

Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité

Intergenerational relations in the company between cooperation and conflictuality

M^{me} Aicha MRHARI

Professeur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion

Université Mohamed V- Rabat

aicha.mrhari@gmail.com

M. Yassine DINAR

Chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal Laboratoire
d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion

Université Mohamed V- Rabat

yassine.dinar@gmail.com

Date de soumission : 14/02/2019

Date d'acceptation : 20/03/2019

Pour citer cet article :

MRHARI A. & DINAR Y. (2019) «Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 957- 981

Résumé:

La cohabitation au travail, entre employés issus de différentes générations, soulève plusieurs difficultés en gestion des ressources humaines. L'étude de ce phénomène montre que les relations intergénérationnelles varient entre coopération et conflictualité, ce qui entraîne l'élaboration d'un certain nombre de stéréotypes prégnants sur l'ancienne et la nouvelle génération, surtout que les deux n'expriment pas les mêmes attentes au travail. L'objectif de cet article est donc de savoir si la diversité intergénérationnelle pose vraiment un problème dans le monde de travail, ou s'agit-il simplement de craintes sans le moindre fondement?

Pour résoudre cette problématique, nous avons choisi le cas du Holding Al Omrane-Fes, pour mener une étude empirique, dont les résultats montrent que la confrontation intergénérationnelle crée souvent des conflits, ce qui impacte généralement l'ambiance de travail et empêche la transmission intergénérationnelle, et par la suite le bon fonctionnement des organisations. Toutefois, la présence d'employés d'âge moyen permet de rendre le partage et le transfert réciproque des savoirs, possibles entre tous les employés de l'organisation, d'où la flexibilité face au changement.

Mots clés : Génération, intergénérationnelle, coopération, conflictualité, transmission

Abstract:

Cohabitation at work, between employees from different generations, raises several difficulties in human resources management. The study of this phenomenon shows that the intergenerational relations vary between cooperation and conflictuality, which leads to the development of a certain number of stereotypes pregnant with the old and the new generation, especially that the two do not express the same expectations at work. The purpose of this article is therefore to find out if intergenerational diversity is really a problem in the world of work, or is it simply a foolish fear?

To solve this problem, we chose the case of Holding Al Omrane-Fes, to conduct an empirical study, whose results show that the intergenerational confrontation often creates conflicts, which generally impacts the work environment and prevents the intergenerational transmission and by following the proper functioning of the organizations. However, the presence of middle-aged employees makes sharing and the mutual transfer of knowledge possible between all employees of the organization, hence flexibility in the face of change.

Key words: Generation, intergenerational, cooperation, conflictuality, transmission

Introduction:

Divers pensées autour des générations se sont développées dans plusieurs écrits des historiens, sociologues, démographes, et chercheurs en management. Une conceptualisation de la notion d'intergénérationnel s'est initiée depuis les années vingt. En effet, le sociologue allemand Karl Mannheim est le fondateur de la théorie sociale sur la problématique des générations (Biggs, 2007).

Certaines recherches sur la cohabitation des générations au travail, sont allées plus loin, et ont considérés que les employés issus de différentes générations n'expriment pas les mêmes attentes au travail. La diversification intergénérationnelle provoque donc un fort sentiment d'inquiétude (Josh, 2011). C'est ainsi que la thématique du conflit, ou problème entre les générations, a donc émergé. Par contre, d'autres voient dans cette diversité, une opportunité garantissant la pérennité et la survie des organisations via le transfert des connaissances d'une génération à l'autre. Cependant, ce transfert est conditionné par une bonne coopération intergénérationnelle, ce qui place les managers et les organisations devant de nombreux défis (Twenge, 2004).

A ce niveau, la question qui s'impose est de savoir si la diversité intergénérationnelle pose vraiment un problème dans le monde de travail, ou s'agit-il simplement de craintes sans le moindre fondement?

A partir de cette problématique, nous avons élaboré trois hypothèses de recherche:

- Les employés issus de différentes générations n'exprimeraient pas les mêmes attentes au travail;
- Les rapports existants entre les générations d'employés seraient souvent des rapports de nature conflictuelle principalement entre séniors et juniors;
- Le transfert réciproque de connaissances, dans un contexte de conflit, deviendrait de plus en plus difficile.

Après la revue de littérature, et dans le but de vérifier la validité de nos hypothèses, nous avons procédé à l'évaluation empirique des rapports intergénérationnels au sein du Holding Al Omrane-Fes.

1. Revue de littérature

Les différences intergénérationnelles représentent un vrai défi aux gestionnaires des ressources humaines, principalement dans les grandes entités. Ce phénomène est encore plus complexe que les diversités liées à la culture, aux origines ou au sexe (Zemke, et al., 1999).

1.1. Notion de génération

Le mot « génération » est un concept utilisé pour classer les individus selon un critère tel : l'âge, le vécu, les habitudes... Son sens a évolué, au fur et à mesure, de son utilisation dans plusieurs disciplines des sciences sociales comme la psychologie, la psychanalyse, la démographie, les sciences politiques, l'ethnologie...

Selon les deux historiens Américains William Strauss et Neil Howe, une génération est un « Groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables ». En revanche, en 2001, le sociologue français Luis Chauvel partage une autre vision et considère le terme cohorte comme le plus approprié et le définit comme étant l'ensemble des individus rencontrant, à la même époque, un événement donné. (Chauvel, 2001).

1.2. Typologie des générations

La population active présente sur le marché du travail est composée de trois générations, à savoir : les « baby-boomers », la génération « X » et la génération « Y » (Saba, 2009). Cependant, les auteurs ne s'accordent pas tous sur les tranches d'âge des générations (Howe & Strauss, 2000).

D'après W, Strauss et N, Howe les frontières entre les générations se situent lorsqu'il y a une rupture de mémoire collective. A titre d'exemple : les jeunes issus de la génération Y sont nés avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication et avec la mondialisation alors que les événements associés à la génération baby-boomers sont la fin de la Seconde Guerre mondiale et les trente glorieuses. « L'idée est que ces événements vont créer des systèmes de valeurs communs les distinguant des personnes ayant grandi à un autre moment » (Wright & McMahan, 1992). Cependant les événements marquants pour une génération ne sont pas forcément vécus de la même manière ni dans les mêmes milieux sociaux.

L'accélération du changement fait que l'on peut déjà prévoir l'apparition de la génération Z même si, pour l'instant, il est difficile de la situer d'une manière précise sur le plan historique et ses caractéristiques exactes restent à découvrir.

Tableau 1 : Caractéristiques des différentes catégories de générations

Génération	Période	Caractéristiques générales	Caractéristiques au niveau marocain
Les «baby-boomers»	Entre les années 40 et 60	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement important de la natalité après la fin de la 2^{ème} guerre mondiale. ▪ Priorité à l'estime de soi, à la carrière, à la prise de pouvoir. ▪ Apparition de la « société de consommation » (Zemke et al.; 1999). ▪ Les valeurs courantes étaient l'esprit d'équipe, la santé et le bien-être, la recherche de la gratification, l'engagement professionnel et l'optimisme (saba, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problème d'emploi suit aux effets de la conjoncture difficile que le pays avait traversée durant cette période. ▪ Valeurs des employés: l'endurance, l'obéissance ce qui justifier leur respect aux supérieurs hiérarchiques, la gratitude envers les anciens, la droiture. ▪ Bourreaux de travail, confiants et Hommes de parole et fidèles envers leurs employeurs (Bourkia, 2014).
La génération X	Entre les années 60 et 80	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique (Zemke et al., 2000). ▪ Les employés moins nombreux que les baby-boomers. Ils sont indépendants, loyaux envers leur entreprise et leurs managers ainsi qu'ils apprécient la qualité de vie au travail (Zemke et al., 2000). Ils commencent à occuper les positions de pouvoir au sein des organisations (Pichault & Pleyers, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte croissance démographique suite à l'amélioration des conditions de vie de la population. ▪ Ces derniers atteindront l'âge de 60 ans à partir des années 2020 et la part de la tranche d'âge des 60 ans et plus dépasserait, ainsi, 11 % de la population totale. Elle atteindrait 13,3 % en 2025, 20% en 2040 et 27 % en 2060 conformément aux dernières statistiques de l'HCP (2018).
La génération Y :	Entre les années 80 et 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appelée aussi génération internet, les echo-boomers. ▪ Mondialisation de la technologique et de l'information. ▪ Acceptation de la diversité, la sociabilité, le besoin d'accomplissement et une plus grande scolarisation. ▪ Les employés sont multitâches mais beaucoup plus difficile à manager. Ils n'ont pas peur de se comparer aux autres et de s'exprimer. Ils sont autant à l'aise pour communiquer à l'aide des technologies qu'en face à face. ▪ Les entreprises doivent prendre en compte les exigences de cette génération : travail motivant, progression rapide, formation continue, liberté et autonomie, ainsi que la flexibilité des horaires. ▪ Ils changent facilement d'entreprise quand une meilleure opportunité se présente. Cette génération est également marquée par la fin du respect des anciens et n'accepte pas l'autorité d'un patron (Howe & Strauss, 2003). 	<p>Au Maroc, Les individus nés dans cette période manifestent, plus que les autres générations un désintérêt à la politique puisqu'ils affichent le taux le plus faible d'inscription aux listes électorales 50% et de participation aux élections 38% selon les dernières statistiques de l'HCP, et ce, suite aux changements progressifs qu'a connu la société marocaine par l'effet des dynamiques internes et externes : la migration, les médias, la mondialisation et la modernisation (Bourkia, 2014).</p>
La génération Z	A partir des années 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appelée aussi digital natives. ▪ Génération profondément marquée par les réseaux sociaux, la technologie et la digitalisation. ▪ Génération marquée généralement par le refus total de la hiérarchie et des ordres. ▪ Personnes habitués à une grande réactivité vue qu'ils sont nés avec le web 2.0. Ces jeunes osent s'adresser directement au directeur de l'organisation sans le moindre problème. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La présence de la catégorie Z sur le marché du travail au Maroc reste légère car d'une part, une grande partie des jeunes poursuivent encore leurs études et n'entreront sur le monde d'emplois qu'après l'obtention de leurs diplômes, en moyen à l'âge de 20 ans. ▪ 430 000 personnes en moyenne par an d'ici à 2030 selon le rapport de la HCP et la Banque mondiale, (2017).

Source : Tableau réalisé par les auteurs

A l'horizon de l'an 2020, date à laquelle la génération des baby-boomers nés dans les années 60 va franchir le cap des 60, la génération Z entrera massivement sur le marché du travail, par conséquent, le management des ressources humaines devrait donc faire face à la présence de toutes les strates générationnelles dans les organisations : des baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z, vis-à-vis desquels il faudra imaginer de nouvelles formes de cohabitation et de rapports de pouvoirs.

1.3. Management intergénérationnel

Le management intergénérationnel est considéré comme l'art de faire travailler efficacement l'ensemble des collaborateurs de générations différentes, en capitalisant sur leurs différences. Il consiste à articuler les logiques individuelles et organisationnelles pour œuvrer au développement des compétences et au maintien de la capacité de travail tout au long de la vie professionnelle.

Le management intergénérationnel questionne ainsi, toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines : recrutement, intégration, évaluation, formation, mobilité, gestion de carrière, ... L'enjeu prioritaire de cette nouvelle discipline est donc faire travailler, de manière efficace, un ensemble d'acteurs aux motivations si différentes. Il s'agit donc de trouver le moyen de connecter ces générations et de les mobiliser ensemble sur des champs d'intérêts partagés (Lagace et al., 2010).

1.3.1. Instruments du management intergénérationnel

- Segmentation des ressources humaine : le management peut se tourner vers la segmentation des ressources humaines en groupe d'individus partageant des critères communs, selon leur tranche d'âge. La gestion des âges constitue un exemple de segmentation délibérée (Dietrich & Pigeyre, 2011).
- Pyramide des âges : représente un outil statistique, démographique et l'un des instruments de référence dans la construction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle permet la représentation de la répartition par âge et par sexe de la population existante au sein de l'organisation à une période déterminée, elle facilite, ainsi, au manager l'anticipation des risques liés aux départs à la retraite et aux éventuels conflits de génération (Godelier, 2007).

Tableau 2 : Les quatre formes de pyramides des âges

La pyramide	Caractéristiques
En forme de poire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande majorité de personnes jeunes, au détriment des autres catégories d'âge. ▪ Elle peut expliquer une augmentation du taux d'absentéisme pour congés de maternité, ainsi qu'un taux de turn-over car c'est en début de carrières que la mobilité des individus est la plus importante. ▪ L'enjeu majeur face à cette pyramide sera de retenir les plus talentueux et de leur trouver des possibilités d'évolution et de carrière.
En forme de champignon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ majorité de personnes de 50ans et plus, au détriment des autres catégories d'âge. ▪ Elle peut conduire à des difficultés de renouvellement des compétences dans la mesure où une masse importante de personnes va partir à la retraite. ▪ L'enjeu à relever sera orienté autour de la gestion de la relève.
En forme de pelote de laine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'existence d'un effectif important de moins de 30ans et de plus de 50ans, avec des catégories d'âge intermédiaire peu nombreuses.
En forme de ballon de rugby	<p>C'est la pyramide la plus équilibrée, de ces quatre pyramides, aucune n'est vraiment idéale, bien que la pyramide en forme de ballon de rugby présente moins de risques que les autres.</p>

Source : Tableau réalisé par les auteurs

Il est essentiel d'effectuer une comparaison entre les pyramides des âges de plusieurs organisations de préférence situées dans le même secteur d'activité. Cette démarche est néanmoins fréquente dans la pratique du benchmarking, qui consiste à étalonner l'organisation vis-à-vis d'autres structures jugées plus performantes dans le même secteur d'activité. Ce qui va permettre ensuite de reconstruire ses outils, ses méthodes et ses modèles organisationnels et stratégiques.

1.3.2. Intégration et socialisations des nouveaux recrues

Il est évident que l'intégration d'une nouvelle organisation soit l'un des événements les plus marquants de la carrière et de la vie d'un employé. Cette période de socialisation organisationnelle est souvent caractérisée par d'anxiété et d'incertitude pour les nouveaux recrues qui sont appelés à faire face aux différentes exigences d'apprentissage, d'adaptation et d'intégration, ainsi qu'à un environnement organisationnel inattendu (Sahraoui & Temnati, 2019). Les seniors y jouent un rôle important car leur ancienneté et leurs connaissances du terrain sont considérées comme une plus-value dans l'intégration de chaque nouvel arrivant dans la structure, de plus, les plus expérimentés vont se sentir reconnus et valorisés. De la même manière, nous constatons aujourd'hui que les organisations qui prennent en charge leurs nouveaux recrues de manière institutionnalisée, enregistrent de meilleurs taux de satisfaction, d'engagement, de fidélité et de performance sociale que celles qui ont des procédures de socialisations plus informelles.

La socialisation correspond tout simplement à un double processus de transmission et d'acquisition des connaissances indispensable pour devenir un membre efficace d'une

organisation (Pijoan, & Chevance, 2012). La majorité des auteurs s'accordent pour identifier trois phases majeures d'intégration à un nouvel emploi:

Tableau 3: Etapes de l'intégration des nouveaux recrues

La socialisation anticipée	L'adaptation à un nouvel emploi commence bien avant l'entrée dans l'organisation. Elle commence dès la phase de recherche et de choix de l'emploi.
L'accommodation (la rencontre de la réalité)	le nouveau venu est plongé de pleins pieds dans sa nouvelle fonction. Les auteurs décrivent cette période comme une phase de surprise, d'étonnement, parfois de choc tant l'écart entre les attentes et aspirations anticipatoires et les caractéristiques et opportunités du contexte de travail peuvent être grandes.
L'assimilation (adaptation)	Les anciennes conceptions vont progressivement être abandonnées au profit d'attitudes plus réalistes. Le nouveau venu va modifier son image, son image de soi, et dans une certaine mesure, interpréter sa nouvelle fonction de manière à réduire la dissonance vécue dans la phase précédente. Il va se faire accepter comme membre à part entière de l'organisation et accroître petit à petit ses performances, ce qui contribuera à réduire son anxiété.

Source : Tableau réalisé par les auteurs

2. La cohabitation intergénérationnelle

Le monde du travail contemporain est marqué par de profondes mutations. D'une part, les organisations sont de plus en plus appelées à prendre en compte les enjeux sociaux et économiques et leur influence sur les modifications des comportements des générations, le marché du travail actuel témoigne de l'existence de quatre générations l'une différente à l'autre.

2.1. Les liens entre les générations dans l'entreprise

Au sein d'une même organisation, la cohabitation des générations se traduit par des échanges quotidiens entre l'ensemble des employés issus des quatre générations. D'après plusieurs études de terrain, les rapports existants entre les différentes générations sont souvent soit de nature coopérative ou de nature conflictuelle. Les premiers se traduisent par l'entraide et la transmission intergénérationnelle des connaissances et savoirs, qui peut être une « transmission descendante » des anciens vers les jeunes employés, dans le but de faciliter l'apprentissage du métier, ou bien une « transmission ascendante » qui émane des nouveaux vers les anciens à savoir l'accompagnement des anciens dans l'utilisation de la nouvelle technologie.

Pour les rapports qui sont de nature conflictuelle, ils peuvent être dus aux différences d'attitudes de comportements et de valeurs entre les générations.

2.2. Les obstacles de collaboration intergénérationnelle

Plusieurs facteurs peuvent freiner les possibilités d'échange et de partage dans les organisations, à savoir, les facteurs individuels comme l'encouragement des employés à partager leurs connaissances avec leurs confrères dans un environnement caractérisé par l'individualisme et la compétitivité qui limitent ces échanges. D'autres facteurs organisationnels comme les contraintes

productives liés à l'intensité du travail ou à la structure de l'organisation, empêchent la transmission des savoirs, sans oublier les contraintes de temps qui limitent l'interaction entre les différents acteurs. L'analyse des outils de knowledge management suggère l'usage d'un certain nombre de moyens tels: la GPEC ou le tutorat pour éviter cette perte de compétences due au départ à la retraite des seniors ou suite à leur licenciement pour gérer la flexibilité.

2.3.La transmission intergénérationnelle

La transmission intergénérationnelle est une source de satisfaction et de motivation pour les anciens en leur permettant de donner une cohérence à leurs parcours et de valoriser leur expérience en la partageant (Zemke et al., 2000). Dans cette optique, il devient pertinent d'offrir aux employés les plus expérimentés des perspectives de diversification de parcours en seconde partie de carrière. Il s'agit ici d'une relation à double sens ou la transmission des savoirs d'une génération à l'autre est en soi un moyen d'harmonisation des rapports intergénérationnels (Attias-Donfut, 1991) et de favoriser la communication entre générations.

Elle resurgit aujourd'hui avec un enjeu de taille, car, si sa pratique n'est pas toute nouvelle, le défi n'a jamais été aussi important. D'une part, il s'agit de relayer les savoirs et compétences entre les générations qui succèdent en organisation, et d'autre part, il s'agit d'assurer la réactualisation d'une partie de ces savoirs et compétences sans délaisser l'ancienne génération.

2.4.Les conflits intergénérationnels dans l'entreprise

Les différences recensées entre les générations peuvent rendre leur cohabitation difficile au sein d'une même organisation, en générant des risques de choc et de conflits intergénérationnels d'où la perte d'efficacité organisationnelle (Lefebvre, 2000).

Le concept de choc des générations se rapporte aux diverses tensions présentes entre deux groupes ayant comme principale différence « l'âge ». Plusieurs raisons peuvent expliquer un conflit intergénérationnel potentiel dans les milieux de travail : les valeurs, les besoins et la difficulté de concilier les attentes des différentes générations au travail (Saba, 2009).

2.4.1. Le choc générationnel

« Les conflits de générations en science, en art ou en politique sont une constante de l'histoire, la succession des vagues de générations étant la source profonde de l'alternance des modes de pensée » (Attias-Donfut, 1991). Il semble évident, que les rapports de domination fondés essentiellement sur l'âge sont à l'origine des conflits intergénérationnels.

Par ailleurs, les origines organisationnelles de ce type de conflits ont toutefois donné lieu à de multiples hypothèses :

- Pour Peretti (1999), la présence de conflits intergénérationnels est due aux recrutements massifs par vagues espacées qui ont eu lieu au cours des dernières décennies.
- D'autres auteurs soulignent tout simplement l'incompréhension existante actuellement entre les générations. Selon Dugas (2003) « Les travailleurs d'expériences jugent que les jeunes sont moins loyaux envers l'entreprise. Les jeunes par contre accusent les cadres de négliger les changements organisationnels pour conserver leurs privilèges ».

Toutefois, quelles que soient les origines des conflits, le refus de reconnaître l'existence des différences générationnelles en milieu de travail, aura comme conséquence l'accroissement des tensions, la diminution de la satisfaction, et en définitive, la réduction de la productivité globale d'une organisation.

2.4.2. L'impact des conflits intergénérationnels sur le bon fonctionnement de l'entreprise

L'analyse des tensions intergénérationnelles au sein des organisations est souvent négligée en sciences de gestion. Ces conflits peuvent être :

- Des chocs intergénérationnels, dont l'impact se manifeste à deux niveaux :
 - Le conflit d'ordre générationnel entrave les possibilités de coopération et les dynamiques d'apprentissage au sein de l'organisation.
 - Le conflit générationnel est souvent considéré comme un signal d'alerte de la dégradation de la relation du salarié avec son travail et avec l'organisation.
- Des conflits intergénérationnels peuvent être constructifs, et être une sorte de mécanisme de régulation inévitable, à condition de savoir les affronter et les maintenir invisible pour l'extérieur. Et ce dans la mesure où ils permettent de réexaminer les opinions et les buts, d'accroître la prise de risque et conduisent vers la recherche d'une cohérence du groupe. Tout cela à condition de :
 - Placer les buts du groupe avant les objectifs personnels.
 - En profiter pour éviter les futurs conflits, ce qui assure un climat coopératif.
 - Améliorer le niveau des évaluations.
 - En faire une source de production d'idées créatives.
- Des conflits descriptifs, lorsqu'ils n'entraînent qu'un climat compétitif entre générations.

2.4.3. Gestion des conflits intergénérationnels

Certes, la transformation des milieux de travail et des relations du travail est une responsabilité partagée entre spécialistes, consultants, syndicats et managers, mais ce dernier reste le principal acteur qui doit comprendre l'ampleur de l'enjeu du choc des générations. Il doit renforcer la communication et le partage et être facilitateur du changement et du transfert des connaissances en toute objectivité, vu qu'il appartient, généralement, à la génération des baby-boomers, gardien de la tradition et des coutumes organisationnelles.

Il est impliqué dans son rôle de leader face à la transformation du travail, à l'instauration d'une gestion de carrières et à la mise en place de démarches permettant la cohabitation entre générations (Audet, 2004). Les conflits au sein des organisations sont inéluctables, et tout gestionnaire doit, tôt ou tard, apprendre à les reconnaître. Et une saine gestion des conflits ne tentera pas d'éliminer la présence de ces derniers, mais plutôt d'en réduire les conséquences négatives. Parmi les stratégies de résolution de ces conflits: l'évitement, la conciliation, le compromis, la contrainte et la collaboration.

3. Les différences intergénérationnelles au sein du Holding Al Omrane-Fes

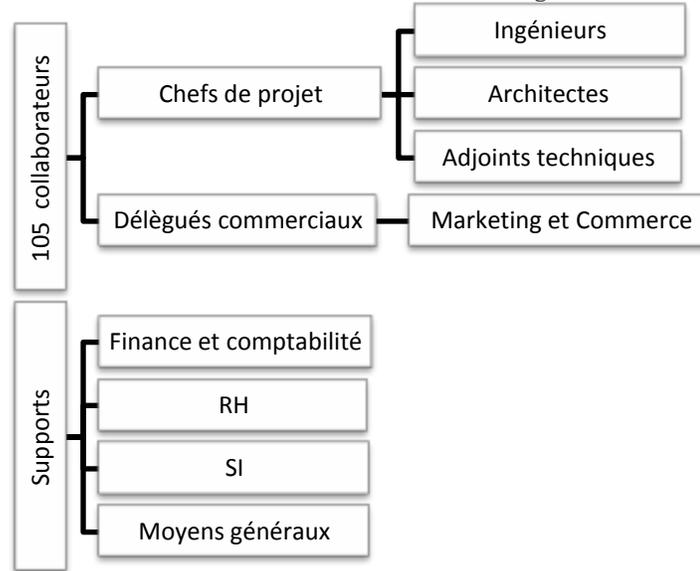
Vu la diversité générationnelle de ces ressources humaines, nous avons choisi le Holding Al Omrane-Fes, pour voir si le transfert réciproque de connaissances devient de plus en plus difficile, voire inexistant entre les différentes générations, et à quel point chaque employé de cette entité préfère travailler avec des collaborateurs appartenant à sa génération ?

3.1. Présentation de l'entité

- La société Al Omrane Fès a été créée le 17 Avril 2007, conformément à la loi n°27/03 portant la transformation des Etablissements Régionaux, d'Aménagement et de Construction (ERAC) en Sociétés Anonymes Al Omrane SA.
- la société Al Omrane-Fès est régie par les lois en vigueur notamment la loi 17/95 relative aux Sociétés Anonymes, elle est également soumise aux dispositions de la loi 69/00 relative au contrôle financier des Etablissements et des entreprises publiques¹.
- Les ressources humaines du groupe sont hétérogènes, regroupant plusieurs générations qui occupent des postes différents.

¹ <http://www.alomrane.gov.ma/Reseau/Al-omrane-fes> (consulté en Mars 2019)

Figure 1 : Présentation des ressources humaines du Holding Al Omrane-Fes



Source : <http://www.alomrane.gov.ma/Reseau/Al-omrane-fes/A-propos-de-nous/Presentation-historique>

(consulté en Mars 2019)

3.2.Méthodologie de recherche

Afin de mieux comprendre les caractéristiques des différentes générations des ressources humaines de toutes ces catégories professionnelles, nous avons mené une recherche de type exploratoire au sein du Holding Al Omrane-Fes. Notre choix pour cette entité s'explique par nos divers contacts qui ont tous confirmé la diversité importante des ressources humaines tant au niveau des catégories professionnelles qu'au niveau générationnel. Des employés d'âge différent se côtoient désormais dans cet établissements et doivent cohabiter des années de plus, à cause de la nouvelle réforme de la retraite.

Nous avons choisi l'approche qualitative pour aborder le phénomène intergénérationnel au travail, d'abord parce qu'il est difficilement quantifiable, mais surtout parce qu'il s'agit d'un phénomène encore méconnu qui requerrait des explications de la part des gens qui y sont quotidiennement confrontés.

3.2.1. Echantillonnage et recueil d'information

Pour choisir les répondants et ainsi former notre échantillon, nous avons mené une enquête par questionnaire qui permet de dresser un portrait des générations présentes dans ce groupe et apporter des réponses à nos questions et hypothèses de recherche. Le questionnaire est composé de questions fermées et fermées à choix multiples avec quelques questions ouvertes pour compléter les précédentes.

Par la suite, nous avons utilisé deux méthodes d'échantillonnage non probabilistes:

- La méthode de convenance

Choisie pour des raisons pratiques d'accessibilité et de temps, nous avons donc contacté par e-mail ou bien directement des connaissances du Holding Al Omrane-Fes. De ce fait, les échantillons de convenance seront essentiellement utilisés en phase exploratoire. L'objectif n'étant que de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions. Dans ce contexte, un échantillon de convenance peut être suffisant et présente l'avantage de faciliter et d'accélérer le recueil des informations souhaitées (Thiétart et al., 2014).

- L'effet boule de neige

Cette méthode d'échantillonnage non probabiliste a été utilisée pour compléter la première méthode de convenance. En effet, nous avons demandé à chacune des personnes sollicitées pour compléter le questionnaire de l'envoyer aux personnes qu'elle connaît et qui appartiennent à leur tranche d'âge et/ou à leur catégorie professionnelle. Ensuite, il a été demandé à chaque répondant issu du premier effet boule de neige de diffuser également le questionnaire à son entourage professionnel. La diffusion du questionnaire par courrier électronique a permis de le diffuser instantanément aux personnes qui possèdent une adresse de messagerie électronique, ceci peu importe leur affectation et leur disponibilité au moment où le courriel a été envoyé. Les frontières du temps et de l'espace sont donc effacées grâce à ce mode de communication.

3.3. Résultats et discussion

3.3.1. Analyse des stéréotypes portés par les jeunes sur les anciens employés

Une analyse descriptive des données est nécessaire pour nuancer la littérature existante. Si les stéréotypes qui circulent sur les anciens employés existent réellement dans les organisations, notamment en matière de résistance au changement et des difficultés rencontrés à l'usage des nouvelles technologies. D'après le tableau suivant des stéréotypes peuvent également s'exprimer positivement, à savoir: leur capacité d'encadrement des jeunes employés et leur fidélité ainsi que leur loyauté à l'organisation.

Tableau 6 : Fréquence des stéréotypes les plus prégnants et les moins prégnants

Nature du stéréotype	D'accord%	Pas d'accord%
Les stéréotypes les plus prégnants		
- Les anciens employés doivent encadrer les plus jeunes	89	11
- Les anciens employés s'adaptent moins facilement au changement	68	32
- Les anciens employés ont plus de difficultés à utiliser les nouvelles technologies	89	11
- Les anciens employés sont plus fidèles à l'organisation	58	42
Les stéréotypes les moins prégnants		
- Les anciens employés sont les plus compétents	23	77
- Les anciens employés Sont moins efficaces, moins productifs	34	66
- Les anciens employés coûtent trop cher par rapport à leur rendement	40	60

Source : Réalisé par les auteurs

Nombreux sont les stéréotypes négatifs portés par les jeunes employés sur les anciens dans les milieux de travail, mais d'après les résultats de la présente recherche, seulement deux stéréotypes négatifs sont les plus prégnants, les anciens s'adaptent moins facilement au changement pour 68% des jeunes répondants. Il s'agit de la résistance au changement, chose qui est très répandue dans l'administration publique et semi-publique, caractérisée par sa structure bureaucratique et traditionnelle qui, hormis quelques exceptions, demeure fermée sur elle-même et imperméable au changement (Rafai, 2013), leur résistance devient très forte quand il s'agit des nouvelles technologies.

En effet, les anciens employés ont plus de difficultés à utiliser les nouvelles technologies pour 89% des jeunes répondants. Cette dernière représente la différence la plus notable entre les générations de travailleurs, qui mène à l'existence d'une fracture entre l'ancienne et la nouvelle génération, les anciens employés n'ont découvert que tardivement les nouvelles technologies. Ils vivaient et travaillaient très bien avant toute l'armada technologique actuelle, contrairement aux jeunes qui savent en grande majorité se servir des nouvelles technologies. Cela fait partie de leur monde depuis l'enfance. Ceci sera encore plus marqué avec les prochaines générations d'employés.

Les stéréotypes négatifs portés sur les anciens sont dus pour certains auteurs aux représentations sociales. Selon les études sur la stigmatisation sociale comme celles de Crocker et Major (1989), les attitudes de retrait des employés âgés peuvent être considérées comme des réponses à la stigmatisation liée à l'âge, du fait que le lieu de travail n'échappe pas au phénomène d'âgisme. Par exemple, malgré qu'une relation systématique entre vieillissement et déclin de la productivité n'a pas été établi jusqu'à maintenant, de nombreuses études ont montré que les employés âgés sont perçus comme moins compétents et moins motivés que leurs collègues plus jeunes, en d'autres termes, être «travailleur âgé» signifie être membre d'un groupe stigmatisé,

dont l'adhésion peut conduire certains employés âgés à faire face à la menace en quittant la population active pour éviter la stigmatisation. (Desmette & Gaillard, 2008).

3.3.2. Analyse des stéréotypes portés par les anciens sur les jeunes employés

Les jeunes employés sont perçus par leurs anciens confrères comme ; infidèles à l'organisation, moins engagés dans leur travail et difficiles à gérer. Malgré ses jugements négatifs, les anciens admettent que les jeunes ont des habilités d'adaptation au changement importantes, en plus de leur créativité et innovation.

Tableau 7 : Fréquence des stéréotypes les plus prégnants et les moins prégnants

Nature du stéréotype	D'accord%	Pas d'accord%
Les stéréotypes les plus prégnants		
- Les jeunes employés s'adaptent facilement au changement	84	16
- Les jeunes employés sont infidèles à l'organisation	70	30
- Les jeunes employés sont moins engagés dans leur travail	74	26
- Les jeunes employés sont difficiles à gérer	77	23
- Les jeunes employés sont créatifs et innovants	56	44
Les stéréotypes les moins prégnants		
- Les jeunes employés coûtent moins cher par rapport à leur rendement	23	77
- Les jeunes employés sont capables d'accomplir une multitude de tâches à la fois	37	63

Source : Réalisé par les auteurs

Les stéréotypes négatifs portés par l'ancienne génération sur les jeunes sont très nombreux voire innombrables. Ils sont moins engagés dans leur travail pour 74% des anciens employés enquêtés, les jeunes ne travaillent pas de la même façon que les anciens, ils cherchent une cohérence entre le travail et la vie en termes de sens et de valeurs, ce qui les amène, souvent à préférer l'insécurité dans un emploi qui a du sens pour eux, plutôt que la stabilité dans un travail qui n'en a pas.

Par conséquent, ce n'est pas du tout surprenant que jeunes employés soient moins fidèles à l'organisation au regard de 70% des anciens, ces derniers semblent avoir adopté une nouvelle attitude reposant sur l'indépendance et l'autonomie à l'égard du monde de travail, ils priorisent leur destinée professionnelle sur l'intérêt de l'organisation dans laquelle ils travaillent et restent intrinsèquement fidèles à leurs convictions et à leur carrière. Il est donc normal qu'ils soient perçus comme moins loyaux à l'organisation car ils cherchent aussi l'épanouissement sur leur lieu de travail. Contrairement à plusieurs recherches, notamment celle de Dagnaud (2013), les anciens travailleurs enquêtés ne sont pas d'accord à ce que les jeunes soient multitâches.

Toutes ces caractéristiques rendent la gestion des employés issus de la nouvelle génération difficile pour 77% des anciens répondants. Cependant, les seniors apprécient plusieurs qualités professionnels chez les jeunes employés à savoir, le fait qu'ils s'adaptent facilement au

changement, grâce au contexte mouvant qui a marqué leur vie. Ils sont donc préparés à faire face aux évolutions et fortement dépendants des technologies de l'information et de la communication. Scolarisés à l'heure des ordinateurs et d'internet, ils se caractérisent par une grande habileté à manier l'outil informatique et une faculté d'adaptation au changement élevée.

3.3.3. Nature des rapports existants entre les différentes générations

- **Rapports de coopérations entre les générations**

- **Transfert réciproque des savoirs**

Tableau croisé Diversité * Age

			Age		Total
			Nouvelle_gen	Ancienne_gen	
Diversité	Partage	Effectif	22	17	39
		% dans Age	43.1%	40.5%	41.9%
	Performance	Effectif	10	17	27
		% dans Age	19.6%	40.5%	29.0%
Conflits	Effectif	4	2	6	
	% dans Age	7.8%	4.8%	6.5%	
Difficultés professionnelles	Effectif	15	6	21	
	% dans Age	29.4%	14.3%	22.6%	
Total	Effectif	51	42	93	
	% dans Age	100.0%	100.0%	100.0%	

Source: Sortie SPSS

D'après les tableaux ci-dessus, qui résument les résultats des trois variables 'Diversité', 'Partage_An' et 'Partage_Nv', nous remarquons que la diversité générationnelle est synonyme de Partage avec un pourcentage de (43.1%) pour la nouvelle génération et (40.5%) pour l'ancienne génération.

Ce pourcentage qui est le plus élevé, par rapport aux autres synonymes de la diversité vue de la part des différents employés, se valide par un accord total de partage des connaissances avec un pourcentage de (100%), que ça soit pour les jeunes ou bien pour les anciens salariés.

Tableau croisé Partage_nv*Age

			Age	
			Nouvelle_gen	Total
Partage_nv	Oui	Effectif	53	53
		% dans Age	100.0%	100.0%
Total		Effectif	53	53
		% dans Age	100.0%	100.0%

Tableau croisé Partage_an*Age

			Age	
			Ancienne_gen	Total
Partage_an	Oui	Effectif	43	43
		% dans Age	100.0%	100.0%
Total		Effectif	43	43
		% dans Age	100.0%	100.0%

Source : Sorties SPSS Source

Or, malgré ce partage total des connaissances entre les employés issus des différentes générations, la diversité générationnelle dans une structure est parfois vue comme une sorte de conflits, (7.8%) pour les jeunes employés et (4.8%) pour les anciens. Avec un pourcentage relativement important, (29.4%) pour les jeunes salariés et (14.3%) pour les anciens, cette

diversité est donc perçue comme une difficulté professionnelle qui entrave le bon fonctionnement de l'organisation.

➤ **Le travail dans les équipes intergénérationnelles**

D'après le tableau ci-dessous, nous remarquons que presque 2/3 des jeunes employés sont à l'aise pour le travail d'équipe avec des collègues de l'ancienne génération, ce qui laisse une proportion assez importante (1/3) des jeunes qui refusent d'en appartenir. Par contre, 9.3% seulement des anciens refusent de travailler dans une équipe qui contient des employés de la nouvelle génération.

Tableau croisé Equipe*Age

			Age		Total
			Nouvelle_gen	Ancienne_gen	
Equipe	Oui	Effectif	37	39	76
		% dans Age	69.8%	90.7%	73.2%
	Non	Effectif	16	4	20
		% dans Age	30.2%	9.3%	20.8%
Total		Effectif	53	43	96
		% dans Age	100.0%	100.0%	100.0%

Source : Sortie SPSS

Le test de Khi-deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles.

- H0 : il n'y aurait pas de relation entre la diversité générationnelle et l'attitude envers le travail dans une équipe qui contient des employés d'âge différent.
- H1 : il y'aurait une relation entre les deux variables.

Le résultat du test Khi-deux est le suivant :

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig.approx. (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	29.512 ^a	3	.000
Rapport de Vraisemblance	27.434	3	.000
Association linéaire par linéaire	23.325	1	.000
N d'observations valides	93		

a. 3 cellules (37.5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1.23.

Source : Sortie SPSS

On observe que le degré de signification est très bas, ce qui indique que les différences entre les occurrences observées et attendues sont significatives. On doit donc rejeter l'hypothèse nulle

selon laquelle il n'y a pas de relation entre la diversité générationnelle est l'attitude envers le travail dans une équipe constituée de collègues d'âges différents.

Cette relation est de telle façon que les employés qui pensent que la diversité générationnelle est un partage et une performance, acceptent de travailler avec d'autres générations, et vice versa. (Voir tableau ci-dessous).

Tableau croisé Equipe* Diversité

			Diversité				Total
			Partage	Performance	Conflits	Difficultés professionnelles	
Equipe	Oui	Effectif % dans Diversité	37 94.9%	25 92.6%	2 33.3%	10 47.6%	74 79.6%
	Non	Effectif % dans Diversité	2 5.1%	2 7.4%	4 66.7%	11 52.4%	19 20.4%
Total		Effectif % dans Diversité	39 100.0%	27 100.0%	6 100.0%	21 100.0%	93 100.0%

Source : Sortie SPSS

D'après ce qui précède, l'hypothèse relative à la difficulté de partage des connaissances entre les employés issus des différentes générations est largement rejetée. Cependant, la diversité générationnelle a un effet sur le choix de travailler dans une équipe contenant des employés appartenant à différentes générations.

Les employés de différentes catégories d'âges acceptent d'échanger leurs connaissances mais ils préfèrent, quand même, travailler avec des employés appartenant à leurs générations. Pour cela, il est fortement conseillé de veiller à ce que l'équipe de travail soit composée de collaborateurs jeunes, collaborateurs d'âge intermédiaire et des collaborateurs âgés. Les employés d'âge intermédiaire joueront le rôle de facilitateurs du transfert des connaissances entre les jeunes et les anciens et permettront d'atténuer et d'éviter le conflit intergénérationnel.

- **Rapports conflictuels entre les générations**

- **Analyse des rapports conflictuels entre les plus jeunes et les plus anciens**

Tableau croisé Equipe * Age

			Diversité				Total
			31 ans et moins	Entre 31 et 41 ans	Entre 42 et 52 ans	53 et plus	
Equipe	Oui	Effectif % dans Diversité	21 27.6%	16 21.1%	22 28.9%	17 22.4%	76 79.6%
	Non	Effectif % dans Diversité	10 50.0%	6 30.0%	2 10.0%	2 10.0%	20 20.4%
Total		Effectif % dans Diversité	31 100.0%	22 100.0%	24 100.0%	19 100.0%	96 100.0%

Source : Sortie SPSS

Le pourcentage le plus élevé en ce qui concerne la proportion des employés qui ont déjà rencontré un conflit de type générationnel est celui des plus jeunes (30 ans et moins) avec une valeur de (45.5%), ce qui confirme que ce sont les jeunes employés qui souffrent le plus de ce phénomène au sein de l'organisme de travail. Les raisons de ces conflits diffèrent d'un employé à l'autre, par exemple pour un jeune travaillant au service Marketing, son conflit avec un collègue plus ancien réside dans le fait que ce dernier estime qu'il a assez travaillé, et qu'il mérite de se reposer et c'est aux jeunes de prendre la relève. Un autre élément déclencheur du conflit de générations au travail, réside dans la résistance au changement lié principalement à l'usage des nouvelles technologies. En effet, la majorité des "seniors" se montrent souvent réticents à l'idée, il faut vraiment beaucoup d'efforts et de tensions pour les convaincre.

Conformément à la littérature et au stéréotype circulant sur les anciens employés que nous venons de valider dans la partie théorique, ces derniers ont des difficultés à utiliser les nouvelles technologies. Ladite résistance pourrait être due au fait que les anciens étaient moins confrontés aux occasions de changement que les jeunes qui sont nés avec la mondialisation de la technologique et de l'information. Ils ont l'aptitude et la curiosité de tester toutes les nouveautés, à l'inverse de leurs aînés (Dagnaud, 2013).

Tableau croisé Equipe * Age

			Age				Total
			31 ans et moins	Entre 31 et 41 ans	Entre 42 et 52 ans	53 et plus	
Equipe	Oui	Effectif	21	16	22	17	76
		% dans Equipe	27,8%	21,1%	28,9%	22,4%	100,0%
	Non	Effectif	10	6	2	2	20
		% dans Equipe	50,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0%
Total		Effectif	31	22	24	19	96
		% dans Equipe	32,3%	22,9%	25,0%	19,8%	100,0%

Source : Sortie SPSS

Refuser de travailler dans une équipe qui contient des collègues de différentes générations, vient au premier rang avec les employés de la nouvelle génération, et plus précisément les plus jeunes (50%). Ce refus de collaboration intergénérationnel peut être justifié par plusieurs raisons, par exemple:

- L'arrogance des anciens et leur conquête du pouvoir et du contrôle.

- Le manque de communication, puisque les jeunes et les anciens ne parlent pas le même langage.

Ainsi, si nous nous conformons à cela, les employés issus de la même génération auront tendance à travailler et à communiquer d'une façon similaire.

Tableau croisé Conflit * Age

		Age				Total	
		31 ans et moins	Entre 31 et 41 ans	Entre 42 et 52 ans	53 et plus		
Conflit	Oui	Effectif	20	11	9	4	44
	% dans Conflit	45,5%	25,0%	20,5%	9,1%	100,0%	
Non	Effectif	11	11	15	15	52	
	% dans Conflit	21,2%	21,2%	28,8%	28,8%	100,0%	
Total	Effectif	31	22	24	19	96	
	% dans Conflit	32,3%	22,9%	25,0%	19,8%	100,0%	

Source : sortie SPSS

En ce qui concerne la diversité générationnelle, elle est synonyme de 'Conflits' avec le plus grand pourcentage (42.9%), et cela de la part des employés les plus jeunes. Même si le pourcentage propre aux employés les plus âgés soit relativement faible (14,3%), un conflit intergénérationnel est une interaction entre employés de génération différentes.

➤ **La relation Conflit intergénérationnel & Ambiance de travail**

Tableau croisé Age * Ambiance * Conflit

Conflit		Ambiance					Total		
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0			
Oui	Age	31 ans et moins	Effectif	2	4	13	1	0	20
		% dans Age	10,0%	20,0%	65,0%	5,0%	0,0%	100,0%	
	Entre 31 et 41 ans	Effectif	1	3	5	1	1	11	
		% dans Age	9,1%	27,3%	45,5%	9,1%	9,1%	100,0%	
	Entre 42 et 52 ans	Effectif	0	4	4	1	0	9	
		% dans Age	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%	100,0%	
	53 et plus	Effectif	1	1	2	0	0	4	
		% dans Age	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Total	Effectif	4	12	24	3	1	44	
		% dans Age	9,1%	27,3%	54,5%	6,8%	2,3%	100,0%	
Non	Age	31 ans et moins	Effectif	1	0	8	1	1	11
		% dans Age	9,1%	0,0%	72,7%	9,1%	9,1%	100,0%	
	Entre 31 et 41 ans	Effectif	1	2	3	4	1	11	
		% dans Age	9,1%	18,2%	27,3%	36,4%	9,1%	100,0%	
	Entre 42 et 52 ans	Effectif	0	2	6	6	1	15	
		% dans Age	0,0%	13,3%	40,0%	40,0%	6,7%	100,0%	
	53 et plus	Effectif	1	3	6	2	3	15	
		% dans Age	6,7%	20,0%	40,0%	13,3%	20,0%	100,0%	
	Total	Effectif	3	7	23	13	6	52	
		% dans Age	5,8%	13,5%	44,2%	25,0%	11,5%	100,0%	

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	10,709 ^a	4	,030
Rapport de vraisemblance	11,529	4	,021
Association linéaire par linéaire	8,140	1	,004
N d'observations valides	96		

a. 4 cellules (40,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,21.

Source : Sortie SPSS

D'après les tableaux ci-dessus, nous validons la dépendance des deux variables 'Ambiance' et 'Conflit' au niveau de confiance de 95% (Test de Khi-deux, p-value = 0.030).

Cette relation est telle que les employés qui ont déjà rencontré un conflit d'ordre générationnel jugent que l'ambiance dans leurs structures est de mauvaise qualité (évaluation de 1/5) jusqu'à moyenne (3/5).

Tableau croisé Ambiance * fréq_conflit

			fréq_conflit					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Ambiance	1,0	Effectif	0	1	0	5	1	7
		% dans Ambiance	0,0%	14,3%	0,0%	71,4%	14,3%	100,0%
	2,0	Effectif	3	6	8	2	0	19
		% dans Ambiance	15,8%	31,6%	42,1%	10,5%	0,0%	100,0%
	3,0	Effectif	6	18	17	5	1	47
		% dans Ambiance	12,8%	38,3%	36,2%	10,6%	2,1%	100,0%
	4,0	Effectif	4	7	5	0	0	16
		% dans Ambiance	25,0%	43,8%	31,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	5,0	Effectif	1	2	3	0	1	7
		% dans Ambiance	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%	14,3%	100,0%
Total		Effectif	14	34	33	12	3	96
		% dans Ambiance	14,6%	35,4%	34,4%	12,5%	3,1%	100,0%

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	36,122 ^a	16	,003
Rapport de vraisemblance	30,660	16	,015
Association linéaire par linéaire	5,576	1	,018
N d'observations valides	96		

a. 17 cellules (68,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,22.

Source : Sortie SPSS

Le test de Khi-deux confirme la dépendance entre les deux variables 'fréq_conflit' et 'Ambiance', une dépendance significative au niveau de confiance de 99% (p-value = 0.003). Ainsi, plus la structure de travail est un environnement de conflit intergénérationnel, plus l'ambiance au sein de cette structure est qualifiée de mauvaise.

Une ambiance de score (4/5) correspond aux fréquences de conflits les plus basses (1/5) et (2/5) avec une proportion de (68.8%). De l'autre côté, une mauvaise ambiance de score (1/5) correspond aux fréquences de conflits les plus élevées (4/5) et (5/5) avec un pourcentage de (85.7%).

D'après ce qui précède, l'hypothèse déclarant que les rapports existants entre les générations d'employés seraient souvent des rapports de nature conflictuelle, particulièrement entre les employés les plus âgés et les plus jeunes, ce qui impacte négativement l'ambiance au sein de la structure de travail, est validée. Trop d'anciens employés ne permettrait pas à l'équipe de découvrir de nouvelles techniques et manquerait de dynamisme. A l'inverse trop de jeunes employés ne donneraient pas de sécurité à l'équipe du fait de leur manque d'expérience et de connaissances, et cela manquerait de sérénité et de recul. Il est donc important de combiner une population intermédiaire qui va permettre d'atténuer les tensions entre les générations et de faciliter leur collaboration et le transfert réciproque de connaissances.

Conclusion

L'analyse des résultats de notre étude empirique des rapports intergénérationnels au sein du Holding Al Omrane-Fes a montré qu'en effet, la cohabitation intergénérationnelle au travail entre la génération des séniors et celle des juniors n'est pas toujours facile ni flexible. Cependant les réflexions présentées dans la littérature semblent exagérées dans la mesure où les enquêtés n'ont pas tous été d'accord sur l'ensemble des stéréotypes spéculés.

Ainsi, les anciens sont perçus par les jeunes comme pouvant constituer une ressource importante pour le monde du travail. Ils représentent un exemple de loyauté et de fidélité à l'organisation. Le problème réside dans leur résistance aux changements organisationnels et technologiques. D'un autre côté, les jeunes sont créatifs et innovants, s'adaptent plus facilement au changement, ils sont par contre moins fidèles à l'organisation et moins engagés dans leur travail ce qui rend leur gestion, aux regards des seniors, très difficiles.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que chaque génération dispose de caractéristiques négatives et d'autres positives au regard de l'autre génération, mais cela ne doit pas être considéré comme source de tensions et de conflits, et c'est là où réside le rôle de l'organisation qui doit investir et veiller à ce que les relations entretenues entre les employés d'âge différents s'établissent dans une logique profonde de complémentarité des uns et des autres.

Il faut noter aussi que la nature exploratoire et qualitative de notre étude, et qui se base sur les résultats d'une seule entité ne permet pas de s'ouvrir sur des associations statistiques entre des variables prédéterminées. Un tel objectif aurait conduit à recourir à des méthodes quantitatives. Nous avons, pour notre part, privilégié l'utilisation de méthodes qualitatives de manière à saisir les points de vue propres aux divers groupes d'acteurs. La validité interne des résultats, c'est-à-dire leur capacité à offrir un portrait fidèle des situations vécues dans les unités de service retenues pour l'étude, est renforcée en raison notamment du nombre considérable d'entrevues réalisées (plus de 80) et de la sélection aléatoire des répondants. En outre, le nombre d'unités de service et les récurrences observées à l'intérieur de chaque type d'unité nous amènent à faire l'hypothèse qu'une étude menée dans d'autres entités conduirait à des résultats similaires.

Bibliographie

- Attias-Donfut, C (1991). *Génération et âges de la vie*, Paris, PUF.
- Audet, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, 29(3).
- Biggs, S. (2007). «Thinking about generations: Conceptual positions and policy implications», *Journal of Social Issues*, 63(4).
- Bourkia, D., (2014) : « Le cadre, manager et acteur de la recherche ». *Revue : Objectif, soins & management*, mars 2014, n°224.
- Chauvel, L. (1998). *Le destin des générations*, Presses universitaires de France.
- Christin, J., & Moulette, P. (2008). « Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle: une étude exploratoire », 5e journée sur les carrières: carrières et contexte.
- Dagnaud, M. (2013). *Génération Y: Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*, Paris, Presses de Sciences po.
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). « When a “worker” becomes an “older worker” The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work », *Career Development International*, 13(2).
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines*, Paris, La découverte.
- Godelier, E. (2007). « Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. Vingtième Siècle », *Revue d'histoire*, (3).
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*, Vintage.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. (2011). « Generations in organizations. Research », *Organizational Behavior*, (31).
- Lagacé, M., Boissonneault, M. E., Armstrong, T. (2010). « La cohabitation intergénérationnelle au travail: des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances », *Télescope*, (vol. 16).
- Lefebvre, S. (2000). « Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois: enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1), DOI : 10.4000/pistes.3829.
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2).
- Pijoan, N., & Chevance, A. (2012). « Coopérations intergénérationnelles: Quels outils mobilisés pour quels objectifs? », *La Revue des Sciences de Gestion*, (1).

- Rafai, A. (2013). « La gestion des ressources humaines dans la fonction publique au Maroc: approches et stratégies », Paris, L'Harmattan.
- Saba, T. (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses ». Gestion, 34(3).
- Sahraoui, H. & Temnati, L. (2019). « La problématique de l'intégration de la dimension RH dans les décisions stratégiques de l'entreprise ». Revue ISG n°2, janvier 2019.
- Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.
- Turgeon, B., (1997) La pratique du management. Guide d'enseignement, Montréal Chenelière/McGraw-Hill, 1997.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). « Theoretical perspectives for strategic human resource management », Journal of management, 18(2).
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. Amacom.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of. NY: Amacom.
- <http://www.alomrane.gov.ma/Reseau/Al-omrane-fes> (consulté en Mars 2019)
- <https://www.hcp.ma/> (consulté en Février 2019)