



Différences entre les compétences professionnelles des jeunes employés et celles des employés âgés

Éléments d'information issus d'un projet d'étude sur la gestion de la diversité des âges

Professeur M. Becker

Diplômé Kfm. Inéz Labucay, maîtrise de sciences

Symposium international sur les actions menées par les entreprises pour relever le défi démocratique

Genève, 29 avril 2009



- 1. Contexte du projet**
- 2. Conception et méthode du projet**
- 3. Résultats**
- 4. Conséquences pour la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel**
- 5. Conséquences pour des études complémentaires**



1. Contexte du projet



Structure des âges dans les entreprises – tendances



Décennie 1990

Centrée sur les jeunes employés: sociétés de la nouvelle économie

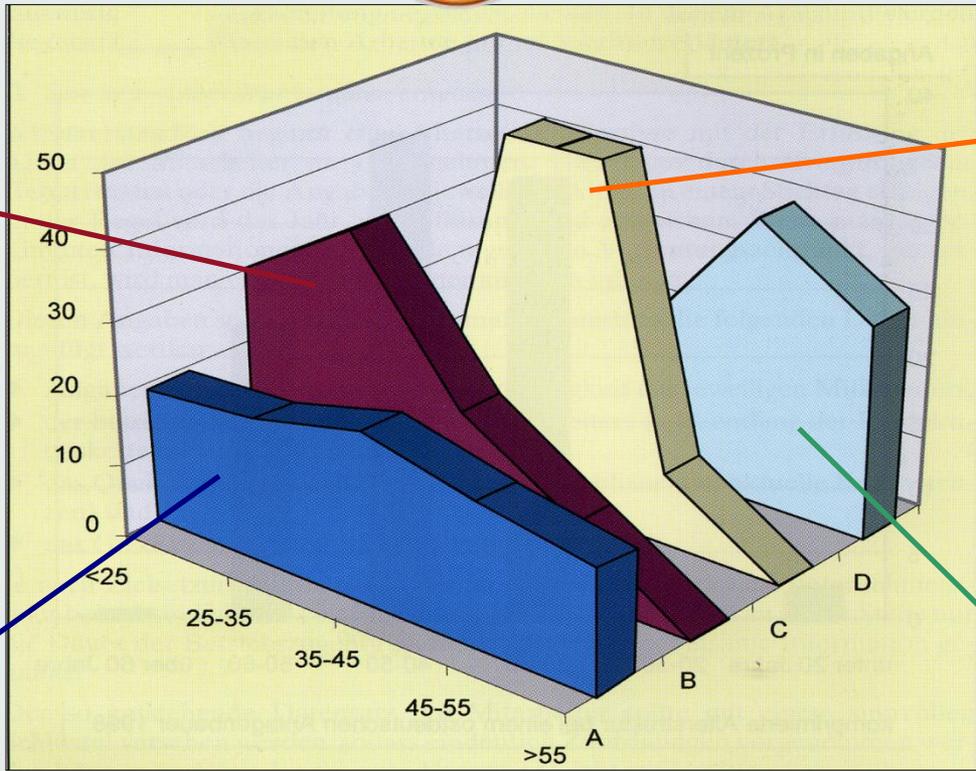
optimale

Équilibrée: mélange souhaitable de différents groupes d'âge

2003 et au-delà

Compressed: typical structure of companies today

2010
Centrée sur les employés âgés: structure des sociétés de demain



2. Conception et méthode du projet

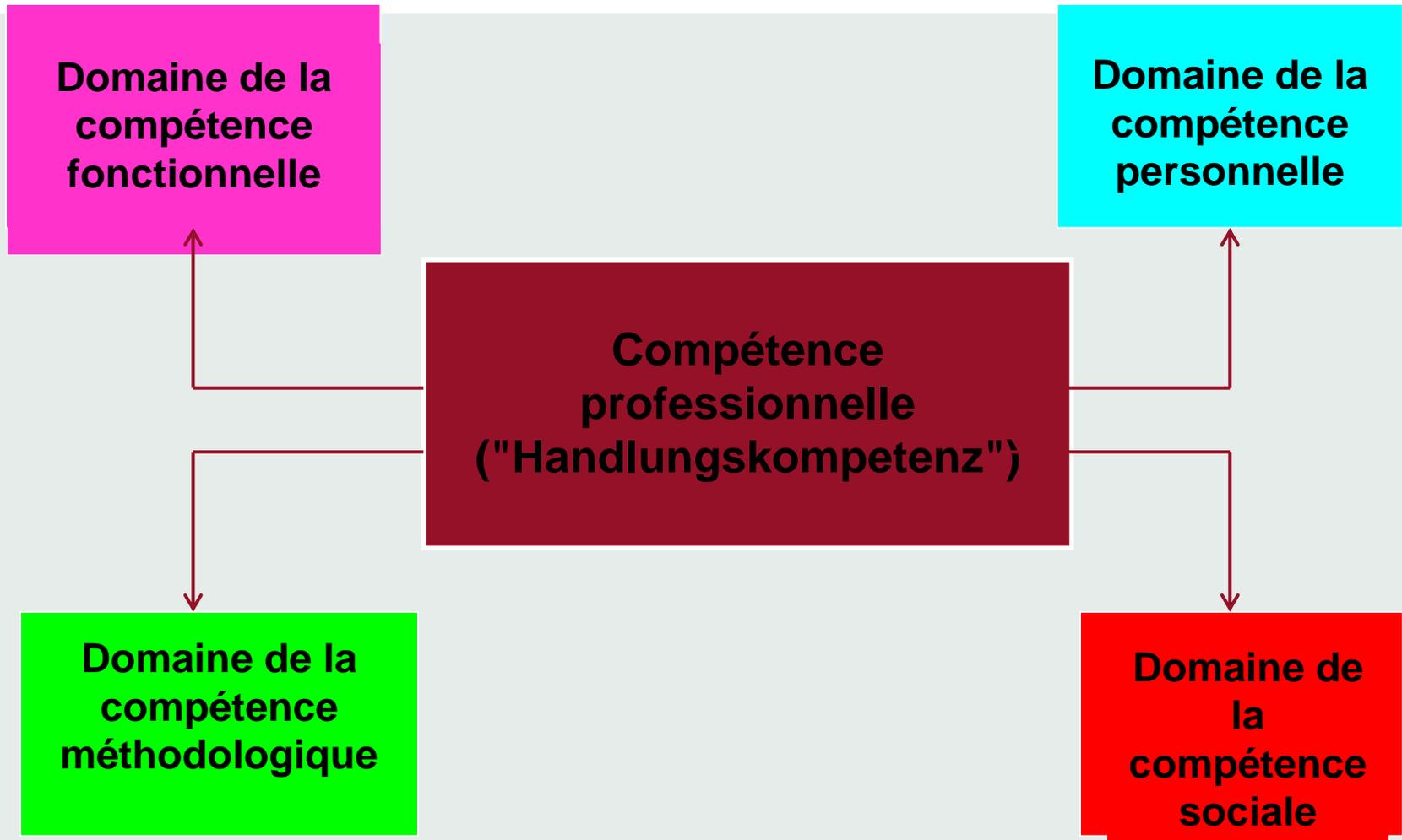




Question posée par l'étude:

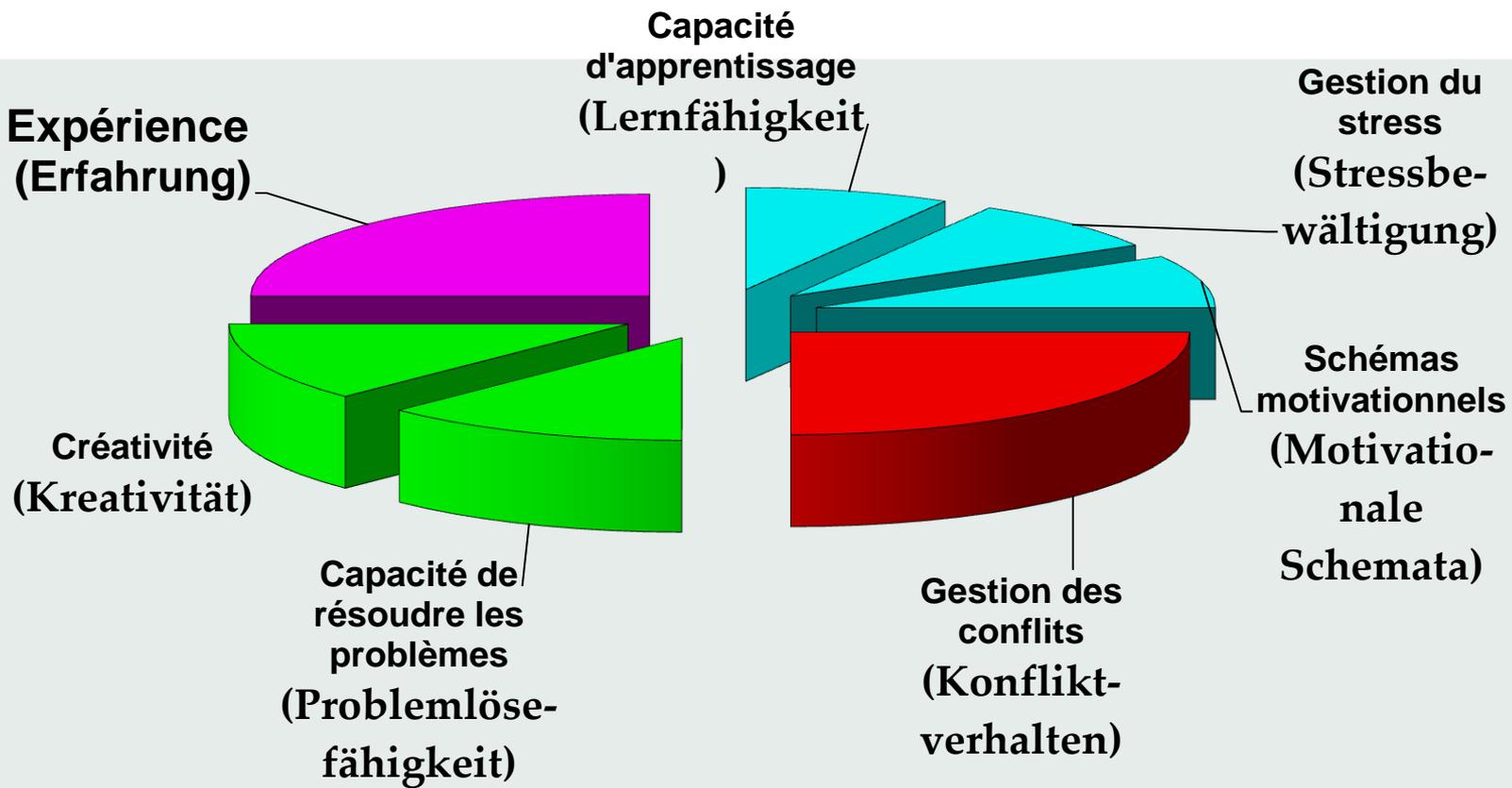
Existe-t-il des différences importantes au plan des compétences professionnelles entre

- Les jeunes employés et les employés âgés (au plan individuel)?
- Les équipes homogènes du point de vue des âges et les équipes composés d'individus d'âges divers (au plan du groupe)?



Source: Wottreng, S. (2001): Handbuch Handlungskompetenz. Aarau.



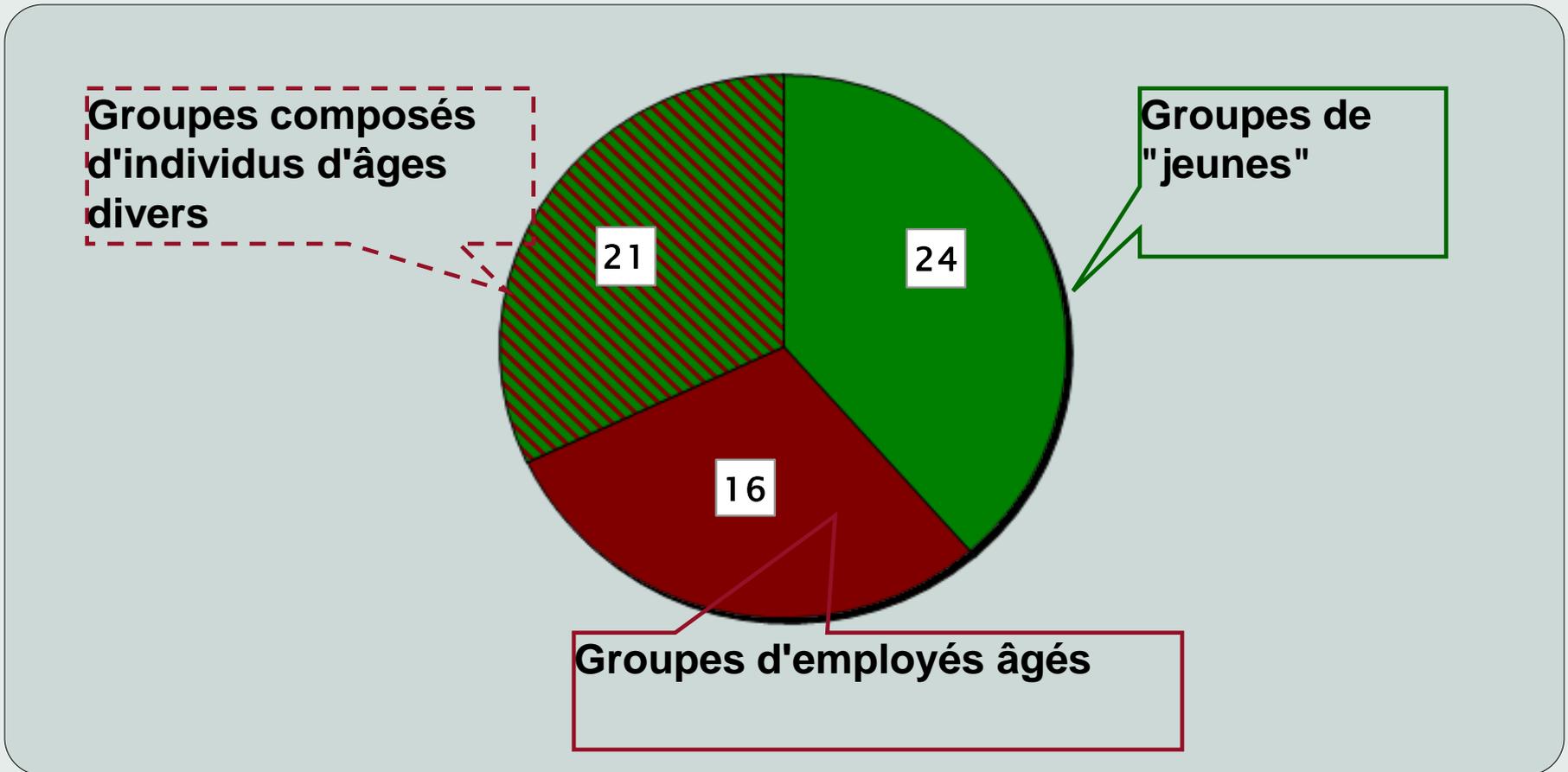


- **Domaine de la comp. fonctionnelle**
- **Domaine de la comp. méthodologique**

- **Domaine de la comp. personnelle**
- **Domaine de la comp. sociale**



Types de groupes visés par le projet



Gestion du stress

**Schémas
motivationnels**

Gestion des conflits

➤ **Questionnaire fondés sur:**
L'inventaire de gestion proactive (Schwarzer et coll., 2000)

Inventaire de "Bochum" (Hossiep/Paschen 2003)

Inventaire des conflits organisationnels de Rahim (ICOR-II) (Bilsky/Wülker 2000)

Niveau de l'individu



Créativité

➤ **Libre expression d'idées par écrit (brainwriting)**

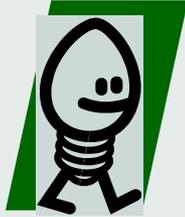
→ **Nombre d'idées créatives d'un individu**

Niveau du groupe



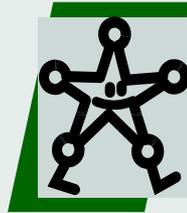
→ **Nombre d'idées créatives dans un groupe**

Niveau de l'individu



Capacité de résoudre les problèmes

Niveau du groupe



Mémoire

➤ « Super cerveau »

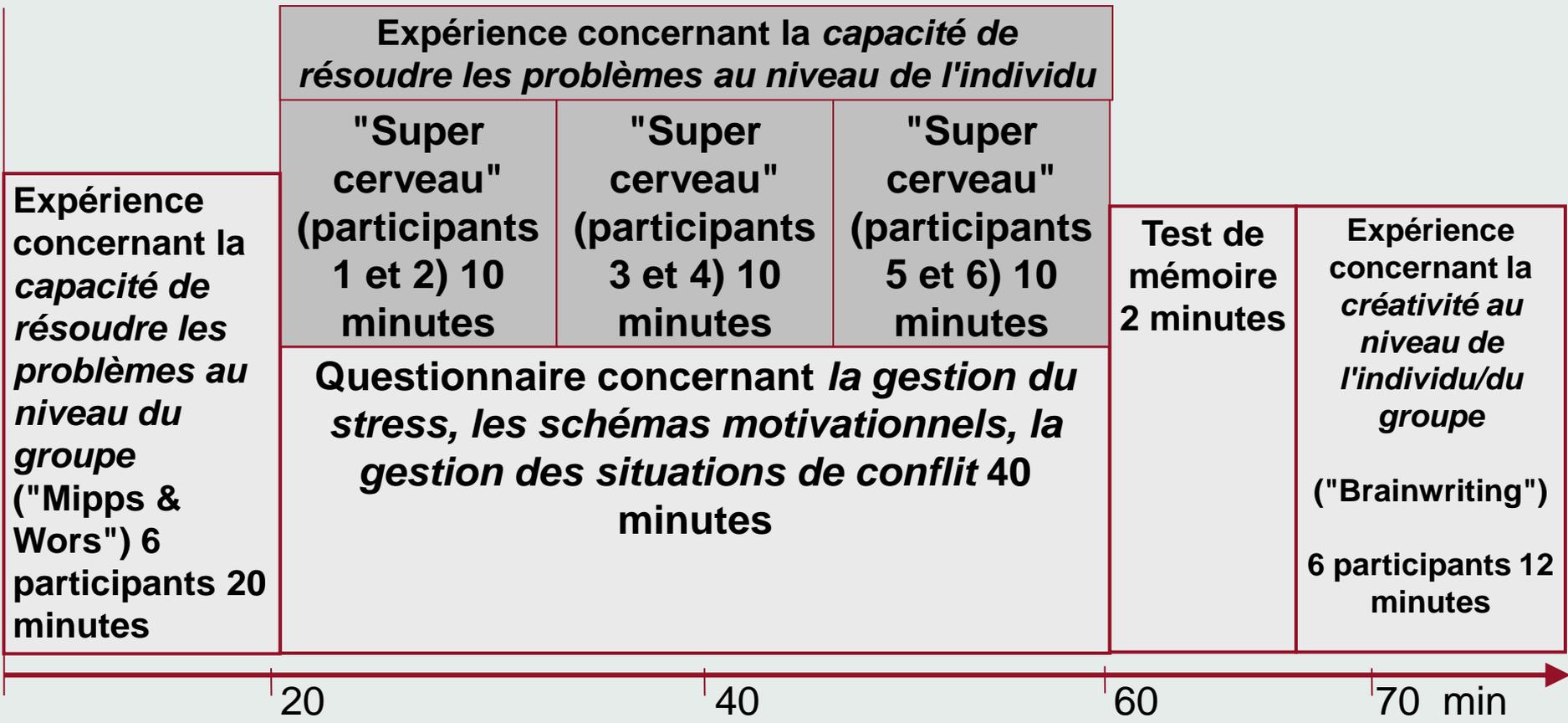
- Capacité de résoudre les problèmes
- Temps nécessaire pour résoudre les problèmes
- Nombre d'erreurs (position et couleur)

Jeu de simulation de gestion (Mipps & Wors) (Greimel 2000)

- Capacité de résoudre les problèmes:
- Temps nécessaire pour résoudre les problèmes
- Approche de la solution des problèmes (habituelle, nouvelle, mixte)

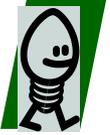
➤ Test de mémoire: cinq questions sur « Mipps & Wors »





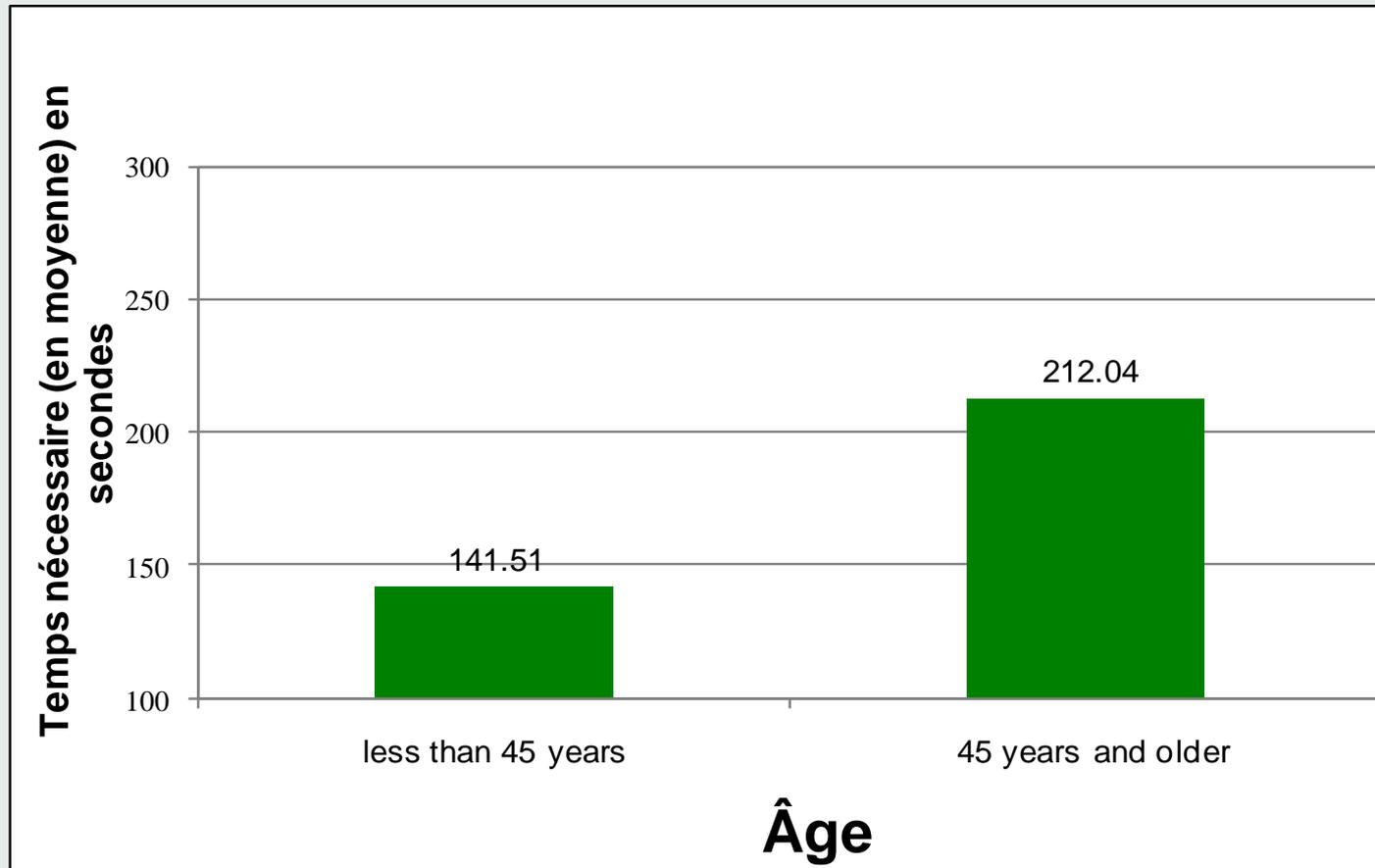
3. Résultats





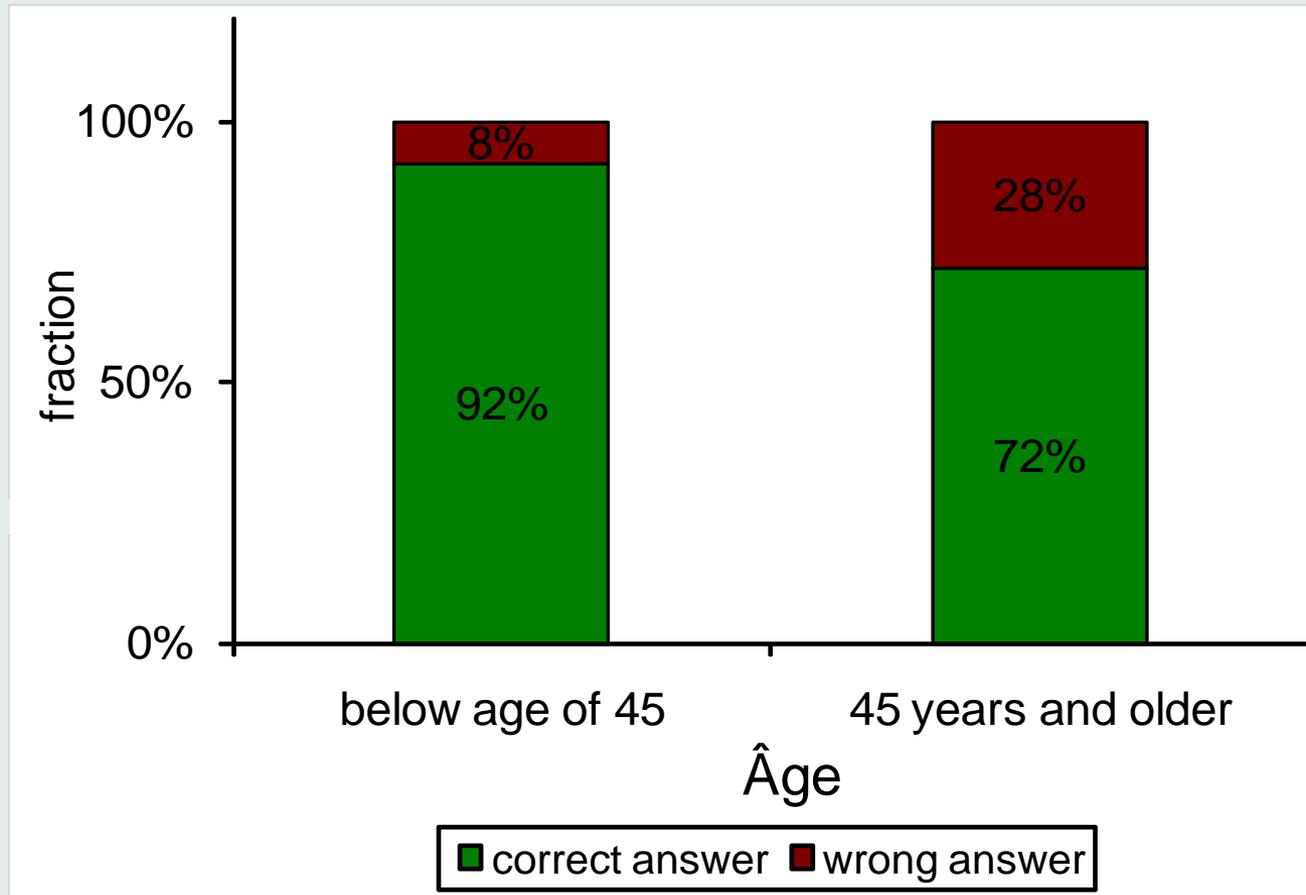
Capacité de résoudre les problèmes au niveau de l'individu

↳ Temps moyen nécessaire pour trouver la solution correcte





Capacité de résoudre les problèmes au niveau de l'individu Pourcentage de bonnes réponses

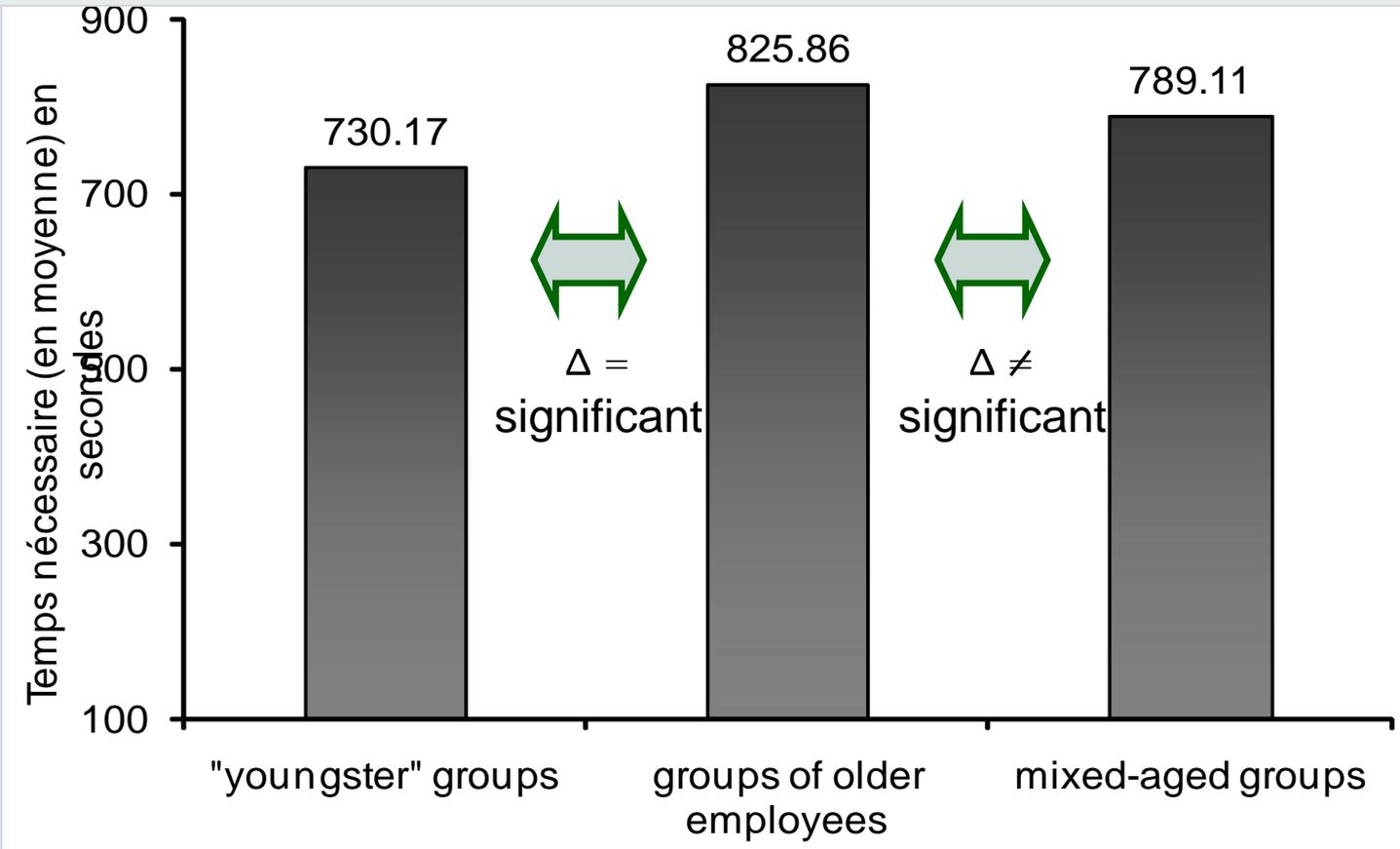




Capacité de résoudre les problèmes au niveau du groupe



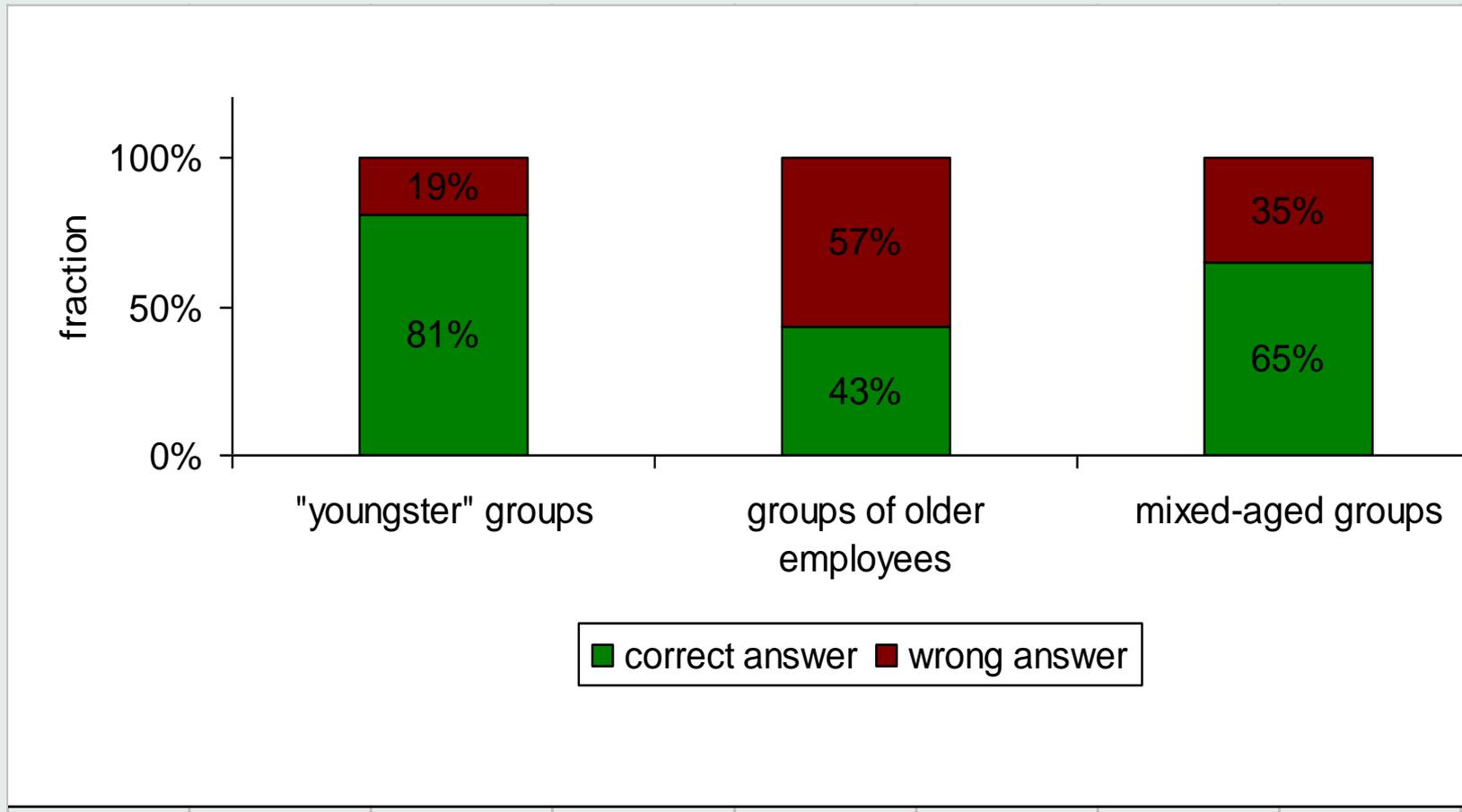
Temps moyen nécessaire pour résoudre les problèmes





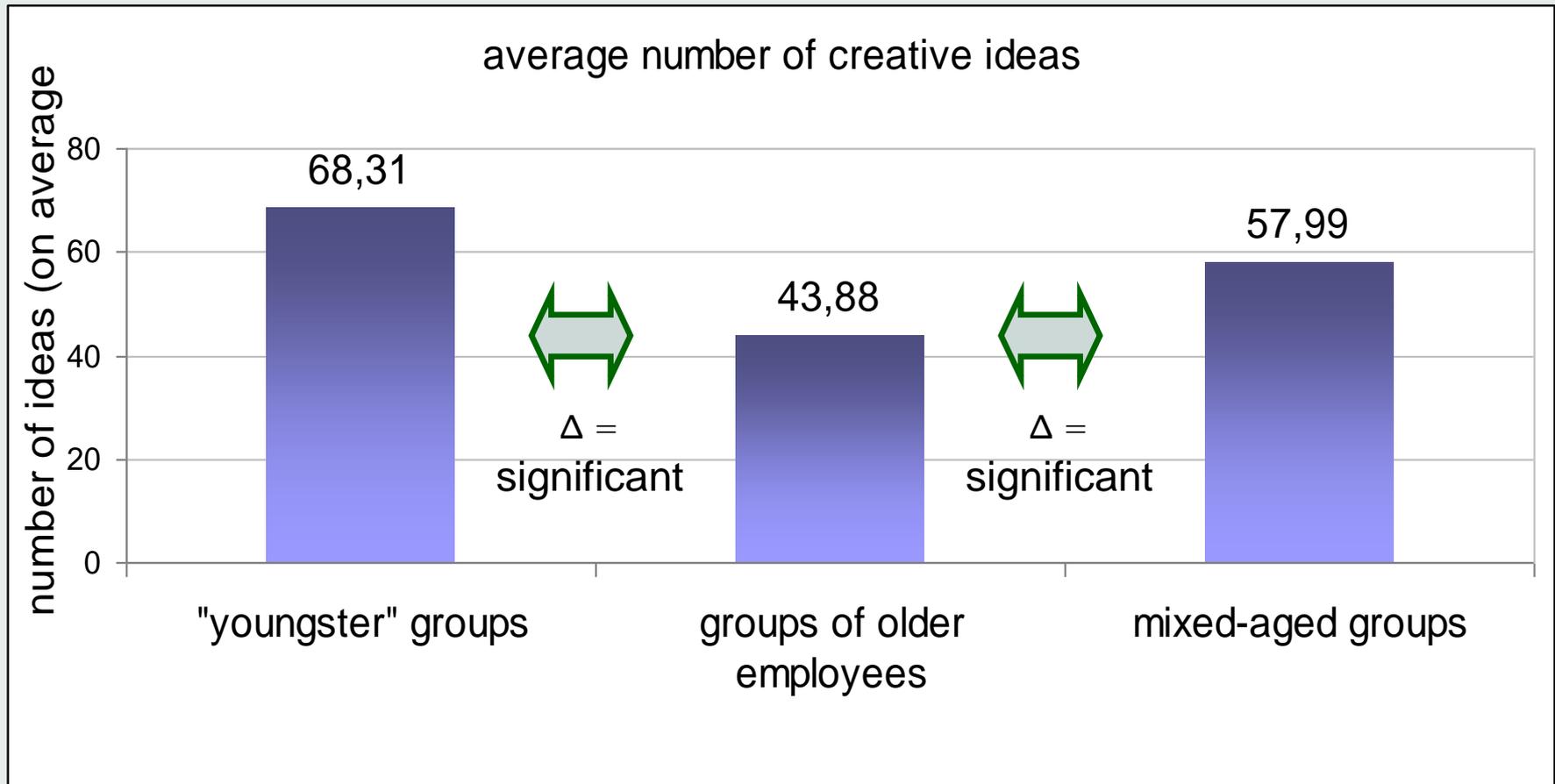
Capacité de résoudre les problèmes au niveau du groupe

↳ Pourcentage de bonnes réponses





Créativité



Composante	Résultats
Capacité de résoudre les problèmes et mémoire (individus)	<p>Les employés âgés ont pu résoudre le problème dans 72% des cas, contre 92% de solutions correctes pour les jeunes employés</p> <p>Les employés âgés ont eu besoin de nettement plus de temps pour trouver la bonne solution et ils ont commis plus d'erreurs pour y parvenir</p> <p>Les employés âgés ont été moins performants que les jeunes employés dans le test de mémoire</p>
Capacité de résoudre les problèmes (groupe)	<p>Le groupe des "jeunes" est celui qui a le mieux réussi à trouver la solution correcte dans le cadre de l'expérience "Mipps & Wors" et – en outre – ils ont eu besoin de moins de temps pour la trouver</p> <p>Il n'y a pas eu de différence significative entre le groupe des employés âgés et celui composé d'individus d'âges divers pour ce qui est du temps dont ils ont eu besoin pour résoudre le problème</p>

Composante	Résultats
Créativité (individus)	Les jeunes employés ont fait preuve d'un niveau de créativité plus élevé par rapport aux employés âgés
Créativité (groupe)	Les groupes composés d'individus d'âges divers se sont montrés plus créatifs que les groupes des employés âgés, mais ils n'étaient pas plus créatifs que les groupes des "jeunes"
Schémas motivationnels	Le besoin de pouvoir et d'autorité était une motivation plus forte chez les jeunes que chez les employés âgés Les besoins de sécurité se sont avérés importants chez les employés âgés Les jeunes employés ont montré un grand besoin de relations interpersonnelles étroites

Composante	Résultats
Schémas motivationnels (Suite)	Il n'y avait pas de différence entre les jeunes employés et les employés âgés pour ce qui est de leur motivation pour obtenir des résultats et de leur besoin de réalisation personnelle
Gestion du stress	<p>Les employés âgés ont tendance à prendre des mesures préventives lorsqu'ils s'attendent à une situation stressante</p> <p>Il n'y avait pas de différence entre les jeunes employés et les employés âgés pour ce qui est de gérer le stress d'une manière proactive et de rechercher des soutiens instrumentaux pour gérer le stress</p> <p>Les employés âgés ont plus recours à la planification stratégique pour gérer le stress et à la gestion réflexive</p>
Gestion des conflits	<p>Les jeunes employés ont tendance à éviter de faire face aux conflits dans leur vie privée et leur vie professionnelle plus souvent que les employés âgés</p> <p>Le postulat de l'existence d'une corrélation positive entre l'"âge propre à l'emploi" et la gestion des conflits n'a pas pu être démontré</p>

4. Conséquences pour la gestion des ressources humaines et le comportement organisationnel



- ☹ Résultats en partie compatibles avec l'image largement répandue de déficits dans les effectifs âgés
- 😊 Les employés âgés exercent une influence potentiellement conciliatrice dans les groupes (gestion du stress) et gèrent le stress d'une manière stratégique et par la résolution directe des problèmes
- 😊 Gain potentiel de créativité dans les groupes composés d'individus d'âges divers par rapport aux groupes homogènes
- 😊 Flexibilité inchangée
Motivation pour l'obtention de résultats inchangée

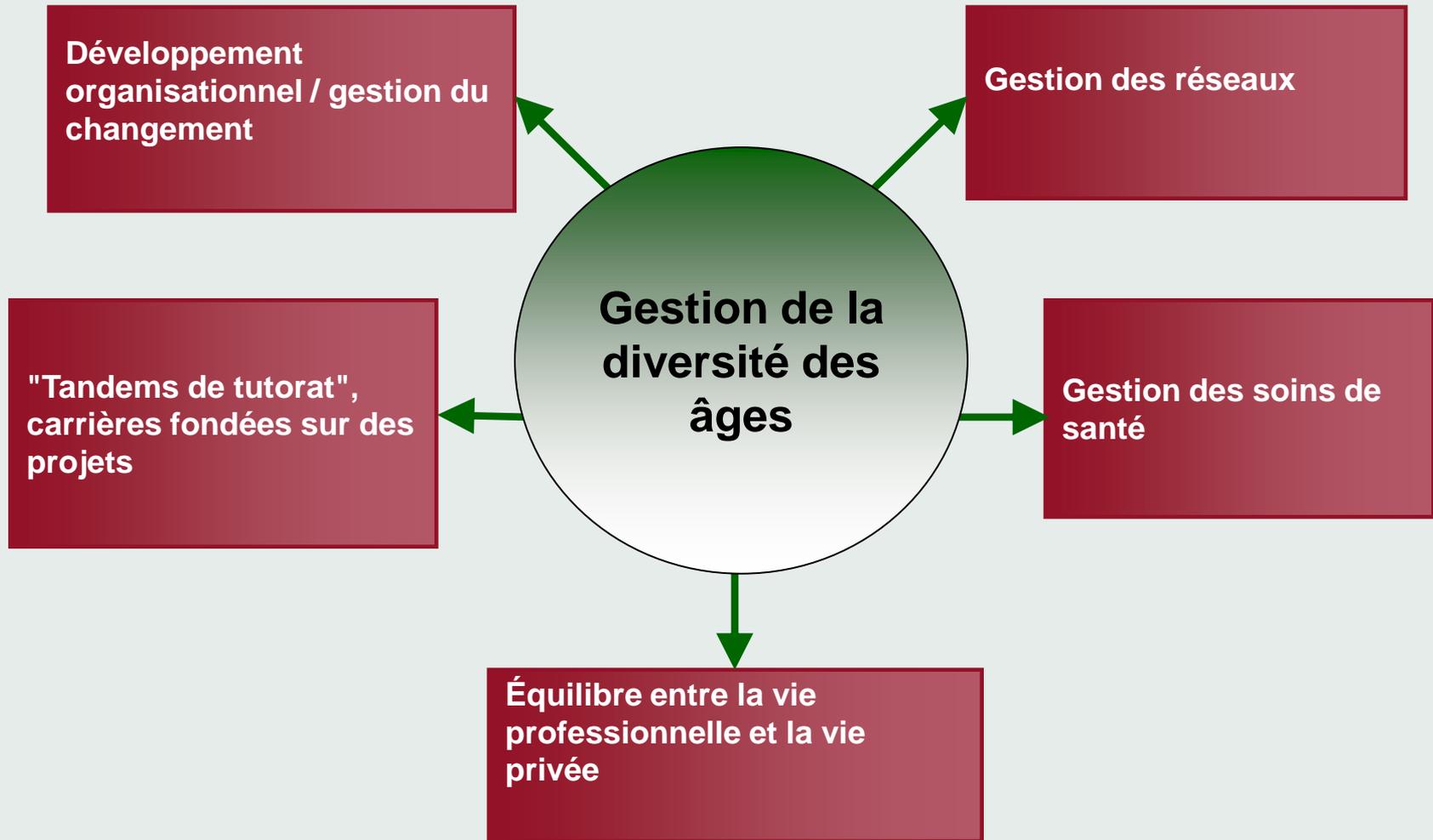


Les entreprises ont beaucoup à gagner du recours aux *forces complémentaires* des jeunes employés et des employés âgés

- Analyse des composantes et des exigences essentielles des emplois dans l'élaboration des familles d'emplois
- Le développement personnel au cœur d'une gestion des ressources humaines différenciée en fonction des âges:
 - Compenser les déficits dans la qualification des employés âgés
 - Mesures de formation préventives pour tous les niveaux de tâches ainsi que tous les stades du "cycle de vie" des employés
 - La formule "plus grande est la diversité et mieux cela vaut" n'est pas d'application générale



Il faut (ré)examiner les domaines liés à l'âge en ce qui concerne le comportement organisationnel:



5. Conséquences pour des études complémentaires



diversité des âges

MEX:

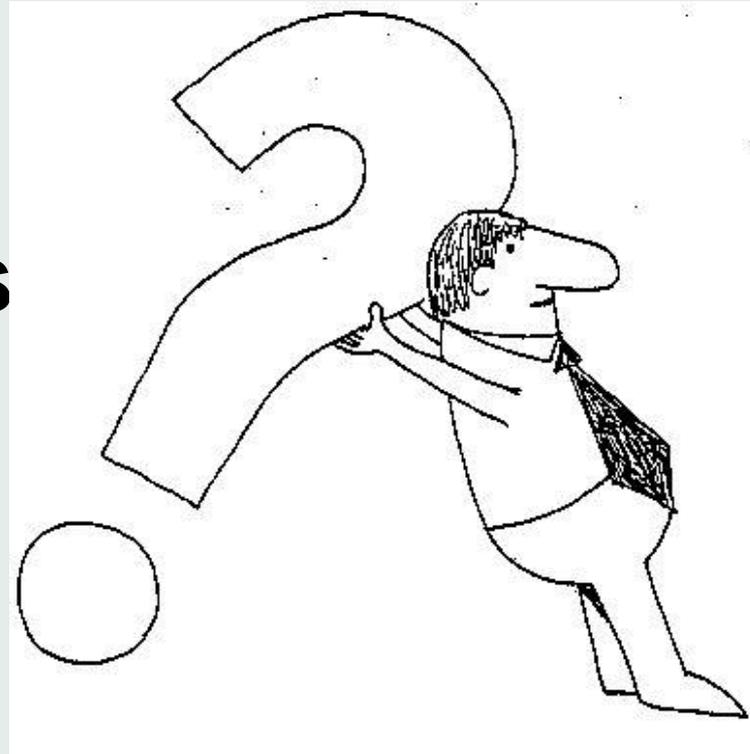
Analyse des positions essentielles des experts dans le domaine du vieillissement des effectifs et de leur capacité connexe d'exercer un pouvoir en raison de leurs connaissances rares et donc de valeur



DIM Prax:

Enquête sur les principales stratégies des entreprises en matière de gestion de la diversité en Allemagne

**Y a-t-il des ques
remarques??**



- Arbuckle, T. Y./Gold, D./Andres, D. (1986): Cognitive functioning of older people in relation to social and personality variables. In: *Psychology and Aging*, H. 1, S. 55-62.
- Becker, M. (2006): *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart.
- Bilsky, W./Wülker, A. (2000). *Konfliktstile: Adaption und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*. (Berichte aus dem Psychologischen Institut IV.) Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Cattell, R. B. (1963): Theory of fluid and cristallized intelligence: A critical experiment. In: *Journal of Educational Measurement*, H. 54, S. 1-22.
- Cavanaugh, J. C. (1996): Memory self-efficacy as a moderator of memory change. In: Blanchard-Fields, F./Hess, T. M. (Hrsg.): *Perspectives in Cognitive Change in Adulthood and Aging*. New York, S. 488-508.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2004): *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*, Schriftenreihe Band 74, Düsseldorf 2004.
- Grumbach, J./Ruf, U.P. (2007): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat, in: Länge, T.W./Menke, B. (Hrsg.): *Generation 40plus: Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt*, Bielefeld 2007, S. 33-66.



- Guilford, J. P. (1976). Aptitude for Creative Thinking: One or Many? In: Journal of Creative Behavior, H. 10, S. 165-169.
- Harrison, D./Price, K./Bell, M. P. (1998): Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. In: Academy of Management Journal, 41. Jg., S. 96-107.
- Helmuth, L. (2002): A generation gap in brain activity. In: Science, 296. Jg., S. 2131-2133.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? In: Harvard Business Review, H. 1, S. 53-62.
- Hossiep, R./Paschen, M. (2003): Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Göttingen.
- Ilmarinen, J. (2007): Towards a better and longer work life for older workers. Dokumentation der Tagung: Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern. Am 18. und 19. April 2007 in Bonn.
- Kohlbacher, F./Voelpel, S. (2008): Sayonara Wissensträger. In: Personalwirtschaft, H. 08/2006, S. 14-16.
- Lazarus, R. S./Folkman, S. (1984): Stress, appraisal, and coping. New York.

Schwarzer, R./Greenglass, E./Taubert, S. (2000): PCI – Fragebogen zu allgemeiner und proaktiver Stressbewältigung. Deutsche Testversion 1 des Proactive Coping Inventory. In: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/pcigerman1.htm>, Abruf am 05.02.2009.

See also <http://www.psych.yorku.ca/greenglass/pcinven.php>

Wottreng, S. (2001): Handbuch Handlungskompetenz. Aarau.



référer à:

Becker, M./Labucay, I./Kownatka, C. (2008): „Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften“, Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Contact

Professor Dr. Manfred Becker
Dipl.-Kfm. M. Sc. Inéz Labucay
Große Steinstraße 73
Martin Luther University Halle-Wittenberg
06108 Halle (Saale) – Germany

0345/55-23335 oder –23339
manfred.becker@wiwi.uni-halle.de
inez.labucay@wiwi.uni-halle.de

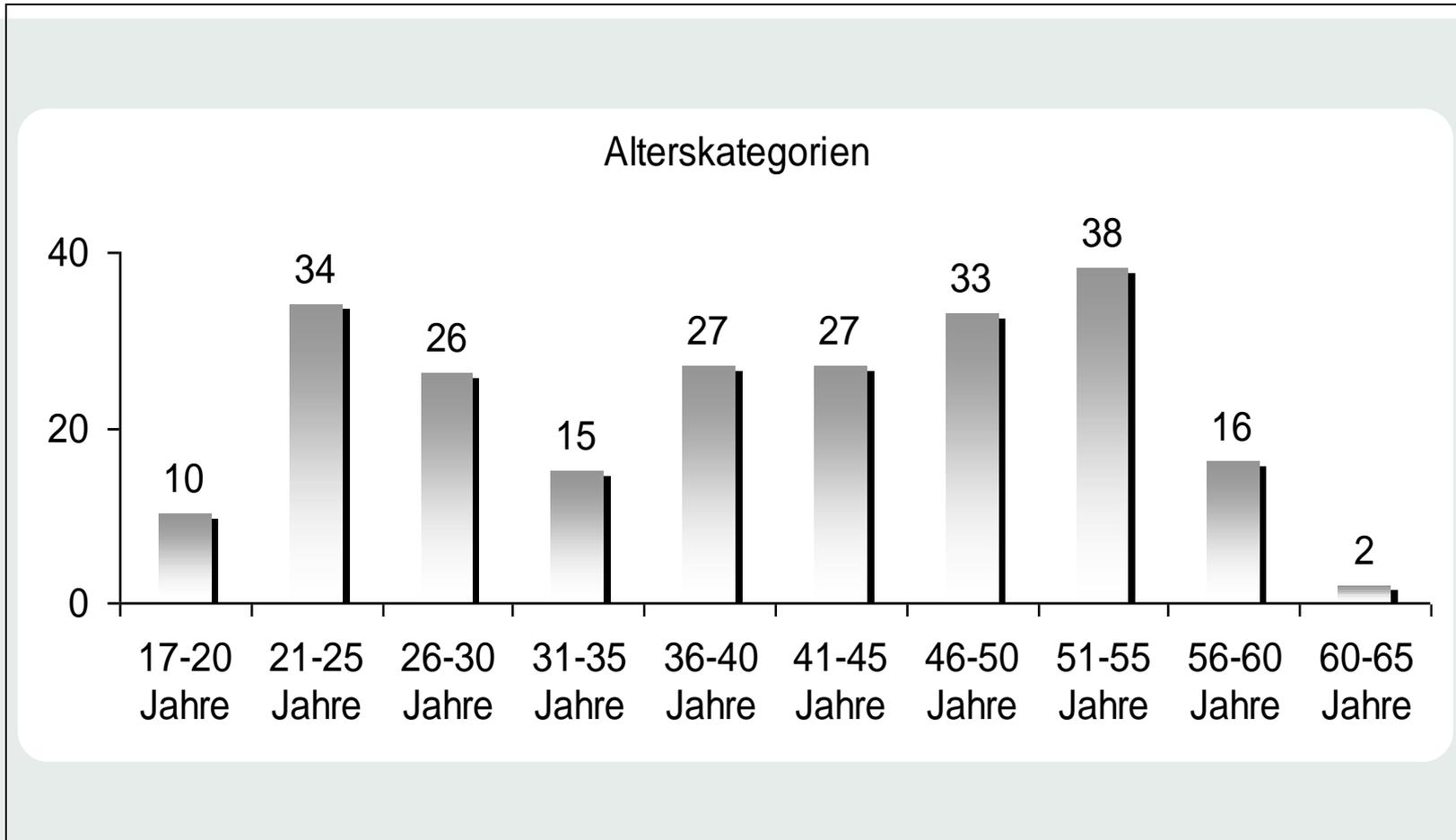


ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES

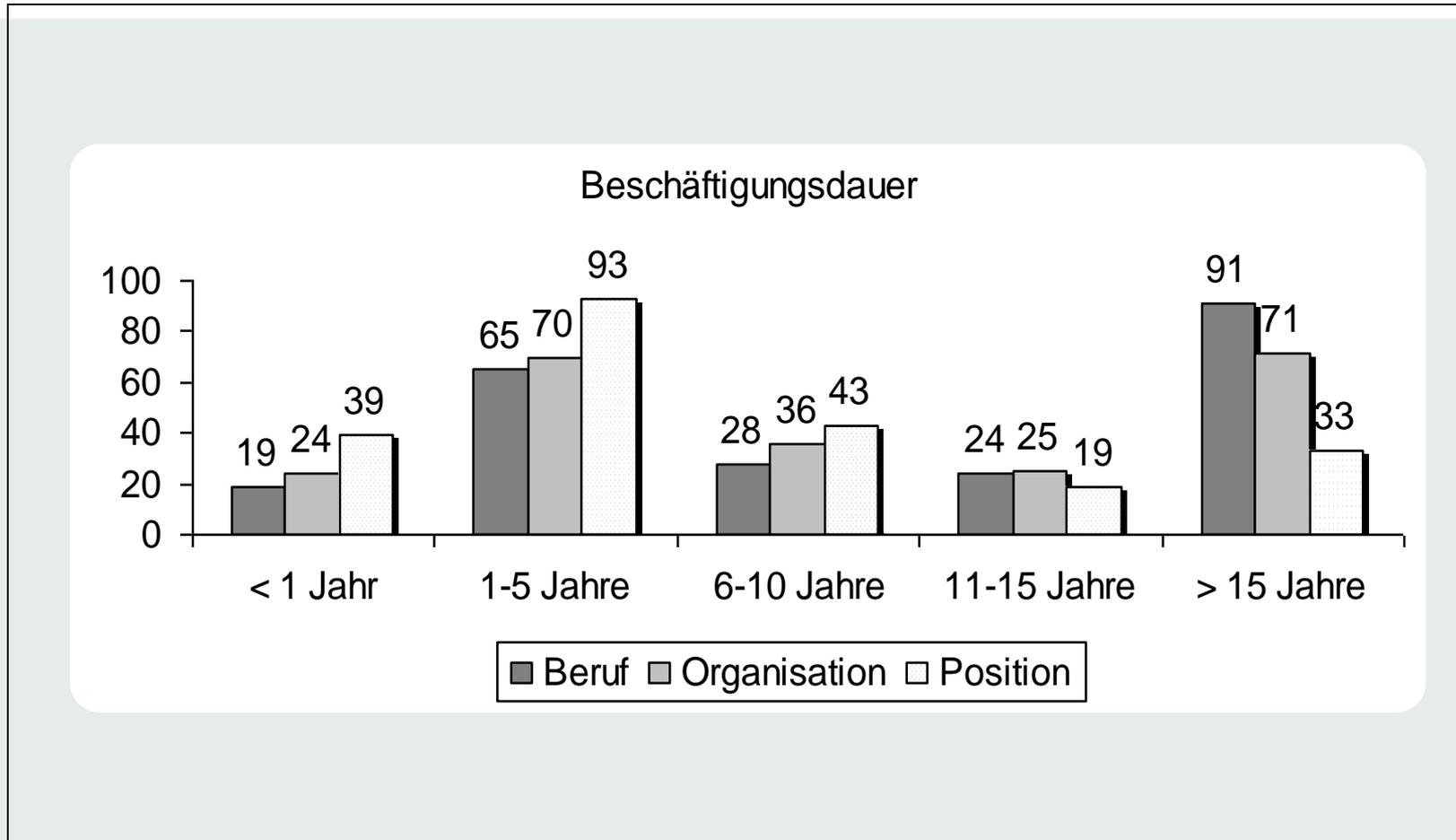
Échantillon



Distribution des âges



Zusammensetzung der Stichprobe nach Beschäftigungsdauer



ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES

Tests des hypothèses





Hypothèses concernant la gestion du stress (HG 1-6)

- HGs1** Les jeunes employés ont plus tendance à gérer le stress en résolvant les problèmes (gestion réflexive) que les employés âgés
- HGs2** Les employés âgés ont tendance à gérer le stress d'une manière émotionnelle plus souvent que les jeunes employés
- HGs3** Il n'y a pas de différence entre les jeunes employés et les employés âgés pour ce qui est de gérer le stress d'une manière proactive
- HGs4** Il n'y a pas de différence entre les jeunes employés et les employés âgés pour ce qui est de prendre des mesures préventives pour gérer le stress
- HGs5** Il n'y a pas de différence entre les jeunes employés et les employés âgés pour ce qui est du recours à la planification stratégique
- HGs6** Il n'y a pas de différence entre les jeunes employés et les employés âgés pour ce qui est de rechercher un soutien instrumental pour gérer le stress



Hypothèses concernant les schémas motivationnels (HS 1-5)

HM1 Les jeunes employés font preuve d'un plus grand souci de la performance

HM2 Le besoin de pouvoir et d'autorité est une motivation plus forte chez les jeunes par rapport aux employés âgés

HM3 La recherche de la réalisation personnelle est une motivation plus forte chez les individus âgés par rapport aux jeunes employés

HM4 Les besoins en matière de sécurité sont plus importants pour les employés âgés que pour les jeunes employés

HM5 Le besoin de relations interpersonnelles étroites est plus fort chez les employés âgés que chez les jeunes employés





Hypothèses concernant la capacité des individus de résoudre les problèmes (HPi 1-4)

HPi1 Les employés âgés ont besoin de plus de temps pour résoudre le problème

HPi2 Les employés âgés sont plus nombreux que les jeunes employés à ne pas trouver la solution correcte

HPi3 Les employés âgés commettent plus d'erreurs dans la résolution des problèmes

HPi4 Les employés âgés commettent plus d'erreurs dans la résolution des problèmes





Hypothèses concernant la capacité de résoudre les problèmes au niveau du groupe (HPg 5-7)

HPg5 Les groupes composés d'individus d'âges divers sont différents en ce qui concerne le temps nécessaire pour résoudre les problèmes

HPg6 Les groupes composés d'individus d'âges divers sont différents en ce qui concerne le résultat de leurs activités de résolution des problèmes

HPg7 Les groupes composés d'individus d'âges divers ne sont pas différents en ce qui concerne leur approche de la résolution des problèmes (habituelle, nouvelle, mixte)



Hypothèses concernant la gestion des conflits (HGc 1-2)

- HCc1** Gérer les conflits ne dépend pas de l'âge correspondant à l'âge propre à l'emploi. Il convient de supprimer la relation entre l'âge et les stratégies de gestion
- HCc2** Il existe une relation entre les stratégies de gestion et l'âge propre à l'emploi

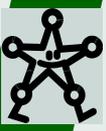


Hypothèses concernant la créativité (HC 1-2)



HCr1

Les jeunes employés ne sont pas plus créatifs que les employés âgés



HCr2

Les équipes composées d'individus d'âges divers sont plus créatives que les équipes homogènes du point de vue de l'âge, c'est-à-dire qu'elles produisent le plus d'idées

ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES

Contexte théorique détaillé des
instruments

Gestion du stress



- **Modèle transactionnel de gestion du stress (Lazarus/Folkman 1984)**
- **Évaluation cognitive d'une situation (stress?)**
- **La gestion du stress se fait au plan des émotions ou par des activités de résolution directe des problèmes**
- **Utilisation de ressources personnelles et de ressources extérieures à l'individu**

État de la recherche:

- **Il n'y a guère de différences liées à l'âge au plan de la gestion du stress, hormis en ce qui concerne les conséquences sur la santé**
- **On s'attend à ce qu'il n'y ait pas de différences entre les groupes d'âge résultant du recours à des ressources différentes pour la gestion du stress**
- **Ressources personnelles = relativement stables tout au long de la vie**



Instrument: Inventaire de gestion proactive (exemples):

1. Niveau de la gestion proactive

par ex.: "Après avoir atteint un but, j'en cherche un autre, plus ambitieux"

2. Niveau de la gestion réflexive

par ex.: "Je m'attelle à un problème en pensant à des solutions de rechange réalistes"

3. Niveau de la planification stratégique

par ex.: "J'élabore un plan et je le suis"



Instrument: Inventaire de gestion proactive (exemples):

4. Niveau de la gestion préventive

par ex.: "Je me prépare à affronter des événements défavorables"

5. Niveau de la recherche de soutiens instrumentaux

par ex.: "Lorsque je résous mes problèmes personnels, les conseils que me donnent les autres peuvent être utiles"

6. Niveau de la recherche de soutiens émotionnels

par ex.: "Lorsque je suis déprimé, je sors et je parle aux autres"

7. Niveau de la gestion par l'évitement

par ex.: "Si je trouve qu'un problème est trop difficile, parfois je le mets de côté jusqu'à ce que je sois prêt à y faire face"



Contexte théorique détaillé des instruments

Schémas motivationnels



Maslow, 1954	McClelland, 1971
Besoins de réalisation personnelle	Besoin de résultats/motivation par les résultats
Besoin de pouvoir/besoins d'estime	Besoin de pouvoir (non inclus)
Besoins sociaux et besoins d'affiliation	Besoin d'affiliation (non inclus)
Besoins de sécurité	
Besoins physiologiques/besoins fondamentaux (non inclus, supposés satisfaits)	

État de la recherche:

- Le besoin d'être en compétition avec les autres diminue avec l'âge et laisse place à la motivation intrinsèque
- Le besoin d'affiliation et les besoins d'estime prennent une importance grandissante avec l'âge
- Les aspects à court terme deviennent plus importants avec l'âge
- Le besoin de pouvoir est important aux premiers stades de la vie, culmine à l'âge intermédiaire et décline par la suite



Instrument: Questionnaire fondé sur une échelle nouvellement élaborée (hiérarchie des besoins de Maslows) (1) ainsi que sur une échelle existante (inventaire de Bochum) (2)

(1) Exemples (disponible en allemand uniquement)

Note du traducteur: reprendre la liste des références en allemand

(2) Exemples (disponible en allemand uniquement)

Note du traducteur: reprendre la référence en allemand

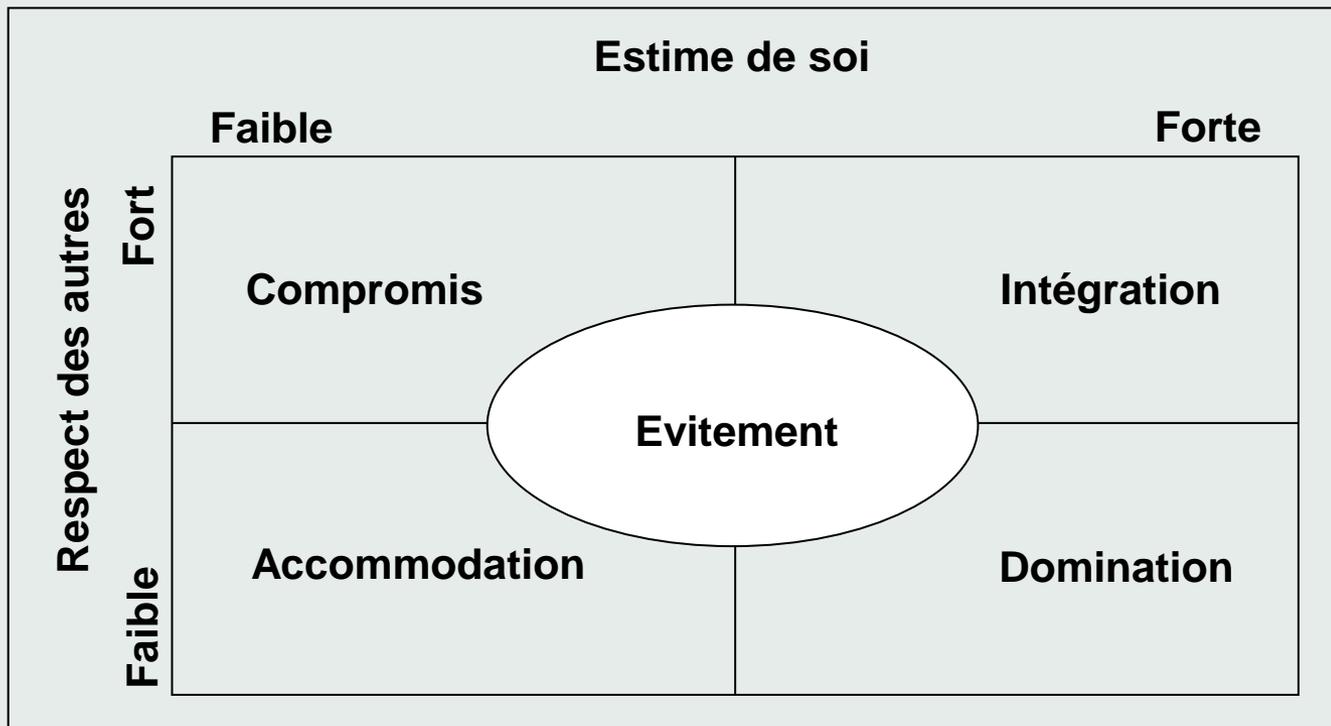


Contexte théorique détaillé des instruments

Gestion des situations de conflit



- Grille managériale: Blake et Mouton (1964)
- Derived conflict strategies: Rahim (1992)



Instrument: Questionnaire fondé sur l'inventaire des conflits organisationnels de Rahim (ICOR-II)

Exemples (disponibles en allemand uniquement)

Note du traducteur: reprendre les références en allemand

- *Nachgeben*: „Ich komme den Wünschen meiner Kollegen/Bekanntem normalerweise entgegen.“
- *Vermeiden*: „Ich versuche, Meinungsverschiedenheiten mit meinen Kollegen aus dem Weg zu gehen.“
- *Ausgleichen*: „Ich verhandle mit meinen Kollegen/Bekanntem, um zu einem Kompromiss zu kommen.“
- *Integrieren*: „Ich arbeite mit meinen Kollegen/Bekanntem zusammen, um zu Entscheidungen zu kommen, die für uns akzeptabel sind.“
- *Dominieren*: „Ich nutze meine Autorität, um eine Entscheidung zu meinen Gunsten herbeizuführen.“



Contexte théorique détaillé des instruments

Capacité de résoudre les problèmes



Théorie de l'intelligence à deux facteurs: Cattell (1963)

Intelligence cristallisée

- Capacité d'utiliser les compétences, les connaissances et l'expérience

Intelligence fluide

- Capacité de trouver du sens dans la confusion et de résoudre de nouveaux problèmes
- Capacité de faire des inférences et de comprendre les relations entre divers concepts, indépendante de la connaissance acquise, *capacité de résoudre les problèmes*



État de la recherche:

- Avec l'âge, déclin de l'intelligence fluide et hausse de l'intelligence cristallisée
- Plus faible capacité de traitement chez les individus âgés de 60 ans que chez les individus âgés de 40 ans et de 20 ans

Mais:

- Travaux de recherche partiellement obsolètes ("Kohorteneffekte")
- Différences au sein du groupe des participants âgés plus importantes qu'entre les différents groupes d'âge
- L'expérience (intelligence cristallisée) peut compenser les déficits liés à l'âge

Instrument:

Groupe: "Mipps & Wors"

Individu: Super cerveau



Contexte théorique détaillé des instruments

Créativité



Guilford (1959): la créativité en tant que partie intégrante de l'intelligence:

- **pensée divergente (fluidité = capacité de produire un grand nombre d'idées ou de solutions de problèmes sur une courte période);**
 1. **Flexibilité (capacité de proposer simultanément diverses approches d'un problème spécifique);**
 2. **Originalité (capacité de produire des idées neuves et originales)**
 3. **Élaboration (capacité de systématiser et d'organiser les détails d'une idée dans sa tête et de l'exécuter)**
- **pensée convergente (la plupart des tests d'intelligence, apprentissage comme à l'école)**

État de la recherche:

- **La créativité dans les groupes dépend de leur diversité**
- **Beaucoup de scientifiques et d'artistes sont plus créatifs à l'âge intermédiaire ou plus tard**
- **Il y a un déclin de la créativité avec l'âge si l'on ne s'entraîne pas à être créatif**



Instrument:

Libre expression d'idées par écrit (brainwriting)

