

Demografieorientierte Handlungskonzepte in Frankreich:

Das Programm Octave von Danone – Maßnahmen zur Verbesserung der Generationenbalance

Die aus unserer Sicht schwierige intergenerationale Situation in französischen Unternehmen hat uns veranlasst, bei Danone das Programm „Octave“ zu entwickeln. Zunächst erscheinen die „seniors“, die älteren Beschäftigten (Beschäftigte ab 45/50), als eine Beschäftigten-gruppe, die mit enormen Schwierigkeiten konfrontiert ist. Französische Unternehmen erweisen sich häufig als wenig bereit, ihre Mitarbeiter jenseits der 50 in die Innovations- und Arbeitsprozesse miteinzubeziehen, wenn diese nicht eine hohe, leitende Funktion im Unternehmen innehaben. Die Tatsache, dass diese Mitarbeiter mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters noch einen Verbleib in der Erwerbstätigkeit von mindestens 15 Jahren vor sich haben und über unverzichtbare Kompetenzen verfügen, findet in den HR-Strategien der Unternehmen keine Berücksichtigung.

Gleichzeitig taucht am anderen Ende des Erwerbstätigkeitskontinuums eine Gruppe von Beschäftigten auf, deren Potenziale in den Unternehmen ebenfalls nicht genutzt werden und die Schwierigkeiten von ähnlichem Ausmaß ausgesetzt sind. Die Rede ist von der Gruppe der jungen Beschäftigten, der „jeunes“ (Beschäftigte unter 30). Ihnen wird zumeist abverlangt, sich an bestehende Abläufe und Vorstellungen von Arbeitsprozessen anzupassen, anstatt ihnen zu ermöglichen, eigene Kompetenzen und Ideen zu entwickeln und in die Arbeitsprozesse einzubringen. Häufig reagieren sie mit Resignation, was zur Folge hat, dass ein hoher Prozentsatz junger Beschäftigter nicht länger als zwei Jahre in einem Unternehmen verbleibt.

Die generationelle Gruppe zwischen den „jeunes“ und den „seniors“ ist die Gruppe, die häufig mit leitenden Positionen versehen ist. Sie sind hochbelastet, saturiert und stehen zwischen den Verhaltensweisen und den Handlungsmustern der anderen Generationen.

Die dem Programm „Octave“ zugrundeliegende Idee ist es, das Unternehmen mit einem Klavier zu vergleichen, auf dem nur auf den mittleren Oktaven gespielt wird (die Generation 35 bis 45/50 Jahre in den führenden Positionen). Die hohen (unter 30) und die tiefen Oktaven (älter

als 45/50 Jahre) werden auf diesem Instrument nicht genutzt. Das Unternehmen verzichtet damit auf die Nutzung wichtiger Ressourcen. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis haben wir nun versucht, die generationellen Gruppen zusammenzubringen und zu mischen, anstatt sie weiterhin zu isolieren und sie getrennt zu adressieren. Da die intergenerationale Problematik in den Unternehmen in Frankreich bisher erst wenig thematisiert wird, ist das Programm durchaus von Pioniergeist geprägt. Studien zeigen allerdings bereits, dass die Qualität der generationellen Beziehungen in einem Unternehmen die Gesamtleistung des Unternehmens nachhaltig beeinflusst. Die Förderung eines generationellen Gleichgewichts und intergenerationaler Interaktionen, die Aufwertung von Seiteneinstiegen und nicht-linearen Karrieren, die Abkehr von einer rein pyramidal aufgebauten Organisation: Diese Faktoren erweisen sich immer mehr als grundlegend für eine erfolgreiche Performance von Unternehmen und ihrer zukünftigen Organisation.

Ziel des Programms „Octave“ ist es, den unterschiedlichen Generationen ein Bewusstsein für die Schwierigkeiten und die spezifischen Vorteile der eigenen und der anderen Gruppen zu ermöglichen und ihnen darüber auch das Vertrauen in die eigenen Kapazitäten zu vermitteln. Nur durch das Verstehen von Stereotypen und Vorurteilen und der unterschiedlichen Verhaltensweisen werden wir zu einer besseren, effektiven Zusammenarbeit gelangen. „Octave“ kann somit als Initiative betrachtet werden, alle vorhandenen Ressourcen zu integrieren, um Mehrwert zu kreieren, der jeder Generation erlaubt, ihr Potenzial zu maximieren.



Anne Thévenet-Abitbol

Stratégies axées sur les problèmes démographiques en France :

Le programme Octave par Danone – Dispositif visant à améliorer l'équilibre intergénérationnel

L'idée du programme Octave est née du constat de la situation intergénérationnelle dans les entreprises en France. Pour commencer, les seniors (les employés à partir de 45/50 ans) sont un groupe qui rencontre beaucoup de difficultés. Souvent, à partir de 50 ans, si vous n'êtes pas déjà à un bon poste dans une entreprise, plus personne ne mise sur vous. Or, avec l'accroissement de l'âge de départ à la retraite, ces employés ont au moins 15 ans d'activité devant eux et souvent ils possèdent de nombreuses capacités dont les entreprises se privent.

Dans le même temps, on peut constater qu'en France, à l'autre extrême du continuum, une autre catégorie de population n'est, elle non plus, pas utilisée à la hauteur de ses capacités: les jeunes (les moins de trente ans). La plupart du temps, il leur est demandé de se conformer à un modèle préétabli, au lieu de développer et d'appliquer leurs propres compétences. Ils sont

frustrés et en conséquence, un fort pourcentage de jeunes ne restent pas plus de deux ans dans la même entreprise. Entre les deux, il y a la génération aux commandes, qui se trouve entre les comportements de ses aînés et les pratiques des plus jeunes, et qui est souvent sous pression et saturée.

L'idée d'Octave est de comparer l'entreprise à un piano sur lequel on ne jouerait qu'avec les deux octaves centrales (la génération au pouvoir des 35-45/50 ans) négligeant ainsi les octaves aiguës (les moins de 30 ans) et les octaves graves (les plus de 50 ans). L'entreprise se priverait ainsi d'une grande partie du clavier et donc de ressources importantes. Forts de ce constat, nous avons donc fait le pari de réunir et de mêler toutes les générations plutôt que de les isoler et de s'adresser à elles séparément. Le programme est élaboré dans un esprit pionnier parce que la question intergénérationnelle n'a pour le moment été que vaguement abordée. Cependant, les études commencent à montrer que la qualité des interactions entre les générations améliore la performance collective. S'occuper des générations en entreprise, favoriser les interactions, valoriser les parcours latéraux, transversaux et sortir d'une logique purement pyramidale sont des éléments clés manifestes pour l'entreprise et pour la façon dont elle devra s'organiser demain.

L'objectif du programme est de faire prendre conscience aux différentes générations des difficultés et des atouts de chacune d'entre elles et de les amener à prendre confiance en leurs propres capacités. En comprenant les stéréotypes, les préjugés et les différences de fonctionnement, nous parviendrons à mieux travailler ensemble. Octave est donc une initiative pour créer de la richesse à partir de toutes les ressources existantes et permettre à chaque génération de maximiser son potentiel.

Pour les sessions d'avril 2012 et 2013, nous avons demandé à chacun de nos partenaires (Danone, L'Oréal, GDF Suez, Orange...) de sélectionner des participants appartenant aux trois générations : 25% d'octaves aiguës, 25% d'octaves graves et 50% d'octaves centrales (cette octave couvre deux dizaines d'années et c'est justement cette génération qui devrait prendre conscience de la situation et adapter son leadership à la diversité des équipes).



Für die ersten „Octave“-Sessions im April 2012 und 2013 wurden alle Partner (Danone, L'Oréal, GDF Suez, Orange u. a.) gebeten, Teilnehmer auszuwählen, die die beschriebenen drei Generationen repräsentieren: 25% hohe „Oktaven“, 25% tiefe „Oktaven“ und 50% mittlere „Oktaven“ (die mittleren Oktaven umfassen zwei Jahrzehnte, 30-50 Jahre; insbesondere ihre Repräsentanten sollen dafür sensibilisiert werden, den Gedanken der Diversität in ihrer Führungskultur umzusetzen). Das Programm setzte sich aus einer Phase im Plenum (Vorträge von Gastrednern, die der Inspiration dienen) und einer Arbeitsphase mit unterschiedlichen Workshops, die die Umsetzung stützen, zusammen.

Während der Workshops sollte bereits über die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen für die Teilnehmer eine tatsächliche Durchmischung der Generationen erfahrbar gemacht werden. Dabei stand im Vordergrund, die Teilnehmer dazu anzuregen, sich unabhängig von ihrem Alter authentisch zu verhalten und sich ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu machen. Die erste wichtige Beobachtung unsererseits war, dass alle Teilnehmer schon zu Beginn Zufriedenheit darüber äußerten, dieses im Unternehmen bisher häufig tabuisierte Thema ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen. Jeder konnte dann in den Workshops feststellen, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede unter den Teilnehmern gab. Darüber hinaus war es für die mittlere Generation eine wichtige Erfahrung, zu erkennen, in welchem Ausmaß sie die Kompetenzen der Jüngeren und der Älteren nicht beachten. Den Jüngeren wiederum wurde bewusst, dass ihre Erwartungen und ihre Schwierigkeiten sich nicht fundamental von denen der anderen unterscheiden. Die Älteren konnten Selbstvertrauen zurückgewinnen, entwickelten den Wunsch, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu transferieren, aber auch den Wunsch, selbst noch einmal ganz andere Karrierepfade zu verfolgen. Es geht in diesem Programm immer um die Einbeziehung zweier Ebenen: die Entwicklung von Bewusstsein für die Situation und den Aufbau von Vertrauen. Nur wenn man Unterschiede erkennt und versteht, kann man sie akzeptieren.

Hinsichtlich der ursprünglichen Absicht, dass die generationellen Gruppen aus den Stereotypen und Vorurteilen heraus hin zu einem Austausch geführt werden müssen, waren die ersten Sessions im Rahmen von „Octave“ ein Erfolg und die dritte wurde für 2013 verabredet. Die erfolgreiche Realisation des Programms hat die Notwendigkeit für die Herangehensweise in „Octave“ verdeutlicht: die Ermöglichung einer wirklichen Zusammenarbeit der Generationen



Isolation. In dieser Logik wird die Aufwertung von Fachkarrieren, Seiteneinstiegen und nicht-linearen Erwerbsverläufen notwendig. Um sie neu zu bewerten, werden Organisationsformen neu definiert. Die pyramidale Struktur einer Organisation beruht auf der Vorstellung der Exklusivität von Information und Wissen. Wissen war somit ein Garant für Macht. Die neuen Technologien haben diese Entsprechung aufgehoben, denn Wissen und Information sind für jeden frei verfügbar. Jeder muss sich und seine Position so immer wieder in Frage stellen. Ein Interessenausgleich zwischen den Generationen ist eng mit diesem Kulturwechsel verknüpft. Das Bemühen um intergenerationelles Gleichgewicht versetzt die Unternehmen in die Lage, sich für die Erfordernisse einer neuen Organisationskultur zu öffnen.

und eine gemeinsame Gestaltung dieser Zusammenarbeit. Die Generationen dürfen dabei nicht auf Stereotype reduziert werden. Dabei macht „Octave“ auch deutlich, dass es für die Unternehmen notwendig ist, ein neues Verständnis für Organisationskultur zu entwickeln. Eine hierarchische Struktur, die eine rein vertikale Logik verfolgt, behindert die Entwicklung des Unternehmens.

Organisationen müssen bei der Anpassung an die Erfordernisse der Zukunft unterstützt werden. Entwicklung kann für die Beschäftigten nicht mehr nur heißen: Aufstieg in eine höhere Position, sondern bedeutet vor allem: Entwicklung von Kompetenzen und Abschied aus der

Le programme s'articule autour de séances plénières (conférences des intervenants), dites séquences d'inspiration, et de séances de travail en atelier, dites de respiration.

Au cours des ateliers, les participants ont pu vivre réellement le mélange des générations. Il s'agissait de les inciter à oser être soi, quel que soit leur âge, à prendre conscience de leurs qualités et de leurs capacités. Notre première observation est que tous les participants ont été contents et satisfaits que ce sujet, qui avait été plutôt tabou jusque-là, soit abordé. Chacun a pu réaliser qu'il y avait plus d'éléments communs

que de différences. En outre, la génération centrale a réalisé à quel point elle passait à côté des compétences des plus jeunes et des plus âgés. Les jeunes ont pris conscience du fait que leurs aspirations et leurs difficultés n'étaient finalement pas si uniques. Les plus âgés ont retrouvé confiance en eux et ont pu développer des désirs de transmission mais aussi de changement de filière. Nous jouons sur les deux niveaux : la prise de conscience et la prise de confiance, parce que quand on comprend la différence on l'accepte d'avantage.

Concernant l'intuition de départ, qu'il fallait sortir les générations des stéréotypes et des préjugés, les premières sessions ont été une réussite et nous avons pris rendez-vous pour la troisième session en avril 2014. Cette réussite a aussi permis de mettre en lumière le caractère incontournable de l'approche d'Octave : faire véritablement travailler ensemble toutes les

générations. Travailler sur les générations doit être un partage, une co-construction. Il faut cesser d'enfermer les générations dans leurs stéréotypes. Octave montre la nécessité pour les entreprises de comprendre que l'organisation structurée hiérarchiquement uniquement selon un axe vertical peut limiter leur développement. Il faut adapter l'organisation aux besoins de demain. La progression ne se fait plus seulement en accédant au poste supérieur, mais aussi en sortant des silos, en élargissant ses compétences. Dans cette logique, il faut valoriser les parcours d'expertise, le développement latéral

et reconnaître que la hiérarchie est en train d'être bousculée. La structure pyramidale d'une organisation était dérivée de l'exclusivité de l'information. Celui qui avait l'information était celui qui avait le pouvoir. Aujourd'hui à cause des nouvelles technologies, ce n'est plus le cas puisqu'on trouve des informations partout. Tout le monde doit se remettre en question. La problématique des générations est liée aux problématiques de ce changement. Par conséquent, travailler sur les générations permet en réalité aux entreprises d'adapter leurs organisations à une nouvelle culture.

Die Autorin
Anne Thévenet-Abitbol ist Direktorin für innovative Zukunftskonzepte bei der Danone-Gruppe. Sie ist u. a. verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der Programme „Octave“ und „EVE“ (Personal- und Organisationsentwicklungskonzept, das für mehr Frauen in Führungspositionen sorgen soll).

L'auteur
Anne Thévenet-Abitbol est directrice prospective et Nouveaux Concepts au sein du groupe Danone. Elle est la conceptrice du programme «EVE» (programme de leadership féminin) et du programme Octave, qui vise à soutenir un équilibre intergénérationnel dans l'entreprise.

