

« Gérer les conflits de générations: Les mythes et les réalités »

Souper-conférence de Tania Saba, Ph.D.

Madame Saba est professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Son expertise sur les conflits intergénérationnels est le fruit de plusieurs années de recherche dans le domaine. En effet, le sujet de sa thèse doctorale effectuée en 1995 portait sur le vieillissement de la population et ses conséquences sur le monde du travail. En outre, madame Saba est l'auteure de plus d'une trentaine de chapitres de livres ainsi que de plusieurs articles scientifiques.

Une préoccupation de plus en plus présente

La conférence, qui a été présentée le 12 mars 2008 à Montréal, portait sur un sujet de plus en plus médiatisé, soit les conflits intergénérationnels. Bien que cette problématique soit au cœur de plusieurs débats et préoccupations, il semble qu'encore bien peu d'études sérieuses ne se soient penchées sur la situation pour établir les différences réelles entre les générations en présence sur le milieu de travail. La conférence de Mme Tania Saba a permis de jeter un éclairage juste et rigoureux sur ce sujet.

Une problématique émergente?

Avant même de s'intéresser aux conflits intergénérationnels, il semblait primordial de se pencher sur l'évolution démographique des dernières décennies qui sont, entre autres, à l'origine de l'importance de la problématique. Ainsi, les mouvances qui ont pu être observées en termes de taux de natalité, d'âge moyen de la retraite, d'égalisation de l'accès au travail des femmes et même de politiques gouvernementales sont des facteurs qui ont contribué à rendre plus ou moins saillante la diversité des âges dans les entreprises d'aujourd'hui. Cependant, il faut considérer que ces facteurs ne sont pas directement à l'origine des conflits intergénérationnels, mais contribuent uniquement à augmenter ou à diminuer le nombre d'individus dans chacune des différentes tranches d'âge. Ainsi, il est réaliste de croire que ces conflits ne sont pas nécessairement émergents, mais plutôt mis de l'avant dans un contexte social où le monde du travail vit un changement démographique unique.

Les attentes au travail selon l'âge des travailleurs

Nonobstant l'émergence de cette préoccupation intergénérationnelle, il est possible de se questionner quant à la présence de réelles différences entre catégories d'âge. Pour répondre à cette question, les résultats d'une étude portant sur les attentes des employés au regard de sept grandes valeurs au travail ont été présentés (Saba et al., 2005). De façon générale, l'étude montre que les attentes diffèrent peu entre les groupes d'âges en matière de sécurité d'emploi, d'autonomie, de climat de travail et de reconnaissance. Par ailleurs, les employés plus jeunes ont généralement des attentes plus élevées par rapport à la conciliation travail-famille, au développement de l'employabilité, et à l'avancement de carrière, comparativement à leurs collègues plus âgés.

Les perceptions du travail selon l'âge des travailleurs

Un autre aspect investigué dans les recherches de madame Saba a trait aux perceptions des employés par rapport à la justice dans leur organisation, leur confiance en leur employeur, la valeur de leurs compétences et l'importance de la carrière. Ainsi, les employés plus jeunes perçoivent généralement leur milieu de travail comme étant plus équitable, mais il est difficile de dire si ces différences tiennent à de réels biais perceptuels ou encore à de réelles différences vécues entre les groupes d'âge. Également, les 30 ans et moins ont davantage confiance en leur employeur, mais seulement pour une catégorie d'employés oeuvrant dans le secteur du commerce du détail, pas chez les cadres dans le secteur privé ou les fonctionnaires. Finalement, la perception des employés quant à la valeur de leurs compétences ainsi que l'importance accordée à leur carrière semblent diminuer significativement avec l'âge, bien que ce déclin soit d'un ordre de grandeur modéré.

Des moyens d'action pour la rétention des employés

Suite à ces diverses études, quelques recommandations ont pu être émises aux organisations soucieuses de gérer efficacement leurs employés. D'abord, les employés les plus jeunes du secteur public auront davantage tendance à rester dans une organisation qui leur offre une certaine stabilité d'emploi, de l'avancement de carrière et une bonne ambiance de travail. L'avancement de carrière semble également important pour les jeunes oeuvrant dans le commerce du détail. Au-delà de ses recommandations spécifiques, les similitudes importantes qui existent entre les différentes catégories d'âge suggèrent que les moyens généralement utilisés pour retenir les employés plus jeunes. En effet, des pratiques de reconnaissance, de développement de carrière et de gestion participative pourraient également être déployés pour l'ensemble des employés de l'organisation dans le but de les retenir et de stimuler leur engagement envers l'organisation.

Des pistes de réflexions...

Somme toute, il semble important de retenir qu'il existe beaucoup de similitudes dans les attentes et les perceptions des employés à travers les groupes d'âge. Qui plus est, les actions organisationnelles visant l'attraction et la rétention des employés devraient être alignées sur les valeurs qui semblent importantes pour l'ensemble des employés. Il semble périlleux de vouloir gérer les employés seulement en fonction de leur différence d'âge. Une avenue plus prometteuse serait plutôt d'essayer de comprendre comment l'organisation peut devenir une source d'accomplissement pour l'ensemble des employés en misant sur les bonnes pratiques qui répondent à leurs attentes.