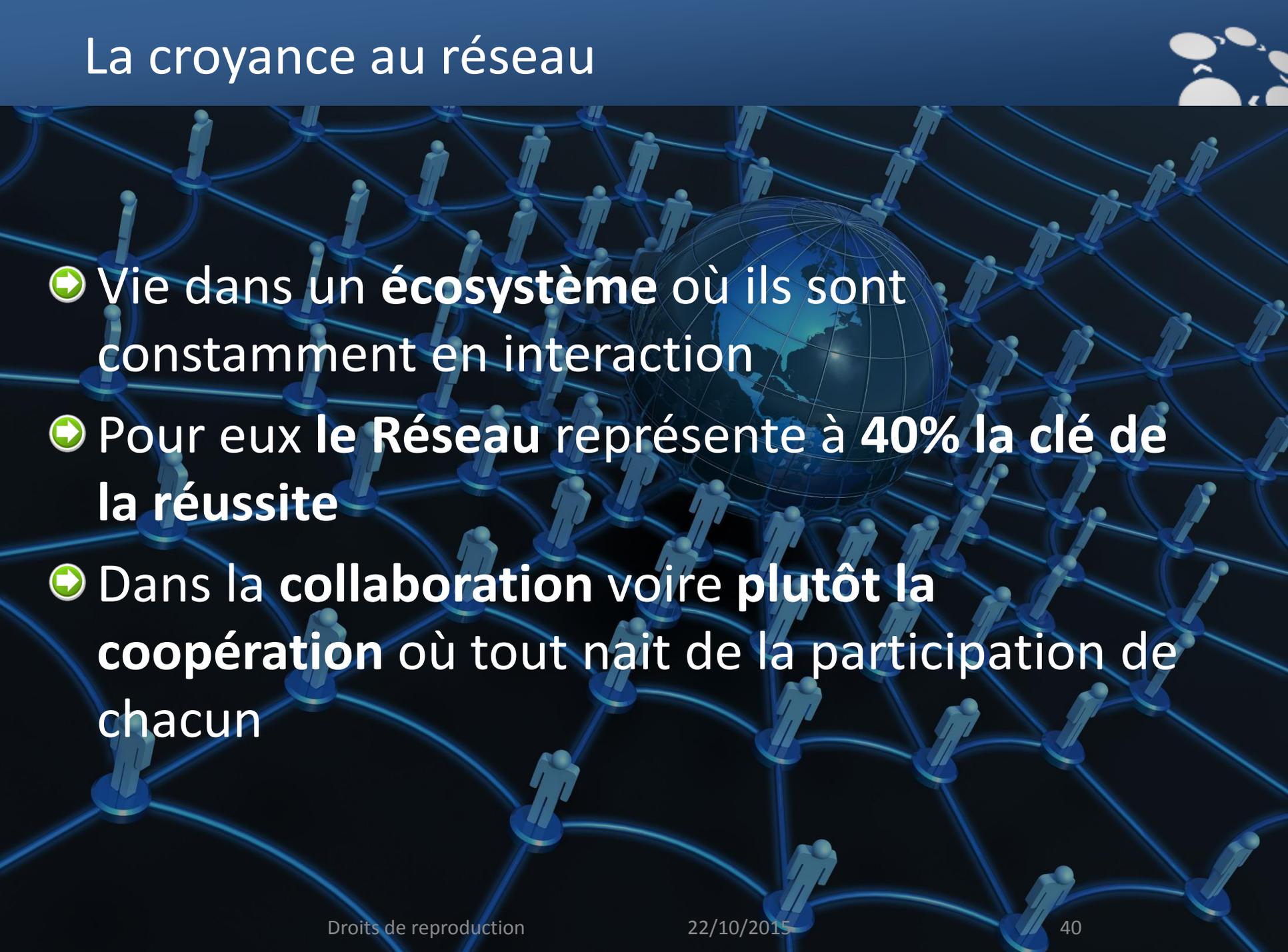
– Un bon CV : 26%

– Un bon diplôme : 24%



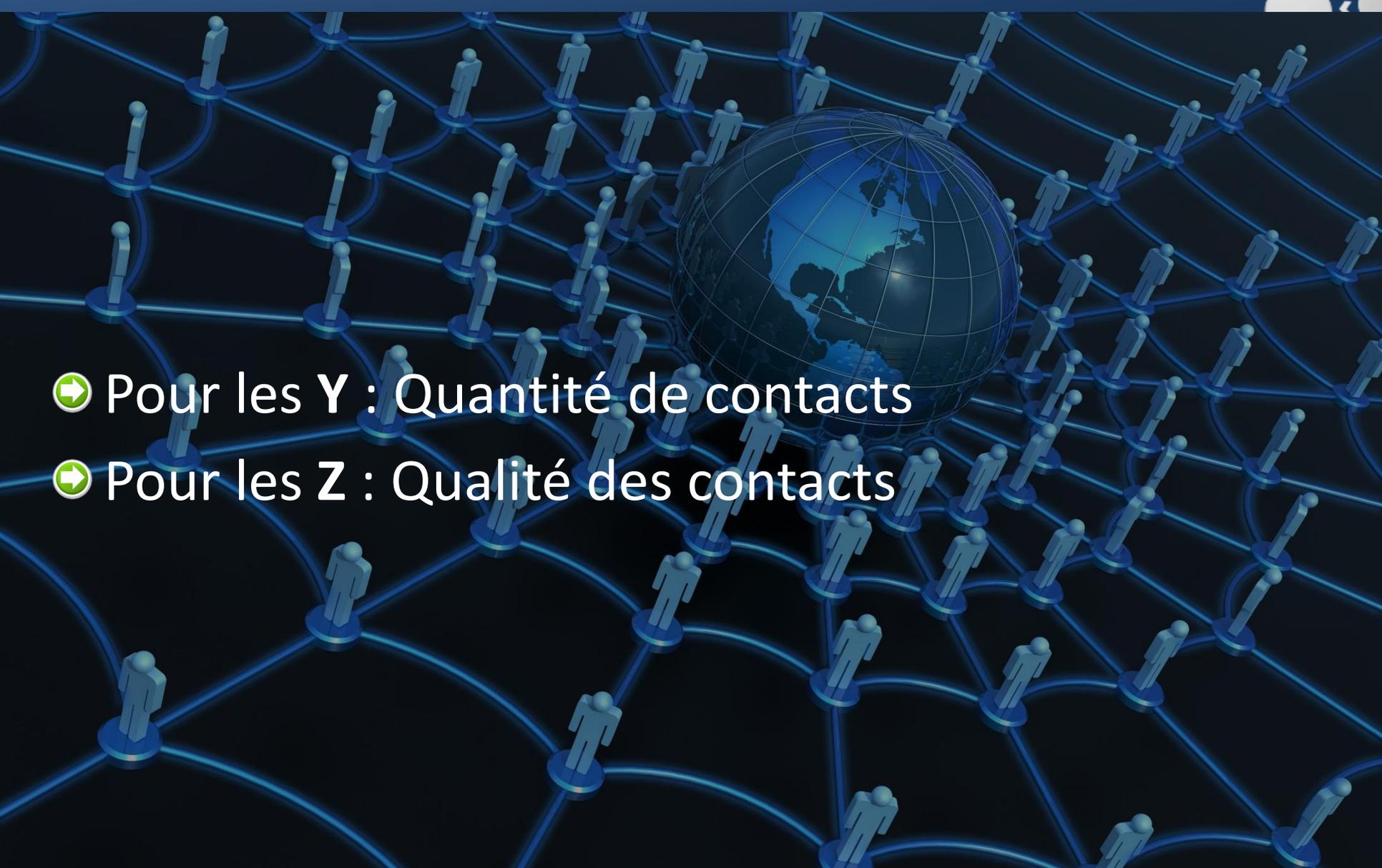
- ➡ Les Z sont dans l'auto-apprentissage (L'école n'est plus le seul vecteur : Mooc, Tutoriel, YouTube..)
- ➡ **On n'apprend plus pour toute la vie, on apprend pour maintenant**

# La croyance au réseau

- 
- ➔ Vie dans un **écosystème** où ils sont constamment en interaction
  - ➔ Pour eux le **Réseau** représente à **40%** la clé de la **réussite**
  - ➔ Dans la **collaboration** voire **plutôt la coopération** où tout naît de la participation de chacun

# Une génération intéressée



- 
- ➡ Pour les Y : Quantité de contacts
  - ➡ Pour les Z : Qualité des contacts



- 
- ➔ La vie privée se partage en toute transparence
  - ➔ Un besoin d'une vie **digitale** et d'une vie **réelle**
  - ➔ Dans la **collaboration** voire la **coopération** où tout nait de la participation de chacun

# Le rapport à eux-mêmes



- ➡ 72% veulent être fiers d'eux même et marquer la différence
- ➡ Ils souhaitent s'affirmer, mais le « Je » ne s'affirme pas contre le « Nous »



# Le rapport aux valeurs (1)



➡ Réaliste (Y optimiste)

Ron Mueck



- ➔ **Désir de travailler pour réussir (Y vouloir découvrir)**



# Comment se projettent-ils ?



- 47% aimeraient créer leur entreprise (L'entrepreneuriat dans leur ADN)
  - 53% préféreraient être leur propre patron
  - 84,5% choisiront leur métier par passion



# Aspirations professionnelles



- ➔ Equilibre vie privée/vie professionnelle à 40%
- ➔ Entrepreneur de sa vie (10 métiers différents)

← WORK

← LIFE

HOME →



- ➡ **Changer, changer, changer...**
- ➡ **Découvrir**
- ➡ **60% des Z exprime vouloir occuper un emploi à impact social**

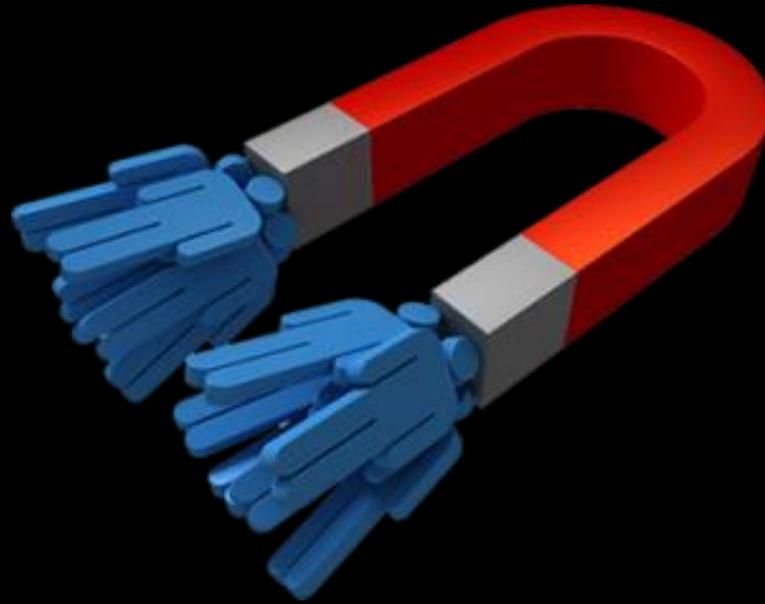


**Ethics**

## 2. Attirer les générations d'aujourd'hui et de demain



Une communication maîtrisée



# Question :

*« QU'AVEZ-VOUS À OFFRIR D'UNIQUE, DE DIFFÉRENT  
POUR ATTIRER LES TALENTS DANS VOTRE SOCIÉTÉ  
POUR LES Y & LES Z À VENIR ? »*

---



## ➡ Les messages incontournables :



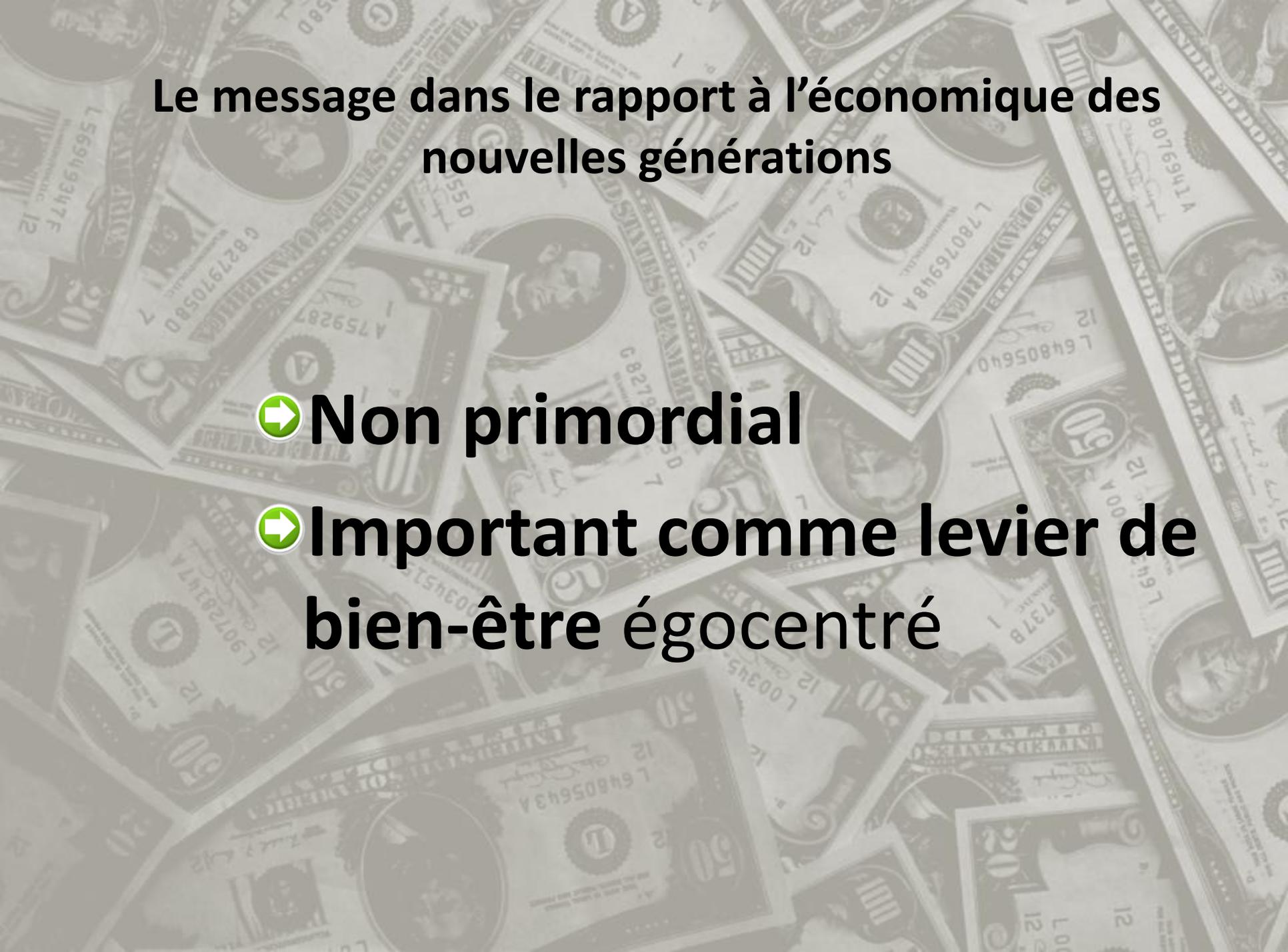
- Notre culture et nos valeurs
- Les opportunités d'employabilité (Chez nous et ailleurs)
- L'importance de la QVT
- Notre système de management adapté
- Le climat social
- L'innovation permanente
- L'ergonomie
- Move, move...
- La rémunération

# Les points de vigilance pour l'entreprise dans sa communication interne et externe





Faire **l'impasse** sur  
le langage Corporate



**Le message dans le rapport à l'économie des nouvelles générations**

**➡ Non primordial**

**➡ Important comme levier de bien-être égo-centré**

# Le message dans le rapport à l'environnement social



GO TO WORK, GET MARRIED  
HAVE SOME KIDS, PAY YOUR TAXES  
PAY YOUR BILLS, WATCH YOUR TV  
FOLLOW FASHION, ACT NORMAL  
OBEY THE LAW  
AND REPEAT AFTER ME:  
**I AM FREE**

- ➡ Très prioritaire
- ➡ Une mobilisation de courte durée

# Le message sur le relationnel interne



- Le **lien** avec les « Autres » plutôt qu'avec l'entreprise
- La **richesse des échanges** entre collaborateurs
- La **simplicité des échanges** à travers des outils mais aussi des relations interpersonnelles
- Le **parrainage** mais pas le tutorat
- Un **refus de la virtualité des actionnaires**
- **L'accessibilité du management au top level**

**Le message sur le relationnel externe**

**La performance de  
l'entreprise se doit d'être  
uniquement basée sur des  
Valeurs réelles**



**L'entreprise idéale**  
**n'existe pas,** inutile de  
chercher à le **faire**  
**croire**

### 3. Mobiliser pour vivre ensemble

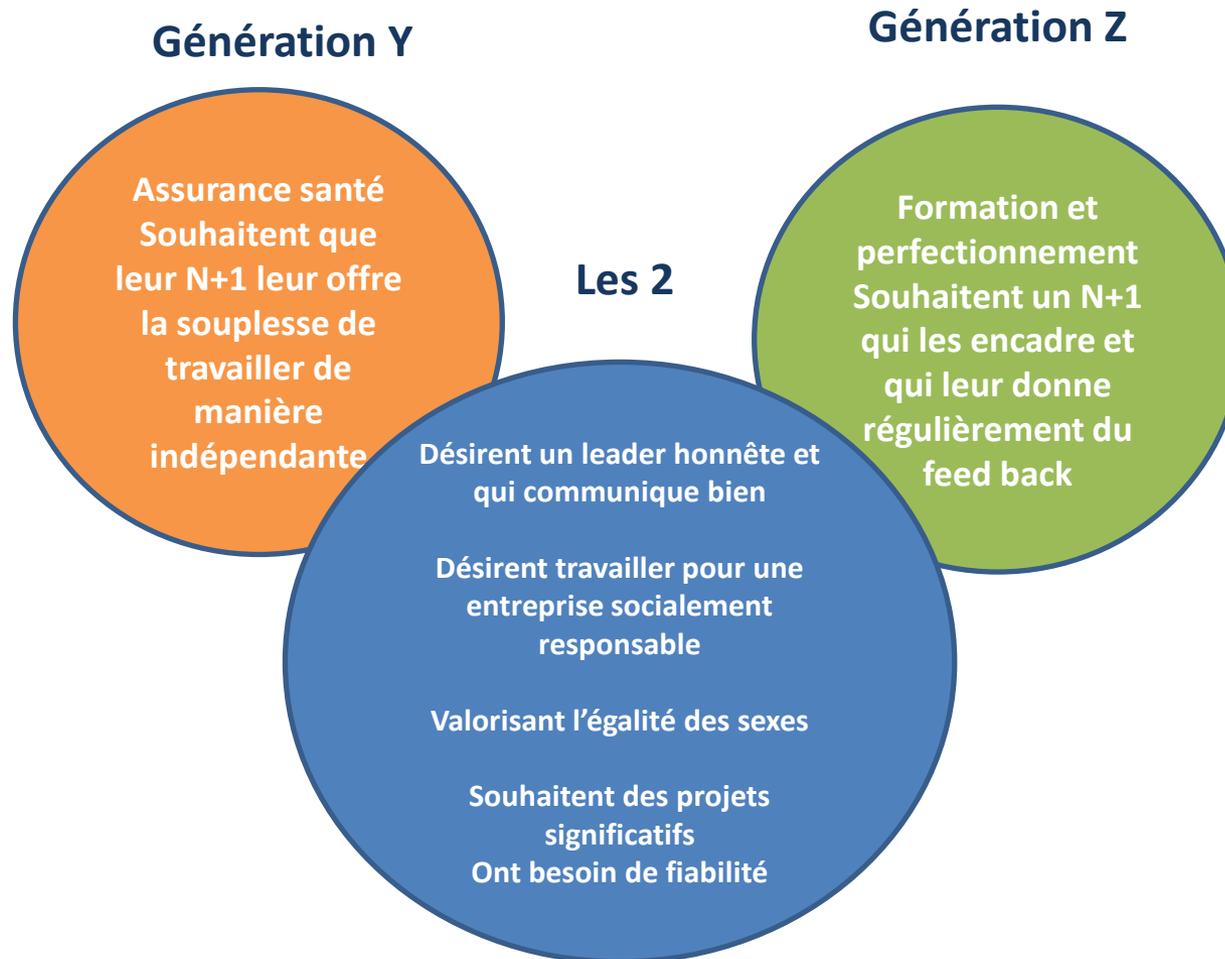


Le nouvel enjeu

# Modèles managériaux et générations

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

# Les attentes par rapport au management



Source : RandStad 2013

# Les attentes managériales des nouvelles générations



- **Etre reconnu et considéré**
- **Etre écouté et se sentir respecté**
- **Etre soutenu en cas de difficulté**
- **Me donner l'opportunité de développer mes compétences**
- **Etre informé régulièrement**
- **Avoir un lissage des lignes hiérarchiques**
- **Vivre des projets innovants**
- **Participer ensemble**

**Une question se pose**

**Comment la génération Y va  
manager les Z ?**



- ➔ 1. Collaborer à distance
- ➔ 2. Communiquer au travers du numérique
- ➔ 3. Faire preuve d'agilité et d'adaptation managériales en fonction des populations
- ➔ 4. Créer et innover
- ➔ 5. Se centrer sur le « Pour quoi » plutôt que le « Comment »



- ➔ **6. Organiser (Automatiser les tâches routinières)**
- ➔ **7. Avoir une vision systémique**
- ➔ **8. Accompagner à l'autonomie**
- ➔ **9. Informer**

# Quelques réflexions managériales pour gérer des Z plus spécifiquement



- ➔ **Le net** est au dessus du boss et des collègues
- ➔ **La fin** des notes papiers pour ne rien dire et des réunions inutiles
- ➔ **Prendre des décisions** et refuser l'inertie des **Grands Groupes**
- ➔ **Se rattacher** avec l'entreprise avec de vraies valeurs

<http://generation-z.fr> - Eric Delcroix

## 4. Maintenir la valeur ajoutée



Le challenge pour assurer la compétitivité



**Des candidats de plus en plus courtisés si vous êtes capables de les capter**

**En moyenne 60%  
des nouveaux  
diplômés**

**pensent quitter leur  
employeur d'ici 3 ans  
maximum**





- **Créer** des objectifs intermédiaires hors annuels pour assurer l'implication constante
- **Accompagner** le collaborateur au travers d'une synthèse harmonieuse entre vie professionnelle et vie personnelle (Outil RH)
- **Développer des incubateurs internes** (Ex : Google)
- **Créer les opportunités informationnelles** dans l'accessibilité directe avec la hiérarchie



- **Créer des espaces détente internes**
- **Elaborer du challenge collaboratif**
- **Développer l'espace de confiance**
- **Maintenir au top son parc technique**
- **Initialiser le droit à l'erreur**
- **Emanciper un véritable espace collaboratif**
- **Promotionner le mentoring plus que le management**

# Le camp de base en termes de postures



- **Branché :** *« Avoir une opinion en relation avec les divers générations »*
- **Accueillant :** *« Être présent et disponible »*
- **Séduisant :** *« Communiquer la passion dans le respect de la non implication »*
- **Énergique :** *« Être en mouvement »*



Désormais, il semble plus judicieux, non pas de parler de génération, mais de **vagues successives de « Digital natives »**

Des aspirations qui se diffusent dans l'ensemble de la société

**C'est peut être la fin de la notion de Génération et le début d'un nouvel alphabet qui peut commencer**

La génération Z a gagné des aptitudes cérébrales en termes de vitesse et d'automatisme au détriment parfois du raisonnement et de la maîtrise de soi



**time for change**