



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Thème

**La rupture générationnelle et le transfert des compétences
stratégique :
Cas SONATRACH de Bejaia**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en
Psychologie du travail, des organisations et GRH**

Présenté par :

Mr MESSIOUNI Nabil

Encadrer par :

Mr HOCINI Amar

Année Universitaire

2020-2021

Remerciements :

Ce travail de recherche n'aurait peut être mené à bien sans le soutien et les conseils de nombreuse personnes que je tiens à remercier aujourd'hui.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon promoteur Mr AMAR HOCINI, pour avoir accepté de diriger ce travail et m'avoir suivi, soutenu et encourager tout au long de cette recherche.

Je remercie aussi ensemble des travailleurs de l'entreprise SONATRACH qui en acceptant de me consacrer un peu de leur temps et plus spécialement mon encadreuse Mme SALMI WARDA, dans le cadre de cette étude et sans eux, je n'aurais pu effectuer ce travail de recherche.

Je remercie aussi toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

MESSIOUNI NABIL

Dédicace :

C'est avec une pensée pleine de reconnaissance que je dédie ce modeste travail :

A mes très chers **parents** qui m'ont beaucoup encouragé et soutenu durant tout mon parcours.

A mes cher frères **Massi, Karim, Hakim, Alala, Lakehal** et mes chers sœurs **Wahiba, Dalila, Rachida, Souhila, Celia.**

A tous mes Amis: **Amir, Fares, Salim, Hamza, Badji, Cherif**

A tous ceux qui comptent pour moi et ceux pour lesquels je compte.

MESSIOUNI NABIL

Résumer de l'étude :

Dans la présente recherche, nous nous sommes penchés sur la rupture générationnelle et le processus du transfert de compétences au sein d'entreprises (SONATRACH). Partant du constat suivant : les connaissances organisationnelles constituent un avantage stratégique (Barney, 1991 ; Bartlett et Ghoshal, 1998), le fait de valoriser les personnes anciennes dans les entreprises est un sérieux avantage pour les entreprises, lesquelles ont accès à un vaste bassin de connaissances pour transférer des connaissances entre différentes générations ; nous nous sommes intéressés aux facteurs pouvant affecter l'efficacité de ce processus de transfert. Ayant identifié, lors de notre revue des écrits théoriques, une multitude d'approches permettant d'appréhender ce phénomène, nous proposons, dans notre recherche, un modèle théorique intégrant les trois étapes propres au processus de transfert, soit : la détermination des connaissances à transférer, la sélection des mécanismes de transfert appropriés et, finalement, l'évaluation, d'une part, de l'efficacité des transferts et, d'autre part, de l'ensemble des facteurs contextuels ayant un impact sur l'efficacité de ce processus.

Sur le plan théorique, cette recherche oppose deux courants dominants de ce champ disciplinaire. L'approche stratégique, exprimée par la théorie des ressources, met l'accent sur l'importance prépondérante des facteurs organisationnels internes sur l'efficacité de toute action organisationnelle (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Barney, 1991). Cette approche s'oppose au courant institutionnel, lequel considère plutôt que les choix et les actions organisationnels sont surtout conditionnés par les contraintes de l'environnement externe (Ferner, 1997; Kostova, 1999; Scott, 1991). Les résultats de notre recherche démontrent que, malgré l'existence de contraintes de nature institutionnelle et culturelle, l'efficacité du processus de transfert des connaissances associées à la gestion des ressources humaines relève davantage des conditions organisationnelles internes et, plus particulièrement, de l'implication de la haute direction, du rôle accordé à la fonction RH et de l'alignement entre la stratégie corporative, la stratégie RH et la culture organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une recherche qualitative menée auprès de SONATRACH œuvrant dans le secteur des hydrocarbures. Les données empiriques proviennent de 22 entrevues approfondies que nous ont accordées, des cadres ainsi que des agents de maîtrise, affectés au siège social de l'entreprise en question et de sources documentaires secondaires.

Liste des tableaux :

numéros	Titre des tableaux	Page
1	Comparaison des caractéristiques des milieux de travail traditionnels et modernes	13
2	La répartition des enquêtés selon le genre	90
3	la répartition des enquêtés selon l'âge	90
4	la répartition de la population selon le niveau d'instruction	91
5	la répartition des enquêtés selon les catégories professionnelles	91
6	la répartition des enquêtés selon leur enceinté professionnelle	92
7	les avis des anciens quant aux compétences exigées pour la réussite au poste actuel	93
8	Donnes sur les attentes des salariés au travail	95
9	données sur les valeurs culturelles des salariés	97

Le sommaire du mémoire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Résumer de l'étude	
Sommaire	
Introduction	

LA PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : Le cadre générale de la recherche.

• préambule	03
1.1- problématique de la recherche.....	03
1.2-Les hypothèses de la recherche.....	05
1.3-La définition des concepts de l'étude	05
1.4-Les objectifs de l'étude	07
1.5-etudes antérieure.....	07
1.6-descutions des études antérieures.....	10
• Résumé du chapitre.....	10

Chapitre II: La rupture générationnelle

• préambule.....	11
2.1-Définition : de la génération.....	11
2.2- Définition de la rupture générationnelle	12
2.3- cause et conséquence de la rupture générationnelle au travail	13
2.3.1- cause de la rupture générationnelle au travail.....	14
2.3.1.1-Progression du taux d'activité des plus âgés	14
2.3.1.2 Évolution du chômage	15
2.3.1.3 L'âge de la retraite.....	16
2.3.2- conséquences de la rupture générationnelle au travail.....	17
2.3.2.1- Risque de conflit intergénérationnel dû au clivage des conditions de travail	19
2.4- Typologie des générations.....	19
2.4.1- Les « Baby-Boomers» (1946-1964).....	20

2.4.2- Les X (1965-1976).....	24
2.4.3- Les Y (1977-1995)	28
2.5- L'interaction entre les cohortes générationnelles.....	32
2.6- Ce que recherchent les employés.....	35
2.7- La rétention.....	38
• résumer du chapitre	41

Chapitre III : le transfert des compétences stratégiques

• Préambule.....	43
3.1- Définition des compétences et des connaissances	43
3.2- Les enjeux du transfert de compétence.	46
3.3- L'approche des compétences.....	54
3.4- Les types de compétence.....	55
3.5- Le processus de transfert	59
3.6- Les conditions de réussite du transfert des compétences	61
3.7- Les impacts du transfert	65
3.8- Comment mettre en œuvre une démarche de transfert	67
3.9- Lancer une démarche du transfert	68
3.10- Mesurer les enjeux du transfert.....	69
3.11- Les enjeux du transfert des compétences.....	74
3.12- Suivre et accompagner la mise en œuvre du transfert	78
• résumer du chapitre	80

La partie pratique

Chapitre IV : le cadre méthodologique de la recherche

• préambule	81
4.1-Présentation du lieu d'enquête.....	81
4.2-La pré-enquête.....	84
4.3-La méthode de recherche utilisée.....	87
4.4-La population et l'échantillon de l'étude.....	87
4.5-Les instruments de collecte données.....	88
4.6- Le traitement statistique des données	88

- résumer du chapitre89

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

- préambule.....90
- 5.1.1- Résultats des données socio-professionnelles90
- 5.1.2- analyse et interprétation des résultats relatif aux hypothèses de recherche93
- 5.1.3- Analyse et interprétation des résultats relatif à la première hypothèse95
- 5.1.4- Analyse et interprétation des résultats relatif à la deuxième hypothèse97
- 5.1.5- Analyse et interprétation des résultats relatif à la troisième hypothèse100
- 5.1.6-Discussions générale des résultats de la recherche.....101
- Conclusion102
- La liste bibliographique
- Les annexes

Introduction

INTRODUCTION :

Nous avons choisi d'étudier les relations intergénérationnelles en entreprise. En effet, ce thème fait écho à de nombreux sujets d'actualité, comme l'allongement de la vie professionnelle, les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail, la montée du chômage, l'emploi des seniors, la promotion de la diversité, etc.

La mixité des âges, souvent présentée comme source de tensions ou de conflits, porte en son sein des enjeux forts, qui impliquent la mise en place de politiques structurantes, dans des organisations qui subissent par ailleurs des mutations de leur environnement.

D'un point de vue des ressources humaine, cette question est transversale, car elle englobe la gestion des carrières depuis l'intégration des collaborateurs jusqu'aux fins de carrière à accompagner, en passant par les parcours professionnels, la motivation des salariés, etc.

Cette question est aussi complexe, car elle conduit les entreprises à réapprendre à faire cohabiter des générations d'âges extrêmes, qu'elles doivent aujourd'hui réintégrer après plusieurs décennies d'exclusion. Ce qui se faisait naturellement durant les trente glorieuses, rencontre désormais divers obstacles, notamment liés à l'intégration de nouvelles données : la pression économique exigeant performance, rentabilité et productivité, et la contraction du temps, qui sont désormais devenues les règles du jeu.

Les mouvements sociaux actuels révèlent une mobilisation de toutes les générations autour de la réforme des retraites, rendue incontournable par le contexte démographique.

Afin de bien mener notre étude et d'explicitier les différents éléments qui sont en relation avec notre thématique de recherche, nous avons reparti notre travail en chapitres. La partie théorique contient trois chapitres, le premier est réservé au cadre méthodologique qui illustre : la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés et objectif de la recherche.

Deuxième chapitre présent, une définition de la rupture générationnelle, typologie des générations ...etc. Le troisième est consacré au transfert des compétences, comment les transférer, quelle compétences transfert et par quelle moyen les transférer...etc.

La partie pratique englobe les deux derniers chapitres, le quatrième est Réservé à la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH, le cinquième expose l'analyse et

INTRODUCTION

l'interprétation des données recueillies sur le terrain, ainsi que, la synthèse résultants de notre enquête.

Enfin, notre travail sera achevé par une conclusion générale.

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Tout travail scientifique comporte une question de départ et une problématique, qui est la formulation d'une question en proposant des hypothèses qui sont autant des propositions provisoires, des réponses, qui seront vérifiées sur le terrain.

Cette problématique est ensuite confrontée au terrain qui exige d'opter une méthode, et déterminer les techniques de recueil des informations, afin de répondre aux objectifs de l'étude. Ces points constitueront le plan de notre travail dans ce premier chapitre qui est d'ordre théorique, consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre : la problématique, les hypothèses, définition des concepts et objectif de la recherche.

Problématique :

Aujourd'hui on peut considérer le marché du travail, autant en Algérie que dans le monde, comme étant en constante évolution. En effet, la mondialisation des marchés, l'évolution démographique, l'intensification de la concurrence, la progression technologique ont des répercussions importantes sur le taux d'activité ainsi que sur la nature des emplois et transforment le profil de la main-d'œuvre.

À l'intérieur même des entreprises, les personnes sont devenues des ressources, les temps de travail sont réduits à des urgences, les rythmes de travail s'accélèrent, les frontières entre les sphères de l'existence se fondent et se confondent, le travail lui-même devient incertain et, quant à l'avenir, encore plus incertain. D'ailleurs, lorsqu'on se penche sur le sujet de la diversité en entreprise, on constate tout de suite cette mixité intergénérationnelle c'est cohésion des déférente générations aux saint de l'entreprise, qui font que les équipes de travail sont aussi mixte, une équipe peut se composer de quatre générations ayant toutes des idéaux, cheminements, perspectives et requêtes personnelles et professionnelles distincts. Certes, ces différences générationnelles, pour ainsi dire, vont bien au-delà de la simple date de naissance. Or, les experts s'entendent pour dire qu'une génération est généralement formée à partir d'événements historiques, sociaux et culturels. C'est d'ailleurs ce qui nous pousse à creuser davantage le sujet de la rupture générationnelle

La main-d'œuvre vieillit et ce, dans toutes les nations industrialisées. La rétention des ouvriers plus âgés deviendra l'un des enjeux dominants pour les prochaines décennies. Un très grand défi, auquel les entreprises doivent faire face, rappelons-le, est sans aucun doute le fait que la

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche.

main-d'œuvre est vieillissante. En ce qui a trait aux générations qui sont les plus actives à l'heure actuelle sur le marché du travail, il s'agit de celle des baby-boomer. Ces gens nés au début des années (1946-1964) représentent une population de 73,2 millions de personnes comparativement à la génération des Y (1977-1995) estimée à 69,7 millions d'individus (Zemke et al. 2000).

Le transfert de compétences permet l'intégration et la coordination d'un ensemble de connaissances spécialisées en rendent possible le phénomène de répliation, c'est-à-dire la diffusion interne des connaissances et compétences, et la création de nouvelles connaissances (Prevot, 2004).

L'importance accordée au transfert de compétences tient au fait que son intégration et coordination constituent la raison d'être de la firme. En effet, contrairement au marché qui ne permet que la transaction, la transformation des connaissances tacites en de nouvelles connaissances tacites se produit par « socialisation » impliquant interactions et convivialité, mettant en lien de confiance et de réciprocité des individus qui souhaitent partager leur expérience et leur savoir-faire. Ainsi, la compétitivité de la firme réside en particulier dans ses capacités à absorber les savoirs puis à les recombinaison en interne. Il s'agit de trouver la meilleure configuration des réseaux informatiques et humains pour favoriser la création et le partage de savoirs et compétences entre les individus. (Todorova et Durisin 2007),

À ce jour, la littérature confirme l'existence de quatre générations distinctes composant le marché du travail et c'est la disparition de l'une de ces générations qui cohabitent ensemble dans l'entreprise qui font qu'il y a une rupture générationnelle car si la génération des Baby-Boomers (1946-1964) venait à partir à la retraite elles emporteraient avec elles toutes ces compétences et l'entreprise se verrait priver d'une source de compétence de savoir et de savoir-faire qui lui sont cruciaux et difficiles à remplacer, et pour faire face à cette crise nous devons trouver une solution pour éviter cette perte de connaissance et de compétences et la solution la mieux adaptée à cette situation c'est de transférer ces compétences de cette ancienne génération à la nouvelle qui viendra les succéder.

Par cette étude, on vise à préciser quelles sont les meilleures conditions pour un transfert de compétences et si cette rupture ou déférence d'âge va influencer ce transfert. Pour ce faire, nous formulons notre question de recherche ainsi que nos hypothèses comme suit :

- **la rupture générationnelle dans le contexte organisationnelle constitue-t-elle un obstacle au transfert des compétences ?**

1.2-Hypothèses de recherche :

H1. Le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux salariés est fonction de l'adéquation de leur attente professionnelle.

H2. Le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux salariés est fonction de leur valeur culturelle.

H3. Le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux salariés est fonction de leur motivation au travail.

1.3-Définition des concepts de l'étude :

Il apparaît utile d'effectuer un inventaire des terminologies utilisées et de définir les termes rencontrés selon les courants de sciences sociales.

On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche, il se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les démontions ou les aspects à considérer, puis chaque dimension est décortiquée pour être traduit en indicateurs ou phénomène observable. Donc, c'est une étape très indispensable dans toute recherche scientifique, pour la nôtre les principaux concepts sont :

1-rupture :

La définition académique concéder que le terme rupture «désigne le fait de se rompre, l'action par la quelle une chose est rompue, il exprime également la séparation brutale en deux ou plusieurs morceaux d'une chose résistante, sous l'effet d'une force trop intense ou d'un effort trop prolonge. (www.le-dictionnaire.com.)

2- La définition du terme « générationnel(le) »

Donnée par le Dictionnaire Le terme « générationnel(le) ». Est la suivante : « adjectif : relatif à une génération, à la relation entre générations » Pour ce terme également, le « générationnel(le) » se rapportant à la « génération », diverses notions lui sont généralement associées : la notion familiale, la visée démographique, la notion politique, la visée sociale. Ces notions seront définies de façon plus détaillées par la suite. (www.le-dictionnaire.com.)

3- La définition du terme « intergénérationnel(le) »

Donnée par le Dictionnaire Le terme « intergénérationnel(le) » correspond à la formulation qui suit : « adjectif : qui est entre les générations, entre des couches d'âges différentes ». Le mot est constitué à partir du latin inter « entre », exprimant l'espace, la répartition ou une relation réciproque, et du mot génération qui possède lui-même plusieurs sens, que nous étudierons par la suite.

Les sciences sociales évoquent l'intergénérationnel comme la relation parents/enfants ou la transmission (réelle ou présumée) de divers problèmes d'ordre social d'une génération à l'autre. Anne Queniart. Estime que « l'intergénérationnel renvoie donc d'emblée à autrui, à la rencontre de l'autre, plus jeune ou plus vieux ; il fait de chacun de nous un héritier ou un passeur de mémoire, de l'histoire, des savoirs ou encore du patrimoine » Une relation qui est vécue entre deux individus. **(Le petit RH, 2021, p.55.)**

4- rupture générationnelle :

La fracture générationnelle, qualifier comme étant un fait nouveau est l'écart social entre la génération précédente et la jeunesse d'aujourd'hui.

5- La compétence :

La compétence est une connaissance structurée pouvant être directement exploitée par les utilisateurs afin d'accomplir une certaine tâche ou action. Elle peut être considérée comme une combinaison de connaissances hétérogènes - savoirs, savoir-faire et savoir-être (Durand, 2000). La compétence repose sur différentes caractéristiques : elle s'exprime à travers des actions finalisées, elle est contextualité, elle est un « savoir connu » dans le sens où un individu ne se déclare pas lui-même compétent, elle nécessite une appréciation sociale (reconnaissance, légitimité). Et enfin, elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage. **(R. Girod, « Dictionnaire suisse de politique sociale », 2002, p.85)**

6- Transmission de connaissances :

« Une approche systémique pour obtenir, rassembler et partager les connaissances tacites pour en faire des connaissances explicites. C'est ainsi un processus qui facilite le fait que des individus et/ ou des organismes accèdent à des informations essentielles, jusqu'ici détenues par une seule personne ou un petit groupe de personne, en vue de leur utilisation ». 1 Définition opératoire : c'est un processus assez complexe, qui se fait en interaction entre les personnes

expérimentés et les novices, avec la communication (relation interpersonnelle), le suivi et l'accueil. (Le petit RH, 2021, p.95.)

7- Les connaissances dans l'organisation : tacites vs explicites

Polanyi (1966) a introduit la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites. La connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait, il est difficile de la formaliser et de la communiquer. La connaissance tacite inclut des éléments cognitifs tels que des schémas, des paradigmes, des modèles mentaux, etc. et des éléments techniques tels que des savoir-faire concrets. Elle est subjective, créée dans un contexte spécifique. La connaissance explicite ou «codifiée» se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique. Toujours selon cet auteur, nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons exprimer. Enfin, selon la définition de (Nonaka, 1995, p.125), les connaissances tacites et explicites ne sont pas totalement séparées, mais plutôt des entités mutuellement complémentaires.

1.4-Les objectifs de l'étude :

- nous tenterons de déterminer si une relation existe entre la génération à laquelle appartiennent les répondants et les composantes de la rétention.
- Décrire les liens entre la gestion des connaissances, du transfert de ces dernières intergénération et des facteurs favorisant ce transfert.
- de montrer que l'engagement dans une démarche de transfert des compétences au quotidien permet à l'organisation de détenir un capital immatériel d'une importance cruciale pour la compétitivité et est un facteur essentiel de croissance économique.

1.5-etudes antérieures :

1.5.1-L'impact de la gestion de connaissances sur les entreprises :

L'individu au sein d'une organisation apporte beaucoup à l'entreprise et ce, à plusieurs niveaux. La création de connaissances assume un rôle de plus en plus légitime et important dans la science organisationnelle (Nelson et Winter, 1982). Un défi de taille s'est présenté aux entreprises au cours du dernier siècle. La connaissance est créée par des interactions entre les individus avec différents vécus. L'objectif de la théorie de création de connaissances, tel que l'ont décrit Nonaka (1994), Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et Konno (1998), et von Krogh

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche.

(2000), provient de [l'interaction qui se développe entre les individus. Grâce à leurs différentes situations, ceux-ci contribuent au processus d'exématisation des connaissances tacites. La création de connaissances procure à une organisation l'adaptation nécessaire à son environnement en cours d'évolution. Selon plusieurs savants, un débat peut être tenu en ce qui a trait au fait que la connaissance est créée et tenue collectivement ; les gens apprennent et créent la connaissance par de nombreuses interactions sociales continues (Nonaka et Peltokorpi, 2006). De ce fait, une des implications majeures, dans la gestion de connaissances, est que l'interaction humaine et le résultat de la création de connaissances objectives sont la clé du progrès.

La connaissance doit être prise dans un contexte spécifique, car elle dépend du temps et de l'espace. Si elle n'est pas mise dans un contexte, il s'agira simplement d'informations, pas de la connaissance. L'information devient connaissance quand elle est interprétée par des individus dans un contexte donné ainsi qu'ancrée dans les croyances et les engagements des individus. La création de connaissances est décrite par un contexte partagé de l'interaction, de visions, d'objectifs dirigés, de dialogues et de pratiques. Ces éléments font en sorte que les connaissances sont exploitées à leur maximum, ce qui en favorisera le transfert. Même si cela peut sembler contradictoire, pour un gestionnaire laisser de la latitude à ses employés pour développer de nouveaux concepts est considéré comme étant atypique. En ce sens que, ceci s'inscrit dans des nouvelles façons de procéder et de gérer. L'existence de ces concepts d'échange et d'harmonisation ne subsiste que depuis une dizaine d'années. Pourtant, selon Nonaka (1994), il est critique d'articuler des images enracinées dans la connaissance tacite, et l'information significative surgit en raison de la conversion de la connaissance tacite au travers de la connaissance articulable.

Lorsqu'il s'agit de gestion de connaissances, un des buts premiers est de voir ces connaissances comme un avantage sur ses concurrents. Puisqu'elles sont propres à chaque personne, la gestion de connaissances nécessite une implication de la part de chaque membre de l'organisation. Il est reconnu, selon des études, que la compétitivité des entreprises repose sur leurs aptitudes différenciées à créer, gérer, transférer, utiliser et protéger des connaissances, actifs difficilement imitables et échangeables par les concurrents (**Ebrahimi et Saives, 2005, p.21**). Le leadership joue divers rôles dans le processus de gestion de connaissances tels que fournir la vision ; développer et favoriser le partage des atouts de la connaissance ; encourager

la création et l'activation, et se relier au BA (mot japonais qui signifie espace) permettant et favorisant la spirale continue de la création de connaissances.

1.5.2-Les conditions à la création de connaissances :

Pour que ce processus de conversion de connaissances prenne forme, (**Nonaka, Takeuchi, 1995, p.08**) réunissent cinq conditions permettant la création de connaissances organisationnelles. Si l'organisation est en mesure de fournir le contexte adéquat pour que l'accumulation de connaissances ait lieu, la gestion occidentale aura dépassé la dichotomie qui lui était attribuée. C'est-à-dire l'isolement des individus, tout en essayant de les intégrer pour obtenir des résultats plus concluant au niveau de l'innovation. Une adhésion collective aux valeurs entrepreneuriales doit être provoquée par l'entreprise pour inciter les employés à partager leurs connaissances. C'est ce que les auteurs appellent l'intention. Une latitude doit être accordée aux individus par l'organisation, pour ainsi voir grandir ses chances d'occasions d'affaires et de développement. Il s'agit de la condition d'autonomie. Cela ne risque que de faire augmenter la motivation des employés. La troisième condition relève de la fluctuation et du chaos créatif.

Cet élément fait état de l'interaction et de la stimulation entre l'organisation et son environnement externe. L'entreprise peut se retrouver dans une situation instable. Cette difficulté inspirera sûrement les employés à trouver des solutions souhaitables. Le but est d'offrir aux individus la possibilité de remettre en cause leur routine et de les sortir de leur zone de confort. De cette façon, ils se tourneront vers le dialogue et les échanges, ce qui permettra la création de nouvelles connaissances. Avant-dernière condition, la redondance. Il ne s'agit pas nécessairement de duplication d'information, mais plutôt de reformuler la pensée pour inciter les gens à considérer la meilleure approche au moment du développement de produits. Enfin, l'organisation doit être en mesure de faire face aux défis de l'environnement externe. Ceci entraîne que chacun doit pouvoir accéder rapidement à un éventail d'informations qu'il juge utiles. C'est la condition de variété requise. En réunissant tous ces éléments, l'entreprise, dans son ensemble, a la capacité de créer de nouvelles connaissances, de les diffuser en son sein et de les transférer à l'ensemble de son personnel.

1.6-Discutions des études antérieures :

Une étude a été faite par Stephen Gourlay (2006), chercheur à l'université de Kingston, concernant la théorie de conversion de connaissances de Nonaka et Takeuchi. En fait, il remet en cause certains aspects de cette théorie. Selon lui, les connaissances sont créées par différents comportements et non seulement par l'assimilation de connaissances. Il cite même un auteur qui fait mention du fait que le modèle de Nonaka n'explique pas comment de nouvelles idées sont produites (Bereiter, 2000, cité dans Gourlay, 2006) Il discute aussi du fait que la création de connaissances peut passer par n'importe laquelle des quatre étapes et que la socialisation ne devrait pas nécessairement être la première. Chacune des étapes peut représenter un point de départ. Du moment où l'être humain apprend davantage avec le « learning-by-doing ». Même si les étapes ne sont pas séquentielles, elles sont tout de même représentées de cette manière. Les gens apprennent souvent de nouvelles habiletés sans contact direct avec un expert. Ce que l'on voit, nous l'intégrons à notre comportement. L'information reçue, nous l'adoptons aux situations. Pour ce, Davenport et al. (1998) décrivent les connaissances comme de l'information combinée à l'expérience, au contexte, à l'interprétation et à la réflexion que nous avons. Donc, le savoir-faire, nous l'appliquons sans réfléchir et il est une partie intégrante de nos agissements dans la vie de tous les jours.

En faisant le lien entre connaissances et technologie, nous remarquons que la complexité des savoirs est ce qui revient le plus souvent dans le discours des chercheurs. Les personnes qui possèdent les connaissances techniques liées à la technologie disposent d'une ressource très complexe qui nécessite l'importance de sa gestion. L'impact managérial est tel que les administrateurs doivent revoir leur façon d'assurer le succès et l'exploitation maximale de cette nouvelle dotation : la connaissance.

Résumer du chapitre :

Nous Avant commencer ce présent chapitre par cerner notre sujet par une problématique, les définitions de concepts clé, les hypothèses de recherche, les objective du thème et ainsi que les études antérieure faite à ce sujet notamment ce qui concerne la rupture générationnelle dans le contexte organisationnelle et si elle constitue un obstacle au transfert des compétences de l'ancienne génération a la nouvelle.

Chapitre II : La rupture générationnelle

Préambule :

Les sociétés divisent aujourd'hui la vie en plusieurs âges. Ce découpage permet de fixer des seuils d'apprentissage et d'organiser les solidarités entre générations. Pour clarifier cette notion d'âge, il est important dans un premier temps d'en définir le sens.

Notez qu'afin de ne pas trahir les propos soutenus dans les citations anglophones, nous en avons volontairement laissé certains dans leur langue d'origine.

2.1-Définition de la génération :

La notion de génération n'est pas toujours très claire. Et pour cause, elle possède différents aspects suivant que l'on est démographe ou sociologue. Au sens sociologique du terme, une génération désigne une classe d'âge, large d'environ vingt ans. Le concept est simple: il réunit les individus ayant grandi pendant une période à peu près homogène.

Son environnement économique, technologique, culturel et social va déterminer des tendances quant aux valeurs et aux habitudes de cette génération. Et ces tendances la distinguent de la précédente, comme elles la rendront différentes de la suivante. Au-delà de la personnalité de chaque individu, l'atmosphère dans laquelle une génération a grandi crée une sorte de culture propre, un fonds commun à tous.

Suivant qu'il aura été éduqué dans une époque veillant à la séparation des sexes à l'école et dans laquelle on trouve facilement du travail, ou bien dans une autre prônant la mixité, mais craignant le sida et le chômage, l'individu n'aura pas les mêmes réflexes. Son adolescence aura été marquée par des idées et des héros différents. Pendant cette période où le jeune construit sa personnalité et ses repères, l'époque influence sa façon d'être.

Ainsi, différentes générations se côtoient au sein de l'entreprise et de la société avec des manières d'être parfois bien dissemblables. D'ailleurs, les incompréhensions entre générations n'ont pas attendu les Y. De tout temps, les générations plus anciennes ont porté un jugement sur leurs cadets. À la fin du XIX^e siècle, l'écrivain irlandais Oscar Wilde affirmait déjà: «La nouvelle génération est épouvantable. J'aimerais tellement en faire partie.» (Desplats,Pinaud, 2015, p.18)

En sciences sociales, le concept de génération est défini selon deux approches :

La première, l'approche démographique, renvoie au concept de cohorte. Selon les tenants de cette théorie, une génération se définit principalement à partir de caractéristiques quantifiables telles que le nombre d'individus et/ou leur durée de vie (Petit Harvey, 2004).

La deuxième, l'approche ethnologique, est liée à l'aspect généalogique. Selon ce concept, une génération se détermine d'après sa descendance provenant du même groupe ethnique. Par exemple, pour Petit (2008 : 19), « un individu est classé à un même niveau dans la lignée de la parentèle ou d'un groupe plus large » (Petit A 2008, p .19)

2.2 Définition de la rupture générationnelle :

La fracture générationnelle, qualifier comme étant un fait nouveau est l'écart social entre la génération précédente et la jeunesse d'aujourd'hui.

Dans la littérature ressort surtout le sentiment d'urgence quant à la gestion des différences intergénérationnelles. On soulève même que la disparité entre les générations en entreprise pourrait représenter une menace encore plus importante que les contrastes reliés à la culture, à la différence des sexes, à l'ethnicité et à la religion (Zemke et al., 2000 ; Lancaster et al., 2002). En outre, on soutient que le refus de reconnaître ces différences pourrait aller jusqu'à affecter la productivité globale d'une organisation.

Bien que les générations cohabitent depuis longtemps dans les lieux de travail il y aurait toujours existé une rivalité parfois évidente, parfois intériorisée entre les différentes générations (Patterson, 2007; Zemke et al. 2000).

Pour certains auteurs, compte tenu de leurs expériences communes, les membres d'une même génération ont souvent des visions, des idées et des valeurs similaires face au travail. Gravett et Throckmorton, en 2007, ont mené une étude aux Etats-Unis auprès de différentes organisations de 500 employés et plus. Parmi les professionnels en gestion des ressources humaines ayant participé à l'étude, 58 % ont reconnu l'existence de conflits entre les plus vieux et les plus jeunes et étaient d'avis que ceux-ci étaient souvent liés aux valeurs de travail et aux exigences quant à l'équilibre travail-vie privée.

Dans le tableau suivant, (Nicholas 2009, p.49) dresse un portrait comparatif entre les caractéristiques des milieux de travail traditionnel (appréciées par les boomers) et les milieux de travail moderne (désirées par les X et les Y).

Tableau N° 01 : Comparaison des caractéristiques des milieux de travail traditionnels et modernes

Milieu de travail traditionnel	Milieu de travail moderne
• Sécurité provenant de l'institution	• Sécurité provenant de l'intérieur
• Promotions basées sur l'ancienneté	• Promotions basées sur la performance
• Loyauté envers l'organisation	• Loyauté envers l'équipe
• Attendre les ordres	• Défier l'autorité
• Respect basé sur le poste/titre	• Le respect se mérite

*Source : Smith (2008) dans Nicholas, 2009 p.49 (traduction libre)

2.3-cause et conséquences de la rupture générationnelle au travail :

Les transformations démographiques que connaissent les sociétés industrielles sont profondes et préoccupantes à l'égard de la transmission des savoirs organisationnels et des rapports intergénérationnels. Devant l'augmentation de la proportion des travailleurs âgés par rapport aux jeunes qui ont de plus en plus de difficulté à intégrer le marché du travail, il est important de se pencher sur la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre en regard des rapports qu'entretiennent les différentes générations. Dans un avenir rapproché, un nombre important de travailleurs expérimentés quitteront le marché du travail. Ainsi, les entreprises risquent de perdre de nombreux savoirs stratégiques si elles ne se préoccupent pas de la passation des savoirs de cette main-d'œuvre qualifiée vers les recrues. Pour bien saisir l'importance des bouleversements démographiques, nous croyons pertinent de décrire les transformations en cours par l'analyse des indicateurs du marché du travail tels que le taux d'activité et le taux de chômage.

En effet, les pays industrialisés ont connu, au cours de la moitié du dernier siècle, une transition démographique sans précédent puisque le poids de la population vieillissante par rapport aux populations moins âgées s'est accentué. Ce déséquilibre démographique que l'on connaît aujourd'hui est notamment attribuable à la diminution des taux de mortalité et

particulièrement à celui de la mortalité infantile. On explique ce revirement principalement à cause des avancées faites en médecine et par l'amélioration générale des conditions de vie. Parallèlement à cela, caractérisés par le baby-boom, les taux de fécondité ont grimpé après la Seconde Guerre mondiale jusqu'en 1965. Mais, s'il y a déséquilibre démographique aujourd'hui au Québec, c'est parce que l'indice synthétique de fécondité¹ ne s'est pas maintenu au niveau de la période du baby-boom et a considérablement chuté sous le seuil de remplacement des populations de façon durable depuis 1970 (Vézina et Ménard, 2006, p.68).

On prévoit que le rapport de dépendance démographique, faisant référence à la proportion de la population à charge par rapport à la population active, augmentera dans les prochaines années. Plusieurs chercheurs prévoient donc une augmentation des coûts des charges sociales de la génération des jeunes d'aujourd'hui, notamment en ce qui a trait aux frais de soins de santé (Gauthier, 1997). Le vieillissement de la population pose aussi de nouvelles exigences quant au financement de la retraite.

2.3.1-cause de la rupture générationnelle au travail :

2.3.1.1-Progression du taux d'activité des plus âgés :

En regard des pressions démographiques, il est intéressant d'examiner le taux d'activité des travailleuses et des travailleurs âgés pour évaluer la dynamique du marché de l'emploi et la capacité de rétention des organisations. Notons que le taux d'activité des personnes âgées de 45 à 54 ans est en nette progression. Selon D'Amours et al. (2001), le groupe des 45-54 ans est le plus favorisé de tous par rapport à l'ensemble de la population active. Malgré le fait que le taux d'emploi soit légèrement inférieur à celui du groupe des 24-44 ans, leurs conditions de travail sont meilleures étant donné qu'ils sont plus nombreux à bénéficier d'une couverture syndicale, à jouir d'une permanence en emploi et à détenir une semaine de travail plus longue. Cette progression importante du taux d'activité des 45- 54 ans s'explique principalement par une augmentation importante du taux d'activité des femmes⁹ sur le marché du travail. De plus, l'augmentation du taux d'activité des travailleurs âgés de 45 à 54 ans peut aussi s'expliquer par la montée du travail à temps partiel¹⁰. Quant à la tranche d'âge des 55-64 ans, leur taux d'activité a considérablement augmenté entre 1996 et 2004, passant d'environ 40 % à plus de 51 % en 2004. Par contre, les générations âgées de plus de 65 ans ont vu leur taux d'activité diminuer sensiblement, passant de 8,1 % à 5,5 % pour la période de 1976 à 2004.

Nous constatons que l'évolution du taux d'activité est fort différenciée selon le groupe d'âge, mais aussi selon le sexe. Le taux d'activité des femmes âgées a presque doublé depuis les vingt dernières années, alors que celui des hommes a légèrement fléchi. Il existe toutefois toujours un écart entre les hommes et les femmes, et ce, malgré l'atténuation de ces disparités entre les sexes (**Habtu, 2002, Sunter, 2001**).

2.3.1.2 Évolution du chômage :

Pour sa part, le taux de chômage nous informe sur la proportion de la population active à la recherche d'un emploi ou en mesure de travailler. Ce taux est intimement lié au taux d'activité et à l'évolution démographique. Il nous informe sur le bassin de main-d'œuvre disponible hors du marché du travail. Ainsi, malgré une croissance importante de l'emploi entre 1971 et 2001, les demandeurs d'emploi étaient plus nombreux que le nombre d'emplois créés, ce qui a eu pour effet de faire doubler le taux de chômage entre 1971 et 1995, le faisant passer de 6,2 % à 11,5 % (ISQ, 2005). En 2004, ce taux était assez bas, s'établissant à 8,3 %. Quant au taux de chômage de la population active vieillissante¹¹, il a connu un tel recul qu'il a atteint des niveaux record, confirmant les fortes hausses de leur taux d'activité.

Comme le taux d'activité, le taux de chômage est aussi différencié selon le sexe et a connu le même type d'évolution. Les écarts entre le taux des hommes et des femmes se sont amoindris au fil des années. Alors que les hommes enregistraient un taux de chômage nettement inférieur à celui des femmes à la fin des années 1970, les femmes tendent aujourd'hui à chômer moins que les hommes, notamment chez les jeunes.

Ce sont par contre les jeunes âgés de 15 à 24 ans qui sont les plus nombreux à vivre en situation de chômage, avec un taux de 14,4 % en 2004, ce qui montre qu'ils ont de la difficulté à s'insérer au marché du travail. Même si les jeunes sont proportionnellement plus nombreux à être en chômage que les autres groupes d'âge, ils le demeurent moins longtemps que les travailleuses et les travailleurs plus âgés. Même si leur taux a fléchi ces dernières années, les jeunes ont particulièrement plus de difficulté à s'intégrer au marché de l'emploi depuis le début des années 1990. Ceci s'explique notamment par le fait que ces derniers ont plus de chance d'être licenciés sur une base saisonnière que leurs aînés qui bénéficient plus largement d'une protection basée sur l'ancienneté (D'Amours et Lesemann, 1999 ; Morrison, 1996). De plus, l'allongement de la durée de la scolarité des jeunes a poussé ceux-ci à privilégier le travail à

temps partiel au détriment du travail à temps plein¹². On peut prévoir à l'avenir que le départ massif prévu d'une grande proportion de travailleurs âgés aura sans doute pour effet de faire diminuer le taux de chômage des jeunes. Toutefois, le nombre de jeunes qui entreront sur le marché du travail ne sera pas suffisant pour faire diminuer l'âge médian de la population active (David, 2003, p.25).

2.3.1.3 L'âge de la retraite :

Par ailleurs, l'âge médian de la retraite a chuté considérablement à partir de la fin des années 1980, mais tend à remonter un peu ces dernières années. En effet, l'âge médian de la retraite est passé, au de 64 ans en 1987 à 58 ans en 1998 pour s'établir à près de 60 ans en 2002 (Lagacé et al. 2005). On attribue principalement cette baisse à la diminution, en 1987, de l'âge minimal requis pour pouvoir toucher les prestations du RPC ou du RRQ (Sunter, 2001). Ainsi, le nombre de prestataires de pensions d'organisations publiques et privées a doublé au Canada entre 1981 et 1991 (Firbank, 1996).

Dans les années 1990, la proportion de personnes retraitées ayant moins de 55 ans a considérablement augmenté passant de 9 % à 15 % (Kieran, 2001). Les nouvelles dispositions instaurées en 1997 autorisant les régimes privés de retraite de verser des compensations financières au RRQ tout en offrant aux travailleuses et aux travailleurs âgés de plus de 55 ans la possibilité de continuer à travailler ou de diminuer leurs heures de travail auront permis à ces travailleurs de percevoir la rente de retraite anticipée (Rodrigue, 1998 ; Sunter, 2001). Or, c'est moins de la moitié¹⁷ des travailleurs qui ont droit à des régimes complémentaires de retraite (FTQ, 2003). Ainsi, de nombreuses personnes retraitées vivent dans la précarité et la situation ne s'améliore guère. Ceci peut expliquer pourquoi plus de la moitié de ces derniers ayant fait un retour sur le marché du travail l'ont fait pour des motifs financiers (Savoie, 2003). Par ailleurs, les réformes haussant l'âge d'accès et le nombre d'années de contributions aux régimes de remplacement du revenu auront concouru à maintenir plus longtemps en emploi les travailleurs en âge de prendre leur retraite (David, 2003). La tendance à encourager la sortie anticipée des travailleurs vieillissants est en train d'être renversée.

En effet, la retraite anticipée ne représente plus l'avenue privilégiée par l'État qui cherche de plus en plus à prolonger la vie active des travailleurs âgés. Les gouvernements ne peuvent en effet soutenir le poids financier d'un nombre de personnes retraitées grandissant touchant des

prestations de chômage ou de soutien au revenu. L'État cherche donc à développer des mesures actives de formation et d'emploi ayant un effet préventif sur l'exclusion prématurée des travailleuses et des travailleurs âgés en ce qu'elles permettent la mise à jour des compétences et de leur capacité de travail. Or, ces mesures sont actuellement peu nombreuses, mais surtout peu adaptées aux besoins spécifiques de ces travailleurs. Par ce fait même, les travailleurs de plus de 45 ans sont sous-représentés quant aux programmes destinés au renouvellement de leurs compétences et les entreprises sont peu enclines à conserver en emploi leurs travailleurs âgés.

Pour conclure sur l'analyse des indicateurs démographiques et ceux du marché du travail, nous évaluons tout d'abord que le rapport de dépendance des actifs par rapport aux inactifs continuera à s'amplifier au cours des années à venir, ce qui pourrait conduire à l'augmentation des charges sociales pour les générations suivantes. De plus, le déséquilibre démographique a un effet sur l'évolution du taux de chômage qui a fléchi ces dernières années, témoignant d'une situation de rareté de main-d'œuvre qui risque de s'intensifier au cours des prochaines années avec le départ des baby-boomers. Par ailleurs, nous constatons que les jeunes sont les plus touchés par le phénomène, qu'ils ont donc de la difficulté à s'insérer au marché du travail et que d'un autre côté, les travailleuses et les travailleurs âgés sont de plus en plus touchés par le chômage de longue durée, ce qui illustre qu'ils sont parfois exclus de façon prématurée du marché de l'emploi. (D'Amours et al. 2001 ; David, 2003 ; Guillemard, 2003). Toutefois, nous assistons aujourd'hui à un léger rehaussement du taux d'activité qui reflète un renversement de la tendance à la sortie hâtive du marché du travail et l'accentuation du vieillissement de la main-d'œuvre.

2.3.2-les conséquences de la rupture générationnelle au travail :

Les jeunes employés et leurs employeurs ont souvent une représentation mutuellement négative de l'autre groupe. Les jeunes sont perçus par leurs aînés comme étant instables, très exigeants et indisciplinés, tandis que les apprentis accusent leurs patrons de faire des choix à leur détriment, contribuant au maintien de leur précarité en emploi (Fize, 2002). Une recherche menée par Lefebvre (2000) dans le milieu hospitalier a montré qu'il existe aussi des conflits de valeurs où les jeunes sont plus désireux d'autonomie et les plus expérimentés affirment trouver plus important le sens du devoir et celui du collectif. Certaines tensions intergénérationnelles

surgissent aussi, car les jeunes ont peur de déranger les travailleuses expérimentées, alors que ces dernières perçoivent les novices comme étant peu réceptives à leurs recommandations.

Dans la fonction publique québécoise, les recherches de Pelchat et al. (2005) ont permis de faire apparaître comment les gestionnaires et les travailleurs ont une perception différente de la génération des baby-boomers et des générations X et Y. Selon les commentaires recueillis par les gestionnaires, les jeunes créent par leur dynamisme un esprit de concurrence bénéfique à l'organisation, ils ont de meilleurs résultats aux tests, se forment plus et s'approprient plus aisément les innovations (Pelchat et al., 2005). Les jeunes se perçoivent comme étant rapides et performants, maniant aisément les nouvelles technologies, pouvant apprendre plus facilement et ayant une meilleure capacité d'adaptation au changement. Tandis que les jeunes perçoivent les plus âgés comme étant attachés à leurs méthodes de travail, les travailleurs d'expérience disent des plus jeunes qu'ils ont tout à apprendre. Un travailleur d'expérience a évoqué lors d'une conférence de Pierre Gauthier (2003), sous le thème du choc des générations, que les jeunes de la génération X « ne pensent qu'à pousser les "boomers" vers la retraite pour prendre leurs emplois ; ce sont des jeunes impolis et impertinents. De plus, ils nous tutoient après 10 minutes » (Sauvé, 2003, p.77).

Les travailleurs âgés se voient accoler des qualificatifs différents des jeunes en ce qu'ils sont perçus par les gestionnaires comme ayant de la difficulté à remplir les attentes, car ils sont en perte de productivité pour des raisons de santé, de motivation et de capacité plus limitée d'apprentissage (Pelchat et al., 2005). Les employeurs perçoivent les travailleurs âgés comme « plus sérieux » selon 75 % des répondants de l'enquête de Walker et Taylor (1992) et « trop précautionneux » d'après 36 % des personnes interrogées. Les travailleuses et les travailleurs âgés se perçoivent eux-mêmes comme ayant des problèmes de mémoire et de concentration et ayant moins d'énergie que les jeunes, mais disent mieux connaître le milieu de travail et avoir plus d'expérience. Les recherches de Lagacé et ses collaborateurs (2005) ont fait ressortir que : « De façon générale, nos interlocuteurs décrivent les travailleurs âgés à la fois positivement et négativement : on les dit expérimentés et dédiés à leur travail, mais aussi affaiblis physiquement, moins productifs et résistants aux changements. » Ceci étant, les organisations préfèrent souvent embaucher des jeunes pour des motifs de rentabilité, percevant ces derniers comme plus performants et les « seniors » comme une main-d'œuvre dispendieuse. Ainsi, les

travailleurs plus âgés sont parfois poussés à prendre leur retraite et sont remplacés par des plus jeunes, ce qui contribue à créer des frictions inter âges (Cloutier et al. 2002, p.45).

2.3.2.1- Risque de conflit intergénérationnel dû au clivage des conditions de travail :

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les gens appartenant à des générations différentes ont des valeurs qu'ils ne partagent pas toujours, mais se retrouvent en situation d'antagonisme surtout à cause d'inégalités sur le marché du travail (Beaud et Pialoux, 1999 ; Dufour et al. 1994; Fize, 2002). Le clivage entre les conditions de travail des jeunes¹⁹ et le personnel expérimenté, ayant des logiques d'intérêt différentes, représente en soi un motif de conflit intergénérationnel (Lefebvre, 2000 ; Payeur, 2002 ; Pelchat et al., 2002). Présentant ses « réflexions sur la jeunesse et l'inégalité des rapports entre générations », Fize (2002 : 177) se demande : « Comment vont évoluer les rapports professionnels intergénérationnels ? Les jeunes massivement concernés par le développement des statuts précaires – au nom de la flexibilité économique – ne vont-ils pas finir par éprouver un insupportable ressentiment envers ceux qui, plus âgés et mieux protégés par les conventions collectives, préfèrent défendre leurs propres intérêts plutôt que de manifester une solidarité de travailleurs ? »

Selon Payeur (2002), les syndicats ont été lents à réagir à la précarisation des emplois qui représente un frein à l'engagement professionnel, à l'intégration des recrues et à la solidarité intergénérationnelle. De plus, l'emploi précaire rend plus ardue l'implication des membres au syndicat et mine l'identité syndicale, d'autant plus qu'il est difficile d'organiser ces travailleurs atypiques à horaires variables. Selon Gagnon (2003 : 34) : « Le mouvement syndical tente aujourd'hui de combattre les reculs qui mettent en danger l'avenir des générations futures. Il doit le faire avec un syndicalisme fort, au sein duquel chaque génération doit être intégrée. » Mais pour plusieurs, il est plus difficile aujourd'hui de militer et de prendre part à l'action syndicale (Gagnon et Marineau, 2003, p, 68).

2.4 Typologie des générations :

À ce jour, la littérature confirme l'existence de quatre générations distinctes composant le marché du travail (Saba, 2009; Petit, 2008; Allain, 2005; Eisner 2005; Harvey, 2004 et Zemke et al, 2000). En revanche, nombreux sont les désaccords en matière de leur répartition typologique. Ainsi, pour garder une constance, nous nous appuyerons principalement sur les travaux de Zemke et al. (2000), qui nous apparaissent les plus complets en termes de classification des générations. Dans une étude menée auprès des générations, ces chercheurs concluent que certaines caractéristiques attribuées à un groupe générationnel peut aussi correspondre à un autre, surtout lorsque les membres du groupe se situent au début ou à la fin d'une génération : «If we wouldn't utterly confuse everyone, we would overlap them by three or four years (...)» (**Zemke et al, 2000, p 3**).

Par exemple, pour ces auteurs, il est clair que la génération du baby boom comprend les individus nés entre 1943 et 1960, tandis que la majorité des chercheurs situent leur naissance entre 1946 et 1964. (**Zemke et al., p 3**) justifient ainsi cette différence:

(We have factored in the feel as well as the face of a generational cohort in our definition. For instance, our research finds that people born between 1943 and 1946 have similar values and views as the true demographically defined Baby Boomers, those born between 1946 and 1964).

Il en est de même pour la génération X. Les conclusions tirées de leurs recherches démontrent que les personnes nées entre 1960 et 1964 s'identifiaient davantage à la génération X (qui est démographiquement segmentée de 1964 à 1977), contrairement aux plus jeunes des X qui s'identifient plutôt à la génération Y. Notons également que pour le bien de cette recherche, nous écarterons une des quatre cohortes, celle de la génération silencieuse, soit les personnes nées avant 1943 (Zemke et al., 2000). En effet, rappelons que, bien que ce groupe représente 16,9 % de la population active (Statistique Canada, 2007, cité dans Petit 2008), on prévoit qu'une forte proportion de ces personnes quittera le marché du travail à plus ou moins court terme. Nous tiendrons donc compte des trois générations suivantes : les baby boomers, les X et les Y. Pour les fins de cette recherche, nous avons utilisé le critère de l'année de naissance pour déterminer la génération des personnes rencontrées. (**Zemke, Ron, Calire Raines et Bob Filipczak, 2000, p 280**).

2.4.1 Les « Baby-Boomers» (1946-1964)

Les « Baby-Boomers » (alias Boomers) tiennent leur nom de la période appelée le Baby-Boom, période de croissance démographique marquée par la fin de la Seconde Guerre Mondiale et le retour au pays de centaine de milliers de militaires à travers le monde (Henripin, n.d. en ligne). Une augmentation significative du taux de natalité s'en suivit. Leish (2008) prétend qu'ils étaient, jusqu'à l'arrivée des Y sur le marché du travail, la plus grande génération en termes de nombre avec approximativement 78.5 millions de membres aux États-Unis. « La nation (les États-Unis d'Amérique) n'avait jamais vu une explosion des naissances comme celle qui commence en 1946 et qui se poursuit jusqu'en 1964, un événement s'étalant sur 18 années qui sépare définitivement la génération des «Baby-Boomers» des autres » (**Hamilton, 2000, p. 1**). Les études portant sur les êtres humains dans une perspective sociale précisent que la génération des « Baby-Boomers » elle-même peut être divisée en deux sections: la première et la deuxième vague.

Ce n'est pas seulement qu'en nombre que les « Baby-Boomers » se différencient. Selon Hamilton (2000), auteur et spécialiste de la génération des « Baby-Boomers », tout semble leur réussir. Hilliard (2009) ajoute que les médias les illustrent comme étant une génération d'optimistes, d'explorateurs et généralement axée sur la réalisation. Hilliard (2009) exprime qu'ils ont aussi un esprit de compétition très prononcé. « Ils ont tous grandi dans une société de plus en plus axée sur les jeunes avec une sous-culture adolescente bien visible - films d' ados, magazines pour ados, publicité visant explicitement les ados, et un rock' n'roll omniprésent » (**Hamilton, p. 2**). Naturellement, suite à toute cette attention qui leur avait été portée, il était normal pour eux de remettre en cause l'autorité (Hamilton, 2000). Cela leur venait aisément, sauf pour ce qui a trait à leur carrière. Là, les « Baby-Boomers » se dévoueront corps et âme, sans remettre en cause leurs motivations. Hilliard (2009) précise qu'ils s'étaient davantage instruits et ils n'avaient pas eu peur de déménager loin de leurs proches. Ils ont vu et ils ont été à l'origine d'une transition vers un milieu de travail plus hétérogène en promouvant l'intégration des femmes et des différents groupes raciaux (Campbell, 2005). Ils travaillent fort, ils réussissent bien et ils n'entrevoient aucun changement à cette façon de faire (Hamilton, 2000). « La société dans son ensemble est passée d'une attitude 'je suis plus préoccupé par le sens de la vie que par l' argent' - un état d'esprit qui prévaut chez les jeunes « Baby-Boomers» dans les années 1960 - à une attitude 'je suis surtout préoccupé par l'argent'» (Hamilton, 2000, pp. 2-3). Hilliard (2009) et Engelman (2009) ajoutent que l'optimisme d'après-guerre les incitait à

rechercher une attitude qui favorisait la stabilité, la quête d'opportunité et de prospérité. Selon Hamilton (2000), ce serait davantage cette transition dans la mentalité dominante qui rendrait les Boomers nostalgiques de leur passé et qui ferait en sorte qu'ils critiquent les X et les Y. Les « Baby-Boomers » partageraient tous une culture populaire qui les séparerait des générations qui les précèdent et qui les suivent (**Hamilton, p.2**). Hilliard (2009) insiste sur le fait que, malgré qu'ils aient vu s'amoinrir les différences économiques et sociales, les points de vue par rapport à la politique, la guerre ou la justice sociale

Venaient séparer une nation qui tranquillement s'harmonisait. Hamilton (2009) et Engelman (2009) s'entendent pour dire des Boomers qu'ils n'ont pas simplement réagi aux changements dans le temps, ils auraient aussi considérablement altéré la société de par leur nombre et leur détermination. Or, outre les records atteints par les niveaux exceptionnellement élevés de naissance, c'est surtout dû à la transition amorcée en termes de leur perception de comment une vie devrait être menée qu'ils passeront à l'histoire (Hamilton, 2000).

Hamilton (2000) remarque entre autres que pour une des premières fois avec les « Baby-Boomers », l'ensemble de la population, les blancs, les noirs, les hispaniques, les riches comme les pauvres, allaient transformer la vision des choses pour s'unir et finalement cohabiter ensemble comme une seule et même population.

Point de vue travail, Chaminade (2003), auteur et tendanceur en gestion du talent et du management, renomme la génération des « Baby-Boomers », « la génération chanceuse » en faisant référence à la génération dans son ensemble. La majorité d'entre eux ont pu faire leur entrée sur le marché du travail durant ce que les économistes appellent les « trente glorieuses », période de prospérité économique couvrant les 30 années suivant la fin de la Seconde Guerre Mondiale (Chaminade, 2003). En effet, ils ont presque tous pu précéder la crise économique de 1974. « Ils ont connu les débuts de la société de consommation et un taux de chômage des jeunes de 4% seulement » (**Chaminade, 2003, p. 159**). Jusqu'à leur entrée sur le marché du travail, aucune génération n'avait été aussi instruite (Gooding, 1972; O'Toole, 1974; Beach, 1975). Chaminade (2003) ajoute que, comble de bonne chance, ces derniers bénéficieront également d'une augmentation accrue du nombre de postes de cadre peu après leur cheminement en emploi. Cependant, le tout, dans un contexte où la transition de l'ancien contrat social entre les entreprises et les salariés s'amorçait (Chaminade, 2003 ; Hilliard, 2009). Pour

bénéficiaire de ces nombreux avantages, plusieurs ont dû payer le gros prix. Beaucoup de Boomers semblent avoir de la difficulté à concilier le travail et la famille (Smola et Sutton, 2002; Cennamo et Gardner, 2008). Certains d'entre eux ont eu à sacrifier leur développement et même leur vie personnelle au profit de leur carrière et de leur entreprise, malgré le fait que pour plusieurs raisons, nombreuses étaient les entreprises qui ne pouvaient plus garantir un emploi à vie (Chaminade, 2003 ; Jorgensen, 2003). Selon Jorgensen (2003), les Boomers sont de ceux qui sont restés au sein de leur organisation, surtout parce qu'ils croyaient fermement que la réalisation vient après avoir fait ses preuves. En fait, la crise économique des années '70 amène avec elle des effets pervers pour les relations employeur-employé. Un nouveau climat économique se dessinait autour d'une compétition accrue, demandant aux entreprises de devenir flexible, réactive et agile .

L'émergence des technologies et de la mondialisation ont obligé les entreprises à rechercher la compétitivité et donc à reconsidérer le rôle de leurs employés. **(Chaminade, p. 36)**. Hilliard (2009) ajoute que ce sont les efforts qu'ils ont déployés pour atteindre les postes de prédilection dans une économie où il y avait plus de candidats que de postes à pourvoir qui ont fait d'eux des «workaholics» et qui les ont poussés à faire de forts sacrifices pour bien réussir. Engelman (2009) précise que leur réputation de « workaholics» les rend fiers, leurs efforts et leur loyauté auront porté fruit financièrement et professionnellement. Pour les « Baby-Boomers» qui avaient émergé dans un marché du travail où l'ancien contrat était de mise, la transition était jointe à un sentiment général de désillusions. «Leur relation avec l'entreprise a été construite sur la base de l'ancien contrat, ce qui peut expliquer que le fossé entre eux et la génération X ou Y, concernant la perception du travail, est infranchissable» **(Chaminade, p. 160)**.

L'auteur ajoute que pour plusieurs, cela a dû représenter un grand pas vers l'arrière en terme des progrès faits depuis la fin de la grande dépression des années '30 et après les concessions faites pour les efforts de guerre en ce qui a trait aux relations employeur-employé. Si le recul dans les conditions pour les employés était semblable, la cause était plus abstraite: la compétition mondiale. On parle alors de licenciement de masse, de remplacement des employés loyaux par des employés performants, de reconsidération de la préséance accordée à l'ancienneté, de sous-traitance, de spécialisation des tâches, etc.

Cette nouvelle perte de loyauté des employeurs envers les employés ainsi que la perte de confiance des salariés envers les organisations fut transmise, consciemment ou non, à leurs enfants, aux générations qui suivirent (Samson, 2004). Selon Chaminade (2003), ce serait au cours des dernières années que leur niveau de vie 'décollait'. En effet, ayant acquis la majorité de leurs capitaux lorsque les conditions du marché étaient favorables, ils en retirent les bénéfices davantage aujourd'hui, à l'aube de leur retraite. Les « Baby-Boomers » qui ont su actualiser leurs compétences linguistiques et technologiques en cours de carrière sont principalement ceux que les entreprises chercheront à retenir (Chaminade, 2003). Les autres partiront en créant un énorme 'papy-boom'. En plus des compétences techniques, ils ont l'expérience. Leur savoir constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises qui les embauchent, et la transmission de ce savoir avant leur départ à la retraite est une grande préoccupation (Chaminade, 2003).

Pour terminer, l'ensemble des différents ouvrages consultés dans cette section a fait ressortir les principales considérations que tiendraient les « Baby-Boomers » en échange d'une augmentation de leur rétention. En somme, les Boomers considéreraient la participation dans les prises de décision et une rémunération liée à leur performance comme des éléments essentiels (Chaminade, 2003; Hamilton, 2000). Jurkiewicz (2000) rapporte pour sa part que les possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, de s'améliorer au plan personnel et de faire preuve de créativité sont également des éléments importants. Cennamo et Gardner (2008), quant à elles, remarquent que les Boomers apprécieraient la reconnaissance par le statut ainsi que la reconnaissance de type extrinsèque. Ils échangeraient également leur engagement et leur loyauté contre l'employabilité à long terme et le travail d'équipe selon Jorgensen (2003). Leur côté éthique fort, joint à leur positivisme, en plus de l'ensemble des caractéristiques présentées précédemment font d'eux des éléments très prisés dans le monde des affaires (**Smola et Sutton, 2002, p363-382**).

2.4.2 Les X (1965-1976) :

Selon Chaminade (2003), nombre d'anthropologues définissent les X (alias Gen Xers ou Xers) comme étant les gens nés entre 1965 et 1976. Pourtant, les événements qui viennent délimiter cette génération semblent plutôt vagues. Chaminade (2003) précise qu'ils seraient cependant le fruit d'un deuxième « Baby-Boom », une sorte de mini-boom dont les « Baby-Boomers»

seraient les parents. Cennamo et Gardner (2008) nomment ce phénomène l'écho du « Baby-Boom ». Malgré tout, en nombre total de travailleurs disponibles, ils demeurent la plus petite cohorte des quatre dernières générations à intégrer le marché du travail (Engelman, 2009). Chaminade (2003) remarque que bien qu'elle soit légèrement moins étendue en nombre, la génération X ne se gêne pas pour autant pour causer des remous.

Quant à elle, Hilliard (2009) note qu'ils se contenteraient d'avoir un impact plus minime ou proximal, lorsqu'ils en ont un. Leur intérêt pour les grandes causes comme la politique serait limité. Enfants des « Baby-Boomers », ils ont vu leurs parents prioriser l'évolution de leur carrière au détriment de leur famille. Ils ont aussi vu leurs parents être remerciés, indépendamment de leur dévouement, lorsque la conjoncture mondiale s'est complexifiée, d'où leur peu de considération pour la fidélité. Hilliard (2009) rapporte que ce climat a fait en sorte que les X étaient responsabilisés face à la vie d'adulte, et ce, dès un très jeune âge.

En général, ils se sentiraient comme si les opportunités intéressantes avaient toutes été saisies par les gens qui les précédaient dans l'entrée sur le marché du travail. Chaminade (2003) souligne d'ailleurs l'impact qu'a eu la concordance entre les années où les premiers ont fait leur entrée sur le marché du travail et le début de la crise pétrolière de 1974. En effet, en plus de leur fidélité compromise, ils durent composer avec des inégalités de chance et de ressources appelées à s'accroître au fil du temps. Si peu après leur naissance le taux de chômage pour les jeunes qui finissaient l'école plafonnait à 4%, il n'en était pas loin de 33% lorsque les plus vieux eurent fini leurs études (Chaminade, 2003).

La plupart des postes étaient d'abord comblés par leurs prédécesseurs, plus expérimentés. Ils intégraient aussi le marché du travail sans avoir aucune attente par rapport à la sécurité d'emploi (Cennamo et Gardner, 2008). D'ailleurs, le Corporate Leadership Council (CLC) (1998) déclare qu'aux États-Unis, le premier emploi sérieux tenu par les individus de la génération X n'a duré, qu'en moyenne, un an. Le CLC (1998) ajoute à cela que rendu à l'âge de 32 ans, l'employé type de la génération X aura eu approximativement 9 emplois différents. Les X furent les premiers à vivre l'entièreté de leur vie active en fonction d'un nouveau contrat employeur-employé (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009).

En effet, ce même auteur note que l'expression « vie active » vient remplacer le terme « carrière » puisque ce dernier ne convient plus et n'est plus utilisé tel qu'il le fut à l'intérieur de

l'ancien contrat. Les employés ne peuvent plus s'attendre à travailler pour une seule entreprise au cours de leur vie, pas plus que les employeurs ne peuvent s'attendre à ce que les employés leur soient inconditionnellement fidèles.

Le contrat entre employés et employeurs s'est donc transformé: il est basé sur un échange donnant, donnant. L'employeur fournit un salaire adapté et le maintien de l'employabilité du salarié [...]. En retour, le salarié utilise ses compétences pour atteindre les objectifs de son entreprise. Il ne se gênera pas cependant pour remettre en cause les règles établies, pour négocier ses vacances ou pour partir vers de meilleures opportunités. **(Chaminade, 2003, pp. 36-37).**

Cette transition conscientise tranquillement plus d'un gestionnaire. Ils réalisent qu'il faudra inévitablement, pour demeurer compétitif, atteindre un équilibre entre performance et rétention des salariés (Chaminade, 2003). Ceci donne naissance aux premières 'vraies' pratiques de fidélisation. Initialement plus extrinsèques, ces tentatives évoluent avec les travailleurs et deviennent progressivement plus intrinsèques, et ce, pas seulement pour les X (Chaminade, 2003).

Chaminade (2002) ainsi que Hilliard (2009) notent que ces nouveaux travailleurs ne vivent plus pour travailler et ils ne travaillent pas seulement pour l'argent. Ce à quoi ils aspirent c'est avant tout une meilleure qualité de vie et la prise en compte de leurs attentes individuelles, desquelles un travail stimulant et épanouissant fait partie (Chaminade, 2003).

Hilliard (2009) associe ceci au fait qu'ils aient vite remarqué que leurs parents étaient humains et pas infailibles. Le nombre de divorces monte en flèche et leurs parents deviennent davantage des amis d'âge mûr. Les X grandissent et comprennent donc que l'autonomie et l'indépendance priment sur le respect de l'autorité (Keil, 1998).

Sur le marché du travail, ils stagnent. « Pour la première fois en période de paix, les nouveaux entrants sur le marché du travail sont dans une moins bonne situation que leurs parents » **(Chaminade, 2003, p. 161).**

Chaminade (2003) poursuit en affirmant que pour travailler, la plupart ont dû accepter des postes inférieurs à leurs attentes et à leurs compétences avec la promesse d'opportunités intéressantes créées par les prochains départs à la retraite. Ceci, sans aucune garantie que ces

postes ne seront pas plutôt attribuées à leurs plus jeunes collègues qui maîtrisent plusieurs langues, qui baignent et qui sont à l'aise avec le multiculturalisme et surtout, qui disposent encore d'une longue période de vie active (Chaminade, 2003). Comparativement aux « Baby-Boomers » et aux Y, les X seraient les moins scolarisés (Engelman, 2009). La compétition pour les postes serait féroce (Hilliard, 2009). D'autant plus, depuis que les organisations ont changé leur façon d'attribuer les positions vacantes, ' leurs' postes peuvent désormais être comblés par des promotions horizontales. Par opposition aux « Baby-Boomers », leur avenir semblerait moins prometteur (Chaminade, 2003). Ayant grandi dans un environnement où l'individualisme primait, ils cherchent à former des relations au travail, particulièrement au sein de relations de mentorat, où ils peuvent agir comme mentors, ou mentorés auprès de supérieurs qui ont fait leurs preuves (Hilliard, 2009). Ils souhaitent sentir qu'ils participent à la mission au sens large.

À la maison, les X tentent de ne pas répéter les erreurs de leurs parents en attribuant autant de valeur à leur famille que leur emploi. Chaminade (2003) précise qu'ils ne font pas passer le travail avant la famille. Cependant, les familles monoparentales et reconstituées fleurissent (Hilliard, 2009; Engelman, 2009) et l'absence des parents se fait néanmoins ressentir (Engelman, 2009). Souhaitant que leurs enfants sentent leur présence, ils se rapprochent d'eux en amis. Ils leur transmettent leurs nouvelles valeurs et ils les valorisent et leur disent qu'avec l'effort nécessaire, ils seront capables d'atteindre leurs buts, quels qu'ils soient. Hilliard (2009) remarque que tranquillement, les X deviennent plus indulgentes et acceptent davantage la diversité.

Sinon, les médias les dépeignent comment étant apathiques, cyniques, désabusés et solitaires (Tulgan, 2000). Même si ça leur a parfois valu une réputation d'égoïstes, ils prônent l'individualisme; ceci contribue à leur sens entrepreneurial très développé et à un fort intérêt pour les technologies (Jurkiewicz, 2000; Cennamo et Gardner, 2008; Hilliard, 2009). Ils préfèrent les PME parce que les grandes institutions, tant entrepreneuriales que politiques, les ont déçus par le passé. Pourtant, selon Hilliard (2009), cette génération croit qu'elle ne peut être catégorisée

(This is expressed not only in the fact that as a generation they are comfortable with an unprecedented number of different music styles, fashions, and self-expressions but also in a

fierce demand for individual freedom and rights. This is not a rebellion against authority but rather an expression of self-confidence arising out of a lifetime of learning to fend for themselves). (Hilliard, 2009, p. 16).

« Pour ces 'enfants de la crise', la recherche de travail se fait plus sur la notion de rémunération que sur les promesses de développement des compétences ou d'enrichissement de l'expérience personnelle» (Chaminade, 2003, p. 160). Hilliard (2009) précise que les X sont pragmatiques et ils se perçoivent comme des produits commercialisables. Ils ont vu leurs parents se démener au travail mener des vies déséquilibrées, remplies de stress (Engelman, 2009).

Chaminade (2003) ajoute que ceux et celles qui auront compris qu'ils sont les seuls maîtres de leur 'carrière' et qui s'actualisent, seront ceux qui seront visés par les efforts de fidélisation. L'auteur continue en stipulant qu'il est inutile de leur faire valoir l'importance de l'ancienneté, ils n'y croient plus, du moins pas au même sens qu'avant. Les entreprises devront plutôt mettre en branle une stratégie de marketing axée vers leurs futurs employés (Chaminade, 2003).

Toujours selon cet auteur, une stratégie de fidélisation qui les rejoint en 2010 inclurait une culture d'entreprise qui promeut une relation gagnant-gagnant entre les acteurs, c'est à dire des projets mobilisateurs et structurants, des défis difficiles, mais surmontables, des postes stimulants à forts potentiels de développement, mais surtout un gestionnaire auquel ils sauront s'identifier. Il semble que c'est désormais aux entreprises que revient la tâche de s'engager les premiers.

Quant à elles, Cennamo et Gardner (2008) ainsi que Hilliard (2009) remarquent que les X recherchent aujourd'hui la croissance personnelle, le développement de leurs habiletés, la flexibilité en emploi et la conciliation de tous les aspects de leur vie, dans un environnement qui est à la fois plaisant, productif et stimulant. Jorgensen (2003) reprend l'idée des opportunités de développement et ajoute que la génération X souhaiterait avoir une implication participative, une relation amicale avec leurs gestionnaires et un salaire équitable.

2.4.3 Les Y (1977-1995) :

Une emphase considérable sera mise sur la démystification de la génération Y (alias les Millennials). Ce sont les « Millennials » qui sont les derniers à se joindre au nombre de la population active et qui sont, sans équivoque, les moins bien compris (Kowske et al, 2010).

Selon les études reprises dans Engelman (2009), la génération Y serait la plus grande génération de l'histoire avec approximativement 79.8 millions de membres aux États-Unis. Ceci serait principalement dû au fait que les plus jeunes atteignent présentement l'âge adulte et commencent à peine à s'intégrer au marché du travail (Kowske, et al, 2010).

Conformément à la théorie de Mannheim (1952; Levenson, 2010) ils en sont encore, pour la plupart, dans la période critique de développement de leur identité. Cette période se caractérise par l'auto exploration, l'auto-expérimentation et les promesses qu'ils se font selon Hilliard (2009). Par conséquent, « Millennial ideals and identity are the least solidified of the generations. [...] Millennial's youngest members will continue to be markedly shaped by historical events in the next 10 years or so to come » (**Kowske et al., 2010, p. 266**). On lit dans Hilliard (2009) que les Y « will shape and transform the workplace like no other generation before it »

La majorité, particulièrement les plus vieux, vivent en ce moment leurs premières expériences professionnelles ou en sont à explorer différents horizons, plus larges. On dit des Y qu'ils seront appelés à changer d'emploi, voire même de carrière, plusieurs fois au cours de leur vie active (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009). Certains auteurs soutiennent qu'il y a un besoin pressant pour des modes de gestion significativement différents suite à l'intégration des employés de la génération Y sur le marché du travail (Chaminade, 2003; Hilliard, 2009). D'autres prétendent que ces employés ne sont peut-être pas si différents de leurs prédécesseurs (Dubuc et Éthier, 2009; Kowske et al, 2001).

Ceux et celles qui dénigrent la nécessité d'un mode de gestion adapté le font parce qu'ils croient que les Y ne sont pas suffisamment différents de leurs prédécesseurs. (**Engelman, 2009, p. 24**) sentent que « Other generations love to hate Generation Y, and this generation is often misunderstood and stereotyped ». Certains autres auteurs ont testé des modèles. Un des exemples bien connus au Québec est le cas du Parc Safari. Dubuc et Éthier (2009) ont pris ce succès et en ont fait un livre instructif: Pénurie de main d'œuvre ... Donnez les rênes aux Y. Ensemble, ils notent:

L'observation des méthodes en vigueur au Parc Safari a permis de faire ressortir le potentiel surprenant des cadres et chefs d'équipes de la génération Y lorsqu'on leur fait confiance et qu'on

les responsabilise en les incitant à prendre des initiatives et des décisions. **(Dubuc et Éthier, 2009, p. 9).**

Ces mêmes auteurs dénotent également l'intérêt des Y envers une structure horizontale et flexible qui facilite les communications et responsabilise les employés à tous les niveaux. « Au-delà de leur rôle de parents, d'enseignants ou de tuteurs, pour les Y, les adultes étaient perçus comme des pairs qui avaient comme but de les aider à grandir » **(Vercauteren, Predazzi & Loriaux, 2001, p. 63).** Ces auteurs remarquent que les Y semblent rechercher la proximité et le plaisir dans toute chose.

(Dubuc et Éthier, 2009, p. 150) se demandent: « Les Y seront-ils en mesure de mener une révolution susceptible d'instaurer le plaisir au travail et ainsi de réaliser ce que les générations précédentes n'auront pas réussi à accomplir ? ». Engelman (2009) semble dire qu'uniquement en termes de nombre, ils en auraient le pouvoir.

Randolph (2008) parle de la transition de perception entre les générations. Pour les Y, « La productivité ce n'est pas travailler plus, mais mieux » (Randolph, 2008, en ligne; Engelman, 2009). Et même si pour eux le salaire n'est pas l'une des principales préoccupations, ils veulent plus de responsabilités et le salaire qui s'y rattache (Chaminade, 2003). En ce qui concerne les valeurs, ils se rapprochent des plus jeunes X :

- Ils sont conscients que de toute façon leurs connaissances de l'école seront vite obsolètes.
- Ils ne feront pas passer leur travail avant leur vie privée.
- Ils jouent les prolongations chez leurs parents et prennent le temps de choisir entre le monde des adultes et celui de l'adolescence (les « adolescents »), surtout qu'ils sont conscients que leur vie active promet de s'allonger.
- Leur éthique devient de plus en plus forte et présente dans leur activité professionnelle. **(Chaminade, 2003, p. 163).**

Toujours selon cet auteur, là où ils se différencient c'est plutôt dans leur rapport au travail. **(Chaminade, p. 163)** qualifie les Y comme étant:

- Moins individualistes privilégiant le travail d'équipe.

Chapitre II: La rupture générationnelle

- Plus optimistes et confiants en leurs capacités. Davantage flexibles, prêts à jumeler divers statuts afin d'harmoniser leurs différents chapeaux et conserver leur liberté.
- Leur premier emploi est un tremplin d'où ils peuvent se découvrir et se développer à travers des expériences et divers apprentissages.

Le travail est surtout perçu comme la voie vers leur indépendance.

- Ils vivent dans le temps présents. Leur objectif est d'être heureux, en amour et en bonne santé.
- Plus scolarisés (par rapport à leurs aînés). « En 2000, 60% d'entre eux avaient leur baccalauréat, contre 30% en 1970 ».

Stephanie Armour, du USA today, (2005, reprise dans Hilliard, 2009) ajoute que les X et les Y seraient des « jobs hoppers », opportunistes et toujours à l'affût de la prochaine meilleure opportunité. Ils ont grandi avec les avancements technologiques et les médias en temps réel, ce qui les prédispose à vouloir tout dans l'immédiat (Cennamo et Gardner, (2008); Hilliard, 2009). L'auteure ajoute que les slogans publicitaires types, tels que « Just Do It » et « Life for Today », définissent la manière dont les Y souhaitent vivre leur vie personnelle et professionnelle.

À la maison, les Y ont vite appris qu'ils seraient récompensés, même après n'avoir fourni que les efforts minimaux. Ils ont quasiment été surprotégés par leurs parents qui sont devenus de plus en plus exigeants dans leurs attentes envers ce que la communauté devrait offrir aux enfants (Hilliard, 2009). Toujours selon la même auteure, les Y se sentent très près de leurs parents qu'ils perçoivent davantage comme des amis, conséquemment, ils s'attendent au même type de relation avec leurs supérieurs: protection, conseils et approbation. En échange, ils développent un sentiment de loyauté envers les autorités qui les traitent comme des personnes compétentes. Hilliard (2009) souligne que pour les mêmes raisons que pour les X, les Y ne croient pas en l'ancien contrat psychologique.

Paventi (2010) se spécialise dans l'interprétation des attitudes des Y, mais pas seulement parce qu'elle appartient elle-même à cette génération. En effet, elle prétend avoir envie de montrer une autre façon de voir le monde. Paventi (2010) dépeint une image d'une génération qui souhaite être perçue comme étant intègre, curieuse et ambitieuse, mais pas uniquement au plan professionnel. L'auteure ajoute que « Dans le fond, toutes générations confondues ont aspiré aux

mêmes choses. C'est juste que ce soient nos réalités qui sont différentes. Ce sont nos outils de travail qui ont changé et avec eux, nos compétences qui ont augmenté»

Dubuc et Éthier (2009) notent une autre caractéristique intéressante qui différencie les Y des autres générations. Si pour les Boomers, et dans une certaine mesure les X, l'idée était de travailler toujours très fort, épargner beaucoup et le plaisir une fois à la retraite, la mentalité qui prime au sein des Y est toute autre. Anticiper pour l'avenir, lorsque possible, mais puisque l'on ne peut le prévoir, les Y souhaitent « Le paradis avant la [m des jours! » pour reprendre l'expression de **(Dubuc et Éthier, 2009, p. 165)**. Une vie complète dans toutes les sphères, empreinte de plaisir le plus que possible.

Dubuc et Éthier (2009) affirment que pour les attirer, il faut d'abord promouvoir une image d'employeur dynamique et ouvert, et ensuite, encourager les meilleurs employés à recommander d'éventuels candidats. Ces mêmes auteurs relèvent qu'il existe une corrélation positive entre les stratégies de valorisation et les pratiques qui promouvaient la participation des Y et la notoriété de l'employeur. Chaminade (2003) note qu'une fois recrutés, les Y sont, de nature, déjà engagés envers les tâches qu'ils acceptent. En échange, ils seront sensibles à une intégration dans l'entreprise réussie en douceur, des relations harmonieuses tant avec les collègues que les supérieurs, sans oublier un plan de carrière jalonné d'opportunités de développement. Chaminade (2003) mentionne que les Y seront aussi séduits par un encadrement solide, sans être trop restrictif. À cela, Cennamo et Gardner (2008) ajoutent que, tout comme leurs prédécesseurs, les Y recherchent l'équilibre dans les différentes sphères de leur vie, le développement de carrière et les opportunités, mais dans des ampleurs bien plus grandes que toute autre génération avant eux. Selon Jorgensen (2003), ils accorderaient également une grande importance à la formation continue, à l'équilibre travail-famille et à la possibilité de faire valoir leurs opinions. Cela peut sembler être beaucoup demandé pour des gens qui, pour la plupart, ont encore à faire leurs preuves. Toutefois, « Même s'ils ne souhaitent pas 'vivre pour travailler', leur jeunesse et leur indépendance les orientent vers la réussite professionnelle » **(Chaminade, 2003, p. 164)**.

2.5 L'interaction entre les cohortes générationnelles :

(Kowske et al, 2010, p. 274) rapportent « The consternation new generations' attitudes and behaviors cause for older generations and vice versa is cyclical and predictable ». Les

différentes générations semblent ne pas être en mesure de comprendre les choix et les motivations qui dictent les comportements des générations qui ne sont pas la leur. Kowske et al. (2010) ajoutent que si le sujet continue d'être à l'avant-plan des dialogues et des désaccords encore aujourd'hui, c'est principalement parce que les recherches jusqu'à ce jour n'ont pas été en mesure d'extraire les effets de l'âge et de la période.[...], la rencontre personne âgée-enfant devient possible à partir de la renonciation, de la part de chacun des deux partenaires de la relation, à la polarisation égocentrique qui caractérise la vieillesse et l'enfance pour des raisons absolument différentes, et pourtant aux résultats phénoménaux logiques parfois très semblables.

L'égoïsme de la personne âgée résulte souvent d'une défense douloureuse de l'identité [...], de la renonciation à se remettre en jeu, et s'accompagne souvent de sentiments d'inutilité, du moins d'incompréhension. La circularité égocentrique de la psychologie enfantine est aussi source d'énergie vitale et de consolidation de l'identité, mais elle présente cependant des motivations physiologiques et dynamique psycho évolutives d'un tout autre genre, lancée dans un projet de construction de soi qui vise naturellement des horizons d'une valeur prospective tout à fait différente. (Vercauteren et al., 2001, p. 62).

Conséquemment, l'une des pistes intéressantes à poursuivre est celle qui étudie et prend en compte les différentes facettes de ces nouvelles interactions sur le marché du travail. Selon (Vercauteren et al, p 36) il faudrait considérer, par exemple, la fréquence, la durée, les modalités, le contenu, les lieux de rencontre, les sujets traités, et la distance chronologique, etc. qui sépare chacun des acteurs de la relation. « [...], mais sur un plan projectif, l'exploration des vécus subjectifs (typologie des messages, signification de l'échange, réflexions sur la relation, attitudes psychologiques, préjugés, attentes, etc.) est encore plus importante ».

Dans un autre ordre d'idée, Ryder (1965) introduit le terme « métabolisme démographique » lorsqu'il soulève l'importance d'étudier les différences générationnelles. Il l'utilise dans sa description des échanges générationnels. Selon lui, ces échanges entre les anciennes et les nouvelles générations, couplés avec les événements historiques et sociaux du moment, mènent à des changements sociaux importants.

(Vercauteren et al, 2001, p.102) s'interrogent: « Quelle signification peut avoir la transmission de mémoire des vieilles aux nouvelles générations dans l'ère informatique, lorsque n'importe quelle information concernant le passé peut être récupérée à travers l'Internet? ».

S'inspirant de leurs recherches, ils constatent que sans l'appui des acteurs des plus vieilles générations, les individus pourront certes utiliser les connaissances qu'ils auront apprises via les outils plus pédagogiques tels que les manuels, ou de nos jours, l'Internet. Néanmoins, il semble que « certains gestes, des saveurs, des parfums et des sentiments se perdraient à tout jamais, au risque de réduire notre patrimoine de connaissances [...] » Vercauteren et al. (2001) continuent en comparant la composition de la main-d'œuvre à celle de la population en général. [...] N'importe quel appel à une 'société pour tous les âges' sera ressenti comme inutile et moraliste s'il est privé de son fondement culturel, le 'continuum' de l'existence humaine, où la différenciation générationnelle identifie un processus évolutif et non pas une vaine standardisation des classes d'âges. **(Vercauteren et al., p.29).**

Normand (2009) ajoute qu'au plan entrepreneurial, l'interaction entre les différentes générations est indispensable, ne serait-ce que pour la transmission des connaissances et des acquis. L'auteur relève quelques façons de faire en reprenant et comparant entre autres les propos de Caroline Ménard, présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, avec ceux de Catherine Légaré, fondatrice et directrice d'une PME montréalaise. La première croit que cette interaction entre générations doit se faire à travers les contacts humains, mais pas nécessairement avec des gens œuvrant au sein d'une même entreprise. Pour sa part, la seconde estime que cette interaction doit se faire surtout à l'aide des nouvelles technologies. Quoi qu'il en soit, ce que les plus jeunes doivent chercher à faire avant tout, c'est: « développer leur savoir-faire (habiletés techniques ou administratives) et leur savoir-être (comment réagir dans diverses situations) » **(Normand, 2009, p. 19)**. Pour ce qui en est des dirigeants, Normand cite Étienne Borgeat, coprésident de PCO Innovation, et affirme qu'« il faut donner des responsabilités aux jeunes talents et mesurer les résultats ». En ce faisant, les dirigeants prennent un risque calculé en reconnaissant qu'il y aura inévitablement des erreurs en cours de route. Cela fait partie du processus d'apprentissage.

Pour une des rares fois, les gens plus jeunes, fervents des nouvelles technologies, peuvent transmettre certaines connaissances aux gens d'une génération plus âgée (Claude, 2003). Il va de soi que l'interaction, dans un esprit de partage, ne puisse qu'être bénéfique pour tous les acteurs, employés de toutes générations ou employeurs. « Une entreprise qui réussit durablement s'appuie certes sur chacun de ses collaborateurs, individuellement, mais son essor

dépend surtout de sa capacité à les faire travailler efficacement ensemble » (**Claude, 2003, p. 2**).

Suffit maintenant de créer un environnement avec lequel chacun se sentira satisfait et à sa place. Pour ce faire, Claude précise qu' « Il faut donc se demander quelles conditions doivent être mises en place pour donner aux collaborateurs l'envie de travailler pour une équipe et, au-delà, pour l'entreprise. »

2.6- Ce que recherchent les employés:

En lien avec l'emploi, **Chaminade (2003, p. 43)** rappelle que « Le fossé entre générations n'a jamais paru aussi grand que lorsque l'on confronte leurs conceptions du travail ». Les études qui décrivent les valeurs, les traits de personnalités et les attitudes au travail des différentes générations abondent dans tous les sens. Nous avons néanmoins tenté de faire ressortir les principaux constats issus de nos lectures afin de découvrir s'il existe des tendances.

Smola et Sutton (2002) ont mené une étude comparative longitudinale sur les différences dans les valeurs dominantes au travail entre les Boomers et les X. Globalement, les auteurs ont constaté une diminution générale des valeurs au travail dans les données entre 1974 et 1999, et ce, malgré la hausse du pointage d'éthique au travail de la génération X. Par comparaison aux Boomers, les X valoriseraient les promotions rapides, en plus d'avoir une orientation davantage axée sur soi, synonyme d'une plus faible loyauté envers l'organisation (Smola et Sutton, 2002). Toujours selon ces auteurs, les individus de la génération X apprécient travailler dur puisqu'ils associent ce type d'effort à leur valeur en tant qu'employé.

Toujours en termes de valeur, Chen et Choi (2007) avancent que les Boomers préféreraient la croissance personnelle plus que les X et les Y, tandis que les Y priori seraient la qualité de l'environnement de travail plus que leurs pairs. Une autre étude des mêmes auteurs (2007) ajoute que l'ensemble des générations apprécie le confort, la sécurité et la croissance professionnelle. Incitatifs qui selon Sverke, Hellgren et Naswall (2002) sont positivement reliés à la satisfaction et la performance au travail et négativement reliés aux intentions de quitter.

Quant à eux, Dubuc et Éthier (2009) ont écrit un livre complet sur les façons d'interagir avec la génération Y en entreprise. Ils affirment qu'« Il faut leur faire confiance [...] et leur inspirer confiance si on veut les responsabiliser! » (**Dubuc et Éthier, 2009, p. 18**). Ils précisent que ces

nouvelles responsabilités viennent avec des exigences plus élevées et qu'une plus grande liberté vient avec une imputabilité.

Ces mêmes auteurs poursuivent en précisant ce qui, à leur avis, suscite le plus l'intérêt des jeunes. Ceci passerait avant tout par un apprentissage de ce qui les inspire, suivi d'une adaptation conséquente des stratégies de motivation et de mobilisation (Dubuc et Éthier, 2009). Les plus jeunes travailleurs désirent contribuer et mettre à profit leurs compétences et ceci fonctionne davantage lorsqu'ils savent vers quoi sont orientés leurs efforts. « Une vie qui n'a aucun sens ne peut devenir excellente.

Et il est difficile de donner un sens à sa vie avec un travail qui n'a lui-même aucun sens » (Collin et James, 2006, dans Dubuc et Éthier, p.135). Les Y valoriseraient aussi le sentiment d'appartenance qui découle du travail en équipe au sein de groupe à « structure dynamique et flexible » (Dubuc et Éthier, 2009). « Une fois intégrés à l'équipe et sous l'effet de la pression sociale, ils adhèrent à ses valeurs et à sa mission et adoptent des comportements qui sont renforcés par leurs pairs au sein de 'leur gang » (Dubuc et Éthier, 2000, p.70).

Dubuc et Éthier relèvent également une multitude de comportements qui, lorsque bien implantés, aident à séduire les employés. Les auteurs notent dans un premier temps que les Y particulièrement recherchent l'autonomie. Ils souhaitent prendre des initiatives à travers lesquelles ils pourront démontrer leurs talents, si la structure organisationnelle le permet. Sans être à l'abri des erreurs, les auteurs remarquent que la responsabilisation cadre bien avec la mentalité dominante des Y. « [...] dans une perspective de responsabilisation, une erreur est envisagée comme une occasion drôlement efficace d'apprendre; à l'opposé, les blâmes et les réprimandes risquent fort d'accroître le sentiment d'impuissance et de frustration de l'employé et d'envenimer les relations de travail » (Dubuc et Éthier). Malheureusement, trop souvent:

[...] Le manque de confiance, la crainte de diluer son pouvoir, la crainte des risques incitent plusieurs gestionnaires à monopoliser le maximum de responsabilités et à confère leurs employés aux seules tâches d'exécution avec un maximum de mesures de contrôle contraignantes. (Dubuc et Éthier, 2009, p. 85).

Dubuc et Éthier remarquent que malgré les apparences, les Y ne sont pas fidèles qu'à eux-mêmes. En situation de donnant-donnant, ils savent aussi être fidèles envers les individus en

qui ils peuvent avoir confiance. C'est envers les organisations en tant qu'entités qu'ils n'ont plus confiance.

Afin d'améliorer le taux de rétention, les gestionnaires devraient, avant d'embaucher qui que ce soit, s'assurer que les nouveaux employés en connaissent suffisamment sur l'entreprise pour en comprendre ses processus de fonctionnement, en plus de voir si ces derniers sont capables et désireux de faire le travail (Dubuc et Éthier). Une fois embauché, « Planification des effectifs et gestion de carrière vont de pair, elles sont complémentaires puisque sur le marché du travail l'une concerne la demande de main-d'œuvre et l'autre l'offre » (Dubuc et Éthier, p. 95). Ainsi, il importe que les gestionnaires connaissent bien leurs besoins actuels et futurs en termes de main-d'œuvre.

Continuant dans une perspective d'offre et de demande, Dubuc et Éthier précisent que pour attirer et fidéliser les Y, il faut parvenir à arrimer ce que l'entreprise peut offrir avec les besoins des employés de cette génération. Levenson soulève quelques attitudes propres aux Y. Ces derniers tendent à demeurer plus longtemps au domicile familial, pendant et après leurs études postsecondaires, les femmes optent davantage pour une éducation complète, retardant ainsi le développement de la famille et les Y en général choisissent les options qui offrent une plus grande liberté économique.

L'ensemble de ces choix ont un impact important sur les demandes qu'ils ont dans le monde du travail. De plus, « Millennials place a high value on their non-work time, and thus are willing to sacrifice economic opportunity to preserve time away from work » (Levenson, 2010, p. 263). Toutefois, l'auteur précise que puisque les travaux en lien avec l'équilibre entre la vie personnelle et le travail datent des années 1980 tout au plus, la comparaison entre les générations devient plutôt difficile, surtout lorsque la littérature met l'accent sur le fait que l'intérêt envers cet équilibre affecte significativement le comportement face au travail. Ensuite, Levenson (2010) remarque que les Y ont été décrits comme étant très déterminés à réussir. Les Y s'estiment bien placés pour avoir une opinion face à leur travail et ils croient que celle-ci doit être considérée.

Le manque de consistance à travers les études peut être attribué en partie à un manque en termes du nombre d'études empiriques sur les générations (Kowske et al, 2010). Hulin et Judge (2003) amènent une seconde explication au manque de constance. Ils précisent que les

attitudes envers le travail sont généralement associées à des réactions évolutives (cognitives) ou émotionnelles (affectives) face aux différents aspects du travail. En réaction à ceci, certains auteurs expliquent dans quelles mesures les générations se comparent en lien avec la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

Les études de Davis, Pawlowski et Houston (2006) font ressortir le faible niveau d'implication et d'engagement normatif des Boomers par rapport à leurs pairs de la génération X. Autrement dit, si les Boomers ont tendance à demeurer longuement au sein d'une même organisation, ce comportement n'est généralement pas causé par la pression issue d'un sentiment d'obligation d'agir de façon moralement respectable. Cassidy et Berubé (2009, dans Kowske, Rasch et Wiley, 2010) remarquent que les Y démontrent un taux de roulement élevé comparativement à leurs homologues des générations X et Boomers, et ce, malgré un niveau d'intention de quitter inférieur. Dudley, Burnfield Geimer et Erdheim (2009, dans Kowske et al, 2010) arrivent à des résultats différents. Selon leurs recherches, les individus appartenant aux générations X et Y afficheraient un plus haut niveau d'intention de quitter

Concernant l'intégrité, une étude de Laff (2008) indique que les travailleurs de la dernière génération sur le marché du travail sont aussi ceux les plus enclins à s'investir davantage lorsque l'économie se resserre et que la sécurité d'emploi devient précaire. En effet, ils seraient prêts à faire des heures supplémentaires et à prendre davantage de responsabilités, le tout, principalement dans le but d'épater le patron (**Laff, 2008**). Des enquêtes préliminaires de Randstad (2008) ont démontré que les niveaux d'engagement organisationnel et d'intérêt envers l'apprentissage des employés de la génération Y sont tout aussi élevés que pour les employés des autres générations, même si pour eux (les Y), l'équilibre travail-vie est au centre de leurs préoccupations. (**Kowske et al. 2010, p. 277**) ajoutant: « Like any group of workers, Millennials can be dissatisfied at work ». Donc, ils estiment que bien que les conflits ressentis au sein des entreprises soient réels, les attribuer entièrement aux différences générationnelles risque de masquer la véritable cause.

2.7- La rétention :

Cummings et Worley (1997) apportent eux aussi une dimension différente sur la question de l'attachement à l'emploi. Ils proposent un modèle avec les différents stades d'évolution de carrière; il y en aurait quatre:

- 1) Le stade d'établissement (approximativement de 21 à 26 ans).
- 2) Le stade d'avancement (environ 26 à 40 ans).
- 3) Le stade du maintien (environ 40 à 60 ans).
- 4) Le stade de retrait (60 ans et plus).

Lors du premier stade, les individus nouvellement formés et sans réelle expérience commencent, pour la plupart, à faire leur entrée sur le marché du travail. Ils apprennent tranquillement à mieux se connaître. À ce stade, ils demeurent incertains quant à leurs capacités et leur potentiel, ils dépendent donc davantage de leurs supérieurs et collègues plus expérimentés avant de gagner en confiance. Pour plusieurs auteurs (**Cummings et Worley, 1997; d'Amboise, 2001**) c'est surtout à ce stade qu'il faut chercher à conserver les employés. Ces derniers doivent se sentir soutenus et appréciés, sans quoi, ils chercheront ailleurs, surtout s'ils perçoivent de meilleures opportunités. Bref, ils recherchent l'endroit idéal où s'établir. Un endroit où ils entrevoient de bonnes possibilités d'avancement; critère au centre de leur préoccupation pour le deuxième stade.

Lors du second stade, les employés, maintenant autonomes, misent sur l'atteinte de leurs objectifs de carrière à court, à moyen et à long terme. On compte trois parties à ce stade: l'essai, la stabilisation et la crise de mi- carrière. Comme le rappelle (**d'Amboise, 2000**), les employés ont généralement moins tendance à quitter lors de cette phase, surtout en période de stabilisation. Toutefois, Lucas (2000) note qu'après plus de six ans de carrière, c'est le défi d'un travail motivant qui stimule les employés et qui agit comme principale source de satisfaction.

Généralement, au troisième stade, « L'employé considère que la majeure partie de son avancement est faite. Il désire alors aider d'autres personnes à croître dans l'entreprise, en particulier les jeunes» (**d'Amboise, 2001, p. 18**). Ce dernier souligne également que pour plusieurs, le troisième stade est aussi synonyme de période de remises en question et de nouvelles opportunités pouvant être considérées. Au quatrième stade, ces mêmes auteurs parlent de la rétention en mettant l'emphase davantage sur les départs à la retraite. À ce stade,

les employés agissent surtout à titre conseillés ou de mentors auprès des divers acteurs dans l'entreprise. Ils tentent en quelque sorte de transmettre leurs connaissances afin de réduire les impacts de leur départ en assurant que celui-ci soit graduel.

Sans reprendre le modèle des différents stades d'évolution de carrière de Cummings et Worley (1997), Levenson soutient également que différents acteurs ont différents objectifs et préoccupations au fur et à mesure qu'ils progressent dans leurs emplois.

Pour lui, le défi consiste surtout à déterminer les différences comportementales qui sont attribuables à l'évolution en emploi et celles qui sont liées aux préférences générationnelles. Ceci est d'autant plus difficile puisqu'il n'existe pas, à notre connaissance et selon les dires de Levenson, de données qui permettent une comparaison fiable entre les sentiments et les processus de prise de décision des différentes générations à un stade de vie précis. Levenson précise que les données qui existent à cet effet sont surtout de natures quantitatives et issues de différents questionnaires. Sur le plan des données quantitatives, il ya le General Social Survey, administré régulièrement depuis 1970 qui permet une comparaison des générations par stades de vie (**Levenson, 2010**). Cependant, même ce dernier ne permet pas de relier les attitudes des répondants à des actions concrètes.

Selon Levenson, la seule alternative qui s'offre aux chercheurs qui tentent de comparer le comportement des générations entre elles réside dans l'utilisation de données transversales, mais encore là, il est impossible de déterminer si les changements notés dans les attitudes sont le résultat des différences entre les générations, des différences dans le stade de vie, d'un mélange des deux ou d'une autre variable. Par exemple, le niveau d'éducation significativement plus élevé des Y, ou l'endettement qui s'en rattache, semble avoir un effet non négligeable sur les choix qu'ils font en lien avec leurs emplois, mais aussi dans leur vie non professionnelle (**Levenson, p 226**).

Dans le même ordre d'idée, bien qu'il puisse paraître facile de physiquement remplacer un employé perdu, il n'est peut-être pas aussi facile de le faire avec une personne compétente, démontrant le même niveau d'éthique et de caractère. En remplaçant ces individus, non seulement les entreprises doivent faire avec les pertes de temps liées à la formation du nouvel employé afin qu'il atteigne son plein potentiel, elles doivent également engager des coûts associés au recrutement proprement dit ainsi qu'à la formation (**Birak, 2008**).

Au dire de **(Reichheld, 1996, p. 104)**, « Savoir ce que coûtent vos salariés sans savoir ce qu'ils valent est pire que du cynisme, c'est une erreur stratégique ». (Reichheld, p. 104) soutient qu'« aujourd'hui tous les groupes répètent à l'unisson: 'Notre personnel est notre actif le plus précieux', mais peu mettent leur discours en pratique, sans même parler d'y croire vraiment ». Reichheld (1996) note un autre aspect qui vient affecter la rétention des employés lorsqu'il reprend le terme du Wall Street Journal et décrit le syndrome du « survivant des licenciements ». Ce syndrome atteindrait la loyauté et la sécurité ressentie par les employés qui, pour quelle que soit la raison, n'ont pas été mis à pied durant une période de licenciement massive.

C'est en quelque sorte la preuve qu'attendaient les employés restés en poste que le contrat psychologique n'existe bel et bien plus. « Les salariés restés en place doivent affronter non seulement leur anxiété naturelle à propos des prochaines charrettes, mais aussi le surcroît de travail laissé par ceux qui sont partis. Or, en contrepartie, leur rémunération ne progresse guère » **(Reichheld, 1996, p. 104)**. L'auteur continue en affirmant que cette perte de confiance envers l'entreprise jointe à des facteurs tels que la globalisation des marchés encourage les personnes dotées de compétences rares et conscientes de leur valeur sur le marché à devenir davantage mobile.

Résumé du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons brièvement soulevé les thèmes de la rupture générationnelles, les causes et conséquences de la rupture générationnelle, les typologies des générations...etc. À leur façon, chacun de ces thèmes influence sur la rupture générationnelle. Plusieurs s'entendent pour dire que le manque de main-d'œuvre qualifiée est un problème important, qui s'intensifiera au cours des années à venir. Une gestion transgénérationnelle des ressources humaines devient alors davantage intéressante si elle peut être liée à l'attraction et à la rétention d'employé.

La rétention d'employés qualifiés est depuis longtemps un enjeu de taille, elle fut analysée sous tous ces angles. Depuis peu, les chercheurs se penchent de plus en plus sur la gestion des différentes générations en tentant de voir si une solution s'y cache. Tel que présenté, notre ouvrage tentera de contribuer à l'avancement des connaissances sur la rétention en lien avec une gestion transgénérationnelle des ressources humaines. Ceci devient d'autant plus d'actualité dans une économie où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare.

Chapitre II: La rupture générationnelle

Conséquemment, dans les chapitres à venir, nous tenterons de mettre en évidence comment transfère c'est compétences d'une génération a une autres dans le but de mieux comprendre les liens qui les unissent. D'où l'importance de poursuivre les études à ce sujet.

Chapitre III : Le transfert des compétences stratégique

Préambule :

Le transfert des compétences s'est vu récemment reconnaître un rôle stratégique dans la continuité de l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de dispositifs organisationnels et managériaux qui a pour vocation de préserver les savoirs et compétences de l'entreprise. Pourtant, dans la manière dont elle est actuellement abordée. Le transfert des compétences est encore trop partiel et imprécise pour qu'elle contribue pleinement à la stratégie de l'entreprise.

Ce chapitre vise à définir les compétences d'une transmission intergénérationnelle replacée dans un cadre de dynamique stratégique. Autrement dit, il s'agit d'identifier les différentes dimensions de savoirs et compétences dont doit prendre compte la transmission intergénérationnelle, afin d'assurer la réussite et la survie de l'entreprise dans le temps. Nous commençons alors par définir ces savoirs et compétences, au regard du courant stratégique de la RBV, avant de réfléchir sur ce que suppose leur préservation dans une optique de continuité de l'entreprise.

3.1 Définition des compétences et des connaissances au regard du management stratégique

Dans les années quatre-vingt-dix, deux évolutions parallèles marquent la RBV (Durand 2006). D'un côté, s'opère une focalisation sur les savoirs (knowledge) comme constituant une catégorie particulière de ressources stratégiques. Le terme anglais « knowledge » est souvent traduit par le mot « connaissance », mais fait référence, selon les auteurs, aussi bien à de l'information qu'à des bonnes pratiques (voir Szulanski 1996). L'importance accordée à ces ressources tient au fait que leur intégration et coordination constituent la raison d'être de la firme (Conner 1991; Conner et Prahalad 1996; Kogut et Zander 1992, 1996; Grant 1996a; Szulanski 1996; Foss 1996). En effet, contrairement au marché qui ne permet que la transaction, la firme permet la création et la coordination des savoirs et compétences par le réseau social et l'identité collective qu'elle procure (Kogut et Zander 1992). Ainsi, la compétitivité de la firme réside en particulier dans ses capacités à absorber les savoirs (Cohen et Levinthal 1990; Daghfous 2004; Lane et al. 2006; Todorova et Durisin 2007) puis à les recombinaisonner en interne (Kogut et Zander 1996). Il s'agit de trouver la meilleure configuration des réseaux

informatiques et humains pour favoriser la création et le partage de savoirs et compétences entre les individus. **(Todorova et Durisin 2007, p 54)**

Cette orientation de la RBV vers les savoirs et compétences va ainsi de pair avec un changement dans la perception de l'origine de l'avantage concurrentiel. Désormais, c'est moins les ressources tangibles ou intangibles en tant que telles que la manière dont l'entreprise les intègre, les combine et les coordonne qui est considérée comme étant distinctif (Grant 1996b; Hamel et Prahalad 1990 Sanchez et al. 1996). Une distinction est donc opérée entre, d'une part, ce que possède l'entreprise (les ressources), et d'autre part, les compétences organisationnelles qui correspondent au déploiement coordonné de ces ressources. Ces compétences, souvent appelées « capacités » au niveau organisationnel, désignent d'abord l'articulation des différentes ressources, dans des processus managériaux et une structure organisationnelle, animée d'une vision stratégique et d'une identité commune (Durand 2006). Mais, elles désignent aussi les synergies qui résultent de cette articulation, par une « alchimie organisationnelle » (idem) qui fait que la capacité organisationnelle est supérieure à la somme des ressources qui la composent. Les ressources stratégiques et les capacités organisationnelles forment ainsi l'ensemble des actifs stratégiques de l'entreprise à l'origine de l'avantage concurrentiel, par leur caractère non-échangeable, complémentaire, et idiosyncratique à la firme **(Amit et Schoemaker, 1993, p 98)**.

D'après la RBV, deux aspects des ressources sont donc à prendre en compte dans la stratégie de l'entreprise: les savoirs individuels, ressources stratégiques élémentaires de la compétitivité de l'entreprise, et les capacités organisationnelles, l'expression et la mise en œuvre d'une alchimie organisationnelle. Reste à savoir comment s'articule le passage du niveau individuel au niveau collectif et organisationnel des savoirs et compétences. Deux approches du lien individuel-collectif peuvent être avancées, en fonction de la nature de la dimension collective que l'on attribue à la compétence: l'approche comportementale par les routines, et l'approche sociocognitive par la socialisation

L'approche par les routines est avancée par le courant évolutionniste (Nelson et Winter 1982; Cyert et March 1963; Sanchez et al. 1996; Winter 2000; (Dosi, Nelson, et Winter 2000; E. (ed.) Helfat 2003; Sanchez, Heene, et Thomas 1996) dans une inscription behavioriste de la psychologie. Ce dernier s'intéresse à la formation des compétences collectives d'un point de

vue extérieure, en les considérant comme une adaptation ou un ajustement des comportements suite à des stimuli répétés. Dans cette optique, la compétence collective est une forme de résolution de problème, par une coordination automatisée et implicite des comportements individuels. Elles correspondent au phénomène organisationnel de l'ensemble des compétences individuelles (**Dosi et al. 2000, p 74**).

De l'autre côté, l'approche par la socialisation s'appuie sur le courant de la psychologie sociocognitive. Les compétences collectives sont interprétées non plus de l'extérieur, mais du point de vue du contenu des états mentaux et des représentations collectives (Le Roy 1999) : les théories guidant l'action organisationnelle (Argyris et Schön 1978 ; Huber 1991), les croyances et l'interprétation commune des événements par les individus (Weick 1979; Kim 1993). La formation de ces représentations se fait via la socialisation, dans l'interaction sociale constitutive d'une identité collective. La compétence collective est donc le fruit d'une construction sociale sous forme de négociation de sens entre des individus qui participent à une communauté (Brown et Duguid 1991, 2001; Lave et Wenger 1991; Nonaka 1994). Ainsi, que l'interprétation de la dimension collective de la compétence soit à dominance comportementale ou sociocognitive, le dénominateur commun du lien individu-collectif réside dans l'interaction sociale (Fillol 2006).

Il nous faut maintenant intégrer ces différents aspects dans une vision globale des savoirs et compétences de l'entreprise en tant qu'objets de transmission intergénérationnelle. Nous faisons le choix d'une typologie à trois niveaux des actifs stratégiques de l'entreprise. Une première distinction locale s'établit entre les savoirs des individus (1er niveau) et leurs compétences individuelles et collectives (2e niveau). Pour la définition de ces savoirs et compétences, nous reprenons les distinctions opérées au début de cet article : le savoir théorique (connaissances), le savoir-faire (pratiques), le savoir-être (attitudes), et son déploiement coordonné qu'est la compétence (Durand 2006). Ici, la compétence est à la fois individuelle et collective.

En effet, dans un monde complexe, dynamique et imprévisible, les individus ne peuvent être compétents de manière isolée (Le Boterf 2000). Pour agir et réagir face à des situations, ils ont besoin de recourir aux savoirs des autres. Le savoir-interagir (idem) ou le savoir-relationnel (Raoult et al. 2006) font donc partie intégrale de la compétence individuelle. D'un autre côté,

la mise en commun des savoirs individuels permet de créer des synergies qui définissent la compétence collective. Cette dernière correspond donc à la contrepartie collective de la qualité des savoir-interagir individuels ; elle est fonction de la coordination et de la coopération des individus. Ainsi, d'un point de vue des interactions sociales, « compétence individuelle et collective sont deux facettes d'une même réalité organisationnelle » (Durand, Mounoud et Ramanantsoa 1996, cité par Durand 2006). C'est ce qui nous amène à regrouper les compétences individuelles et collectives au deuxième niveau de notre typologie.

Le dernier niveau des actifs stratégiques se situe au niveau organisationnel, où les savoirs (1er niveau) et les compétences (2e niveau) se rassemblent pour former les ressources stratégiques de l'entreprise. Apparaissent alors les capacités organisationnelles (3e niveau): l'aptitude de la firme à déployer ses ressources stratégiques pour atteindre ses objectifs. Nous considérons que ces capacités, par une alchimie organisationnelle, agissent sur la coordination et la coopération, créant ainsi un contexte permettant l'expression des compétences individuelles et collectives.

Nous retenons ainsi une conception systémique des actifs stratégiques de l'entreprise où les différents niveaux de ressources et compétences s'emboîtent les uns dans les autres. Les savoirs et compétences individuels prennent tout leur sens dans les compétences collectives, tandis que la qualité de ces dernières est le fruit d'une alchimie organisationnelle (capacités organisationnelles). Notre avis est que la transmission intergénérationnelle doit prendre en compte ces différents aspects pour assurer la survie de l'entreprise.

3.2 Les enjeux du transfert de compétences :

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un environnement de plus en plus exigeant : la mondialisation et la compétition mondiale se sont étendues à de nouvelles sphères de marché et de professions. Compte tenu de cette nécessité permanente de maintenir la compétence, le travail se transforme. Une seule certitude demeure : les changements d'organisation, de processus ou de production deviennent une constante du monde du travail. Le transfert de compétences contribue à mieux appréhender la capitalisation de l'expérience utile dans un contexte évolutif. Dans ces circonstances, le transfert des compétences d'expérience est une réflexion à intégrer dans une politique RH plus large visant à favoriser le maintien de la compétitivité en renforçant les processus et en favorisant les évolutions organisationnelles.

3.2.1 Des enjeux démographiques :

La situation démographique peut être une source d'importantes pertes de compétences en raison des nombreux départs en retraite des générations de l'après-guerre et du vieillissement de la population active. Les départs en retraite des plus expérimentés, combinés à l'allongement de la durée des études, pourraient créer des situations ponctuelles de pénurie de main-d'œuvre compétente. «En 2020, un tiers des personnes en emploi en 2005 aura définitivement quitté le marché du travail. Issus des générations du baby-boom, les seniors, âgés de 50 à 64 ans, sont chaque année de plus en plus nombreux à se retirer définitivement du marché du travail, et cela jusqu'en 2020. Ils représentent à eux seuls plus d'un quart de la population en âge de travailler en 2005. Leur taux d'emploi baisse fortement et régulièrement dès 55 ans'. » **(Rapport DGAFT, 2007, p 5)**

D'après l'Insee, en 2050, une personne sur trois aurait 60 ans ou plus: « En 2050, 22,3 millions de personnes seraient âgées de 60 ans ou plus contre 12,6 millions en 2005, soit une hausse de 80% en 45 ans. C'est entre 2006 et 2035 que cet accroissement serait le plus fort (de 12,8 à 20,9 millions), avec l'arrivée à ces âges des générations nombreuses issues du baby-boom, nées entre 1946 et 1975. Entre 2035 et 2050, la hausse serait plus modérée. Le vieillissement de la population française s'accentuerait entre 2005 et 2050: alors que 20,8% de la population résidant en France métropolitaine avait 60 ans ou plus en 2005, cette proportion serait de 30,6% en 2035 et de 31,9 % en 2050. Le vieillissement est inéluctable, au sens où il est inscrit dans la pyramide des âges actuels, puisque les personnes qui atteindront 60 ans à l'horizon 2050 sont déjà toutes nées (en 1989 ou avant). Longévité de la durée de vie dans les années futures ne fait qu'accentuer son ampleur. En effet, même si l'espérance de vie se stabilisait à son niveau de 2005, le nombre de personnes âgées de 60 ans ou plus augmentait quand même de 50% entre 2005 et 2050. »

L'analyse du contexte démographique dans l'ensemble des pays européens révélé que, même si la France est souvent montrée du doigt pour le faible taux d'emploi de ses seniors, ceux-ci représentent une partie significative de l'emploi salarié (tous secteurs confondus). En 2008, selon l'Insee, 3 305 000 salariés avaient plus de 55 ans, dont 158 000 plus de 64 ans ? Ces chiffres laissent présager un nombre significatif de départs en retraite dans les cinq prochaines années, et ce malgré les récentes réformes des régimes de retraite, qui permettront simplement

d'étaler dans le temps ce qui était annoncé comme la grande vague de départs des baby-boomers. Ce répit devrait être mis à profit pour réduire les risques de brutale de savoir-faire détenus par les plus expérimentés et pour développer des dispositifs de capitalisation, de «gestion des connaissances» et de transfert.

Le système législatif qui encadre la réforme des régimes de retraite prévoit en ce sens, parmi les mesures d'accompagnement des salariés dans la seconde partie de leur carrière, un volet spécifique sur le développement du tutorat et le transfert de compétences. Perte» En 2007, un rapport de la DGEFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique) précisait : «De nombreuses organisations, dont la fonction publique, font actuellement face à de massifs départ à la retraite. Le phénomène sera constant au cours des prochaines années or les personnes qui quittent les organisations, particulièrement lors de la prise de la retraite, sont expérimentées, possèdent souvent une expertise de pointe et ont mémorisé une somme importante de connaissances, tant explicites que tacites.

Il s'agit là d'une richesse dont les organisations ne peuvent se passer sans risques, cette perte de savoirs et de savoir-faire pouvant être un facteur important de perte de qualité pour le service public. . Malgré ce constat, on note souvent l'absence de plan de tournée et de «transmission» entre les agents de la fonction publique, y compris les cadres et les cadres supérieurs. Et l'idée même d'une préparation des successions à l'occasion des départs en retraite heurte la mécanique habituelle des nominations ou des concours. De ce fait les pertes de compétences sont très importantes, y compris dans les organisations stables et sur des fonctions pérennes. **(Rapport DGAFT, 2007, p 5-7)**

3.2.2 Des enjeux de compétences :

L'informatisation des entreprises, le développement et la formalisation des processus de fabrication, des processus de gestion, l'externalisation des modes de production ont laissé, un temps, croire que l'expérience, et en particulier celle des salariés les plus âgés, ne représentait plus un atout et une valeur pour l'entreprise. C'est souvent au moment de leur départ en retraite que les entreprises prennent conscience de la véritable nature de l'apport des salariés expérimentés, et donc du rôle de l'expérience dans le développement de certaines compétences,

notamment de compétences stratégiques (celles qui sont directement liées au maintien et au développement de la valeur ajoutée de l'entreprise).

C'est cette prise de conscience, quelquefois un peu tardive, qui amène un certain nombre de dirigeants à se poser la question du «comment» anticiper le risque de pertes de compétences stratégiques.

Ils vont alors se trouver confrontés à deux difficultés majeures, susceptibles de les décourager : d'une part, l'identification des compétences a conservé, et d'autre part, la mise en œuvre des modalités de conservation de transfert.

Le maintien dans l'emploi de salariés d'expérience, que les nouvelles mesures sur l'emploi des seniors visent à renforcer, posent parfois des problèmes de cohabitation, de collaboration avec les plus jeunes, de formation et de culture différentes. Cette cohabitation intergénérationnelle doit être prise en compte et traitée comme un enjeu de gestion. Les actions visant à faciliter le transfert de compétences permettent souvent de créer des lieux et des moments de collaboration, d'échanges de reconnaissance mutuelle.

L'un des pionniers en France de la gestion des connaissances, Jean-François Ballay, consultant et responsable du club Knowledge Management interne chez EDF-GDF, présente ainsi la difficulté du sujet : «Les questions de transmission et d'apprentissage sont d'une actualité brûlante et paradoxale. D'un côté, les grandes transformations de notre monde supposent un renouvellement accéléré des savoirs et des compétences, tandis que de l'autre ces changements ne peuvent être viables sans un minimum de continuité entre les générations. Une société qui rompt cet équilibre fragile, mais vital, entre changement et continuité se trouve dans un « régime d'incertitude radicale » et subit des crises majeures. Dans ces conditions, la dimension cognitive du travail – Prise de façon large, à travers les processus de création, de décision, de coopération, d'apprentissage et de transmission – s'est modifiée modifié en une génération et elle mérite d'être analysée au vu d'enjeux qui sont non seulement sociaux et économiques, mais aussi éthiques et anthropologiques » (**BALLY Jean-François, 2010, p.1-20**) .

Pendant longtemps, la notion de transmission du savoir-faire était inscrite dans la culture de la plupart des métiers ; apprentissage des techniques, des «tours de main», et le partage des

valeurs se méritent au travers du compagnonnage, du passage de maître à disciple. Ces principes semblent avoir été progressivement abandonnés au profit des notions de qualification, de métiers, de compétences souvent traduits par des modèles de connaissances et de savoir-faire techniques à acquérir et à maîtriser à travers les référentiels. La formation en école ou en centre de formation technique comme mode d'acquisition des compétences a été privilégiée, en particulier pendant les Trente Glorieuses, période au cours de laquelle les besoins de personnels qualifiés en nombre se ressentent.

Le constat est fait aujourd'hui que ces modes d'acquisition ne suffisent plus pour assurer le maintien et la pérennisation des savoir-faire spécifiques des entreprises, qui sont souvent le résultat de l'expérience opérationnelle, de pratiques, d'« échecs et de réussites ». Ces compétences précieuses et souvent stratégiques sont la plupart des détenues par les salariés expérimentés. Il est étonnant de constater que c'est parfois seulement au moment de leur départ que l'on prend conscience de la part de prix par les salariés les plus anciens dans le fonctionnement, la performance de l'entreprise. Si l'on semble aujourd'hui convaincu de l'importance de la préservation des compétences d'expérience (acquises au fil du temps et spécifique à l'individu), on ne peut pas attendre des seniors qu'ils s'engagent dans des actions de transmission si leur expérience n'est pas reconnue et valorisée dans l'organisation, le fonctionnement de l'entreprise. De ce point de vue, influencer du management, et en particulier du management de proximité, est prépondérante.

A l'heure où tout est codifié et normé, où les pratiques professionnelles sont hyper encadrées, seule l'expérience autorise légitimement la transgression au prescrit, non comme un refus de la règle mais davantage comme l'expression d'un territoire inaliénable, propriété de ceux qui ont su capitaliser, souvent inconsciemment, la richesse de toute une vie professionnelle ».
(BALLY Jean-François, 2010, p.1-20)

3.2.3-Des enjeux dévolution des représentations et des pratiques managériales :

Les types d'organisation, les styles de management influent largement sur le développement, le maintien et la mobilisation des compétences, et en particulier des compétences non formalisables ou liées à l'expérience. La formation ne suffit plus pour répondre aux besoins d'acquisition de compétences. La dynamique de développement des compétences doit

davantage impliquer les gestionnaires opérationnels dans un rôle à la fois technique et pédagogique : pour animer un collectif, pour débattre des solutions innovantes proposées par les opérateurs et articuler l'évolution des compétences et de l'organisation. Cela implique qu'ils favorisent ces occasions et détectent les sujets intéressants pour les équipes qu'ils encadrent. Les fondements de ces pratiques sont souvent liés à la conviction que l'humain joue un rôle décisif dans l'évolution de la performance.

Ou l'humain a besoin de trouver un sens à son travail, de s'impliquer dans les rapports sociaux confiants, toutes choses qui ne vont pas toujours de soi aujourd'hui dans le monde du travail. La crise financière a révélé à ce sujet un problème de fond : la confiance des salariés à l'égard de leurs dirigeants, et ce constat n'est souvent pas moindre chez les cadres en position de management VIS- à-vis des dirigeants dont ils doivent relayer les orientations.

L'évolution du management ne se fait pas sans difficultés parce qu'elle remet en question des principes simplistes et caricaturaux souvent transmis aux managers. Il s'agit cette fois pas de principes qui visent à combattre «routine et résistance au changement», mais de donner du sens aux évolutions demandées, de solliciter les innovations au sein des entités. Norbert Alter en donne une bonne vision dans son ouvrage Donner et prendre (**ALTER Norbert, 2009, p42**), qu'il a créé ainsi: «L'entreprise ne peut se passer des échanges sociaux: ils représentent de gouverner par des» un don individus.

Mais elle ne peut pas pour autant accepter que cette logique régisse les relations parce que ce type de fonctionnement va à l'objet de l'idée même de gestion et de rationalisation du travail [...] les théories qui fondent le management se veulent "modernes", alors que l'efficacité du management repose sur des dimensions archaïques, universelles et pragmatiques [...] l'entreprise fonctionne, produit et innove parce que les opérateurs acceptent de s'adonner à ses projets ... Et le malaise au travail provient bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des dons des salariés, la valeur de leur travail, que de sa volonté de tirer le meilleur parti de leur contribution. »

Dans sa conclusion, il insiste à nouveau sur les limites actuelles des pratiques managériales et leur inaptitude à reconnaître les salariés capables de dépasser les strictes limites définies par l'organisation à travers innovation, entraide, échanges de savoir ...:

«Les salariés sont mal compris, mal gérés et finalement mal« exploités ». Ils souhaitent donner et l'entreprise ne sait que prendre. Le management est trop théorique et insuffisamment pratique: il ne de pneu Pas parti des ressources qui s'offrent à lui ... Cela suppose remettre le management sur ses pieds autour de trois idées:

- Tout d'abord, les échanges sociaux représentent une richesse telle qu'il faut accepter que les salariés en consomment une partie au bénéfice de la constitution de leur identité collective: cela revient finalement à un investissement ;
- ensuite, il faut accepter de prendre en considération les résultats des travaux de recherche en sciences sociales : tous expliquent qu'une décision n'est jamais bonne en elle-même, mais qu'elle peut le devenir en analysant ce qui la rend progressivement efficace, ce qui revient à investir plus en aval du management et beau- coup moins en amont ;
- Enfin, il faut apprendre à célébrer les dons et les sacrifices faits les salariés à l'entreprise ; cela revient à inverser les politiques de communication en remerciant plus qu'en sollicitant et, surtout, en faisant preuve de gratitude» (ALTER Norbert, 2009, p42-44)

3.2.4 Des enjeux de collaboration entre les générations :

Les préretraites se sont diffusées moins comme un droit pour les salariés que comme une opportunité de licenciements déguisés pour certains employeurs. Leur importance au cours des vingt dernières années dans la gestion des effectifs des grandes entreprises françaises a marqué à stigmatiser une population senior supposée peu productive, inapte aux changements, et relativement trop payée (par rapport aux jeunes).

Ce contexte a favorisé un climat de «lutte des places entre générations». Aussi, les plus âgés ne sont pas spécialement motivés à l'idée de transférer leur expérience aux plus jeunes, surtout s'ils ont l'impression qu'il s'agit d'un préalable à leur licenciement.

Et s'agissant de la gestion de la formation et des promotions, la faible place faite aux seniors constitue un véritable problème, qui n'est pas sans effet sur la qualité des relations intergénérationnelles.

Ce climat inhibe souvent les possibilités d'expression des seniors, qui, pourtant, ne souhaitent pas tous avancer leur départ en retraite. Et font preuve, ils sont motivés par des perspectives

réelles, de capacités d'adaptation en fonction et importantes s'appuient sur un socle de compétences solidement acquises.

Cependant, un certain nombre d'entreprises ont pris conscience que l'avenir ne peut se construire sans installer une véritable coopération intergénérationnelle, et que les transferts de compétences et échanges de savoirs ne peuvent se réaliser sans que soit accordée, dans les faits, une réelle crédibilité à l'expérience des seniors.

Il convient de noter que les plus expérimentés dans un domaine d'activité ne sont pas toujours les plus âgés, précisément parce qu'il n'est pas rare de prendre en charge une activité nouvelle et d'acquérir de nouvelles compétences dans des organisations de moins en moins figées.

De fait, aujourd'hui, il n'existe pas dans l'entreprise deux générations : celle des «vieux» et celle des «jeunes». Quatre générations au moins s'y côtoient : les moins de 30 ans, les 30 à 40 ans, les 40 à 50 ans, les 50 à 60 ans, et bientôt les plus de 60 ans.

L'âge de l'acquisition de la séniorité dépend souvent du secteur professionnel et de l'emploi occupé. Dans certaines professions, on paraît vieillir à partir de 35 ans, en particulier sur des pénibilités ou à l'ergonomie mal adaptée. Dans d'autres, l'image de la séniorité représente au contraire un élément favorable à leur exercice !

Il convient de veiller à ne pas renforcer des clivages générationnels en ne systématisant pas des modes d'échanges et de transfert à sens unique (des plus anciens vers les plus jeunes), mais plutôt de gérer la diversité des âges dans les services ou les équipes, en favorisant la mise en place de dispositifs où de véritables échanges peuvent se développer, basés sur la réciprocité et valorisant les expériences de chacun. Autrement dit, il ne s'agit pas tant de mettre en place des dispositifs de transfert de compétences spécifiques aux seniors, mais plutôt de favoriser une gestion des âges et surtout une gestion de l'évolution des compétences tout au long de la vie active. Pour y parvenir, il convient de faire en sorte que les acteurs échangent véritablement sur leurs façons de faire, sur leurs perceptions des activités à gérer, dans un objectif de développement d'une véritable compétence collective. **(BALLY Jean-François, 2010, p.44-45)**

3.3 L'approche des compétences

Pour faciliter la compréhension de chacun et éviter les confusions, nous situerons l'ensemble de nos réflexions dans un contexte méthodologique stabilisé. Aujourd'hui, le terme «compétences» est élargi diffusé et utilisé : pour certains il regroupe un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir être, pour d'autres il désigne l'une ou l'autre de ces catégories.

Pour de nombreux auteurs, et particulier pour Guy Le Boterf, cité plus haut et qui a longtemps guidé nos travaux et nos réflexions, la compétence est : «une capacité à agir» :

- En combinant et mobilisant un ensemble de ressources désignées personnelles (savoir-faire, comportement ...) et de son environnement (banques de données, collègues, experts, autres métiers ...).
- Pour gérer un ensemble de situations professionnelles ;
- Afin d'obtenir des résultats satisfaisants à certains critères de performance pour un destinataire (client, patient, usager...) **»(le boterf guy, construire les compétences individuelle et collectives, Édition eyrolles, 2010, p62)**

Parmi les ressources personnelles à combiner, sont mentionnées

- Les ressources physiques et physiologiques :
- Les connaissances les savoir-faire techniques :
- Les savoir-faire méthodologiques :
- Les savoir-faire relationnels les capacités cognitives :
- Les savoirs et savoir-faire d'expérience ;
- Les ressources émotionnelles.

Un certain nombre d'auteurs, suivis en cela ou organisations, globalisent sous le terme de «compétences »les différentes ressources que les individus mobilisent pour« agir avec compétence», d'autres, et en particulier les auteurs nord-américains, assimilent sous le terme de connaissances »à la fois ce que nous appelons connaissances et ce que nous appelons savoir-faire . **(BALLY Jean-François, 2010, 48)**

3.4 Les type de compétences

Un certain nombre de chercheurs, et en particulier Ikujiro Nonaka dès 1994 définissent deux types de compétences mobilisables dans la gestion de situation professionnelle : les compétences explicites et les compétences tacites.

3.4.1 Les compétences explicites :

Les compétences explicites sont les compétences formalisables, que l'on peut transcrire dans des livres, définir à travers des procédures, des modes opératoires, des gammes de fabrication, expliciter dans des avis d'entretien, des manuels de sécurité, des normes de fabrication, intégrer dans des logiciels.

Elles sont de ce fait rendues visibles et accessibles, elles constituent souvent le socle des connaissances et des savoir-faire formels de l'entreprise, de l'organisation. Elles permettent généralement, pour peu qu'elles soient connues et partagées, de gérer la plupart des situations actuelles en mettant en pratique les connaissances ou les modes d'actions décrivent.

On pourrait citer à titre d'exemple :

- Le code de la route
- La liste des clients d'une entreprise et les tarifications à leur appliquer
- Recette de fabrication de biscuits
- Les règles de sécurité à respecter
- Les fiches de présentation des produits
- Les règles de promotion

Le socle des compétences explicites détenus par une personne est la résultante des connaissances acquises au cours de sa formation initiale ou continue et des savoir-faire professionnels ou méthodologiques développés par sa formation et renforcés tout au long de son. Expérience professionnelle à travers l'appropriation des règles, des usages ou des modes d'actions formalisés liés aux différents emplois occupés. **(Ikujiro Nonaka, 1994, p.14-16)**

3.4.2 La transmissions des compétences explicites

Les compétences explicites sont assez simples à transmettre parce qu'elles peuvent être formalisées sur des supports variés : livres, procédures, modèles, logiciels, documentations numériques, référentiel de normes.

Pour faciliter cette transmission, il faudra alors identifier et mettre au point les modalités les mieux adaptées au public concerné : formation initiale ou continue, accès aux bases de données des documents de procédures, des normes, utilisation de logiciels, tutorat, e-learning, dispositif d'intégration ...

De ce point de vue, il convient de noter les progrès et la qualité de l'ingénierie pédagogique, qui a su faire évoluer les pratiques de formation pour rapprocher la transmission des compétences explicites de leurs conditions réelles de mise en œuvre. On assiste notamment depuis quelques années à un développement constant des formations en alternance, qui participe à l'élargissement de cette évolution.

Cette évolution a des conséquences sur la nature des besoins de transfert à traiter : ils portent rarement sur la partie technique du métier, la plus visible, la mieux identifiée et dont la maîtrise est en général bien mais bien plus souvent sur des valeurs à partager dans un contexte professionnel, des tours de main, des façons de faire, des manières de se comporter avec tel ou tel type d'interlocuteur, ou encore des méthodes de accompagnement par la formation initiale ou continue, management.

Les modalités d'évaluation des compétences explicites transmises sont généralement normées, il s'agit de s'assurer que celui à qui les compétences ont été transférées les maîtrise et sait les mobiliser en situation professionnelle.

L'évaluation porte généralement sur deux champs, le contrôle des connaissances d'une partie, le contrôle de la mise en œuvre des connaissances d'une autre part, le contrôle de la mise en œuvre des connaissances et des savoir-faire en situation professionnelle d'autre part.

Le contrôle des connaissances (connaissances théoriques, connaissances des normes, des règles techniques, de sécurité ou procédurales ...) peut se faire tout au long de l'apprentissage (contrôle continu) ou ponctuellement en fin d'apprentissage (examen). Ce contrôle prend

souvent la forme d'un questionnaire ; il a pour objectif de mesurer la capacité de l'apprenant à retenir les connaissances, règles, procédures transmises

Le contrôle des savoir-faire se fait généralement en situation professionnelle réelle ou simulée (situation d'évaluation), souvent tout au long du processus de transmission (formation) ; il a pour objectif de mesurer la capacité de l'apprenant à reproduire des gestes techniques, à gérer des situations en appliquant les règles et procédures diffusées.

L'évaluation se fait sur des critères définis et normés : le respect des procédures, des règles de sécurité, des temps de fabrication, la conformité des gestes aux normes établies... Il s'agit généralement d'un contrôle de conformité, d'une mesure d'écart par rapport à un référentiel.

L'évaluation être réalisée par un formateur, un responsable hiérarchique, elle est rarement partagée ou discutée. (Ikujiro Nonaka, 1994, p.14-37)

3.4.3 Les compétences tacites :

Contrairement aux compétences explicites, qui sont généralement liées à l'entreprise, à l'organisation, les compétences tacites sont intégrées aux personnes, sous la forme d'un savoir-faire pratique, de modes d'action et d'intuitions personnelles.

Elles sont fondées sur l'expérience personnelle, en particulier sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle ou dans la vie sociale (on pourrait les caractériser comme des « savoir quoi faire » des « savoir y faire »), et elles sont souvent étroitement liées au contexte dans lequel elles se sont développées.

Elles ont la plupart du temps été construites en situation de travail à partir des réussites et des échecs qui ont pu être analysés individuellement ou collectivement.

Les compétences tacites sont peu structurées, elles relèvent généralement de l'intuition, de la bonne réaction et sont donc souvent non « normatives ». Elles ont parfois été construites en transgression de règles établies lorsque celles-ci se sont avérées inefficaces ou inadaptées.

Elles ont fréquemment trouvé leur origine dans une recherche personnelle ou collective d'amélioration de la performance, d'économie des gestes, de recherche de « confort » ou de préservation de la sécurité dans le travail.

Elles sont donc difficiles à décrire ou à traduire, parce que généralement implicites. « La compétence tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente!

Les compétences tacites peuvent être individuelles ou collectives, dans ce cas elles sont souvent liées aux « bonnes pratiques » partagées au sein d'une équipe. On citera pour exemple les compétences mobilisées par un collectif de travail dans la gestion d'une panne ou d'un dysfonctionnement. (**La lettre Emerite, 2003**).

Moktar Lamari, professeur et directeur adjoint du Centre de recherche et d'expertise en évaluation de l'École nationale d'administration publique du Québec, analyse ainsi la nature de ces compétences tacites :

Ce type de compétences se trouve à la croisée de quatre dimensions différentes :

- (1) une dimension cognitive offrant une certaine compréhension du phénomène en question ;
- (2) une dimension relationnelle mettant en interaction directe des individus dans des situations et des réalités particulières ;
- (3) une dimension contextuelle marquée par des paramètres culturels, organisationnels et institutionnels ;
- (4) une dimension technique impliquant le savoir-faire opérationnel acquis par l'expérience et le vécu pratique !

On pourrait citer comme exemples de compétences tacites :

- Régler le fonctionnement d'un four de cuisson de briques en observant la cuisson ;
- Un broyeur « à l'oreille » ;
- Réguler les tensions au sein d'un collectif de commerciaux ;
- Faire une préparation de matière à fabriquer des céramiques en mélangeant des terres sans procédure ;
- Évaluer la plasticité d'un béton « à l'œil » ;
- Organiser une campagne de tirs dans une carrière à partir de la connaissance d'un site.

Il convient de ne pas sous-estimer l'importance des compétences tacites dans la gestion des situations professionnelles. Certains auteurs vont jusqu'à énoncer qu'environ 70 % à 80 % des compétences mobilisées en situation de travail sont des compétences tacites. Ainsi, Réal Jacob, professeur de gestion d'HEC Montréal, en charge de nombreux programmes de recherche-action sur les nouveaux modes de travail et de collaboration, a constaté, lors de l'une de ses nombreuses conférences : « Les connaissances les plus utiles pour une entreprise ne sont pas toujours celles que l'on croit. La plupart des chercheurs sont d'avis que les processus d'innovation s'appuient sur un juste maillage entre les connaissances explicites et celles dites tacites. Plusieurs travaux de recherche montrent que l'avoir intellectuel servant à faire fonctionner une entreprise est composé de 30 % de connaissances explicites et de 70 % de connaissances tacites. » (LAMARI Moktar, 2010, p.39-66)

3.5 Le processus de transfert :

L'expérience, tout comme les travaux conduits par un certain nombre de chercheurs, et en particulier Wesley M. Cohen et Daniel A. Levinthal, amènent à identifier cinq phases constitutives d'un processus de transfert (Cohen Wesley M, Levinthal Daniel A, 1990, p.p 128-152)

Phase 1 : la reconnaissance de la valeur des compétences tacites à transférer. Il s'agit de la reconnaissance par la cible elle-même bien sûr, mais aussi par l'environnement professionnel (hiérarchie, encadrement, collègues). S'il n'y a pas reconnaissance de la plus-value et de la pertinence de ces compétences dans le contexte professionnel, il y a peu de chances que le processus de transfert se réalise.

Phase 2 : l'effort d'acquisition de la cible, largement lié et dépendant de la valeur que celle-ci accorde aux compétences à acquérir. Cet effort peut être accompagné et facilité à travers une démarche Construite visant en particulier à favoriser le développement de la collaboration entre le transférant et la cible.

Phase 3 : l'assimilation par la cible des compétences transférées, Une fois les compétences reconnues et rendues accessibles, la cible, si elle en a mesuré la valeur et l'intérêt, cherchera à les assimiler et à les comprendre. A cette fin, il conviendra de lui présenter la situation d'exploiter ces compétences nouvelles avec succès.

Phase 4 : l'adaptation par la cible des compétences au contexte dans lequel elle évolue, ce qui implique qu'elle soit en capacité de les internaliser pour les transposer aux différentes situations qu'elle rencontre.

Phase 5 : l'appropriation par la cible des compétences pour les exploiter, les transposer dans d'autres contextes, en les transformant si nécessaire en vue de les améliorer.

Pour que le processus de transfert se mette en œuvre à travers ces différentes phases, il est indispensable, comme l'ont également souligné un certain nombre d'auteurs, que s'installe entre le transférant et la ou les cibles un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle. « Le transfert des connaissances peut être défini comme un processus dynamique et interactif qui s'appuie d'abord et avant tout sur l'édification d'interactions et de relations sociales de qualité (Kram, 1986 ; Nonaka, 1999 ; Rowley, 1997 ; Weick, 1995).

Cependant, pour que se nouent de telles relations, il est essentiel au préalable que les travailleurs des différentes générations cohabitent harmonieusement et, plus encore, qu'ils se perçoivent mutuellement de manière positive, autrement dit, que les travailleurs âgés acceptent leurs jeunes collègues comme une relève adéquate et une valeur ajoutée pour l'organisation et que les nouveaux arrivants jugent l'expérience des plus âgés nécessaire à leur propre parcours professionnel. » (ROBERT Diez et LAURENCE Sarton, 2012, p 63-64)

3.5.1 Les principes du transfert :

Le transfert des compétences tacites ne peut se faire que si la cible a la capacité et la possibilité de se trouver en situation de « faire avec » le transférant.

Faire avec, ce n'est pas faire faire ou même montrer comment faire. Faire avec, c'est être confronté en même temps à la même situation professionnelle, en traiter ensemble les difficultés, échanger sur les actions mises en œuvre, repérer les gestes professionnels pertinents à développer, analyser les problèmes rencontrés et la façon dont ils ont été gérés...

« La connaissance (compétence) ne se transfère pas d'un individu à l'autre ou vers d'autres types de récepteurs elle se partage entre acteurs consentants et volontaires.

Pour cela il faut une véritable relation de confiance s'établisse entre nb le transférant et la cible. C'est cette confiance qui leur permet de gérer ensemble des situations complexes, d'en

traiter les difficultés, en reconnaissant mutuellement la capacité de chacun à concevoir une partie de la solution,

« La transformation des connaissances tacites en de nouvelles Connaissances tacites se produit par « socialisation » impliquant interactions et convivialité, mettant en lien de confiance et de réciprocité des individus qui souhaitent partager leur expérience et leur savoir-faire» (TASKIN Laurent, VAN BUNNEN, 2010, p 14)

Pour que le transfert se fasse, il faut que le transférant et la cible aient à gérer ensemble des situations professionnelles complexes dans lesquelles il convient de mobiliser les compétences à transférer.

En effet, si la situation professionnelle est complexe, le transférant, pour la gérer, va se mobiliser davantage et puiser dans l'ensemble de ses ressources. Il « dévoile » alors les compétences tacites que l'expérience lui a permis de développer, laisse paraître ses modes personnels d'action, les bonnes pratiques qu'il a construites au cours du temps.

La cible, pour sa part, même si elle n'en est pas toujours convaincue au départ, est tout naturellement conduite à reconnaître la qualité et l'efficacité du travail du transférant et la réalité de ses compétences: elle constate souvent que sans la présence du transférant elle n'aurait pas su gérer la situation, ou, tout du moins, l'aurait fait de manière moins pertinente. Cette prise de conscience contribue largement à la réalité du transfert, elle va amener la cible à s'investir pour chercher à s'approprier une partie des compétences du transférant.

C'est la complexité et la diversité des situations professionnelles sur lesquelles le transférant et la cible feront la qualité du transfert. Pourront travailler ensemble qui feront la qualité du transfert.

3.6 Les condition de réussite du transfert de compétences

Il convient de distinguer quatre catégories de conditions favorables au transfert de compétences : l'expertise et la mobilisation du transférant, l'adhésion de la cible, l'engagement de la direction de l'entreprise, et la qualité de l'environnement de travail.

L'expertise et la mobilisation du transférant Le choix du transférant est une phase importante du processus de transfert. Il doit se faire à partir de trois critères : l'expertise avérée et reconnue

dans la maîtrise des compétences « critiques » à transférer les qualités pédagogiques, la motivation à transférer.

3.6.1 Les qualités pédagogiques du transférant

S'il peut paraître légitime de s'interroger sur les qualités pédagogiques du transférant et d'en faire un des critères de choix, l'expérience a montré que cette question ne se posait jamais réellement. Tous les transférants rencontrés sont reconnus pour leur expertise et leur capacité à partager leur savoir et leurs pratiques. La capacité à partager son savoir est d'ailleurs bien considérée comme une des composantes de l'expertise.

« C'est pourquoi, quand un expert confirmé s'apprête à partir à la retraite, il s'avère qu'il a déjà, tout au long de sa carrière, partagé son savoir par sa participation à de nombreux projets, à des réseaux et éventuellement par ses initiatives pédagogiques de transmission. Dans le cas contraire... la personne n'est tout simplement pas un expert reconnu ! La plupart des méthodes dites de « capitalisation des connaissances » proposées durant les années 1990 ont presque toutes ignoré cette réalité. (BALLAY Jean-François, *télescope*, vol .16 n°1, 2010, p.1-20)

La motivation à donner

Même si les transférants sollicités jugent positive la reconnaissance de leur expertise, et de leur capacité à la transmettre, l'engagement dans un processus de transfert ne va pas toujours de soi. La motivation et la réalité de la mobilisation sont liées d'une part au contexte de l'entreprise, et d'autre part à l'histoire personnelle de chacun d'entre eux. Les transférants les plus enthousiastes sont souvent ceux qui ont eux-mêmes bénéficié au cours de leur parcours professionnel d'une expérience de transmission de compétences significative. . (BALLAY Jean-François, *télescope*, vol .16 n°1, 2010, p.1-20)

L'adhésion de la cible

Même si elle n'est pas toujours spontanée, l'adhésion de la cible au principe et à l'intérêt du transfert est un facteur nécessaire de sa réussite.

Cette adhésion passe d'une part par la reconnaissance des compétences du transférant, et en particulier de ses compétences d'expérience, et d'autre part par la prise de conscience de la chance ou de l'intérêt de les assimiler et de les intégrer.

La mise en situation, l'engagement de l'entreprise et sa capacité à donner à la cible des éléments de visibilité sur son avenir professionnel sont des éléments déterminants de cette adhésion.

« Plusieurs écrits scientifiques récents ont traité de la mobilité inter- générationnelle du savoir en milieu de travail et ont mis en garde contre les risques de rupture de la chaîne du savoir tacite quand les flux de transfert entre les générations viennent à se fragiliser par incompatibilités, des frictions ou des mutations importantes dans les valeurs et les motivations associées à l'acquisition des connaissances tacites. » . **(BALLAY Jean-François, télescope, vol .16 n°1, 2010, p.1-20)**

L'engagement de l'entreprise à tous les niveaux, le rôle de la direction est fondamental. Elle doit :

- Lancer le projet de transfert ou en confirmer l'intérêt ;
- Arrêter la décision de mise en œuvre du projet de transfert ;
- Valider le choix du transférant et de la ou des cible(s) ;
- S'impliquer dans l'évaluation de la criticité des compétences à transférer ;
- valider ou amender le plan de transfert en justifiant et en discutant ses éventuelles remarques ou réserves (contraintes de sécurité, de disponibilité justifiées...) ;
- Veiller à ce que les engagements pris en termes de disponibilité d moyens affectés soient respectés ;
- Manifester son intérêt tout au long du processus (toute intervention pouvant laisser supposer que le transfert n'est pas important et stratégique pour l'entreprise entraînerait une démotivation irréversible des acteurs, et en particulier du transférant)

Le transfert doit s'inscrire dans un contexte de gestion des ressources humaines cohérent : les conséquences du transfert pour le transférant (valorisation, évolution de sa fonction) et pour la cible (prise e compte des compétences acquises, évolution de son poste) doivent être anticipées et prises en compte. **(LAMARI Moktar, télescope, vol, 16, n°1, 2010, p39-65)**

3.6.2 La qualité de l'environnement :

L'influence de l'environnement dans lequel évoluent le transférant et la cible sur la réussite du transfert a été évoquée à plusieurs reprises.

L'organisation et l'ambiance du travail, l'organisation de la production, les modes de gestion des ressources humaines ont un rôle essentiel : ce sont eux qui, en grande partie, créent ou non un environnement favorable au transfert. De ce point de vue. Un certain nombre d'éléments de caractérisation peuvent être identifiés « analysés : ceux que nous retenons ici se retrouvent en partie da l'article de Moktar Lamari (**LAMARI Moktar, télescope, vol, 16, n°1, p39-65**)

3.6.3 La qualité des relations de travail :

Les habitudes d'échanges informels et de travail en équipe de personnes de formations et de générations différentes favorisent la construction de dispositifs de transfert. Les équipes à forte intensité relationnelle collective et ayant des valeurs partagées savent déjà depuis longtemps assurer la continuité de leur expertise, par la sollicitation naturelle des plus anciens (quand leur savoir-faire est utile).

Les entreprises qui favorisent la prise d'initiatives, réduisent les lourdeurs d'organisation pyramidales strictes, facilitent les relations horizontales, et auront plus de facilité à convaincre (et à mobiliser) l'encadrement opérationnel de l'intérêt de la mise en place des processus de transfert.

Dans les contextes de travail dans lesquels les interactions entre les différents acteurs sont importantes, et ce indépendamment de leur Age, de leur formation, de leur fonction ou de leur statut, les cibles et les transférants seront plus faciles à mobiliser. En effet, l'existence de relations interpersonnelles assez conviviales diminue les éventuelles réticences liées la crainte d'être mis en avant ou de se singulariser.

L'existence d'un climat de confiance ou la possibilité de créer une relation de confiance autour du transfert entre les acteurs concernés est une condition particulièrement importante de la réussite du dispositif : confiance entre la hiérarchie et le transférant, confiance entre la hiérarchie et la cible, qui doit pouvoir agir en ayant droit à Terreur, confiance entre le transférant et ses collègues, qui doivent accepter qu'un des leurs soit distingué comme « sachant Un tel

cliché peut se décréter au moment de la mise en place du transfert : il doit préexister sur d'autres sujets au sein du collectif de travail. (LAMARI Moktar, *télescope*, vol, 16, n°1, 2010, p39-65)

3.7 Les impacts du transfert

3.7.1 Développer les collaborations intergénérationnelles :

Dans la plupart des situations observées, le transfert ne se réduit pas à la simple transmission à sens unique des plus anciens vers les plus jeunes, mais induit le développement de flux d'échanges et de partages Réciproques. De ce point de vue, les modalités préconisées pour la mise en œuvre du transfert (gestion partagée de situations professionnelles complexes) facilitent largement les échanges « professionnels » et les coopérations favorables aux transferts croisés.

Aujourd'hui, compte tenu de l'élargissement de la pyramide des âges, le développement des collaborations intergénérationnelles devient un des enjeux du management. Le partage intergénérationnel, s'il demeure difficile à mettre en œuvre, présente un intérêt certain : il permet de combiner des compétences variées, et en particulier les connaissances explicites et « actualisées » détenues les par plus jeunes avec les compétences tacites des salariés plus expérimentés.

Des actions de fertilisation croisée des compétences ont pu se développer à travers des actions de transfert. (ROBERT Diez, Laurence sarton, 2012, p.85)

3.7.2 Faire évoluer le regard de l'encadrement :

Lorsque l'encadrement, et en particulier l'encadrement de proximité, est impliqué tout au long du processus de transfert, il n'est pas rare de constater une certaine évolution du regard qu'il porte sur les salariés les plus âgés.

Certains responsables prennent conscience de la réalité et de la plus-value des compétences d'expérience de leurs collaborateurs. Les plus jeunes réalisent parfois que, au-delà de ce qui est prescrit, il existe des modes d'action, de réalisation spécifiques et singuliers que les salariés d'expérience ont développés et qui montrent leur efficacité.

Ils mesurent l'intérêt qu'il y a à vaincre une certaine appréhension à manager, voire à recruter des salariés plus âgés, plus expérimentés. **(ROBERT Diez, Laurence sarton, p.86)**

3.7.3 Le transfert de compétences et le tutorat : des méthodes complémentaires

Si pour décrire les dispositifs de transfert, nous n'avons pas repris la terminologie des formations en alternance en faisant appel au concept de tuteur et d'apprenant, c'est parce que les principes et les modalités de mise en œuvre sont sensiblement différents.

Le développement des formations en alternance est une priorité de longue date, à la fois pour lutter contre l'échec scolaire et le chômage des jeunes et pour mieux répondre aux besoins des entreprises s'agissant de la professionnalisation de leurs recrutements.

La part professionnelle de l'alternance s'appuie sur le tutorat. Les fonctions de tuteur se sont développées, elles s'exercent ailleurs que s les entreprises artisanales et les métiers manuels destinés en priorité à des publics de jeunes sortis trop tôt du système scolaire pour accéder aux formations générales. Les dispositifs de formation en alternance ont acquis leurs lettres de noblesse en s'implantant dans l'ensemble des secteurs et des entreprises, y compris les plus grandes, et dans l'ensemble des formations, y compris celles des grandes écoles d'ingénieurs.

L'alternance concerne maintenant tous les niveaux de qualification, le tutorat pourrait par conséquent concerner tous les métiers de l'entreprise.

Le développement des stages alternés participe de la même logique : on ne peut se passer d'un apprentissage du travail par le travail. Les stagiaires, selon leur niveau de formation et la durée des stages, sont souvent inscrits dans des dispositifs de suivi qui s'apparentent ou sont similaires à ceux des formations en alternance.

Les dispositifs de formation en alternance sont établis sur une relation tripartite entre l'entreprise et son ou ses tuteurs, le jeune apprenant ou stagiaire, et le centre de formation et ses formateurs. Dans ce contexte, les tuteurs ont pour mission de prendre en charge les jeunes tout au long de leur formation. Cette prise en charge couvre à la fois les aspects réglementaires et administratifs du contrat et l'organisation du travail, et ce en lien avec le centre de formation.

Le rôle du tuteur est parfois réparti entre plusieurs acteurs, avec un tuteur hiérarchique et administratif, un tuteur relais, et un ou plusieurs tuteurs opérationnels (au quotidien). Leur

mission principale consiste à mettre en place une articulation, une complémentarité ou, à tout le moins, à veiller à la cohérence de la formation entre l'entreprise et le centre de formation.

Les tuteurs sont aidés dans leur mission par une formation « mise à leur disposition par l'organisme de formation ; ils tentent, en s'appuyant sur cet outil, d'éviter que leur mission n'interfère avec celle des formateurs, en respectant la cohérence d'ensemble. Le tuteur sélectionne les missions confiées au stagiaire, « référentiel programme des « périodes » au sein de structures ou de postes de travail différents et au quotidien transmet des consignes et des explications et en évalue la mise en œuvre.

La formation en alternance vise la professionnalisation dans son ensemble, du fait notamment de la dynamique commune d'apprentissage engagée en centre de formation et en entreprise. Les connaissances et compétences acquises dans les deux types de situations formatives doivent se renforcer mutuellement. L'évaluation de l'apprentissage est très régulière, ce qui, de fait, confère au tuteur un rôle hiérarchique très important.

Dans le meilleur des cas, les contrats en alternance constituent une forme de pré-recrutement. L'assimilation fréquente du tutorat au transfert des compétences d'expérience s'explique par le fait que ce sont deux apprentissages qui se réalisent en situation de travail, mais il s'agit en réalité de dispositifs bien distincts. Bien sûr, rien n'empêche un tuteur habile d'introduire, dans sa pratique de transmission, des possibilités de transfert de compétences d'expérience. Dans ce cas, il va au-delà de ce qui est prescrit et met l'apprenant en situation de transfert. Mais, en général, les tuteurs se sentent très liés par le respect des contraintes du dispositif de l'alternance, les programmes et les modalités d'examen, ainsi que par les contraintes de production. (Viola, Jean-Michel, 2005, p. 5-10)

3.8 Comment mettre en œuvre une démarche de transfert :

Depuis quelques années, le cabinet Itaque constatait dans de nombreuses entreprises, et en particulier chez leurs responsables opérationnels, une réelle prise de conscience, souvent liée à la du départ à la retraite de certains salariés « expérimentés », des risques de perte de compétences.

Ces risques étaient généralement mal ou insuffisamment traités, les réponses proposées étaient jugées longues, coûteuses, et parfois peu efficaces... Le plus souvent, il s'agissait de mettre en place un « tuilage : » entre le candidat au départ et son remplaçant, pendant plusieurs mois sans en définir précisément les objectifs. De ce fait, le bilan de ces actions faisait souvent état d'une insatisfaction partagée : des entreprises quant à la réalité du maintien du patrimoine de ceux, des remplaçants quant à ce qu'ils avaient appris. Compétences, des « titulaires partants » quant à ce que l'on attendait d'eux, des remplacements quant à ce qu'ils avaient appris.

C'est à partir de 2005, et pour répondre aux besoins de ses clients et partenaires, que le cabinet Itaque a conçu et diffusé un dispositif de « transfert de compétences® ».

Les interventions réalisées dans ce domaine ont porté tant sur des compétences techniques directement liées à la production ou à la fabrication que sur des compétences managériales ou commerciales. Elles ont été conduites aussi bien dans des entreprises artisanales et de petites entreprises que dans des entreprises industrielles, des grands groupes ou des institutions.

Les outils et les méthodes élaborés et mis en œuvre pour accompagner cette démarche sont présentés dans cette partie. **(ROBERT Diez, Laurence sarton, 2012, p.93)**

3.9 Lancer une démarche de transfert :

3.9.1 Le risque de pertes de compétences

Depuis plusieurs années, la plupart des grandes entreprises ont pris conscience de la nécessité de s'intéresser aux risques démographiques. Afin de maintenir leur capital « compétences, elles se sont souvent lancées dans des démarches lourdes de formalisation des compétences sans toujours en tirer les bénéfices escomptés. En effet. Les méthodes utilisées consistent généralement à tenter de capter les compétences d'expérience à travers le récit des salariés traduire et formaliser ce qui a pu être recueilli. La transmission se fait alors par la mise à disposition des documents ainsi établis ou par des formations spécifiques s'appuyant sur ces documents. Pour ensuite Si ces différentes méthodes facilitent une bonne transmission des compétences explicites, elles ne permettent pas de recueillir et de transférer les compétences tacites.

Les entreprises artisanales sont depuis toujours installées dans une culture de transfert à travers notamment leurs habitudes de « compagnonnage » ou d'apprentissage traditionnel. Les PME (petites et moyennes entreprises), elles aussi, prennent progressivement conscience du risque de perte des compétences d'expérience, qui constituent souvent leur cœur de métier et leur donnent un avantage concurrentiel. Elles sont, de ce fait, sensibles aux messages aux propositions des différents organismes fédérateurs (OPCA !, fédérations professionnelles...). (ROBERT Diez, Laurence sarton, 2012, p.98)

3.10 Mesurer les enjeux du transfert

L'identification et la formulation des enjeux réels du transfert sont souvent la résultante du point de vue de plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le point de vue du chef d'entreprise ou du chef de service est indispensable pour appréhender la nature des compétences stratégiques à mobiliser ou à conserver. C'est en se projetant sur l'avenir, en analysant les enjeux d'évolution de l'entreprise (nouveaux marchés à développer, qualité des services à renforcer, optimisation de l'appareil de production...), qu'il pourra reconnaître le caractère stratégique des compétences qui méritent d'être conservées ou renforcées.

Le point de vue du responsable opérationnel ou du hiérarchique de proximité apporte des éléments de réponse sur la nature des compétences d'expérience mobilisées dans la pratique quotidienne dans la gestion de situations complexes : il sait dire dans quelles circonstances précises (à quel moment et pourquoi) il sollicite plus spécifiquement l'un ou l'autre de ses salariés les plus expérimentés. Son avis est déterminant pour apprécier le poids de l'expérience dans la construction des compétences.

C'est au cours des entretiens avec ces acteurs que l'on doit identifier les contraintes et mesurer les éventuelles difficultés matérielles organisationnelles à prendre en compte dans la mise en œuvre du transfert.

Il convient également d'évaluer le niveau d'intérêt et de mobilisation de l'encadrement. Nous reviendrons sur l'importance de l'implication de l'encadrement, et en particulier sur celle de l'encadrement de proximité, dans la mise en œuvre du processus de transfert.

Les acteurs ressources humaines, apportent, eux, des éléments de réponse sur le contexte de travail, le climat social, et les actions déjà conduites en matière de gestion des compétences (locales ou impulsées par le siège). On en déduit des points de vigilance quant à la réussite de l'opération.

Le transférant, s'il se sent en confiance, sait repérer, avec l'aide du consultant, les situations dans lesquelles il exprime ses compétences d'expérience. Il peut également, Grâce au questionnement, indiquer dans quelles conditions il est plus particulièrement amené à les mobiliser,

Il convient aussi d'interroger le transférant sur le profil souhaitable de la cible. Les éléments ainsi recueillis donnent des indications précieuses sur le choix de la cible si celle-ci n'a pas été préalablement désignée. Ils permettent, dans tous les cas, de définir les prérequis nécessaires au transfert. Ces prérequis sont les connaissances, le savoir-faire, ou encore des exemples d'expériences indispensables au cible pour qu'elle puisse repérer, apprécier, comprendre et intégrer puis transposer les compétences qui font l'objet du transfert.

Il s'agit là d'un point de vigilance particulièrement important et qui convient de ne pas sous-estimer. Nombre d'opérations auraient échoué si l'existence des prérequis n'avait été prise en compte préalablement à la mise en œuvre du dispositif de transfert. L'entretien conduit avec le transférant permet également d'apprécier son niveau d'acceptation et de motivation.

La cible, lorsque le contexte le permet, c'est-à-dire si elle est désignée et déjà en poste dans l'entreprise, et surtout si elle a déjà eu l'opportunité de travailler avec le transférant, exprime lors du diagnostic ses attentes, ses besoins.

Il est souhaitable de l'aider alors à déterminer avec le maximum de précision les compétences qu'elle identifie chez le transférant, et, parmi elles, celles qui lui font défaut et qu'elle souhaite pouvoir acquérir ou celles qu'elle maîtrise mal et qu'elle veut renforcer.

Il est pertinent de lui faire préciser dans quelles situations ou dans le cadre de quelles activités elle a pu identifier ces compétences et prendre conscience de leur importance.

Il a cependant souvent été constaté que le contexte de succession et la position de la cible dans l'organisation ne lui permettent pas. D'avoir une vision pertinente de la réalité des compétences du transférant.

L'entretien conduit avec la cible permet également de mesurer son niveau d'information, d'adhésion et d'intérêt pour la démarche.

Les clients internes ou externes donnent des éléments d'analyse sur les enjeux stratégiques du transfert. En effet, ils peuvent formuler les craintes que suscite le départ du transférant. Ces craintes peuvent s'exprimer en termes de risque de perte de réactivité, de qualité, de prise en compte de leurs propres besoins.

Les membres de l'équipe, comme les clients internes ou externes, peuvent donner des éléments sur le risque de perte de compétences à Havers leur analyse des collaborations qu'ils développent avec le transférant. Leur avis permet souvent de compléter le diagnostic d'identification des compétences à transférer (**ROBERT Diez, Laurence sarton, 2012, p.111-114**).

3.10.1 pourquoi transférer c'est compétences :

Tout projet de mise en œuvre d'une action de transfert est conditionne par la capacité de l'entreprise à apporter une réponse partagée par tous à la question de la finalité du transfert. Les différents diagnostics d'opportunité conduits ont montré que cette étape est indispensable et fondatrice du projet de transfert. Elle ne peut être concluante sable de service) a pu, à travers le diagnostic, approfondir la connaissance de ses enjeux d'évolution des ressources humaines et s'il a su cerner les éventuels risques de perte de compétences.

La valeur ajoutée apportée par celui qui a en charge la conduite du diagnostic dépend de sa capacité à poser des questions ciblées et adaptées aux différents types d'interlocuteurs, de sa capacité à comprendre la situation globale de l'entreprise, à la reformuler et à proposer une vision partagée des enjeux du transfert.

De ce point de vue, un intervenant externe qui conduit un questionnaire spécifique adapté à chacun des acteurs concernés facilite l'expression libre et la réflexion, Sa neutralité apporte plus de crédibilité à la synthèse ainsi établie.

Les différents diagnostics d'opportunité conduits ont permis de repérer une grande diversité de situations d'entreprises justifiant la mise en place d'un dispositif de transfert de compétences. Dans la majorité des cas cependant, il s'agit de viser l'un de ces objectifs :

- Réduire les risques de perte de compétences (des compétences d'expérience détenues par des salariés proches de la retraite) ;
- Éviter l'exclusivité des compétences (des compétences maîtrisées par une seule personne) ;
- Diffuser des compétences tacites (compétences développées au fil de l'expérience et liées à un segment de marché important pour l'entreprise, pour lesquelles il n'existe pas de procédure ou de documentation associées) ;
- Favoriser le développement de polyvalences qui permettent de suppléer à l'absence ou au départ éventuel de salariés.

Si cette première classification donne une bonne image des principales situations rencontrées, la réalité montre que les entreprises qui s'engagent dans des dispositifs de transfert de compétences poursuivent souvent des objectifs plus ambitieux que le seul maintien ou partage de compétences. Elles visent le plus souvent l'amélioration de la collaboration, de la transversalité, et le développement de la polyvalence, ceci afin d'accroître ou de maintenir la qualité du travail. **(ROBERT Diez, Laurence sarton, 2012, p.114-117)**

3.10.2 Identifier les compétences critiques

L'identification des compétences à transférer (compétences critiques) peut s'amorcer en s'appuyant sur des référentiels d'activités, des définitions de production ou des documents d'organisation, lorsqu'ils existent. Mais les compétences ainsi formalisées ne peuvent pas tout dire : elles permettent seulement d'engager le dialogue avec les différents acteurs, et en particulier avec les transférants, qui ont une première vision forcément partielle de la réalité de leur travail.

Pour la plupart des diagnostics conduits, ces référentiels n'existaient pas ou n'étaient pas exploitables compte tenu de leur niveau de thèse. C'est en s'appuyant sur le dialogue conduit avec les différents acteurs au cours de la phase de diagnostic que l'on appréhende véritablement

la réalité globale des emplois et que l'on identifie les activités clés et les compétences critiques associées.

En effet, lors du dialogue avec le transférant, en centrant l'entretien sur la compréhension de l'activité, le consultant identifie et valorise les compétences mobilisées dans la maîtrise de ce entretien est de type non directif ; il s'agit de mettre en place un climat d'empathie, pour écouter le vécu et l'analyse du travail du transférant, puis de tenter de reformuler sa compréhension et de repérer les compétences mobilisées.

Dans cette approche, il est important de noter que le consultant sélectionne des activités clés parce qu'elles nécessitent généralement des compétences critiques, mais qu'il reste à un niveau de formalisation assez global, sans tenter de décrire chacune des compétences sous-tendues par la réalisation de l'activité.

Les compétences à transférer sont identifiées en référence aux activités clés qu'elles permettent de réaliser, sans qu'il soit nécessaire de les formaliser. Cela constitue bien une des originalités de la démarche. **(Beazle, Boenish, Wiley, 2002, p.40)**

3.10.3 Répondre à la question : « de qui vers qui transférer ? »

Choisir le transférant Celui ou ceux que nous appelons pour plus de clarté le ou les transférants peuvent se trouver dans différentes situations.

Le cas de l'expert unique Des compétences spécifiques sont détenues par une seule qui envisage un prochain départ à la retraite, ou pour laquelle un changement de poste est prévu ; ce peut être aussi simplement la volonté de l'entreprise de diffuser des compétences maîtrisées de personne, façon trop restrictive.

L'implication de cette personne va conditionner la réussite de l'opération.

Le cas des détenteurs multiples Des compétences critiques sont maîtrisées par plusieurs personnes, quelquefois de manière complémentaire.

La ou les personnes choisie(s) pour transférer obtiennent généralement des résultats supérieurs à ceux de leurs collègues (qualité, supérieurs, rapidité d'exécution, réactivité...),

elles sont reconnues pour leur aptitude à gérer des situations complexes, et elles possèdent de réelles capacités d'échange et de partage.

Il est important d'identifier avec précision, pour chacun des transférants pressentis, les compétences spécifiques à transférer. Le choix du transférant est un acte de management dans lequel la direction de l'entreprise doit s'impliquer en mesurant les effets.

Choisir les cibles :

Parce que le transfert va s'appuyer sur la construction d'une relation de confiance, l'implication du transférant dans le choix de la cible est un des facteurs décisifs du succès de la démarche. Si dans la réalité il n'est pas toujours possible de l'impliquer dans l'ensemble du processus de choix, il est indispensable de solliciter son avis avant de prendre une décision définitive. Responsable de son choix ou pas, le transférant doit accepter, adopter la cible, la reconnaître comme étant capable de partager ses compétences, voire quelquefois comme étant digne « de lui succéder ».

Mais la qualité de la relation entre les deux parties ne suffit, la cible doit maîtriser les prérequis professionnels qui lui permettront d'appréhender, de comprendre et d'utiliser les compétences d'expérience qui font l'objet du transfert.

Là c'est ainsi que le responsable technique d'Holcim apprécie la facilité des transferts d'expérience avec la cible dans leur domaine de formation, « la partie technique : la plus facile. On est ingénieurs tous les deux, de la même école ». Si la cible ne possède pas, outre les prérequis ou les connaissances de base propres au métier nécessaires, un minimum de culture du contexte professionnel dans lequel il va évoluer, il est illusoire de penser que le transfert puisse se réaliser dans des délais raisonnables. Dans ce cas, compte tenu de ses difficultés à intégrer les compétences nouvelles, le risque est grand de voir la cible s'installer dans une posture de rejet et le transférant avoir rapidement l'impression de perdre son temps et donc se démotiver. (H. Beazley, J. Boenish et D. Harden, Éditions John Wiley & Sons, \nc.. 2002,p.40)

3.11 Les enjeux du transfert de compétences :

Malgré les réticences souvent exprimées directement (craintes de ne pas savoir expliquer, de ne pas savoir transmettre) ou indirectement (manque de temps, difficultés d'organisation), l'idée de transférer et partager ses compétences est généralement plutôt bien acceptée.

Elle correspond souvent à un besoin « ancestral » de transmission, d'implication dans un continuum de partage du savoir.

Il est à noter que les transférants qui s'impliquent le plus largement dans des actions de transfert sont ceux qui ont déjà développé, cours de leur carrière, des habitudes de partage de compétences et de collaboration. Dans le cas contraire, les choses sont plus difficiles. Mais une des caractéristiques de l'expertise n'est-elle pas la capacité à communiquer, à conseiller, à partager

La présentation du projet au transférant est une étape importante et délicate. En effet, l'acceptation d'une telle démarche n'est ni évidente, ni immédiate. La sollicitation doit être conduite par responsable de l'entreprise, de l'usine ou du secteur, afin de rendre crédible la présentation des enjeux pour l'entreprise.

Les raisons du choix du ou des transférant(s) doivent être communiquées, explicitées pour être partagées. Le transférant doit être totalement rassuré quant à son avenir et au maintien de sa place dans l'organisation. Aucune ambiguïté ne doit exister quant à un risque de perte d'autonomie ou de reconnaissance lié au partage de ses compétences. En effet, si le transfert ne s'inscrit pas dans le cadre d'un départ à la retraite programmé ou d'une évolution professionnelle annoncée, les craintes du transférant peuvent être fortes de se voir déposséder de ses compétences, de perdre l'exclusivité de son expertise.

Les modes de sollicitation du transférant devront tenir compte de ses enjeux personnels, de ses valeurs, de ses références culturelles, et sur-tout de sa situation personnelle et de sa position dans l'entreprise au moment de la proposition de transfert.

Il conviendra également de mesurer l'importance des incompatibilités interculturelles possibles ou des risques de conflits intergénérationnels entre le transférant et la ou les cible(s).

Les transférants qui acceptent de s'impliquer dans de tels dispositifs, qui visent explicitement à faire réussir d'autres qu'eux-mêmes (successeur désigné ou pas), ont souvent fait une longue

et réelle carrière dans l'entreprise et eux-mêmes vécu une expérience d'apprentissage ou d'accompagnement à leurs débuts. (ROBERT, Laurence, 2012, p.135-137)

3.11.2 La capacité d'absorption des compétences

Selon Kira (2006), La société acquéreuse devra être d'une part en mesure d'identifier les compétences prometteuses de la cible, et d'autre part capable de les absorber et de les combiner efficacement avec son propre capital. Puranam et al. (2006) définissent la capacité d'absorption comme « un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissances de la cible ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur ». En réalisant une série d'entretiens avec des acteurs de l'industrie High-tech, les auteurs montrent que les acquéreurs cherchent en réalité à élargir leurs capacités à innover, tout en préservant les leurs, afin de profiter d'effets de synergies. Au-delà de ces constats, la simple acquisition de compétences n'est pas suffisante, mais il faut les transférer à l'intérieur de l'organisation entre les différentes unités. La capacité d'absorption est donc un processus d'interaction, de partage et de transfert inter organisationnel mais aussi intra-organisationnel. La diversité des expériences accroît les possibilités d'association, de combinaison et de fertilisation croisée des compétences nouvellement acquises aux compétences déjà existantes. Cette dimension évolutive confère à cet actif intangible un caractère dynamique.

Dans cette perspective, Zahra et Georges (2002) considèrent la capacité d'absorption comme une capacité dynamique. Les auteurs proposent quatre dimensions suivantes : la capacité d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des compétences externes. L'acquisition fait référence à la capacité de l'acquéreur à identifier et à acquérir des compétences externes. Il s'agit de la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues. En effet, l'acquéreur doit disposer d'une capacité à reconnaître la valeur des compétences externes notamment en rapport avec celles existantes. L'assimilation réfère à la capacité à analyser, interpréter et comprendre les compétences externes. L'assimilation se traduit par une remise en cause de certaines façons de faire ainsi que par la découverte de nouvelles idées. La capacité d'assimilation constitue un prérequis à la décision d'adoption des outils de gestion. La transformation se réfère à la capacité des managers à intégrer les compétences acquises et assimilées avec celles dont ils disposent déjà. Cette capacité se traduit par la découverte de nouvelles solutions leur permettant d'améliorer les processus et les

pratiques dans la nouvelle entité créée. Ainsi, les managers qui ne disposent pas d'une telle capacité feront face à un problème d'adaptation des compétences externes et seraient par conséquent moins enclins à adopter des nouvelles pratiques. Enfin, la capacité d'exploitation réfère à la capacité du manager à appliquer les compétences acquises, assimilées et transformées dans l'objectif d'améliorer la performance.

La capacité d'absorption dépend ainsi des compétences maîtrisées par les partenaires mais aussi de la création des conditions et des mécanismes susceptibles de favoriser le transfert et l'intégration de ces compétences tels que la communication et l'échange d'information (Gupta et Govindarajan, 2000) ou la formalisation des compétences acquises par les managers au cours de leurs expériences en matière de fusion (Zander et Kogut, 1995). Chi (1994) souligne que l'écart de taille entre les futurs partenaires peut influencer le transfert dans la mesure où un important écart de taille conduit souvent à une absorption organisationnelle qui comporte la possibilité d'une destruction ou d'un effacement des compétences de la cible. Ensuite, l'accumulation d'expériences permet le développement des compétences et des routines inter-organisationnelles spécifiques de pilotage de l'intégration, la compréhension mutuelle, la résolution des problèmes et le déploiement de la confiance **(Reuer et al. 2002, p123)**.

3.11.3 Elaborations du plan de transfert :

L'élaboration du plan de transfert va être l'occasion de définir et de contractualiser les objectifs de la démarche, les modalités de sa mise en œuvre et les moyens qui lui sont affectés. Elle se conduit essentiellement avec le transférant : d'est lui qui sait identifier les situations complexes dans lesquelles il est amené à mobiliser des compétences, des modes d'action que l'expérience lui a permis de développer et de consolider.

Le repérage de ces situations se fait à travers un entretien avec le transférant. C'est un moment crucial et sensible ; le regard et le statut du consultant (externe, neutre et non hiérarchique) favorisent l'implication et la sincérité du transférant. Ce dernier doit, en effet, oser décrire les situations qui lui posent des problèmes complexes à gérer. Il fera preuve de plus de retenue vis-à-vis d'un responsable interne à l'entreprise (y compris du siège...), par crainte d'être évalué ou jugé. Les situations complexes, supports du transfert, étant identifiées, il convient alors de préciser les modes de collaboration à établir entre le transférant et la cible.

Pour cela, et pour chacune des situations de transfert, devront être définis :

- La nature des activités que la cible devra être capable de réaliser à l'issue du transfert ;
- Le calendrier (quel est le moment le plus opportun pour que le transférant et la cible travaillent ensemble ?) ;
- La fréquence (quel est le nombre de fois où il conviendra que le transférant et la cible travaillent ensemble ?) ;
- Le temps à consacrer au travail en commun ;
- Les moyens spécifiques à mobiliser (matériel, matière d'œuvre) ;
- Les modes de collaboration (faut-il un premier temps de présentations par le transférant, faut-il mettre la cible en situation d'agir tout de suite, faut-il commencer par échanger ?) ;
- Les critères d'évaluation de la fin du transfert (à quel moment le transférant considérera que la cible peut agir en autonomie ?).

C'est l'ensemble de ces éléments qui sont consignés dans le plan de transfert.

Une fois formalisé avec précision, le plan de transfert doit être présenté à l'encadrement pour qu'il puisse se l'approprier, le commenter, l'amender si nécessaire, en concertation avec le transférant, puis le valider.

Une fois validé, il doit être présenté et explicité à la cible afin qu'elle puisse y adhérer. **(ROBERT, Laurence, 2012, p.147-149)**

3.12 Suivre et accompagner la mise en œuvre du transfert :

Le transfert des compétences, comme on l'a vu, passe par un temps de mise en situation professionnelle ancré dans le travail réel.

Dans la plupart des cas, le plan de transfert établi est respecté, il sert de guide dans la mise en œuvre du dispositif. Les réajustements nécessaires sont souvent gérés directement entre le transférant et la cible. Il leur faut quelquefois obtenir l'assentiment de l'encadrement ou de la direction, en particulier lorsqu'il s'agit de mobiliser de nouveaux moyens, de réaffecter du temps au transfert ou de modifier le calendrier.

Les interventions du consultant, et en particulier du consultant Externe, pendant la phase de mise en œuvre du transfert sont rares et en principe limitées à celles initialement prévues dans le plan de transfert. Demi-journées de bilans intermédiaires, qui permettent de mesurer Elles se traduisent généralement par l'animation d'une ou deux l'avancement du transfert, de traiter les problèmes d'organisation, de repérer les difficultés éventuelles et de les analyser pour construire les réponses collectives adaptées.

Si ces points d'étape sont l'occasion de réunir l'ensemble des acteurs impliqués (encadrement, transférant, cible), il convient également de ménager des moments pour des entretiens individuels, en particulier avec le transférant et la cible.

En effet, et surtout si le processus de transfert s'étale sur plusieurs mois, des signes de lassitude, voire de doute peuvent apparaître. Il convient de les entendre et de les traiter en rassurant le transférant et la cible, en les aidant à repérer les avancées réalisées, et en assurant les médiations que la dégradation des relations peut rendre nécessaires.

Il est pour cela important que le consultant reste en contact avec l'entreprise et en particulier avec le transférant tout au long du processus de transfert : il doit pouvoir être sollicité en cas de doute, de difficultés. On constate très souvent qu'un seul échange téléphonique suffit à lever des inquiétudes, à rassurer, à remotiver. L'intervention du consultant peut être largement réduite lorsque certains acteurs internes s'impliquent directement dans le suivi du processus de transfert.

De ce point de vue, la désignation et l'implication d'un « pilote du dispositif interne à l'entreprise facilitent largement la mise en œuvre du transfert.

Ce pilote interne doit être choisi pour sa neutralité dans le processus de transfert, Il doit avoir dans l'entreprise un statut qui lui permette de questionner les différentes parties prenantes (direction, encadrement, transférant, cible...), de solliciter les appuis nécessaires, de mobiliser les ressources prévues ou complémentaires... Dans la pratique, ce sont souvent des acteurs des ressources humaines ou de qualité qui assurent cette fonction. Le pilote doit être impliqué en coopérant avec le consultant le plus en amont possible du processus de transfert, Il doit être partie prenante du diagnostic, s'approprier le plan de transfert, rencontrer le transférant et la cible dans la phase de mobilisation des acteurs. (CONJARP,CASER,2009,p87-90)

Résumer du chapitre :

En guise de conclusion de ce chapitre, il apparaît clairement que qu'on a cerné notre sujet, en commençant par la définition du transfert des compétences ensuite on na aborder les enjeux du transfert, par la suite dégager les deux modèle de compétences, le processus du transfert, les conditions du transfert, comment mettre et structurer le transfert de compétence...etc.

Tout cela nous a permis de construire notre réflexion opérationnelle sur les compétences afin de bien mener ce travail à terme.

Chapitre IV : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Pour vérifier les hypothèses que nous avons établies ci-dessus et dans le but de répondre aux questions posées, notre cadre opérationnel, ou étude de cas cerne une entreprise publique algérienne du secteur industriel, en l'occurrence la SONATRACH.

4.1 - Présentation de l'organisme d'accueil :

L'entreprise SONATRACH (Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures) est la première entreprise à l'échelle africaine, elle est classée 11ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et GPL et 3ème explorateur de gaz naturel. Sa production globale était de 202 millions tonnes en 2002, ses activités constituent environ 30% du PNB algérien, elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe.

La SONATRACH est la compagnie algérienne de la recherche, d'exploitation, de transport par canalisation et de commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivés. Cette entreprise possède plusieurs filiales, parmi elles on trouve la direction régionale de Bejaia

4.1.1-Historique de la SONATRACH :

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet, à Evian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la République Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algéro-français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommé Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien – OTMVRS – qui deviendra par la suite l'Organisme Saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la SOciété NAtionale de TRAnsport et de Commercialisation des Hydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d’Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l’Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d’un côté et l’ERAP de l’autre (l’ancêtre de Total - Elf - Fina), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l’exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l’exploitation des champs découverts.

Et c’est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l’évènement le plus monumental dans l’histoire de SONATRACH a été l’annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d’un discours mémorable prononcé devant les cadres de l’UGTA par le défunt président Houari Boumédiène durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

- 1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif;
- 2/ - la nationalisation des gisements de gaz naturel;
- 3/ - la nationalisation du transport terrestre, c’est à dire de l’ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national »

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l’entreprise nationale Sonatrach.

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la Sonatrach est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

Sonatrach s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise Sonatrach de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc.).

Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation. La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

Aujourd'hui, la Sonatrach assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions

demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise Sonatrach.

4.1.2-présentation et missions de la direction régionale de Bejaia :

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN 09. Il s'étend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516.135 M2
- Surface couverte : 7.832 M2
- Surface occupée par les bacs : 43.688M2
- Surface stockage : 3.800 M2

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté 559 914 025 tonnes de pétrole dont 91 423 581 tonnes de condensât, ainsi que 96 482 012967 M3 de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1 Le Terminal Marin de Béjaia
- Le port pétrolier Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1 Le Terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM)
- Le gazoduc GG1 Le Terminal de Bordj Menail GG1
- Une station de compression (SC3)

4.2-La pré-enquête et c'est résultat :

Nous avons commencé notre recherche par une pré-enquête afin d'avoir une idée, image générale, concrète sur le personnel de la SONATRACH. Nous avons commencé notre enquête par un entretien avec la directrice des ressources humaines pour identifier au préalable quelle sont les compétences quelle juger primordiales ou les plus importants ceux qui nous aident à

dresser une fiche de poste des compétences que doit posséder un employé dans chaque poste clé dans l'entreprise.

Ensuite il est à signaler que les Cinq enquêter cadre choisi occupe des poste de chef de service au d'équipe suivi de 5 autre cadre nouvellement recruter pour pouvoir compare entre les deux suivi de six autre agent de maitrise qui occupe des poste d'ingénieur dans les domaines technique, Ci-après les résultats préliminaires recueillis :

Chef de service budget :

Qualités personnelles :

- Une bonne aptitude relationnelle pour pouvoir animer un groupe de travail.
- De la subtilité est aussi nécessaire pour pouvoir marier audace et prudence d'une part, rapidité de décision et sûreté de jugement.
- Il doit savoir travailler sous pression, être tenace, adaptable et pluridisciplinaire.
- Le sens de l'organisation et la capacité d'analyser divers dossiers.
- Il doit aussi avoir de la réactivité et une grande capacité de travail, car il ne compte pas ses heures en raison de la diversité et de la complexité des dossiers qu'il doit traiter.
- Il se doit d'être rigoureux et pragmatique.
- Il doit avoir un esprit d'initiative, être intègre, précis et autonome.
- Il doit également être un bon négociateur, car il est appelé à négocier avec les banquiers, les actionnaires, les filiales ainsi que de futurs investisseurs.

Compétences techniques :

- Maîtriser les outils informatiques et le pack office.
- Avoir une parfaite maîtrise des logiciels de comptabilité et de gestion.
- Des connaissances en finance, en comptabilité analytique, et surtout en contrôle de gestion et informatique de gestion sont aussi exigées.
- Connaître les dispositions légales et réglementaires en vigueur dans le pays ainsi que le droit fiscal et le droit des sociétés.
- Avoir des capacités managériales confirmées.
- La maîtrise parfaite du français et de l'anglais, à l'écrit comme à l'oral.
- La connaissance d'une ou d'autres langues étrangères serait un atout.

- Rigueur, fiabilité, esprit d'équipe et aptitudes au management des équipes.

Chef de service gestion technique :

Les qualités d'un directeur technique correspondent au nombre de ses fonctions et représentent donc un large éventail. À une expertise technique, s'ajoutent des qualités de management et de pédagogie. Il doit posséder des connaissances théoriques et pratiques sur tous les aspects de la mécanique. Il doit maîtriser le cadre juridique et plus particulièrement celui de la propriété industrielle. Ses qualités relationnelles doivent être très complètes car il interagit avec les équipes, les ingénieurs, les clients, la direction générale. Il possède de bonne qualités d'analyse et une excellente réactivité afin de percevoir les besoins des clients et de savoir s'y adapter.

Psychologue industriel :

La première qualité du psychologue du travail est bien entendu son sens de l'écoute. Attentif et empathique, il sait mettre en confiance. Souvent amené à désamorcer des problèmes interpersonnels, il fait preuve de diplomatie et d'impartialité. Cette dernière, alliée à un bon sens de l'analyse, lui permet de dresser des observations pertinentes.

Le psychologue doit également se protéger sur le plan émotionnel. D'où la nécessité de savoir prendre du recul et de témoigner de sang-froid en toute situation.

Enfin, il possède nécessairement une connaissance précise du Droit du travail.

Chef de département administration et social :

Compétences techniques :

- Bonne connaissance de l'environnement socio-institutionnel.
- Maîtrise de la méthodologie de projet.
- Capacité à construire et à rédiger des analyses, à formuler des propositions, à développer des projets individualisés.
- Bonne connaissance des droits et des obligations des usagers (loi du 2 janvier 2002), capacité à mettre en place des procédures pour les faire respecter.
- Méthodologie et outils d'analyse et de diagnostic des besoins des usagers.
- Bases solides en techniques de management.

- Bonne maîtrise des techniques d'animation de groupe et de conduite de réunions, de communication et de négociation.
- Capacité à aider les professionnels à prendre de la distance par rapport à leurs pratiques professionnelles.
- Capacité à élaborer un budget.

Qualités personnelles :

- Charisme personnel et professionnel
- Capacité d'analyse et de décision
- Aptitude à anticiper et à organiser
- Maîtrise des processus d'évaluation, expertise sur les politiques sociales

Chef de service instrumentation :

- Maîtrisé les contraintes scientifiques et techniques liées au domaine scientifique de l'instrument qu'il analyse.
- Incollable sur la réglementation liée à la sécurité, il connaît parfaitement les logiciels d'ingénierie (Matlab, Mapple, etc.).
- Une bonne communication, il doit en effet savoir gérer l'équipe avec laquelle il travaille.

Tout cela nous a permis de dresser une première esquisse des compétences que l'on veut transférer et aussi cela nous a permis de comprendre qu'il existe deux types de compétences tacite et explicite

4.3-la méthode de recherche utilisée :

Dans cette recherche, de nature qualitative, nous avons exploré la question de la rupture générationnelle et le transfert des compétences stratégiques. L'exploration de cette question, nous permettra de comprendre les différentes conditions pour le transfert de compétences.

Une méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche combinant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension, un phénomène.

4.4-la population et l'échantillon de l'étude :

Le choix de l'échantillon est important dans un contexte de recherche. Son impact reflétera la validité des faits qui nous seront rapportés. L'exactitude de l'analyse et de l'interprétation des résultats sera influencée par le type d'échantillonnage.

Pour le bon déroulement de cette recherche, nous avons réalisé (22) entrevues semi-dirigées. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon non probabiliste dont le procédé de tri des enquêtés est à effet boule de neige car, les personnes choisies nous ont orienté vers d'autres personnes qu'il estimer être compétentes. Ces personnes étaient toutes intéressées à partager volontairement leur expérience. C'est même une personne qui nous a informés que leur anonymat était garanti et qu'il avait le droit de ne pas répondre à une question.

4.5-les instruments de collecte de données :

Nous avons opté pour la méthode d'entretien, car elle nous permettait d'avoir un véritable échange avec les employés que nous avons rencontrés. Pour éviter que ces personnes s'éloignent de notre sujet de recherche, nous avons préparé un schéma d'entretien. Ce schéma a été élaboré à la base des trois dimensions à l'étude. Il est constitué de (18) questions semi-directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre ou de choisir la réponse ou les réponses selon les propositions. Elles sont réparties de la manière suivante : les exigences du poste occupé (3), les attentes des salariés au travail (3), les valeurs culturelles des salariés (2), les modes de motivation des salariés au travail (4).

Des questions factuelles ont été insérées en première partie du guide d'entretien afin de le préparer et de le mettre à l'aise sur le type de réponses que l'on attend de lui, elles concernent le genre, l'âge, niveau d'instruction, catégorie professionnelle, ancienneté, service d'affectation, le poste occupé actuellement.

4.6-Collecte de données :

Les personnes interrogées, nous ont livré leurs points de vue et leurs expériences avec grand plaisir. La durée approximative des entrevues fut environ (30) minutes et celles-ci se sont déroulées dans leurs propres bureaux à des heures qui leur conviennent.

4.6- le traitement statistique des données :

Pour réaliser cet objectif, nous avons, dans un premier temps, transcrit intégralement les entrevues réalisées avec les (22) enquêtés. Ensuite, nous avons regroupé les contenus de chaque

entrevue autour de cette thématique selon leur attente, leurs valeurs culturelles et enfin leur mode de motivation.

Pour terminer, nous rappelons que la technique d'analyse utilisée est celle de l'analyse de contenu. Cette technique est sans doute la technique la plus connue et utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

Résumé du chapitre :

Afin de conclure ce chapitre, il semble important d'en récapituler les principaux points. Nous avons débuté cette section en prenant bien soin de présenter l'organisme d'accueil.

Nous avons ensuite poursuivi avec la présentation des données en apportant d'importantes précisions quant à son mode de collecte ainsi que la population cible: l'ancienne génération et la nouvelle génération. De là, nous avons indiqué de quelle façon nous avons formé notre échantillon à partir des données disponibles. Au total, nous avons utilisé les réponses de 22 répondants, employés au sein de SONATRACH qui sont les plus compétents, que nous avons répartis en fonction des générations auxquelles ils appartiennent.

Enfin, nous avons apporté davantage d'informations par rapport aux autres méthodes et nous avons tenté de répondre aux différentes inquiétudes pouvant avoir existé en faisant un retour sur les considérations éthiques prises en compte. Pour de plus amples renseignements, le chapitre qui suit décrira avec plus de concision les aspects liés à l'analyse des données.

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

Préambule :

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différents résultats de l'étude soit les résultats des données socio-professionnelles des enquêtes ayant participés à l'enquête, ainsi que ceux des hypothèses suivies d'une analyse et interprétation de nos résultats.

5.1.1 Résultats des données socio-professionnelles :

Tableau n° 02 : La répartition des enquêtés selon le genre :

Genre	Fréquence	pourcentage
masculin	14	63,63
féminin	8	36,36
totale	22	100

ce tableau nous permis de répartir les membres de notre population d'étude selon le genre, qui montre que la majorité est représentée par le genre masculin, et cela avec une fréquence de (14) masculin, contre (08) qui sont du sexe féminin, de cette lecture, on constate que l'entreprise a tendance de recruter les hommes plus que les femmes cela est du aux nombres des diplômes chez le sexe masculin qui dépassent le sexe opposé, cela est confirmé par l'ONS .

(Document selon l'ONS, Activité, Emploi ET Chômage, Septembre 2014, N° 683, p7)

Tableau n°03 : la répartition des enquêtés selon l'âge :

La catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
25-30 ans	04	18,18
31-40 ans	06	27,27
Plus de 40 ans	12	54,54
totale	22	100

Le tableau ci-dessus, indique que la plus grande partie de notre échantillon est centré dans la catégorie [+40] ans qui est la plus dominante avec une fréquence de 12 de l'ensemble de la population étudié.

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

Suivi par la deuxième tranche d'âge [31-40] ans avec une fréquence de 06.

Et pour finir la troisième tranche d'âge [25-30] ans avec une fréquence de 04.

Donc on remarque que la 3ème catégorie est la plus importante, avec un pourcentage plus élevé, vue les caractéristiques de notre échantillon qui est les anciens compétents.

Tableau n°04 : répartition de la population selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
secondaire	04	18,18
universitaire	18	81,81
totale	22	100

A partir de ce tableau on relève que, la catégorie du niveau universitaire à enregistrer une fréquence plus élevée de 18, tandis que la catégorie du niveau secondaire a marqué une fréquence de 04, alors que le niveau moyen marque une fréquence de 00.

Cet écart entre ces catégories peut s'expliquer par le fait que le travail chez sounatrach exige un niveau élevé (universitaire).

Tableau n°05 : la répartition des enquêtés selon les catégories professionnelles :

les catégories socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Agent de maîtrise	12	54,54
Cadre	10	45,45
totale	22	100

A partir de ce tableau on constate que la fréquence des agents de maîtrise est plus élevée que celle des cadres avec un pourcentage de 54,54 pour les agents de maîtrise et 45,45 pour les cadres.

Cela s'explique par les caractéristiques de notre échantillon, pour ce faire nous avons choisi des paires de chaque catégorie socioprofessionnelle et qui sont composées d'un ancien expérimenté et d'un nouveau.

Tableau n°06 : la répartition des enquêtés selon leur ancienneté professionnelle :

Nombre d'années de travail	Fréquence	Pourcentage
1-5 ans	11	50%
Plus de 6 ans	11	50%
Totale	22	100%

A partir de ce tableau on constate que les fréquences des nombres d'années de travail qui sont entre 1-5 ans sont identiques avec celle des plus de 6 ans avec un pourcentage de 50% pour les deux, cela s'explique par les caractéristiques de notre échantillon qui est les anciens compétents et les nouvelles recrues.

La répartition des enquêtés selon le service d'affectation et le poste occupé

Notre échantillon compose de (22) employés, sont répartis sur onze principaux services à savoir : (02) ou service instrumentation, (02) ou service gestion technique du matériel, (02) ou service gestion administrative, (02) ou service gestion des stocks, (02) ou département HSE, (02) ou département administration, (02) ou service budget et contrôle de gestion, (02) ou service instrumentation, (02) ou département maintenance, (02) ou service électricité industrielle, (02) ou service contrôle et mesure.

Le fait qu'il y a que des couples de deux dans chaque service est dû à notre choix pour pouvoir répondre le plus efficacement ou caractéristique de notre étude.

Et dans les cinq premiers services on trouve (01) chef de service qui est très compétent et qui possède une capitale expérience très riche et une nouvelle recrue (ingénieure) à qui on veut transférer ces compétences, et dans les six autres services on trouve (06) agents de maîtrise compétents qui occupent différents postes et (06) autres nouvellement recrutés.

5.1.2 Analyse et interprétation des résultats relatif aux hypothèses de recherche

Nous allons présenter ici les compétences et les entraves qui nous ont été énumérées par les deux générations ancienne et nouvelle pour la réussite dans le poste qu'ils occupent, ensuite nous allons aborder les principales conditions pour le développement de ce genre de compétences chez les jeunes salariés

Tableau n°07 : les avis des anciens quant aux compétences exigées pour la réussite au poste actuel

Compétences explicites	Fréquence	Pourcentage
Avoir le bagage	11	6,39
Sentir la responsabilité	10	5,81
Le partage de l'information	7	4,06
Faire impliquer et associer ces subordonnés	5	6,2
Savoir gérer son personnel	10	5,81
Savoir gérer le stress	9	5,23
Etre performant	5	6,02
Maîtriser l'outil informatique	11	6,39
Avoir des formations de qualité	6	3,48
La disponibilité	11	6,39
Savoir s'adapter	9	5,23
Etre méthodique	11	6,39
Savoir rédiger	5	6,02
Etre en bonne santé	11	6,39
	Compétences implicites	
La sociabilité	8	4,65

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

Le respect de la réglementation	11	6,39
La ponctualité	9	5,23
Avoir envie d'apprendre et de se perfectionner	10	5,81
La communication	8	4,65
Un climat de confiance	8	4,65
Le respect mutuel	8	4,65
totale	172	100

Le nombre de réponse (172) dépassent les entretiens effectuées (22) est-cela est dû à la multiplicité des réponses

On constate que la majorité des enciens consacre beaucoup d'importance ou fait d'avoir le bagage, Sentir la responsabilité, La disponibilité, Etre méthodique, Etre en bonne Santer, Le respect de la réglementation, Avoir envie d'apprendre et de se perfectionner.

A partir des informations recueillis on peut conclure que les enciens sont très exigeants envers les nouvelles recrues.

Selon l'ancienne génération les principales conditions pour le développement de ce genre de compétences chez les jeunes salariés : un encadrement de qualité et continu, avoir l'envie d'apprendre et de se perfectionner

Quant aux nouvelles recrût la majorité on répondu que les difficultés qui entravent l'exercice de leur tâche était : le manque de formation et un problème de supervision et cela est dû selon aux pour la majorité a l'organigramme de l'entreprise que ne leur permet pas de se perfectionner et d'évoluer dans les déférent poste hiérarchique.

Enfin la majorité des enquêter de l'ancienne génération pense que la nouvelle génération est capable de développer c'est compétences seule 4 enquêter de l'ancienne génération dise qu'ils ne prouvent pas les développer et un enquêter évoque à ce sujet : « car il n'est y a pas

de plan d'accompagnement pour leur permettre de les développer, l'organigramme de l'entreprise ne leur permet pas d'avancer et d'évoluer dans leur poste ».

On peut alors en déduire que le probablement n'est pas dans l'écart des différentes générations mais autre chose, c'est ce que l'on va essayer de déterminer dans cette présente recherche.

5.1.3 Analyse et interprétation des résultats relatif à la première hypothèse :

Nous allons présenter ici les résultats de notre première hypothèse qui stipule que « le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux salariés est fonction de l'adéquation de leur attentes professionnelles ».

Tableau n°08 : Données sur les attentes des salariés au travail

Génération	Réponse	Fréquence	Pourcentage
Jeune génération	Peu fatigant, mais plus compliqué	1	5,88
	Réaliser un travail à ma manière	3	17,64
	Réaliser un travail et suivre la procédure	7	41,17
	Réaliser un travail de coopération avec nos collègues	6	35,29
Totale		17	100
Ancienne génération	Peu fatigant, mais plus compliqué	3	14,28
	Réaliser un travail et suivre la procédure	5	23,80
	Réaliser un travail à ma manière	4	19,04
	Réaliser un travail individuel	2	9,52

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

	Réaliser un travail de coopération avec nos collègues	6	28,57
	Fatigant, mais simple	1	4,76
Totale		21	100

Le nombre de réponse (172) dépassent les entretiens effectuées (22) est-cela est dû à la multiplicité des réponses

A partir de ce tableau on constate que les deux générations ont presque les mêmes attentes au travail car les deux générations préfère : réaliser un travail et suivre les procédures, réaliser un travail de coopérations avec leur collègues avec un pourcentage de (41,17) et (35,29) pour la jeune génération et de (23,80) et (28,57) pour l'ancienne génération.

On remarque aussi que les deux générations aiment réaliser un travail à leur manier avec un pourcentage de (17,64) pour la jeune génération et de (19,04) pour l'ancienne génération.

Ce que l'on remarque aussi c'est que quelques-uns des anciennes générations préfère réaliser un travail individuel.

Pour ce qui concerne les préférences des deux générations quant aux pratiques de supervision dans leur entreprise, ils s'accordent à dire que ils préfèrent avoir un responsable qui leur présente un problème auxquelles il est confronté en leur demande de l'aide à trouver la solution et avoir un chef qui les guide et les soutienne.

Lors des entretiens réalisés avec nos vingt-deux enquêtés, nous nous sommes intéressés dans cette première hypothèse aux déférences qu'il y a entre les enceins et les nouveaux quant à leur attentes ou préférences au travail et c'est à partir de cette comparaison entre les deux générations que l'on a peux remarquer que (77,27%) des deux générations s'accorde à dire que ils ont les mêmes préférences quant a la façon de réaliser leur travail et quant aux pratiques de supervision. A lumière de ces résultats, la première hypothèse est confirmée.

5.1.4- Analyse et interprétation des résultats relatif à la deuxième hypothèse :

Nous allons présenter ici les résultats de notre deuxième hypothèse qui stipule que « le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux salariés est fonction de la congruence de leur valeurs culturel ».

Tableau n°09 : données sur les valeurs culturelles des salariés :

	Réponses	Fréquence	Pourcentage
Jeune générations	On attache beaucoup d'importance au sentiment de confiance entre les collègues de travail	11	23,40
	On attache beaucoup d'importance au sentiment de confiance entre les responsables et les employés	8	17,02
	On attache beaucoup d'importance au sentiment de solidarité et d'entraide entre les collègues de travail	11	23,40
	On attache beaucoup d'importance aux contacts /communication informels entre les responsables et les employés	2	4,25
	On attache beaucoup d'importance au respect des règles de la morale qui doivent être respectées	11	23,40

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

	On attache beaucoup d'importance à l'expérience religieuse (être en communion avec dieux)	4	8,51
	Totale	47	100
Ancienne générations	On attache beaucoup d'importance au sentiment de confiance entre les collègues de travail	10	22,22
	On attache beaucoup d'importance au sentiment de confiance entre les responsables et les employés	9	20
	on attache beaucoup d'importance au sentiment de solidarité et d'entraide entre les collègues de travail	11	24,44
	on attache beaucoup d'importance aux contacts /communication informels entre les responsables et les employés	2	4,44
	on attache beaucoup d'importance au respect des règles de la morale qui doivent être respectées	11	24,44
	on attache beaucoup d'importance à l'expérience religieuse (être en communion avec dieux)	2	4,44

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

	Totale	45	100
--	--------	----	-----

Le nombre de réponse pour les jeune générations qui est de (47) et le nombre de réponses pour l'ancienne génération qui est de (45) dépassent du nombre d'entretiens effectuées qui est de (22) est-cela est dû à la multiplicité des réponses.

A partir de ce tableau on constate que les deux générations attachent beaucoup d'importance aux valeurs suivantes : On attache beaucoup d'importance au sentiment de confiance entre les collègues de travail avec un pourcentage de (23,40) pour la jeune génération et un pourcentage de (22,22) pour l'ancienne génération et que aussi ils attachent beaucoup d'importance au sentiment de confiance entre les responsables et les employés avec un pourcentage de (17,02) pour la jeune générations et de (20) pour l'ancienne générations, ils attachent aussi beaucoup d'importance au sentiment de solidarité et d'entraide entre les collègues de travail et au respect des règles de la morale qui doivent être respectées avec un pourcentage de (23,40) pour la jeune générations et de (24,44) pour l'ancienne générations.

Ce que l'on remarque aussi c'est l'importance accorder a l'expérience religieuse (être en communion avec dieux) et les contacts /communication informels entre les responsables et les employés. Les deux générations négligentes considérablement c'est deux facteurs avec des pourcentages très minimes pour les deux générations.

Tous ces propos font ressortir que les nouvelles générations et l'ancienne génération partager les mêmes valeurs auxquelles ils attachent beaucoup d'importances au travail ils sont en adéquation avec celles des deux générations ancienne et nouvelle dix sept enquêteur affirme partager les mêmes valeurs et seulement Cinque ne les partage pas, a partir de la en peut en déduire en toute logique que le transfert des compétences peut se faire car ils partagent les même valeurs culturelle Ainsi, la deuxième hypothèse est confirmée.

5.1.5- Analyse et interprétation des résultats relatif à la troisième hypothèse :

Afin de vérifier la troisième hypothèse de notre étude qui stipule que «le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux et fonction de leur motivation au travail ». Nous nous sommes intéressés dans cette hypothèse à décrire puis à analyser les différents types de motivation selon la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1985, 2002) qui distingue deux types de motivation (intrinsèque et extrinsèque).

Les deux différentes générations enquêtées dans cette recherche affirment avec un pourcentage de (100%) qu'elles font beaucoup d'effort au travail mais ce qui nous intéresse vraiment c'est pour quoi elles font tout cet effort au travail. Douze enquêtés affirment qu'ils font beaucoup d'effort au travail car ils aiment vraiment ce travail. Un enquêté évoque à ce sujet : « car j'aime vraiment mon travail et je le fais avec beaucoup de plaisir ». En outre, dix d'entre eux affirment qu'ils font beaucoup d'effort car ils aiment leur travail mais aussi pour éviter de perdre certains avantages et éviter de décevoir certains (supérieurs, collègues, etc.) Un enquêté évoque à ce sujet : « j'aime vraiment mon travail mais j'estime mériter d'être promu à un poste supérieur ce qui me stress et me démotive c'est que l'organigramme de l'entreprise ne le permette pas ».

Pour ce qui concerne le type de motivation qui anime les deux générations, l'ancienne génération avec un pourcentage de (90,90%) soit dix d'entre eux sont motivées intrinsèquement seulement un enquêté de l'ancienne génération dit qu'il est motivé par les deux types (intrinsèque et extrinsèque), pour la nouvelle génération avec un pourcentage de (81,81%) soit neuf d'entre eux qui disent être motivés par les deux types de motivation (intrinsèque et extrinsèque) et seulement deux qui sont motivés intrinsèquement.

A cet effet et d'après ces résultats, il reste à signaler que cette hypothèse est infirmée, car les deux générations ne sont pas animées par le même type de motivations, ce qui entrave le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux en fonction de leur motivation au travail.

5.1.6-Discutions générale des résultats de la recherche :

La rencontre des différentes générations s'effectue plutôt naturellement dans la société civile, au travers des univers familiaux ou au niveau de collectifs plus élargis. Ces rencontres et échanges entre les âges au sein des collectifs aux formes plus diverses, tels que les entreprises, peuvent cependant être restreintes par des préférences, pour les uns et les autres, en termes de valeurs, d'image sociale, ou de partage d'affinités.

Au niveau des stéréotypes pouvant caractériser les jeunes ou les seniors, les représentations des personnes rencontrées sont relativement neutres.

Seuls des comportements, ici et là, sont cités en exemple de difficultés présentées par certains jeunes pour intégrer rapidement les codes de la société ou de l'entreprise (politesse, code vestimentaire, suivi de la voie hiérarchique).

La rencontre des âges dans les entreprises, sous réserve que leurs politiques n'évince pas, volontairement ou involontairement telle ou telle catégorie d'âge, peut se trouver impactée par :

- Les choix effectués en matière d'organisation des activités ou de cadre de travail.
- Les évolutions de l'entreprise en termes de localisation des activités, changement des méthodes et des techniques de travail, désignation et recherche des compétences clés.

Ces choix et évolutions peuvent modifier ou annuler les rencontres naturelles possibles au travail entre les différentes catégories d'âges. Les échanges entre les âges sont des possibles victimes des options prises par les organisations.

L'arrivée d'une nouvelle génération dans l'entreprise peut être l'occasion, sous forme d'instrumentalisation, de la mise en place de nouvelles façons de travailler, venant remettre en cause les pratiques connues des anciens.

Les conflits annoncés entre les générations au supposé de leurs caractéristiques respectives ne se produisent pas en entreprise de ce fait, mais sont initiés par les conditions organisationnelles adoptées.

Conclusion

CONCLUSION

Conclusion :

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia qui porte sur «la rupture générationnelle et le transfert des compétences stratégique », grâce aux acquisés théoriques et aux données recueillies, on a constaté que les dimensions pertinentes pour faciliter le transfert des compétences de l'ancienne génération a la nouvelle sont davantage, les différents types de savoirs et de connaissances, les déférence intrinsèque entre les générations , la façon dont les employés se perçoivent ,perçoive leur place dans l'organisation . Ainsi, une saine gestion des rapports intergénérationnels permet de minimiser le risque de perdre une partie considérable de savoirs, donc d'étioler la mémoire organisationnelle.

Notre travail de recherche nous a permis de déduire que les attentes des deux générations au travail, leur valeur culturelle et leurs modes de motivation au travail sont les piliers vitaux pour tout transfert de compétences.

Il existe divers mécanismes de transmission des savoirs. Les savoirs peuvent être transférés par le biais de la formalisation et la codification de ceux-ci, par exemple en modélisant les méthodes de production ou les procédures de travail, ce qui permet de récupérer l'information stockée. Associé à des formes de transmission interactives comme le parrainage, le stockage d'information maximise la capacité des organisations à conserver leur mémoire organisationnelle. Les moyens interactifs et dynamiques comme le compagnonnage et le mentorat nous paraissent particulièrement efficaces pour transmettre les connaissances des expérimentés aux apprentis. Qui plus est, les expériences de transmission des savoirs faites sous la forme de jumelage entre mentors et apprentis ont montré qu'elles sont bénéfiques aux organisations et qu'elles permettent aussi de donner un second souffle à la carrière du travailleur expérimenté, tout en facilitant l'intégration des jeunes au marché du travail.

Cependant, il est plus nécessaire de signaler que l'organigramme de l'entreprise SONATRACH et perçu par plusieurs enquêter comme une des raisons principale qui les démotive et qui empêche un transfert de compétences, car chez la jeune génération surtout chez les agents de maitrise la perspective de ne pas évoluer dans l'organigramme et aussi très nocif

CONCLUSION

au transfert car ils ne sont pas encouragés et motivés à recevoir ces nouvelles compétences, et pour ce qui est de l'ancienne génération elle est laissée de côté et ne sert pas à transférer leurs compétences et savoir ce qui est une perte énorme pour l'entreprise.

Enfin, nous devons nous demander si les solutions retenues pour pallier le déséquilibre démographique, notamment en retardant la sortie des travailleuses et des travailleurs vieillissants, sont les plus adaptées à notre problématique liée à la transmission des savoirs. Il existe d'autres moyens pour minimiser l'impact d'une pénurie de main-d'œuvre appréhendée, dont le recours à l'immigration ou à l'investissement en capital. Quant au processus de transfert comme tel, le déploiement de l'informatique au sein des organisations permet de stocker certains savoirs procéduraux, mais les savoir-faire et les attitudes comportementales se transmettent beaucoup mieux lorsque les apprentis peuvent bénéficier d'un modèle tel un mentor, leur prodiguant des conseils judicieux dans le cadre de l'apprentissage d'un métier. Ainsi, pour que les savoirs des travailleuses et des travailleurs expérimentés soient transmis aux jeunes, nous croyons qu'il faut avant tout favoriser leur maintien en emploi sous une base volontaire par des incitatifs tels que la retraite progressive ou en leur accordant de nouveaux rôles valorisant leurs compétences. Tant les organisations que les gouvernements se rendent bien compte de l'importance de retenir les travailleurs détenteurs de savoirs stratégiques au sein du marché de l'emploi, mais à nos yeux, trop peu de politiques publiques ciblées et de pratiques organisationnelles telles que la planification de carrière et l'aménagement des conditions d'exercice du travail ou de formation tout au long de la vie sont mises en place. Selon nous, les politiques publiques doivent avoir un effet de levier stimulant les organisations à développer des ressources humaines capables de se maintenir en emploi et de transmettre leurs savoirs.

Les annexes

Guide d'entretien destiné aux anciens compétents

Ce présent guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie du travail et d'organisation option gestion des ressources humaines.

Il est destiné aux salariés de la SONATRACH, en vue d'évaluer *le rôle de la rupture générationnelle dans le transfert des compétences*.

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat est garantie**, et que les informations de ce présent guide d'entretien ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre **objectif et scientifique**.

Nous vous **remercions d'avance** pour votre collaboration et veuillez croire l'expression notre grand respect.

I-Données socioprofessionnelles :

- 1- Le genre : - Féminin () Masculin ()
- 2- L'âge :ans
- 3- Niveau d'instruction : -Moyen () Secondaire () universitaire ()
- 4- Catégorie professionnelle : Agent de maîtrise () Cadre ()
- 5- Ancienneté professionnelle :ans
- 6- Quel est votre service d'affectation ?
- 7- Quel poste occupez-vous actuellement ?.....

II-Données sur les exigences du poste occupé :

8-Pouvez-vous nous énumérez les principales compétences exigées pour la réussite dans votre poste ?

- Les compétences relatives aux savoir-faire :.....
.....
.....
.....

Annexes

- Les compétences relatives aux savoir être : :.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9-Quels sont selon vous les principales conditions pour le développement de ce genre de compétences chez les jeunes salariés ?

-
-
-
-

10-Pensez-vous qu'ils sont capables de les développer ? Oui () Non ()

Si non pour quoi à votre avis ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

III- Données sur les attentes des salariés au travail:

11-Pouvez-vous nous parler sur vos attentes ou préférences quant à la façon de réaliser votre travail ?

12-Parlez-nous de vos préférences quant aux pratiques de supervision dans votre entreprise.

Annexes

13-Globalement vos attentes ou préférences au travail sont-elles en adéquation avec les jeunes collègues dans votre service ?

IV-Données sur les valeurs culturelles des salariés:

14-Quelles sont les valeurs auxquelles vous attachez beaucoup d'importance au travail ?

15-Globalement les valeurs auxquelles vous attachez beaucoup d'importance au travail sont-elles en adéquation avec celles des jeunes collègues dans votre service ? Oui () Non ()

V-Données sur les modes de motivation des salariés au travail :

16-Faites-vous beaucoup d'effort au travail ? Oui () Non ()

Si oui pour quoi faite vous ou feriez-vous des efforts au travail ?

17- Votre motivation est plutôt intrinsèque ou extrinsèque ?.....

18- Globalement votre mode de motivation au travail est-il en adéquation avec celui des jeunes collègues dans votre service ? Oui () Non ()

Annexes

Ce présent guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie du travail et d'organisation option gestion des ressources humaines.

Il est destiné aux salariés de la SONATRACH, en vue d'évaluer le rôle de la rupture générationnelle dans le transfert des compétences.

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat est garantie**, et que les informations de ce présent guide d'entretien ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre **objectif et scientifique**.

Nous vous **remercions d'avance** pour votre collaboration et veuillez croire l'expression notre grand respect.

I-Données socioprofessionnelles :

8- Le genre : - Féminin () Masculin ()

9- L'âge :ans

10- Niveau d'instruction : -Moyen () Secondaire () universitaire ()

11- Catégorie professionnelle : Agent de maîtrise () Cadre ()

12- Ancienneté professionnelle :ans

13- Quel est votre service d'affectation ?

14- Quel poste occupez-vous actuellement ?.....

II-Données sur les exigences du poste occupé :

8-quelle sont les difficultés qui entravent l'exercice de vos tache?

9-Dans tous les cas dite nous pourquoi ?

III- Données sur les attentes des salariés au travail:

10-Pouvez-vous nous parlez sur vos attentes ou préférences quant à la façon de réaliser votre travail ?

Annexes

11-Parlez-nous de vos préférences quant aux pratiques de supervision dans votre entreprise.

12-Globalement vos attentes ou préférences au travail sont-elles en adéquation avec celle de vous collègues les plus âgés dans votre service ?

IV-Données sur les valeurs culturelles des salariés:

13-Quelles sont les valeurs auxquelles vous attachez beaucoup d'importance au travail ?

14-Globalement les valeurs auxquelles vous attachez beaucoup d'importance au travail sont-elles en adéquation avec celles des collègues les plus âgés dans votre service ?

V-Données sur les modes de motivation des salariés au travail :

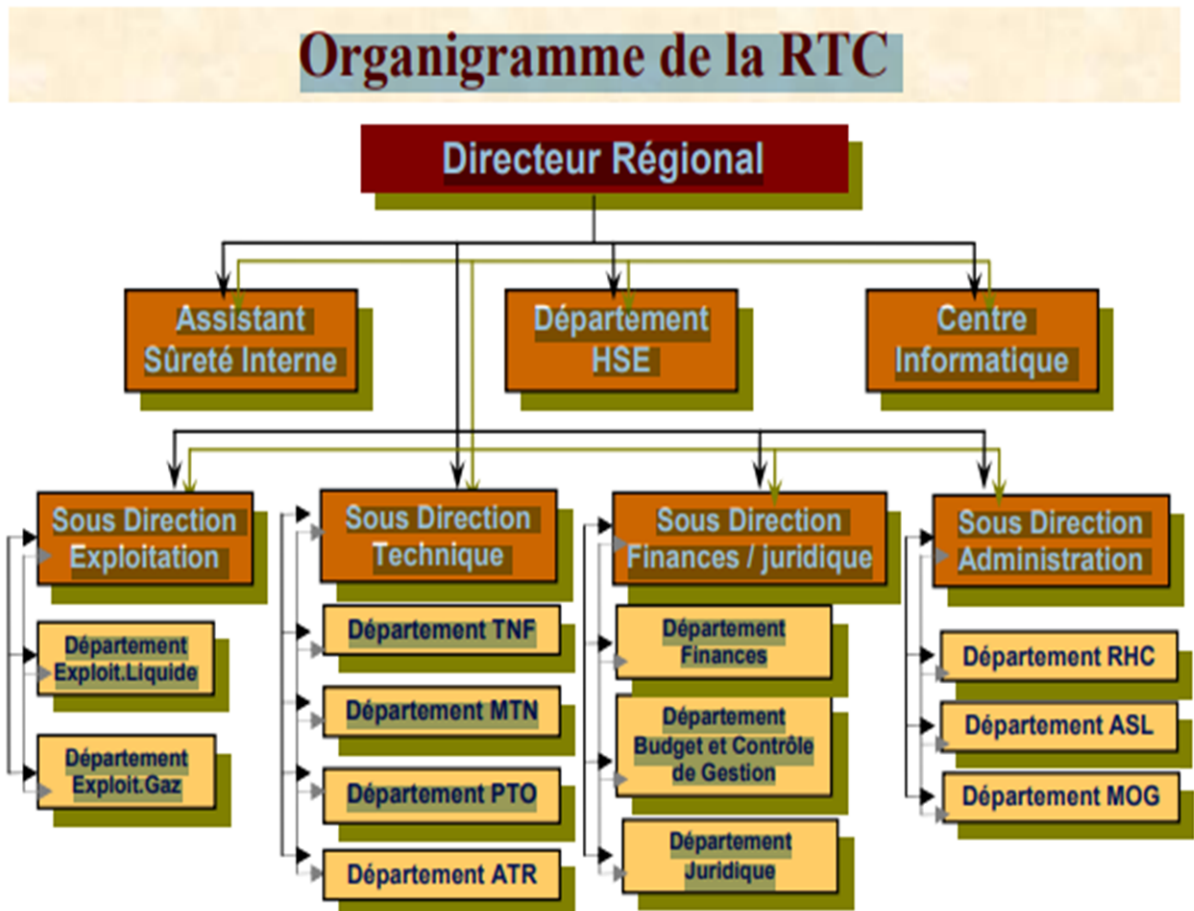
15-Faites-vous beaucoup d'effort au travail ?

Si oui pour quoi faite vous ou feriez-vous des efforts au travail ?

16- Votre motivation est plutôt intrinsèque ou extrinsèque ?.....

17- Globalement votre mode de motivation au travail est-il en adéquation avec celui des collègues les plus âgés dans votre service ?

- Organigramme de la Région



Liste Bibliographiques

Liste bibliographique :

1. ouvrage

1. BERNARD Martory et DANIEL Crozet, **Gestion des Ressources Humaines**, 7^{eme} éd, DUNOD, paris, 2013
2. CHANTAL Aurousseau, **l'Organisation du Travail et des Relation**, UQAM.
3. CHIKH Faye et autres, **Guide sur le Transfert des Connaissances**, PRSST, Québec, 2007
4. CUSTAVE-Nicolas Fischer, **le Concept de Relation en Psychologie Sociale**, rencontre, N° 56, 1999
5. DOLAN et autres, **Psychologie du Travail et Comportement Organisationnelle**, 2^{eme} éd, gantant Morin, canada, 1996.
6. DOLAN et autres, **Psychologie du Travail et Comportement Organisationnelle**, 2^{eme} éd, gantant Morin, canada, 1996
7. Dominique Picard, Edmond Marc, **les conflits relationnels**, puf, 2012
8. ESLHER Cloulier et autres, **la Transmission des Savoirs de Métier et de Prudence par les Travailleurs Expérimentés**, IRSST, Québec, 2012
9. FRÉDÉRIQUE Pigeyre et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 3^{eme}éd, DUNOD, paris, 2007.
10. JEAN Marie Peretti, **Ressources humaines**, éd DUNOD, paris, 2006
11. JEAN Michel Besnier, **les Théories de la Connaissance**, 2^{eme} éd, paris, 2005.
12. LYSANNE Raymond et autres, **Coffre à Outils sur le Transfert de Connaissances**, 1^{er} éd, université de Sherbrooke, Québec, 2009
13. Mannheim Kritis, **The problem of generations. In Essays on the sociology of knowledge**, London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1995
14. Marie Desplats et Florence Pinaud, **manager la génération y**, 8^{eme} éd, DUNOD, paris, 2015.
15. OMAR Actouf, **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, PUQ, Québec, 1987
16. Robert Diez et Laurence Sarton, **transférer les compétences**, éd, Eyrolles, 2012.
17. SIMONI Dolan, **Psychologie du Travail et Comportement Organisationnel**, éd gaetan Morin, Paris, 1996
18. Vercauteren, R., Predazzi, M., & Loriaux, M. **L'intergénération, une culture pour rompre avec les inégalités sociales**. Ramonville Saint-Agne: Éditions Érès.2001

2. revue :

19. Cerdin, J., International diffusion of HRM practices: the role of expatriates, Beta, Scandinavian Journal of Business Research, 2003
20. COTE, Christiane, « **le respect au travail, vos relations interpersonnelles vous satisfont-elles ?** » in Santé Psychologique, APSSAP, France
21. DUBAR Claude, «**La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles**», In, revue de recherche sociologique, 1992, n °18-19, Paris.
22. PHILIP Haynes, « **le transfert intergénérationnel des connaissances tacites** »IN Analyse Comparée en Administration Publique, ENAP, vol 16, n° 1 hiver 2010
23. Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. **Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation.** New York: Oxford University Press, 2000

3. thèse :

24. Igor Volkov, Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels, Université de Montréal, 2011-2012
25. PAMÉLA ROUSSEAU, **LES EFFETS DE L'ÂGE SUR LA RÉTENTION DU PERSONNEL**, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2012-2013

4. sites internet :

26. <http://psychologie.u-paris.fr>
27. www.Cairn.info
28. www.ledictionnaire.com
29. www.psychomedia.qc.ca
30. www.psychologie.com
31. www.unine.ch

5. Dictionnaire :

32. GRAWITZ Madeleine, **lexique des sciences sociales**, 7^eEdition d'organisation, Paris ,2002.
33. le grand dictionnaire de la psychologie
34. le grand Larousse illustre
35. les 100 mots de la psychologie