



Henri Savall, Président-fondateur de l'ISEOR – Professeur Émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin – Lauréat de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France).

Piloter l'intergénération dans l'entreprise

À l'heure où les entreprises souffrent de bouleversements économiques et sociaux, où le monde de l'entreprise change, où s'exercent des pressions de rentabilité et de performance, où les dirigeants et les managers essayent de trouver des solutions de gouvernance et de management dans un contexte de plus en plus tendu, la question de la coopération entre les différentes générations au sein de l'entreprise mérite une attention particulière.

Au travers de nombreuses heures de recherches et d'écoute, conduites à l'intérieur de 1200 entreprises et organisations dans 35 pays, afin d'accompagner des actions de conduite du changement, nous avons pu cerner les problèmes aigus que pose la coopération intergénérationnelle dans la vie professionnelle. Ces difficultés affectent (gravement) la productivité, la qualité et l'ambiance de travail, lorsque le mode de management est inadapté.

Investir du temps et du savoir-faire sur l'intergénération est une source de rentabilité car cela accroît le degré de cohésion des équipes. Ainsi, malgré les nombreux demandeurs d'emploi, on constate la recrudescence des difficultés de recrutement qui seraient dues à la « soi-disant génération Y ». La fidélisation des personnels est également une priorité. Le divorce entre la qualité de vie professionnelle et les aspirations personnelles, conduisent l'entreprise à inventer des modes plus pertinents de management de l'intergénération.

L'implantation d'outils de management plus efficaces permet d'améliorer le pilotage de la performance socio-économique durable des organisations, en impliquant davantage tous les acteurs de l'entreprise. En plaçant le potentiel humain au coeur du dispositif de création de valeur, le dirigeant et son équipe de managers veillent, notamment, à modérer la pression du temps, à soigner la délicate gestion des comportements, à rendre plus efficace la communication-coordination-concertation entre les personnes et les équipes.

Les managers ont-ils le temps nécessaire ? Le défi que lance la crise actuelle est de faire mieux et davantage d'activité, sans ressources nouvelles et sans dégrader les conditions de vie professionnelle. La solution de cette équation appelle une réelle métamorphose de l'organisation reposant sur davantage d'implication et d'apprentissage de la part des personnels.

En effet, il est démontré que l'investissement incorporel sur le potentiel humain est une des clés de réussite pour une performance économique et sociale durable. Dès lors que l'on accompagne les collaborateurs et collaboratrices chargés de réaliser l'activité et que l'on investit sur eux, le taux de retour sur investissement observé est de 200% à 4 000%, à savoir que pour 1€ investi d'accompagnement, le retour est de 2€ à 40€ ! Bien supérieur à celui des investissements technologiques.

Encore faut-il que l'enseignement développe la formation en alternance et accentue le mélange des étudiants en formation initiale et des personnels en formation continue, afin de mieux préparer dès l'Université ou l'école, l'indispensable coopération entre les différentes générations qui composent une entreprise normalement constituée.