

LES DIFFÉRENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL : FAIRE LA PART DES CHOSES

Tania Saba

HEC Montréal | « [Gestion](#) »

2009/3 Vol. 34 | pages 25 à 37

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-25.htm>

Pour citer cet article :

Tania Saba, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion* 2009/3 (Vol. 34), p. 25-37.
DOI 10.3917/riges.343.0025

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.
© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LES DIFFÉRENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES AU TRAVAIL

FAIRE LA PART DES CHOSES

L'AUTEURE

Tania Saba¹

Dans un monde du travail qui fait face constamment à des enjeux économiques, politiques et sociaux, motiver les employés à adopter des comportements positifs représente un défi majeur pour les organisations². Parmi les préoccupations les plus importantes figure la détermination des conditions d'emploi qui devraient être établies dans le but de stimuler certains comportements et attitudes. Or, on décrit souvent les plus jeunes générations au travail comme voulant des choses bien différentes de celles que désirent les générations qui les ont précédées (Finegold *et al.*, 2002; Conger, 2000). D'ailleurs, en 1997, McManus déclarait que nous vivions dans un environnement fortement conscient des différences générationnelles qui ne feront que s'accroître, au point de mener de façon imminente à des conflits intergénérationnels. Alors que, de nos jours, le débat sur les différences entre les générations prend de l'ampleur autant dans les médias que dans l'organisation, on constate que rares sont les études illustrant comment ce phénomène se manifeste dans les relations d'emploi et modifie les comportements et les attitudes au travail. Dans un article publié en 2002, Finegold *et al.* ont fait état de cette situation et décrié le manque d'études sur le phénomène. En 2009, la situation n'a malheureusement guère évolué.

Cet article examine les raisons d'un potentiel conflit intergénérationnel en milieu de travail. En se basant sur trois enquêtes³, il tente de rendre compte des différences générationnelles

en ce qui concerne les attentes face au travail et la loyauté envers l'organisation. Après avoir fait des constats sur la gestion des générations et posé un regard critique sur les différences entre les générations de travailleurs, nous présentons des implications et des conseils en la matière.

LES RAISONS DE L'INQUIÉTUDE LIÉE À LA GESTION DES GÉNÉRATIONS

Les travailleurs appartenant à plusieurs générations et à différentes catégories d'âge ont toujours cohabité dans les lieux de travail. Pourquoi une telle cohabitation semble-t-elle de nos jours soulever certains problèmes, notamment en matière de gestion des ressources humaines? Essentiellement, trois raisons peuvent être avancées. La première raison consiste à dire que les générations ont **des valeurs et des attentes face au travail** qui divergent et qu'il est parfois difficile de concilier (Mir *et al.*, 2002; Smola et Sutton, 2002). La deuxième raison renvoie au fait que, contrairement aux années antérieures, **le cycle de carrière** des individus au travail n'est plus linéaire, ce qui entraîne une cohabitation plus longue. Ainsi, la séquence formée par les études, le travail et la retraite est remise en cause et les individus quittent le marché du travail pendant certaines périodes, recyclent leurs compétences, reviennent sur le marché du travail, changent de carrière, prennent leur retraite et certains retournent aussitôt travailler (Guillemard, 2007). Ainsi, le remplacement d'une génération plus âgée par une nouvelle plus jeune ne s'opère plus de façon naturelle. La troisième raison expliquant les difficultés qui émergent de cette cohabitation fait référence à **l'incohérence des modes de gestion** des entreprises elles-mêmes. Les emplois stables et de qualité deviennent une denrée rare et les employeurs, bien plus souvent que par le passé, remettent aux employés la responsabilité de leur employabilité.

.....
Tania Saba est professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, tania.saba@umontreal.ca.
.....

DES VALEURS ET DES BESOINS DIFFÉRENTS SELON LES GÉNÉRATIONS

Sociologues et démographes se sont penchés sur la détermination des générations au travail. Communément, on s'entend sur le fait que le marché du travail est constitué de personnes issues de quatre générations, soit les «vétérans», les «baby-boomers», les «X» et les «Y»⁴.

LES VÉTÉRANS

Les **vétérans**, qui sont aujourd'hui âgés de 63 ans et plus, correspondent à la génération qui a connu les bouleversements économiques, technologiques et sociaux. On leur associe des valeurs parmi lesquelles figurent le sacrifice, la croyance que travailler durement sera récompensé, le conformisme, le respect de la loi et de l'ordre, le respect de l'autorité, la patience, le devoir avant le plaisir ainsi que l'honneur (Zemke *et al.*, 2000). Ces individus ont grandi dans des économies essentiellement agricoles et manufacturières. Ils sont loyaux, fiables, et considèrent leur travail comme une expérience à long terme⁵. Les vétérans envisagent le travail comme une fin en soi, et la satisfaction du travail bien fait est ressentie comme la récompense ultime de leurs efforts (Zemke *et al.*, 2000; Lancaster et Stillman, 2002). Ils sont perçus comme des dirigeants autoritaires qui valorisent la discipline plutôt que la flexibilité. Il semble que cette génération comprend de manière implicite l'importance du travail en équipe sans toutefois souscrire à des valeurs d'égalité ou de démocratie. Lancaster et Stillman (2002) notent aussi que cette génération est souvent frustrée par l'approche informelle du travail et le manque de respect des conventions que manifestent les plus jeunes travailleurs. Les vétérans estimeraient que les questions d'équilibre travail-famille sont des préoccupations personnelles et non des préoccupations organisationnelles.

LES BABY-BOOMERS

Les **baby-boomers**, qui sont omniprésents sur le marché du travail, comprennent les personnes nées entre 1946 et 1966. Ils se distinguent par le grand nombre de ses membres qui ont plus de 49 ans aujourd'hui et par le fait que les femmes issues de cette génération sont très présentes sur le marché du travail (Foot, 1996). Ayant connu des périodes de grande prospérité économique, les baby-boomers adoptent des valeurs comme l'optimisme, l'esprit d'équipe, la recherche de la gratification personnelle, la santé et le bien-être, la croissance personnelle, la jeunesse, le travail et l'engagement (Zemke *et al.*, 2000 : 68). De nombreux membres de cette génération sont considérés comme des bourreaux de travail (Lancaster et Stillman, 2002). Leur niveau de scolarité est élevé et leurs attentes quant à l'avancement de la carrière constituent une priorité (Foot, 1996; Lancaster et Stillman, 2002). Étant donné leur nombre important sur le marché du travail, la compétition est la voie qu'ils ont choisie pour se démarquer. Les baby-boomers auraient connu plus de difficultés que les générations plus jeunes à concilier emploi et famille; ils cherchent des moyens de réussir à la fois leur carrière et leur vie familiale. Ils semblent préférer la stabilité d'emploi pour avoir le temps de se construire une solide réputation au sein de la même organisation (Lancaster et Stillman, 2002). Pour Zemke *et al.* (2000), les baby-boomers ont des tendances égocentri-

ques et sont réfractaires à ceux qui voient les choses différemment, notamment les plus jeunes employés. Ces auteurs font également valoir que les baby-boomers n'appliquent pas nécessairement les principes qu'ils préconisent; leurs actions révèlent souvent des styles plus autoritaires que participatifs.

LA GÉNÉRATION X

La **génération X**⁶ est moins nombreuse que les baby-boomers et ses valeurs diffèrent des leurs, selon plusieurs auteurs, dont Bradford et Raines (1992) et Lancaster et Stillman (2002). On attribue à cette génération des besoins d'indépendance, d'autonomie et de contrôle du temps qui se manifestent dans leurs attentes face au travail, notamment par un esprit d'entreprise marqué, une forte implication dans la résolution de problèmes mais aussi par une plus faible loyauté envers leurs organisations et leurs gestionnaires. Adam (1998), Zemke *et al.* (2000), Maccoby (1988) et Conger (2000) ajoutent que les «X» aiment travailler et résoudre des problèmes de manière participative, selon des processus démocratiques. En somme, ils semblent vouloir contribuer d'une manière importante au rendement de l'organisation, et ce, immédiatement; ils souhaitent être entendus, participer et ne pas être écartés en raison de leur jeunesse ou de leur manque d'expérience. Cela a contribué à leur accoler la réputation d'être avides et impatientes, ne voulant pas attendre de faire leurs preuves dans l'organisation comme leurs prédécesseurs y ont été contraints. Maccoby (1988) note également que, en accord avec la forte valeur d'indépendance et de liberté des «X», la rémunération est perçue comme un moyen d'atteindre cette liberté, le travail étant considéré comme un moyen de gagner de l'argent et non comme une fin en soi (Lancaster et Stillman, 2002). Tulgan (1996) avait d'ailleurs affirmé que les «X» présentent les milieux de travail qui offrent des récompenses pour les contributions, le temps passé au travail et la créativité. On dit des membres de cette génération qu'ils ne veulent pas compter sur les institutions pour une sécurité d'emploi, car ils ont été témoins des mises à pied massives qu'ont subies leurs parents après avoir travaillé pendant de longues années pour le même employeur. Les incitations non financières sont alors valorisées par les membres de cette génération. Il s'agit notamment des occasions d'acquérir de nouvelles compétences, d'établir des relations à long terme avec des personnes qui leur permettraient de garder leurs options d'emploi constamment ouvertes et d'améliorer leur employabilité (Tulgan, 1996). Parmi les autres valeurs associées à la génération X, Zemke *et al.* (2000) mentionnent leur apprivoisement de la diversité culturelle, politique, sexuelle, raciale et sociale. Ils manifestent une pensée plus ouverte sur le monde, une aisance avec la technologie, la recherche de l'amusement, une absence de formalisme, d'indépendance et de pragmatisme (Zemke *et al.*, 1998). Parallèlement au fait qu'ils voudraient avoir un impact sur la société, voir leur travail reconnu et être responsables du succès de leur organisation, ils apprécient tout autant le temps libre, la flexibilité dans les horaires de travail et la possibilité de participer à des activités récréatives (Bradford et Raines, 1992). Selon Barnard *et al.* (1998) et Lancaster et Stillman (2002), les membres de la génération X veulent travailler de façon plus intelligente et être jugés selon les résultats. L'équilibre travail-famille est très important à leurs yeux, voire primordial, et compte dans leur décision d'accepter un emploi

(Solomon, 2000). Ils recherchent à la fois le plaisir et un sens dans leur travail ainsi qu'une atmosphère agréable de travail (Zemke *et al.*, 2000; O'Bannon, 2001).

LA GÉNÉRATION Y

Appelée «génération Internet», «*nexters*» et «l'écho des boomers», les membres de la **génération Y** sont nés à partir des années 1980 et viennent d'arriver sur le marché du travail. On attribue à cette génération des valeurs telles que l'optimisme, le devoir civique, la confiance, le besoin d'accomplissement, la sociabilité, la débrouillardise, la moralité et l'acceptation de la diversité (Jacob, 2002; Zemke *et al.*, 2000 : 132). Pour ces personnes, les ordinateurs font partie de leur façon de vivre, Internet ayant toujours été accessible. Il s'agit de la génération probablement la plus scolarisée et la plus capable d'accomplir plusieurs tâches à la fois. La génération Y se veut indépendante et autonome. Foot (1996) et Tapscott (1996) avaient prédit que cette génération serait bien disposée à travailler dans une structure moléculaire et flexible où les choses sont appelées à évoluer rapidement. Les «Y» chercheront à maîtriser plusieurs habiletés distinctes qui leur permettront d'occuper de nombreuses fonctions au sein de l'organisation (Paré, 2002). Ils veulent travailler au profit du bien collectif et fonctionnent très bien en équipe (Tapscott, 1998). Ils cherchent la motivation à travers l'innovation en manifestant la volonté de prendre part à la création de quelque chose d'important ou de beau (Hyatt, 2001). Ils peuvent réorienter leur carrière de cinq

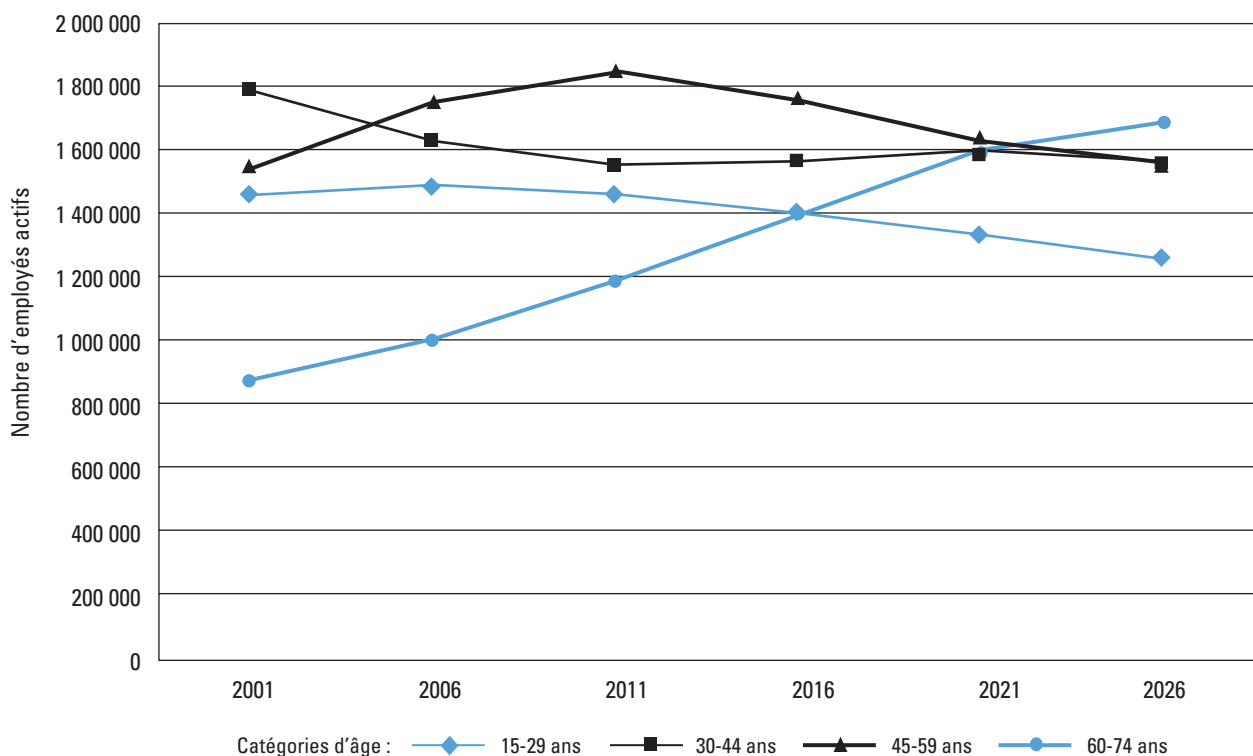
à huit fois (Alch, 2000) et modifier leur bagage de connaissances plusieurs fois pendant leur vie. Ils ont besoin de partager leurs idées et de collaborer. Ils jugent les gens en fonction de leur contribution, et non de la couleur de leur peau, de leur sexe ou de toute autre distinction. Les rapports d'égalité plutôt que de hiérarchie semblent prévaloir, cette dernière constituant une entrave sérieuse à la créativité, à la motivation, à l'engagement et à la réalisation personnelle (Tapscott, 1996, 1998). Les «Y» sont toujours prêts à prendre position et sont peu vulnérables au changement; c'est plutôt l'absence de changement qui leur paraîtrait anormale. On dit d'eux qu'ils aiment l'imprévu et qu'ils explorent sans cesse de nouvelles façons de faire les choses (Tapscott, 1998). Ils s'attendent à ce que la reconnaissance de l'entreprise soit fonction de la contribution et de l'expertise de chacun, plutôt que de l'ancienneté (Solomon, 2000). Finalement, ils cherchent un environnement permettant d'enrichir continuellement leurs connaissances et sont toujours prêts à relever de nouveaux défis (Lovern, 2001).

DES CYCLES DE CARRIÈRES VARIÉS ENTRAÎNANT UNE PLUS LONGUE COHABITATION

Les différences en matière de valeurs et d'attentes entre les générations sont davantage ressenties car on assiste, depuis 2006, à une importante modification de la représentation des membres des générations sur le marché du travail.

Schéma 1

Représentation de la population active du Québec selon quatre catégories d'âge: 15-29 ans, 30-44 ans, 45-59 ans et 60-74 ans



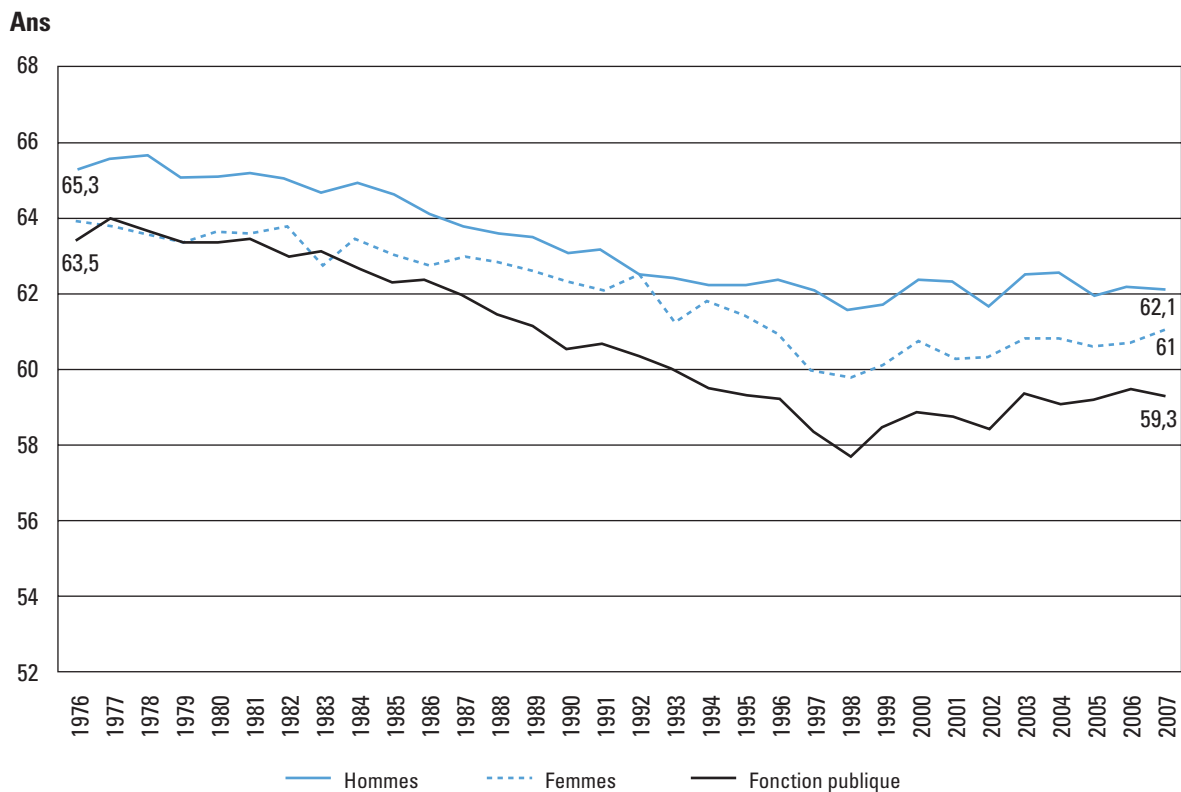
Selon les projections du schéma 1, on constate que, dès 2006, la population active était majoritairement composée de personnes âgées de 45 à 59 ans. Les membres de cette génération, essentiellement les baby-boomers, demeureront fortement présents jusqu'en 2021. Ils seront alors rejoints par les 30 à 44 ans et les 60 à 74 ans. Les jeunes seront à ce moment-là les moins bien représentés. Ce renversement de la pyramide d'âge constitue déjà une nouvelle donnée étrangère au monde de la gestion.

À cette représentation inhabituelle des catégories d'âge de la population active, une nouvelle tendance apparaît : la retraite tardive. Celle-ci ne correspond nullement aux tendances observées dans les années 1990, qui ont connu des vagues de départs anticipés à la retraite. L'âge moyen de la retraite grimpe depuis 2001, et ce phénomène se manifeste autant chez les hommes que chez les femmes et chez les employés de la fonction publique, généralement réputés pour les départs à la retraite les plus précoces (schéma 2).

À la tendance des retraites plus tardives qui se confirme, un phénomène nouveau s'ajoute : le retour au travail après la retraite et la multiplication des emplois de transition (*bridge employment*) (Adams et Rau, 2004). Ainsi, selon Statistique Canada (2003), on constate que les hommes qui ont pris une retraite volontaire retournent sur le marché du travail à temps

plein dans une proportion de 24 % pour toutes les catégories d'âge de 50 ans et plus, de 43 % chez ceux âgés entre 50 et 54 ans et de 22 % chez ceux âgés entre 54 et 59 ans. Par ailleurs, les hommes qui ont pris une retraite involontaire, comme dans les cas de licenciements massifs, retournent sur le marché du travail à temps plein dans une proportion de 70 % pour toutes les catégories d'âge de 50 ans et plus. Environ 78 % de ceux qui ont pris leur retraite entre 50 et 54 ans et environ 50 % de ceux qui l'ont prise entre 54 et 59 ans reviennent sur le marché de l'emploi. La proportion est inférieure chez les femmes, dont 15 % retournent au travail à temps plein quand elles ont quitté volontairement leur emploi après 50 ans, alors que 40 % y retournent à temps plein quand elles ont quitté involontairement leur emploi après 50 ans. Notons que ce retour au travail concerne dans des proportions plus importantes le travail à temps partiel. Environ 37 % des hommes de toutes les catégories d'âge de 50 ans et plus reviennent sur le marché du travail pour y occuper un emploi à temps partiel. Chez les femmes, 58 % de celles appartenant à toutes les catégories d'âge de 50 ans et plus, après avoir pris leur retraite, prennent un emploi à temps partiel. Les raisons invoquées pour expliquer le retour au travail après la retraite sont multiples. Elles ont trait principalement à une mauvaise estimation de l'impact financier de la retraite ou à la volonté de bénéficier des avantages personnels et sociaux qu'un emploi peut offrir.

Évolution de l'âge moyen de départ à la retraite au Canada entre 1976 et 2007 chez les hommes, les femmes et les employés de la fonction publique



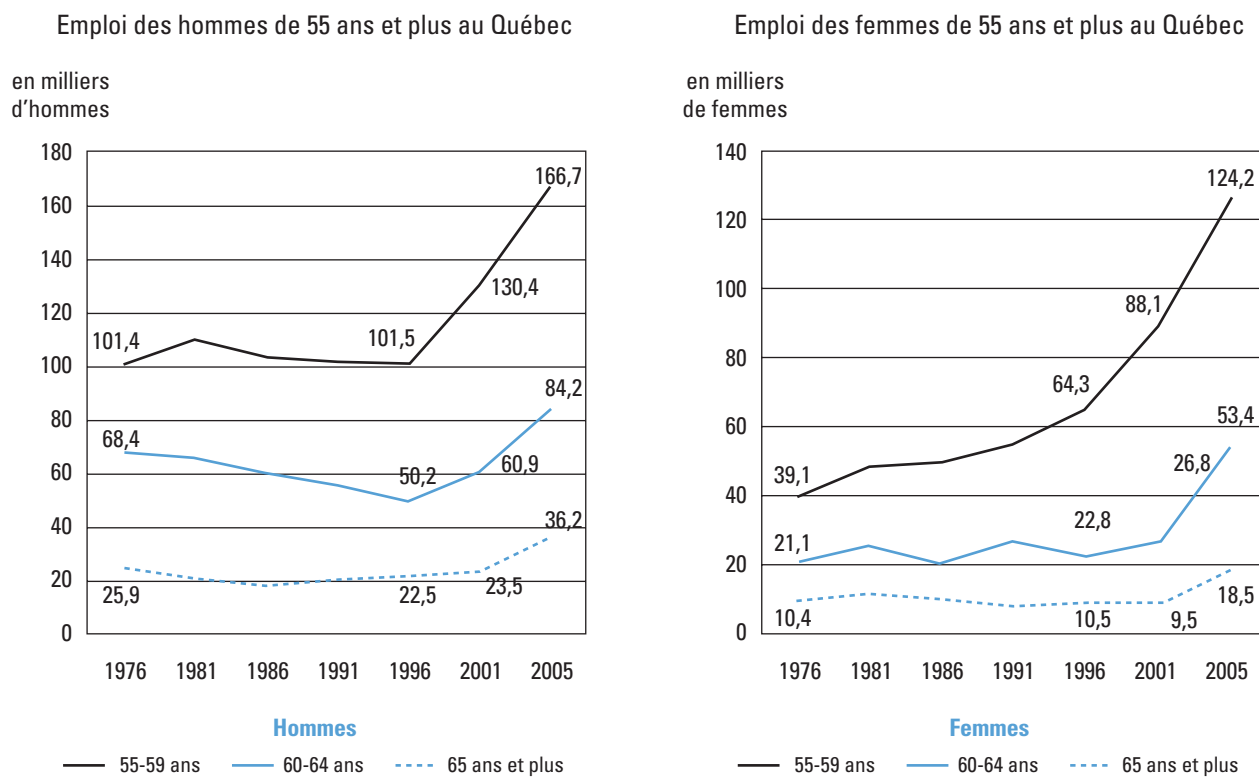
Parallèlement au phénomène du retour au travail après la retraite, une nouvelle réalité voit le jour et se confirme sur le marché du travail comme une tendance incontournable. Il s'agit des emplois de transition. La durée d'un emploi de transition est estimée à deux ou trois ans. Selon Hébert et Luong (2008), le «taux de survie» chez les personnes parties directement à la retraite après un emploi de carrière est estimé à 61 % après un an et à 47 % après quatre ans. La probabilité de passer à un emploi de transition semble être la plus forte après la première année vécue avec un statut de retraité. Selon Statistique Canada (2008), les travailleurs âgés étaient plus susceptibles de passer à un emploi de transition qu'à la retraite, même si l'emploi de transition est temporaire. En règle générale, les emplois de transition correspondent à un choix individuel. Alors que l'âge de la retraite diffère entre les hommes et les femmes, l'accès à des emplois de transition se fait dans des proportions équivalentes chez les uns et les autres. Les personnes ayant fait des études universitaires sont deux fois plus susceptibles d'accéder à un emploi de transition, alors que les départs à la retraite ne semblent pas varier selon le niveau de scolarité. Curieusement, les travailleurs mieux rémunérés, dotés d'un régime de retraite des employeurs, semblent plus portés à quitter leur emploi de carrière, à toucher leurs prestations de retraite et à continuer de travailler dans un emploi de transition.

À ces deux tendances, soit le retour au travail après la retraite et l'acceptation d'un emploi de transition avant de partir à la retraite, il faut ajouter le fait que les entreprises multiplient les efforts de maintien en emploi des travailleurs plus âgés. Conscientes du déclin démographique, des entreprises ont mis en application certaines prérogatives. Les pratiques de maintien en emploi sont généralisées et la peur de perdre des compétences irremplaçables forcent les entreprises à abandonner les pressions pour favoriser les départs hâtifs à la retraite. Les initiatives gouvernementales vont également dans ce sens et prônent dans l'ensemble des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques des mesures visant un vieillissement actif (OCDE, 2006; Saba et Guérin, 2004, 2005).

Compte tenu de ces nouvelles tendances (Gauthier *et al.*, 2007), il n'est pas surprenant de constater que le taux d'activité autant des femmes que des hommes de 55 ans et plus connaît une nette augmentation (schéma 3).

La cohabitation de plusieurs générations dans les milieux de travail est une réalité qui demeurera omniprésente pour les prochaines années et qui continuera certainement de se manifester pour les prochaines générations.

Évolution du taux d'activité des hommes et des femmes au Québec entre 1976 et 2005 et selon trois catégories d'âge: 55-59 ans, 60-64 ans et 65 ans et plus



DES CONDITIONS DE TRAVAIL INCOHÉRENTES

Si l'on attribue aux différentes générations au travail des valeurs et des attentes au travail qui divergent, on ne peut passer sous silence les nombreuses transformations que subissent les milieux de travail, notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion, et les contradictions qui font partie de notre vie de tous les jours. Ainsi, les employeurs réclament plus d'employés fidèles et loyaux, louent les mérites de l'abolition des barrières de statut, prônent des procédures de gestion équitable, vantent l'importance du développement des compétences et prétendent vouloir satisfaire les besoins des employés (Sparrow, 2000). D'autre part, on assiste de plus en plus dans les entreprises à la prolifération des formes de travail atypiques, à des régimes de retraite à prestations déterminées moins nombreux, à des écarts salariaux importants entre dirigeants et employés, à une plus grande préoccupation pour la satisfaction des actionnaires au détriment de celle des employés, à un moins grand nombre de programmes de formation de peur d'alimenter la concurrence et à un recours plus fréquent à la sous-traitance. Devant de telles conditions, on comprend que les employés, peu importe leur catégorie d'âge, veuillent se prémunir contre certaines carences dans la gestion. D'ailleurs, les employés plus jeunes, qui ont été témoins de l'expérience de leurs aînés, sont nettement plus sensibilisés à cette réalité (Davis et Harris, 2000).

DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL : DES ATTENTES ET DES BESOINS DIFFÉRENTS?

Des enquêtes réalisées entre 2003 et 2006 dans trois secteurs, à savoir le commerce de détail, les télécommunications et l'administration publique canadienne, ont révélé des résultats intéressants mettant en perspective les certitudes entourant les différences relatives aux générations au travail. Le schéma 4 indique les détails des trois enquêtes qui ont cherché à établir les différences dans les attentes entre des employés appartenant à trois catégories d'âge : les 30 ans et moins, les 31 à 44 ans et les 45 ans et plus⁷. Ces trois catégories d'âge devraient correspondre à la génération Y, à la génération X et aux baby-boomers. Sept attentes ou besoins

relativement au travail ont été sondés, soit le besoin d'équilibre travail-famille, le besoin de développer son employabilité, le besoin d'avancement de carrière, le besoin d'autonomie au travail, le besoin de reconnaissance, le besoin de stabilité d'emploi et le besoin d'un climat de travail sain. En plus de ces attentes, la différence de loyauté au travail et les éléments explicatifs d'un plus fort niveau d'engagement de la part des membres de chacune des générations ont été vérifiés.

LE BESOIN D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Comme l'indique le schéma 5, chez les cadres du secteur privé, on constate que les jeunes ont des attentes plus élevées quant à l'équilibre travail-famille. Dans la fonction publique, les attentes des jeunes sont également plus élevées, mais celles des 31 à 44 ans et celles des 45 ans et plus sont équivalentes. Dans le commerce de détail, les attentes pour ce qui est de l'équilibre travail-famille ne sont pas significativement différentes. Quant à la satisfaction des attentes liées à l'équilibre travail-famille par l'employeur, on constate qu'autant dans la fonction publique que dans le secteur du commerce de détail les générations plus âgées, et notamment les 31 à 44 ans, semblent moins satisfaites des pratiques organisationnelles en matière de flexibilité des horaires facilitant la conciliation famille et emploi.

LE BESOIN D'EMPLOYABILITÉ

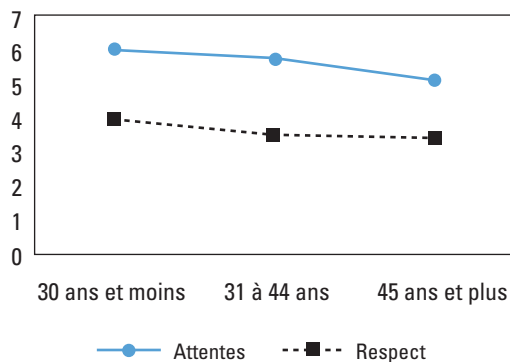
En ce qui concerne le développement de l'employabilité et la possibilité pour les travailleurs d'occuper des emplois intéressants sur le marché du travail en cas de mises à pied, les attentes des différentes générations divergent selon les milieux dans lesquels ils œuvrent. Dans le secteur privé, les jeunes sont ceux dont les attentes en matière de développement de l'employabilité sont les plus élevées, alors que dans la fonction publique, ce sont les 31 à 44 ans qui recherchent davantage des occasions de développement des compétences. Dans le commerce de détail, les attentes des 30 ans et moins sont équivalentes à celles des 45 ans et plus et sont plus élevées que celles des 31 à 44 ans. Quant à la perception de voir l'employeur satisfaire à ces attentes, seuls les jeunes du secteur du commerce de détail voient leurs attentes comblées, et ce, plus avantageusement que les générations plus âgées (schéma 6).

Détails des trois enquêtes analysant les différences entre les générations au travail

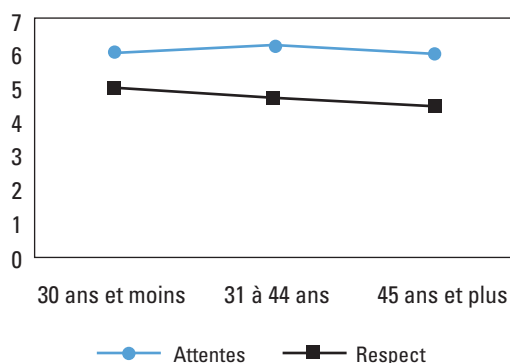
Commerce du détail	Entreprise – secteur privé	Organismes gouvernementaux
Emplois de cols bleus <ul style="list-style-type: none">• 271 participants• Moyenne d'âge : 32 ans	Emplois de cadres et de professionnels <ul style="list-style-type: none">• 101 participants• Moyenne d'âge : 39 ans	Emplois de professionnels <ul style="list-style-type: none">• 784 participants• Moyenne d'âge : 43 ans

Attentes et respect des promesses en matière d'équilibre travail-famille selon les générations : résultats pour les trois secteurs étudiés*

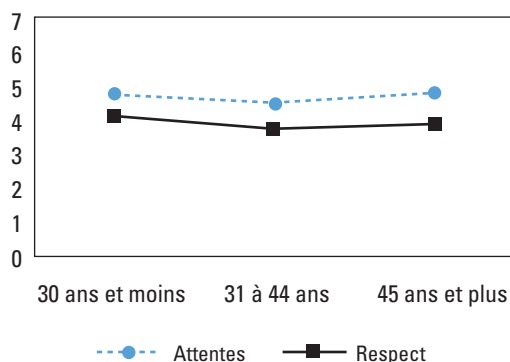
Équilibre travail-famille – Cadres – secteur privé



Équilibre travail-famille – Fonction publique



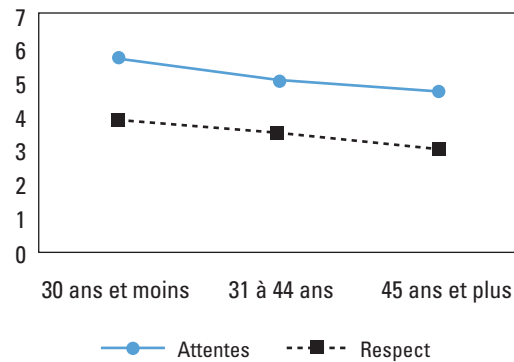
Équilibre travail-famille – Commerce de détail



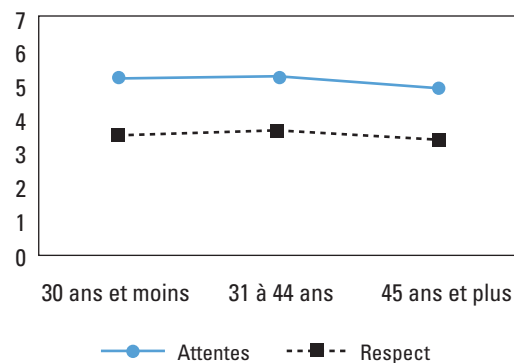
* Les lignes en pointillé indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

Attentes et respect des promesses en matière d'employabilité selon les générations : résultats pour les trois secteurs étudiés*

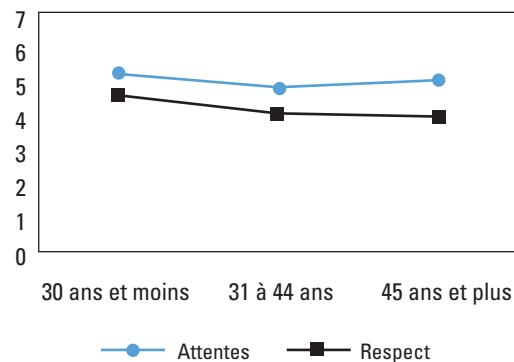
Employabilité – Cadres – secteur privé



Employabilité – Fonction publique



Employabilité – Commerce de détail



* Les lignes en pointillé indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

LE BESOIN D'AVANCEMENT DE CARRIÈRE

En ce qui a trait aux attentes quant à l'avancement de carrière, encore une fois les jeunes sont ceux qui manifestent les attentes les plus élevées, que ce soit dans le secteur privé ou dans la fonction publique. On ne note aucune différence à ce propos dans le secteur du commerce de détail. Par ailleurs, il est intéressant de constater que ce sont les cadres âgés de 31 à 44 ans qui semblent manifester le plus d'insatisfaction à l'égard des occasions d'avancement de carrière (schéma 7).

LE BESOIN D'AUTONOMIE AU TRAVAIL

On n'a pu déceler aucune différence relative aux attentes quant à l'autonomie chez les différentes générations et dans les différents secteurs. Mentionnons toutefois le fait que dans le secteur du commerce de détail, ce sont les 31 à 44 ans qui présentent le plus d'insatisfaction en comparaison des plus jeunes et des plus âgés pour ce qui est du niveau d'autonomie qui leur est accordé par l'employeur (schéma 8).

LE BESOIN DE RECONNAISSANCE

Le besoin de reconnaissance est tout aussi élevé dans l'ensemble des générations et dans l'ensemble des secteurs. Il y a seulement dans la fonction publique que les plus jeunes se déclarent plus satisfaits de l'atteinte du besoin de reconnaissance, comparativement à leurs aînés (schéma 9).

LE BESOIN DE STABILITÉ D'EMPLOI

Les attentes relatives à la stabilité des emplois sont équivalentes pour les différentes générations autant dans le secteur privé que dans la fonction publique. Dans le secteur du commerce de détail, les plus âgés ont les attentes les plus élevées au sujet de la sécurité d'emploi. Quant à l'offre des employeurs, on n'observe aucune différence entre les catégories d'âge (schéma 10).

LE BESOIN D'UN CLIMAT DE TRAVAIL SAIN

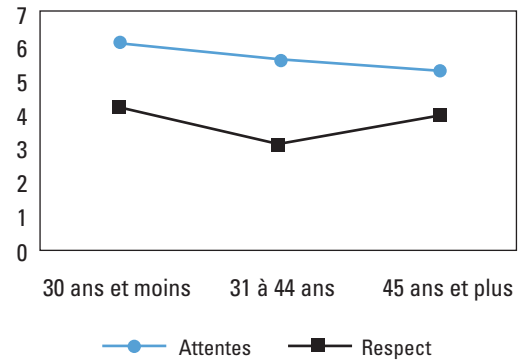
Les attentes en matière de climat de travail agréable sont légèrement plus élevées chez les plus jeunes cadres dans le secteur privé. Ces derniers semblent par ailleurs davantage satisfaits de l'atmosphère de travail que leurs collègues plus âgés. Aucune différence n'est notée dans le secteur public et dans le commerce de détail. Par ailleurs, remarquons encore une fois que, dans ce dernier secteur, les 31 à 44 ans semblent les moins satisfaits de la réalisation de leurs attentes pour ce qui est du climat de travail (schéma 11).

LA LOYAUTÉ AU TRAVAIL

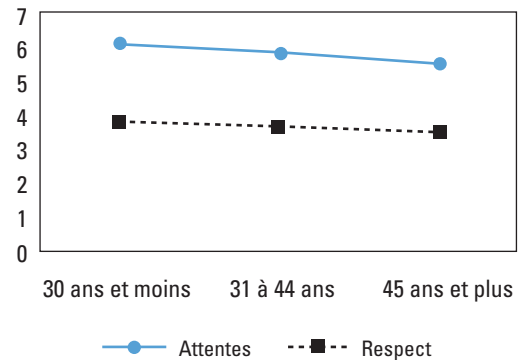
Contrairement aux diverses croyances, on n'enregistre aucune différence à propos de la loyauté envers l'organisation entre les générations au travail. Dans le commerce de détail uniquement, les jeunes de 30 ans et moins semblent manifester moins de loyauté. Par ailleurs, la loyauté de tous les employés est acquise lorsque l'employeur offre la possibilité de participer à la prise de décision et que le traitement des employés est perçu comme étant équitable. Signalons que les jeunes sont encore plus sensibles à l'équité dans les procédures et dans le traitement (schéma 12).

Attentes et respect des promesses en matière d'avancement de carrière selon les générations : résultats pour les trois secteurs étudiés*

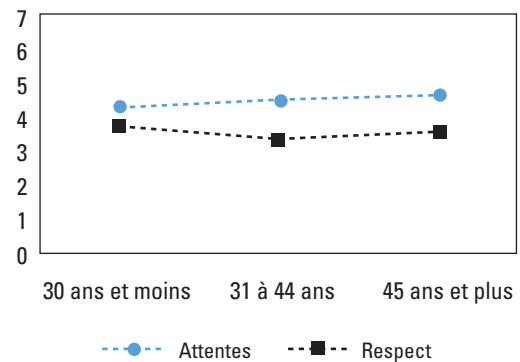
Avancement de carrière – Cadres – secteur privé



Avancement de carrière – Fonction publique



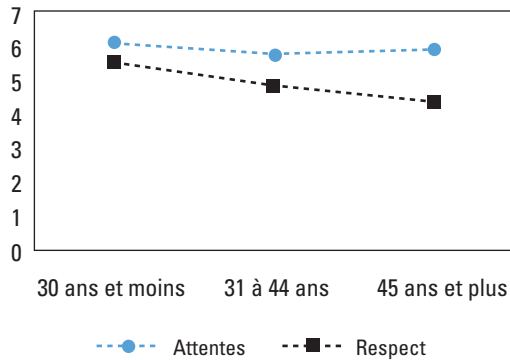
Avancement de carrière – Commerce de détail



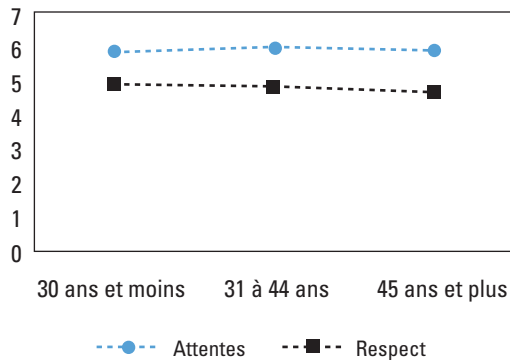
* Les lignes en pointillé indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

Attentes et respect des promesses en matière d'autonomie selon les générations : résultats pour les trois secteurs étudiés*

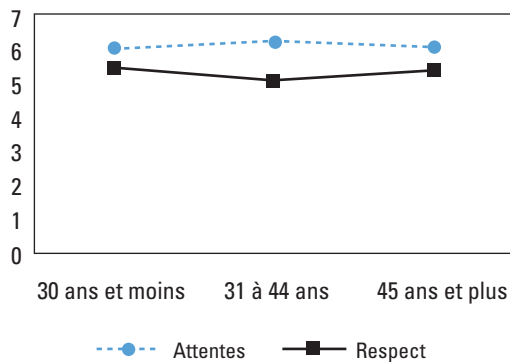
Autonomie – Cadres – secteur privé



Autonomie – Fonction publique



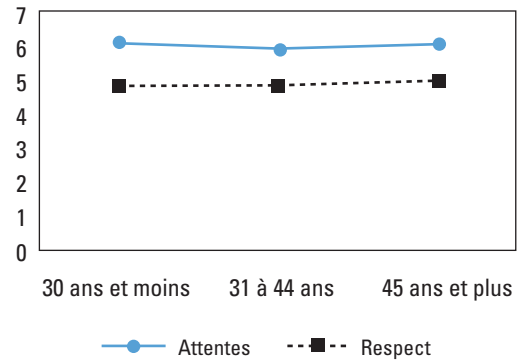
Autonomie – Commerce de détail



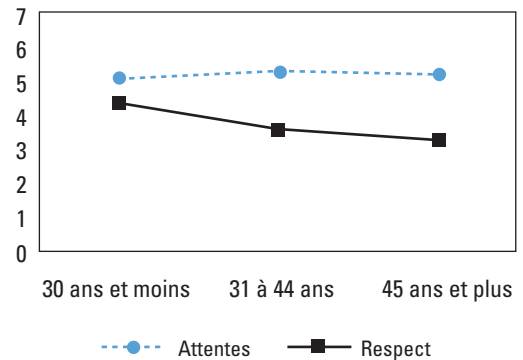
* Les lignes en pointillés indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

Attentes et respect des promesses en matière de reconnaissance selon les générations : résultats pour les trois secteurs étudiés*

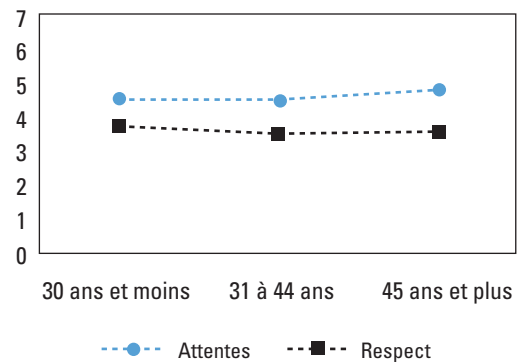
Reconnaissance – Cadres – secteur privé



Reconnaissance – Fonction publique



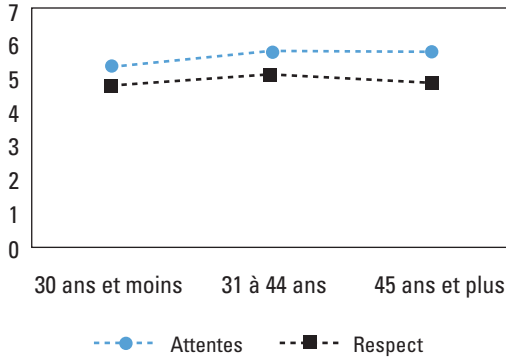
Reconnaissance – Commerce de détail



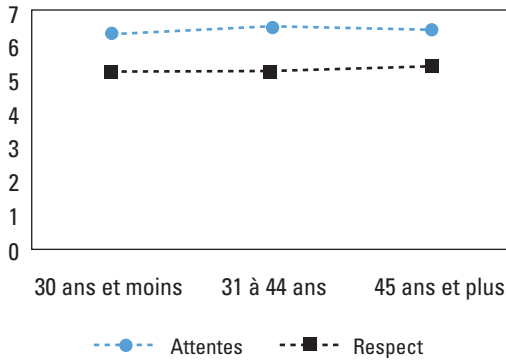
* Les lignes en pointillés indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

Attentes et respect des promesses en matière de stabilité d'emploi : résultats pour les trois secteurs étudiés*

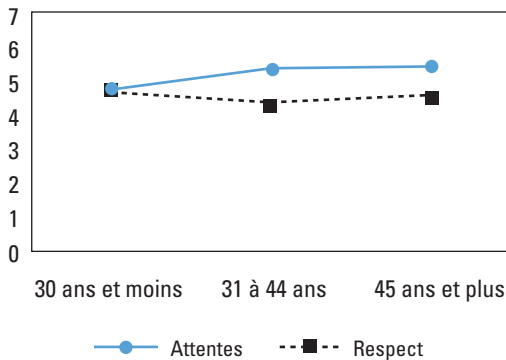
Stabilité d'emploi – Cadres – secteur privé



Stabilité d'emploi – Fonction publique



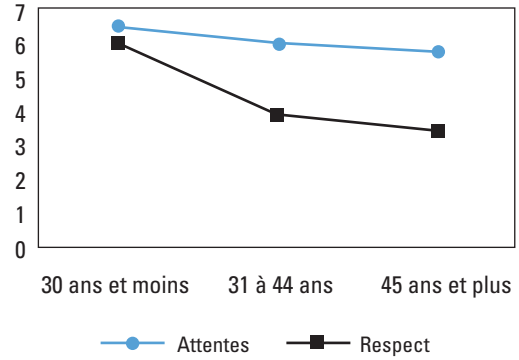
Stabilité d'emploi – Commerce de détail



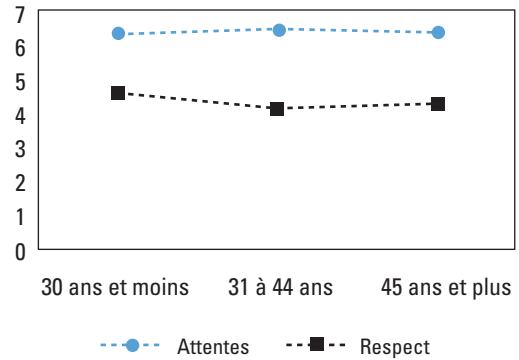
* Les lignes en pointillé indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

Attentes et respect des promesses en matière de climat de travail selon les générations : résultats pour les trois secteurs étudiés*

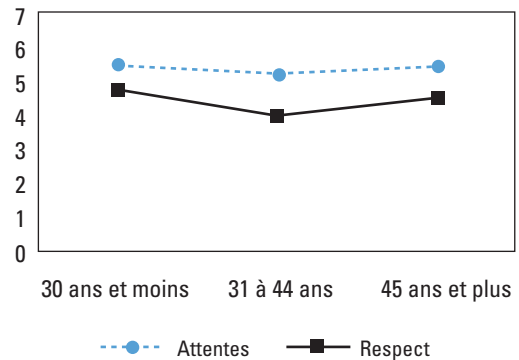
Climat de travail – Cadres – secteur privé



Climat de travail – Fonction publique

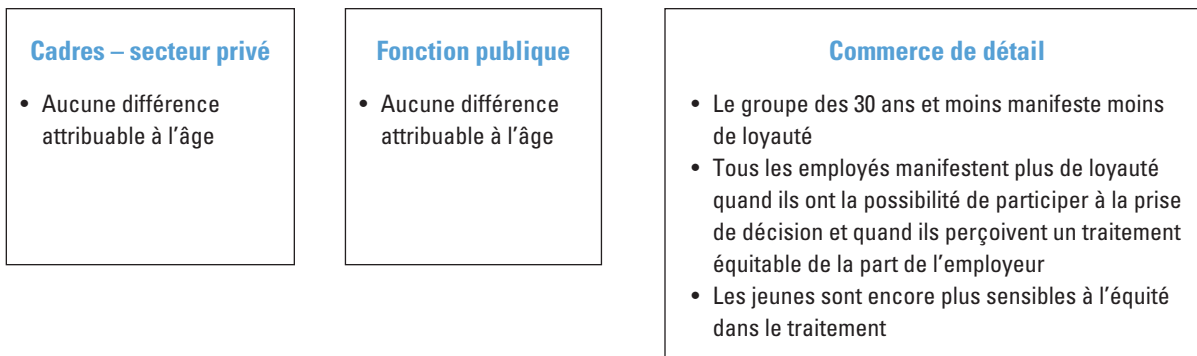


Climat de travail – Commerce de détail



* Les lignes en pointillé indiquent que les différences entre les trois générations ne sont pas significatives. Les lignes pleines indiquent que les différences le sont.

Loyauté au travail des différentes générations : résultats pour les trois secteurs étudiés



IMPPLICATIONS POUR LA PRATIQUE : SE MÉFIER DES GÉNÉRALISATIONS

Il est vrai que les attentes des plus jeunes, notamment en ce qui concerne l'avancement de carrière, l'employabilité et l'équilibre travail-famille, peuvent être plus grandes que celles des catégories d'âge plus élevées. Il est cependant important de constater que les attentes au sujet de la stabilité d'emploi, de l'autonomie et de la reconnaissance sont équivalentes. Tenir pour acquis que des employés exprimeront certaines attentes seulement parce qu'ils appartiennent à une catégorie d'âge semble donc recevoir peu d'appui dans les études et manquer quelque peu de fondements pour plusieurs raisons.

Premièrement, le fait de prêter attention à la manière de gérer certains aspects de l'emploi des membres des différentes générations a toujours existé dans les études qui ont traité par exemple des cheminements de carrière des individus. Les nombreuses recherches qui montrent que les besoins diffèrent entre employés en début de carrière, en mi-carrière et en fin de carrière mettent en exergue l'importance de se pencher sur les besoins de carrière qui varient en fonction non pas de l'âge nécessairement, mais du cycle de carrière, et d'y appliquer des pratiques de gestion adaptées (Finegold *et al.*, 2002; Saba *et al.*, 2008). Les études portant sur les besoins de socialisation des plus jeunes vont dans le même sens et expliquent l'importance qu'il faut accorder à l'intégration en emploi de toute personne nouvellement arrivée dans un milieu de travail (Bourrhis, 2007).

Deuxièmement, depuis quelques années déjà, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, on prône la nécessité d'individualiser la relation d'emploi. D'ailleurs, les études concernant le contrat psychologique vont dans ce sens et expliquent l'importance des conditions sur lesquelles les employeurs et les employés peuvent s'entendre dès l'embauche et qui détermineront ensuite, selon qu'elles sont respectées ou pas, les attitudes au travail. La notion de contrat psychologique explique donc l'importance d'établir des conditions de travail et puis de les respecter, et cela indépendamment de l'âge de l'employé⁹.

Troisièmement, l'instabilité du marché du travail, ses aléas et les réponses des entreprises qui ont souvent changé certaines de leurs pratiques ont rendu les employés plus sceptiques et divisé les employés en deux catégories : ceux qui sont dotés d'un pouvoir de négociation et qui peuvent exiger certaines conditions de travail, et les autres, qui sont moins nantis en ce qui a trait à la scolarité ou à la spécialisation et dont les compétences sont plus facilement échangeables, ce qui a conduit à leur marginalisation. Cet état de fait existe en fonction de la qualification des individus et est tout à fait indépendant de l'âge et donc de l'appartenance à une génération (Audet, 2004).

Quatrièmement, admettre que toute une génération présente les mêmes attentes ne tient aucunement compte des différences entre les individus appartenant à une même génération dont les valeurs ne sont pas nécessairement équivalentes. Ce raisonnement ne prend pas non plus en considération les différences qui existent entre les divers milieux de travail et les cultures organisationnelles qui y sont établies. Ainsi, selon les résultats présentés, il est évident que le milieu de travail forge les attentes des individus. Par exemple, un jeune travailleur qui brigue un emploi dans la fonction publique s'attend autant que les autres fonctionnaires à bénéficier d'une plus grande stabilité d'emploi qu'un travailleur occupant un emploi de transition dans le secteur du commerce de détail. Il ne s'agit pas là d'un effet de génération. Plusieurs différences quant aux attentes sont donc attribuables à des catégories d'emplois ou à des secteurs d'emplois, voire à des différences individuelles, et non à des différences de générations.

Si la segmentation de la population des travailleurs en catégories d'âge est intéressante car elle permet d'en comprendre les problématiques, le risque de considérer qu'il doit nécessairement en résulter des traitements différents est cependant quelque peu troublant. Les résultats des diverses enquêtes montrent clairement que les employés de trois secteurs différents et appartenant à des catégories d'emplois différentes ont certaines attentes plus élevées selon la catégorie d'âge et d'autres attentes équivalentes notamment en ce qui touche la reconnaissance, la stabilité d'emploi, l'autonomie au travail et l'employabilité. Il est important de noter que si les jeunes ont

des attentes plus élevées en matière d'équilibre travail-famille ou d'avancement de carrière, cela ne veut pas dire que les employés appartenant aux catégories d'âge plus élevées ne recherchent pas la satisfaction de ces besoins. Les jeunes s'attendent à une certaine flexibilité dans leur horaire de travail pour étudier ou élever de jeunes enfants. Par ailleurs, les personnes en mi-carrière désirent jouir de cette flexibilité pour s'occuper de leurs adolescents, de leurs parents et pour avoir du temps de loisir. Il n'en demeure pas moins que, pour les employeurs, le fait d'accorder à tous les employés une certaine flexibilité dans les horaires de travail rejoindra un grand nombre d'entre eux. Il en est de même pour les programmes de formation et de développement de carrière, pour les marques de reconnaissance, pour les formes d'organisation du travail qui laissent une certaine place à l'autonomie et à l'initiative, lesquels ne peuvent qu'être bénéfiques à la plupart des employés et accroître le sentiment de loyauté. Les bonnes pratiques étendues à l'ensemble des employés évitent le risque de rompre l'équité dans le traitement des individus et nivellent les différences attribuables à la diversité d'âge des employés.

Il est important de noter que si les jeunes ont des attentes plus élevées en matière d'équilibre travail-famille ou d'avancement de carrière, cela ne veut pas dire que les employés appartenant aux catégories d'âge plus élevées ne recherchent pas la satisfaction de ces besoins.

NOTES

1. L'auteure aimerait remercier Émilie Dalcourt et Sandrine Girard de leur contribution à la revue des écrits sur les générations au travail. Elle souhaite également remercier le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture qui a permis la réalisation de cette recherche.
2. Voir Davenport (1999), Cavanaugh et Noe (1999), Ryan (2002).
3. Cet article s'appuie partiellement sur des résultats présentés dans l'acte de congrès arbitré (réalisé en collaboration avec Louise Lemire, École nationale d'administration publique) suivant : «Generational conflict and its myriad of work behavior and attitudes», 18^e conférence annuelle de IACM (2005). En 2006-2007, ce texte a été parmi les 10 textes les plus téléchargés du Social Science Research Network sur le sujet.
4. Voir Adams (1998), Zemke *et al.* (2000), Verplanken et Holland (2002).
5. Voir Lancaster et Stillman (2002), Smith et Clurman (1997), Adams (1998).
6. Dans les écrits, on note une certaine disparité dans l'identification des années de naissance de la génération X. Alors que Foot (1996) établit que les membres de cette génération sont nés entre 1960 et 1966, on trouve plusieurs autres auteurs qui indiquent qu'ils sont nés entre 1965 et 1980.
7. Comme dans toute enquête, il faut noter quelques limites. Cette enquête a tenu compte non pas des valeurs des membres des différentes générations, mais de leurs attentes face au travail

et du niveau de réalisation de ces attentes. Également, les problématiques de conflits entre les générations au travail n'ont pas été examinées.

8. Voir Rousseau (1995), Rousseau et Tijoriwala (1998), Saba *et al.* (2006).

RÉFÉRENCES

- Adams, G., Rau, B. (2004), «Job seeking among retirees seeking bridge employment», *Personnel Psychology*, vol. 57, n° 3, p. 719-744.
- Adams, M. (1998), *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of the Millennium*, Penguin Books.
- Alch, M.L. (2000), «Get ready for a new type of worker in the workplace: The net generation», *Supervision*, vol. 61, n° 4, p. 3-7.
- Audet, M. (2004), «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 20-27.
- Barnard, R., Cosgrave, D., Welsh, J. (1998), *Chips and Pop: Decoding the Nexus Generation*, Malcolm Lester Books.
- Bourrhis, A. (2007), *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin Éditeur.
- Bradford, L.J., Raines, C. (1992), *Twentysomething: Managing and Motivating Today's New Workforce*, Master Media Limited.
- Cavanaugh, M.A., Noe, R.A. (1999), «Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 3, p. 323-340.
- Conger, J.A. (2000), «How "Gen X" managers manage», dans Osland, J.S., Kolb, D.A., Rubin, I.M. (dir.), *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall.
- Davenport, T. (1999), *Human Capital*, Jossey-Bass.
- Davis, J., Harris, C. (2000), «Retaining your hot skills employees – Use dollar and sense», *ACA Journal*, premier trimestre, p. 47-56.
- Finegold, D., Mohrman, S., Spreitzer, G.M. (2002), «Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 5, p. 655-674.
- Foot, D.K. (1996), *Entre le boom et l'écho 2000 : comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Boréal.
- Gauthier, H., Ménard, P.O., Desfossés, C., Fadel, A.M. (2007), *Vie des générations et personnes âgées : aujourd'hui et demain*, volume 2, Institut de la statistique du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2007/generation_vol2_fichier1.pdf.
- Guillemard, A.-M. (2007), «Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale», dans Tremblay, D.-G. (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Presses de l'Université du Québec, coll. «Économie politique», p. 15-31.
- Hébert, B.-P., Luong, M. (2008), «Emploi en transition», *L'emploi et le revenu en perspective*, novembre 2008, p. 5-13.
- Hyatt, L. (2001), «Understanding the generation gap», *The Canadian Journal of Workplace Issues*, Plans and Strategies, août, p. 24-26, 38.
- Jacob, R. (2002), «Génération Internet», *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 46.
- Lancaster, L.C., Stillman, D. (2002), *When Generation Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperCollins.
- Lovern, E. (2001), «New kids on the block», *Modern Healthcare*, vol. 31, n° 5, p. 28-32.
- Maccoby, M. (1988), *Why Work: Leading the New Generation*, Simon and Schuster.
- McManus, S.A. (1997), «The nation's changing age profile: What does it mean?», dans Thau, R.D., Heflin, J.S. (dir.), *Generations Apart: Xers vs. Boomers vs. the Elderly*, Prometheus Books, p. 110-139.

- Mir, A., Mir, R., Mosca, J.B. (2002), «The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations», *Public Personnel Management*, vol. 31, n° 2, p. 187-200.
- O'Bannon, G. (2001), «Managing our future: The generation X factor», *Public Personnel Management*, vol. 30, p. 95-109.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2006), *Vieillesse et politiques de l'emploi : vivre et travailler plus longtemps*, OCDE.
- Paré, G. (2002), La génération Internet : un nouveau profil d'employés, *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 47-53.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.
- Rousseau, D.M., Tijoriwala, S.A. (1998), «Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.
- Ryan, J.J. (2002), «Work values and organizational citizenship behaviours: Values that work for employees and organizations», *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, p. 123-132.
- Saba, T., Blouin, M., Lemire, L. (2006), «Statut d'emploi et engagement organisationnel : l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique», *CJAS/Revue canadienne des sciences administratives*, vol. 23, n° 4, p. 318-333.
- Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S., Schuler, R. (2008), *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e éd., ERPI et Pearson Education, 713 pages.
- Saba, T., Guérin, G. (2004), «Planifier la relève dans un contexte de vieillissement : conjuguer les préférences individuelles, les politiques publiques en matière de retraite et les enjeux organisationnels», *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 54-63.
- Saba, T., Guérin, G. (2005), «Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec», *Public Personnel Management*, vol. 34, n° 2, p. 195-213.
- Smith, J.W., Clurman, A. (1997), *Rocking the Ages: The Yankelovick Report on Generational Marketing*. HarperCollins.
- Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002), «Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 363-382.
- Solomon, C.M. (2000), «Ready or not, here come the net kids», *Workforce*, vol. 79, n° 2, p. 62-68.
- Sparrow, P.R. (2000), «New employee behaviours, work designs and forms of work organization, what is in store for the future of work», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, n° 3, p. 202-218.
- Statistique Canada (2003), *Le quotidien*, juin.
- Statistique Canada (2008), *L'emploi et le revenu en perspective*, novembre.
- Tapscott, D. (1996), *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1996.
- Tapscott, D. (1998), *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, McGraw-Hill, 1998.
- Tulgan, B. (1996), «Common misconceptions about generation», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, décembre, p. 46-54.
- Verplanken, B., Holland, R.W. (2002), «Motivated decision making: Effects of activation and self centrality of values on choices and behaviour», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, p. 434-447.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM.