



**Collaboration multi-générationnelle:
quelles pratiques?**

Prof. Laurent Taskin

Louvain School of Management & Institut des Sciences du Travail
Midi CIS - 21 janvier 2014

Agenda

1. Contextualisation du projet de recherche
2. Dimension multi-générationnelle
3. Collaboration au travail
 1. De la gestion par les âges à une gestion des âges
 2. Du transfert au partage des connaissances
4. Un postulat de cohérence
5. Un modèle diagnostic

1-Contextualisation

- ▶ Une posture de recherche sociétale
- ▶ Objectifs:
 - Etat des connaissances théoriques et empiriques des pratiques RH facilitant la collaboration multi-générationnelle
 - Identifier, les enjeux inhérents à la GRH soulevés par cette dimension multi-générationnelle
 - Identifier des leviers permettant de répondre à ces enjeux

▶ Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

2-Dimension multi-générationnelle

- L'âge
 - ▶ Distinguer âge chronologique, biologique, psychologique, social et subjectif
- La cohorte
 - ▶ Ensemble de personnes ayant vécu les mêmes moments / événements
- La génération
 - ▶ Même catégorie d'âge et surtout expériences communes
 - ▶ Vécus et vision du monde partagés
 - ▶ Valeurs, préférences, attitudes et comportements communs
 - ▶ Caractéristiques et expériences particulières du monde du travail, menant à des visions et positions spécifiques quant au travail et aux pratiques RH

▶ Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

2-Dimension multi-générationnelle

<p>VÉTÉRANS : nés avant 1945</p> <p>Valorisent le travail, relations d'affaires, expérience et connaissances en gestion</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2^e GM, Grande Dépression - Autoroutes, chemins de fer, lignes aériennes, radio - Syndicats, sécurité sociale 	<p>BABY-BOOMERS : nés entre 1946 et 1964</p> <p>Valorisent le travail, la carrière, le bien-être, la santé. Équité et liberté individuelle</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospérité, baby-boom, libéralisation - Guerre du Viêtnam, guerre froide - JFK, mouvements pour les droits civils, féminisme, 'on a marché sur la lune' - Télévision, les Beatles
<p>GÉNÉRATION X : nés entre 1965 et 1978</p> <p>Indépendants, contribution à la société, équilibre travail-famille-loisirs, Internet</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise, globalisation, restructurations - Watergate, guerre du Golfe, chute du Mur, SIDA - Economie du savoir, ordinateurs 	<p>GÉNÉRATION Y : nés entre 1979 et 1994</p> <p>Individualistes, innovants, NTIC, aime le changement et les défis.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet, TIC, prospérité, écologie - Ouverture des frontières, échange des savoirs, société multiculturelle - Terrorisme, violence, stress

2-Dimension multi-générationnelle

- La plupart des études identifient des caractéristiques spécifiques à chaque génération
 - Vision du travail et des organisations
 - Attitudes et comportements au travail
 - Attentes par rapport au travail et aux organisations

→ [Génération face au travail: Différences](#)

La fonction RH face à chaque génération



►Baby-boomers

- Départ à la retraite, perte de connaissances/talents
- Fracture générationnelle, malaise et frustration

►Retenir, former, motiver

- Carrière
- Définition et utilité du travail
- Formation
- Culture



►Génération X

- En recherche d'emploi, sélectifs
- Compétences clés, notamment TIC

►Attirer, retenir

- Recrutement adapté
- Valeur sociale du travail
- Flexibilité / WLB,
- Formation et carrière



Génération Y

- Individualiste, réfractaire à l'autorité, peu fidélisable
- Autonome, engagement et niveau d'attente élevés

Attirer, retenir, développer

- Sens du travail
- Responsabilités / tâches adaptées aux attentes
- Qualité de vie
- Implication

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Les générations face au travail...

Vraiment différentes ?

« Notre jeunesse (...) est mal élevée. Elle se moque de l'autorité et n'a aucune espère de respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui (...) ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. »

Socrate (470-399 AV JC)

→ [Génération face au travail: Similarités](#)

Midis CIS - L.Taskin

21/01/2014

D'une gestion par l'âge... à une gestion des âges

► La fonction RH face au multi-générationnel

- Politique globale de gestion des âges
 - Succession des générations, continuité sur le long terme
 - Parcours individuels dans une optique de cycle de vie
 - La collaboration multi-générationnelle au cœur de cette approche
 - Enjeu RH = favoriser la collaboration
 - Enjeux RH qui rassemblent les générations (santé, bien-être, reconnaissance, flexibilité, développement des compétences...)
- 2 leviers principaux: Pratiques de gestion des âges et Pratiques de partage des connaissances

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Knowledge-based view

- **Connaissances explicites vs tacites**
 - connaissances **tacites**, c'est-à-dire expérimentales, subjectives, qui renvoient à des croyances et qui sont difficiles à formaliser et qui s'apprennent dans l'interaction avec d'autres, qui sont liées à l'expertise et au contexte ;
 - connaissances **explicites**, c'est-à-dire formalisables, objectives et rationnelles que l'on peut traduire sous une forme extérieure comme des données ou des manuels, et qui concernent essentiellement les savoirs.
- **Connaissances individuelles vs collectives (organisationnelles)**

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Knowledge-based view

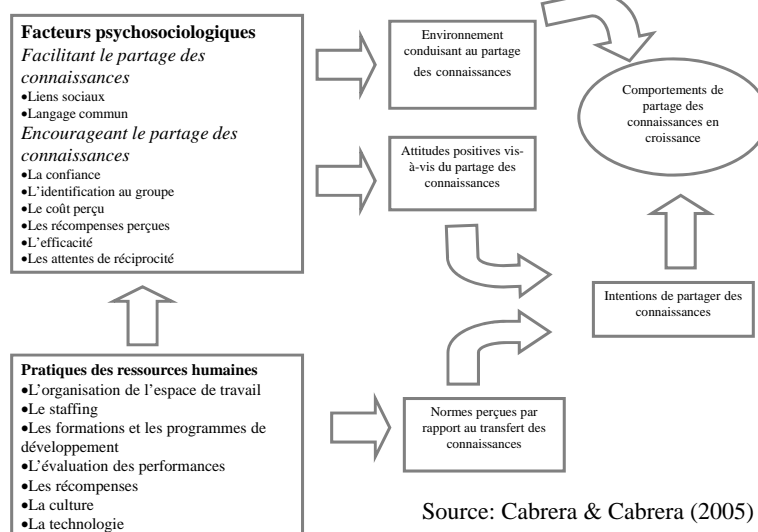
► Résultats de recherche :

- Connaissances tacites et organisationnelles = sources d'avantage concurrentiel, car difficilement imitables et peu mobiles
- Modes de transfert des connaissances (Nonaka et Takeushi, 1995)

Mode de transfert	Processus de transfert
Tacite → Tacite	Socialisation
Tacite → Explicite	Externalisation /Codification
Explicite → Explicite	Combinaison
Explicite → Tacite	Internalisation

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Knowledge-based view



Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Constats et hypothèse

► Constats:

- Pratiques nombreuses et variées, démarche par essais-erreurs
- Peu d'entreprises arrivent à déployer des politiques et pratiques de collaboration multi-générationnelle performantes
- Nombreux cas d'échec et difficultés de mise en œuvre et d'acceptation de ces pratiques par les travailleurs

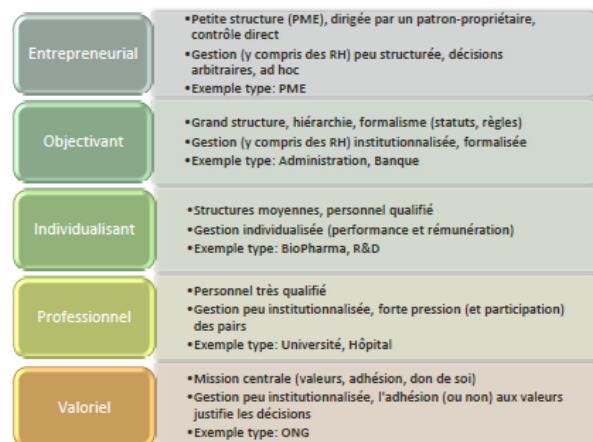
Hypothèse:

- Non-cohérence entre le modèle de l'organisation et de ses politiques RH avec ses pratiques en matière de gestion de la collaboration multi-générationnelle = facteur d'échec
- Construction d'un outil de diagnostic
- Cerner la cohérence entre le modèle organisationnel et les pratiques de collaboration multi-générationnelle en vue d'identifier les pistes d'action pertinentes

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

5 modèles organisationnels

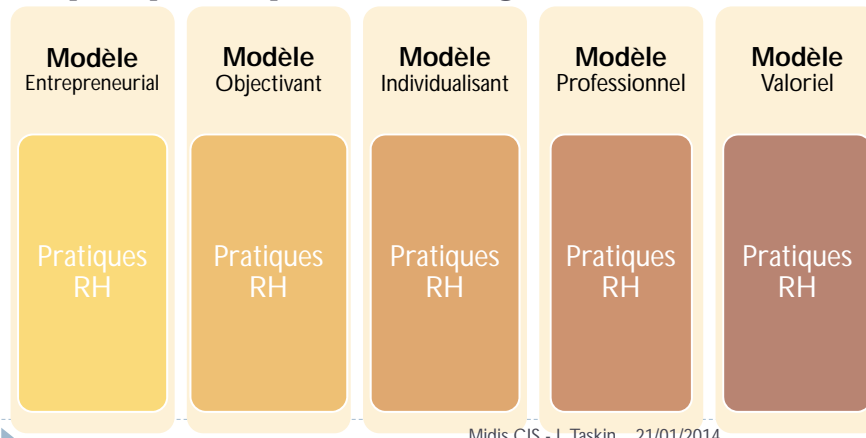
- Sur base des travaux de Mintzberg et de Pichault et Nizet, caractérisation de cinq modèles organisationnels



Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

5 modèles organisationnels

- Déjà établi = cohérence entre « type d'organisation » (configuration) et « modèle RH » (ensemble de pratiques) → performance organisationnelle



Ajout d'un niveau d'analyse: pratiques de collaboration multi-générationnelle

- Caractérisation des pratiques de gestion des âges et de partage de connaissances pour chaque modèle-type d'organisation
- Validation théorique et empirique: revue de littérature de +/- 100 études de cas ; une vingtaine retenues



Outil de diagnostic

- ▶ 1. Questionnaire auprès de différents acteurs clés
 - Acteurs
 - DRH
 - Manager KM
 - Managers de proximité (line managers)
 - Collaborateurs
 - ...
 - Questions sur différentes dimensions:
 - des politiques et pratiques RH (formation, évaluation, etc.)
 - des pratiques de collaboration multi-générationnelle (gestion des âges et partage des connaissances)
 - Pondération des réponses sur une échelle de Likert à 7 dimensions (~~pas approprié~~ → approprié).

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Outil de diagnostic

- ▶ 2. Grille de diagnostic
 - Afin d'établir le diagnostic de cohérence, nous avons développé une grille de diagnostic organisationnel
 - Pour chaque dimension testée, zones de réponse correspondant à chacun des modèles organisationnels
 - Lorsque le répondant sélectionne une valeur comprise dans la zone d'un modèle, un point est attribué au modèle concerné
 - ▶ La grille de diagnostic permet, au sein de chaque organisation et/ou unité organisationnelle, de définir le modèle organisationnel auquel se rapportent:
 - ▶ Les politiques et pratiques RH
 - ▶ Les pratiques de gestion des âges et de KM

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Illustration d'une partie de l'outil diagnostic – partage de connaissances

CRITERES RETENUS	Entrepreneurial	Objectivant	Individualisant	Professionnel	Valoriel
Partage de connaissances	Echelle de 1 à 7	Echelle de 1 à 7	Echelle de 1 à 7	Echelle de 1 à 7	Echelle de 1 à 7
Qui est à l'initiative de la politique de partage de connaissances ? = QUI					
Le patron/directeur général/sommet hiérarchique	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le département RH/le Knowledge Manager	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Les collaborateurs	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le N+1/supérieur hiérarchique direct	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour quelles raisons avez-vous développé votre politique de partage de connaissances ? = POURQUOI					
La nécessité de conserver/développer des connaissances clés pour le fonctionnement de l'organisation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour anticiper la fuite des connaissances (suite à mobilité/pyramide des âges)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour favoriser une culture collaborative	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour stimuler la création d'une expertise métier propre à l'organisation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Dans une perspective de diversité, pour valoriser l'expérience des seniors	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Caractéristiques de la politique de partage de connaissances = QUOI					
La politique de partage de connaissances est plutôt formalisée	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le temps passé à partager est valorisé	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le partage de connaissances porte sur les besoins de l'individu	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le partage de connaissances fait l'objet d'un investissement (financier et/ou en RH)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le partage de connaissances fait l'objet d'une évaluation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Porte sur l'acquisition de savoir-faire	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Porte sur l'acquisition de savoirs	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Porte sur les savoir-être	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

19

Entrepreneurial	Objectivant	Individualisant	Professionnel	Valoriel
<p>Qui est à l'initiative de la politique de partage de connaissances ? = QUI</p> <p>Le patron/directeur général/sommet hiérarchique</p> <p>Le département RH/le Knowledge Manager</p> <p>Les collaborateurs</p> <p>Le N+1/supérieur hiérarchique direct</p>	<p>Pour quelles raisons avez-vous développé votre politique de partage de connaissances ? = POURQUOI</p> <p>La nécessité de conserver/développer des connaissances clés pour le fonctionnement de l'organisation</p> <p>Pour anticiper la fuite des connaissances (suite à mobilité/pyramide des âges)</p> <p>Pour favoriser une culture collaborative</p> <p>Pour stimuler la création d'une expertise métier propre à l'organisation</p> <p>Dans une perspective de diversité, pour valoriser l'expérience des seniors</p>	<p>Caractéristiques de la politique de partage de connaissances = QUOI</p> <p>La politique de partage de connaissances est plutôt formalisée</p> <p>Le temps passé à partager est valorisé</p> <p>Le partage de connaissances porte sur les besoins de l'individu</p> <p>Le partage de connaissances fait l'objet d'un investissement (financier et/ou en RH)</p> <p>Le partage de connaissances fait l'objet d'une évaluation</p> <p>Porte sur l'acquisition de savoir-faire</p> <p>Porte sur l'acquisition de savoirs</p> <p>Porte sur les savoir-être</p>	<p>Entrepreneurial</p> <p>Objectivant</p> <p>Individualisant</p> <p>Professionnel</p> <p>Valoriel</p>	<p>Entrepreneurial</p> <p>Objectivant</p> <p>Individualisant</p> <p>Professionnel</p> <p>Valoriel</p>

Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

Conclusion

► Identification des incohérences entre:

- La politique RH et les pratiques de collaboration multi-générationnelle
- Les différentes dimensions de la politique RH
- Les différentes perceptions des acteurs organisationnels

→ Différents scénarios d'action, selon le contexte organisationnel et la stratégie de l'organisation, et recommandations associées

- Proposer le développement de pratiques de collaboration multi-générationnelle qui s'avèrent les plus en phase avec le modèle organisationnel – actuel et futur !

→ Pas de « one best way »

► Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014

► Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail

- www.uclouvain.be/laborh



- laurent.taskin@uclouvain.be

► Midis CIS - L.Taskin 21/01/2014