

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Facultés des sciences humaines et sociales
Département de Psychologie et Orthophonie



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

Thème

Le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation des travailleurs aux âges élevés

Etude réalisée auprès des travailleurs en fin de carrière de l'entreprise CEVITAL

En vue de l'obtention du diplôme de master en psychologie

Option : **Psychologie du travail, de l'organisation et gestion des ressources humaines**

Présenté par :

BELLAL Amina

MEZIANE Naima

Encadré par :

Dr. HOCINI Amar

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous remercions notre promoteur, HOCINI Amar qui nous a toujours porté un grand soutien, pour son dévouement de mettre son savoir à notre disposition afin de réaliser notre étude.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude et nos chaleureux remerciements au personnel de l'organisme d'accueil, CEVETAL, pour leur guidance et leur précieuse assistance tout au long de notre stage. En particulier, nous souhaitons adresser nos remerciements à Monsieur MEBROK Kamal Eddine, dont le soutien inestimable a grandement facilité notre expérience.

Merci à toutes ces personnes qui nous ont soutenus pour l'achèvement de ce travail.

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ceux qui possèdent un bon cœur plein d'amour et de douceur, à ma chère maman BAYA et ma grand-mère ZOUHRA pour leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

A la mémoire de mon père AHMED qu'il repose en paix.

A les plus chères et les plus proches personnes dans le monde, mes tantes FARIDA, NAIMA et HASSIBA, et leurs maris ATHMANE, KARIM et ZIANE pour leurs encouragements et leur soutien moral.

A mes chères cousines et cousins.

A mes copines : NAIMA et NORA.

A toutes ma famille de plus grand au plus petit et tous mes amis dont je n'ai pas cité leurs noms.

Enfin je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de Ce modeste travail.

AMINA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ceux qui possèdent un bon cœur plein d'amour et de douceur, à mes chères parents SMAIL ET OUAHIBA pour tous leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières tout au long de mes études.

A les plus chères et les plus proches personnes dans le monde, mes sœurs WISSAM et YASMINE pour leurs encouragements et leur soutien moral.

A toute ma famille de plus grand au plus petit (AMINA, KAHINA, NAWAL, NACIRA BRAHIM, ABDELKADER) et ma grand-mère.

A mes copines : AMINA et NORA.

A toute ma famille cousins et cousines et tous mes amis dont je n'ai pas cité leurs noms.

Enfin je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de Ce modeste travail.

NAIMA

Liste des abréviations

RPS : Risques psychosociaux

OMS : organisation mondiale de la santé

TIC : Technologie de l'information et de la communication

GRH : Gestion des ressources humaines

SOC : Sélection, Optimisation, Compensation

DG : Directeur général

QHSE : Qualité, hygiène, sécurité, environnement

UMO : Unité de maintenance opérationnelle

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les différents facteurs des générations :	26
Tableau 2 : Dimensions individuelles et collective des RPS	41
Tableau 3 : La répartition des enquêtés selon le genre :	86
Tableau 4: La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'étude :.....	87
Tableau 5: La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :	87
Tableau 6: La répartition des enquêtés selon le poste de travail :	88

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Sommaire :

Introduction : 1

Partie théorique

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche

1.1- Problématique de recherche : 5

1.2- Les hypothèses de recherche : 7

1.3- Les raisons de choix du thème : 7

1.4- Les objectifs de la recherche : 7

1.5- Définition des concepts : 8

1.6- Les études antérieures : 9

• **Résumé du chapitre :**11

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

• **Préambule :**13

2.1- Notion et définition :13

2.2- Le conflit intergénérationnel dans la société :22

2.3-	Le conflit intergénérationnel dans l'organisation :	23
2.4-	Les facteurs du conflit intergénérationnel :	25
2.5-	Les relations intergénérationnelles dans les organisations :.....	31
2.6-	Conflit versus coopération entre les générations :	33
2.7-	Les raisons ou les causes de conflit intergénérationnel au travail :.....	35
2.8-	L'impact des conflits intergénérationnels sur le bon fonctionnement de l'entreprise :.....	36
2.9-	Gestion des conflits intergénérationnels au travail :	37
•	Résumé du chapitre :	37

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

•	Préambule.....	40
---	-----------------------	-----------

Section 1 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel.....40

3.1.1-	Éléments de définition des risques psychosociaux :	40
3.1.3-	Les facteurs de risques psychosociaux au travail	42
3.1.4-	Les principales sources de risques :	46
3.1.5-	Conséquences des risques psychosociaux :.....	48
3.1.6-	Les modèles de risques psychosociaux au travail :.....	52
3.1.7-	Prévention des risques psychosociaux :	56
•	Résumé de la section :	58

Section 2 : Le conflit intergénérationnel et l'adaptation des travail travailleurs en fin de carrière	58
• Préambule :	58
3.2.1- Modèles explicatifs de l'adaptation en fin de carrière :	58
• Résumé de la section.....	68

Partie pratique

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie de la recherche

• Préambule :	70
4.1- Le terrain d'étude :	70
4.1.1- Le choix du terrain d'étude :	70
4.1.2- La présentation du terrain d'étude :	70
4.2- La méthodologie de la recherche :	80
4.2.1- La méthode utilisée	80
4.2.2- La pré enquête :	81
4.2.3- L'instrument de collecte de données :	82
4.2.4- L'échantillon de l'enquête et sa taille :	83

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

• Préambule :	86
5.1- Analyse et interprétation des résultats :	86
5.1.1-. Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles des enquêtés:	86

5.1.2-	Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :.....	89
5.1.3-	Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :	93
5.1.4-	Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :	95
5.1.5-	Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse :	96
5.2.-	Discussion générale des résultats de l'étude :.....	98

Conclusion :.....102

Ouvrages

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION

Introduction :

Le travail est une activité centrale dans la vie des individus, permettant de gagner leur vie et réaliser ses aspirations professionnelles. Cependant, le travail peut également être source de conflits, que ce soit entre les employeurs et les employés, entre les collègues ou entre les différentes parties prenantes impliquées dans l'organisation du travail.

Les conflits au travail sont des situations dans lesquelles des personnes au sein d'une organisation ont des opinions, des intérêts ou des objectifs différents qui ne sont pas compatibles entre eux. Ces conflits peuvent prendre de nombreuses formes, telles que des désaccords sur la manière de réaliser une tâche, des différences de personnalité ou de style de travail, des différences culturelles ou encore des problèmes liés au pouvoir et à la hiérarchie.

Parmi les conflits qu'on peut trouver dans les organisations, le conflit intergénérationnel qui est un phénomène complexe qui peut se manifester dans différents domaines, tels que la famille, la société et le milieu professionnel. Ce genre de conflit se produit lorsque les différences générationnelles créent des tensions et des malentendus entre les personnes appartenant à des groupes d'âge différents.

Ce dernier, peut-être dû à une variété de facteurs, tels que les différences dans les valeurs, les croyances, les attitudes, les styles de vie, les expériences et les perspectives. Par exemple, les jeunes peuvent avoir des attentes différentes de celles des générations plus âgées en ce qui concerne le travail, la famille, les loisirs et la technologie. De même, les générations plus âgées peuvent avoir des attentes différentes en matière de respect, de discipline, de traditions et de normes sociales. Ces conflits peuvent avoir des conséquences négatives pour la santé mentale et le bien-être des travailleurs, y compris le stress, l'anxiété, la dépression et le burnout..., ce qui peut affecter leur capacité à s'adapter et à réussir dans leur travail. Les risques psychosociaux associés à ces conflits peuvent également nuire à la performance organisationnelle en réduisant la collaboration et la cohésion entre les membres de l'équipe.

Ce type de conflit peut avoir un impact négatif sur l'adaptation au travail des employés de toutes les générations, L'adaptation au travail est un processus par lequel les travailleurs s'ajustent à leur environnement de travail et développent les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches. L'adaptation au travail est essentielle pour maintenir un bon niveau de performance, mais elle peut être mise en péril par les risques psychosociaux. Les travailleurs qui sont exposés à des RPS

Introduction

peuvent avoir des difficultés à s'adapter à leur environnement de travail, ce qui peut entraîner des problèmes de santé, de performance et de satisfaction au travail.

Il est donc important de reconnaître les risques psychosociaux et de mettre en place des mesures pour les prévenir. Les employeurs ont un rôle clé à jouer dans la prévention des risques psychosociaux, en adoptant des politiques et des pratiques qui favorisent un environnement de travail sain et sécuritaire. Les travailleurs doivent également être encouragés à prendre soin de leur santé mentale et physique en pratiquant des activités de bien-être et en cherchant du soutien en cas de besoin.

En somme, les risques psychosociaux sont une réalité à prendre en compte dans le monde du travail, et leur prévention est essentielle pour éviter le conflit intergénérationnel.

Afin de bien mener notre étude et expliquer les différents éléments qui sont en relation avec notre thématique de recherche qui s'intitule le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation au travail, nous avons divisé notre travail en chapitres.

La partie théorique se compose de trois chapitres, le premier est réservé au cadre méthodologique qui illustre : la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés et objectif de la recherche. Deuxième chapitre, sur le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion. Le troisième est composé de deux sections dont la première section est consacrée aux troubles psychosociaux au travail lié au conflit intergénérationnel et la deuxième section parle sur l'âge de l'adaptation au travail.

La partie pratique englobe les deux derniers chapitres, le quatrième est Réservé à la présentation de l'organisation CEVITAL, le cinquième expose l'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain, ainsi que, la synthèse résultante de notre enquête.

Enfin, notre travail sera achevé par une conclusion générale.

PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE 1
CADRE MÉTHODOLOGIQUE
DE LA RECHERCHE

1.1- Problématique de recherche :

Le travail est considéré comme nécessaire dans la société humaine pour permettre aux gens d'être financièrement indépendants, le travail a un effet sur l'homme : s'il est parfois vécu comme une contrainte ou une dépendance. Le travail peut façonner moralement l'homme et lui apprendre à vivre avec les autres. Malgré les avantages de la vie professionnelle, on ne peut pas négliger les conflits qu'on peut trouver dans chaque organisation tel que : le manque de communication entre les membres de l'entreprise, difficulté de s'intégrer, manque de sensibilisation et aussi le conflit de génération.

Il y a toujours eu un problème des rapports entre les jeunes et les plus âgés, que ce soit dans la société ou dans l'organisation, c'est ce qui nous a poussé d'étudier le conflit intergénérationnel en entreprise, Pour Seydou Badian, le conflit des générations est « une mésentente, un désaccord entre les vieux et les jeunes ». Diverses 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.

Certaines recherches sur la cohabitation des générations au travail sont allées plus loin, et ont considéré 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. C'est ainsi que la thématique du conflit ou problème entre les générations, a donc émergé.

Le monde du travail d'aujourd'hui se compose de quatre générations distinctes, chacune avec son propre ensemble de valeurs, ses opinions et ses attentes en termes d'autorité, style de communication...

Ces quatre générations sont les suivantes : les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z, ces générations qui travaillent côte à côte sont donc confrontées à des situations conflictuelles potentielles découlant directement de leurs différences générationnelles ; qui peut engendrer des risques psychosociaux.

En ce sens de risque psychosociaux font partie des risques professionnels les plus récemment identifiés par l'OMS, elles les définissent comme risque pour la santé physique, mental et sociale provoqués par une exposition à des facteurs relationnels et organisationnels et des conditions

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

d'emploi pouvant avoir des effets néfastes sur le fonctionnement mental, physique et social d'un employé.

Ces risques psychosociaux sont souvent liés, ils ont des origines communes, par exemple la surcharge au travail, manque de lisibilité dans le partage des tâches et d'informations qu'on peut trouver chez les salariés qui sont vers la mi et fin de carrière avec les nouveaux arrivants (les jeunes), ces risques peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition des violences entre les salariés.

Les salariés les plus âgés trouvent de difficulté d'adaptation au travail, ce qui peut entraîner des risques psychosociaux associés à la transition professionnelle. Le conflit intergénérationnel est également une préoccupation importante dans le milieu de travail, en particulier entre les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs, qui peuvent avoir des perspectives et des styles de travail différents. Ces conflits peuvent entraîner des problèmes de communication, une baisse de productivité et même des risques psychosociaux si les tensions ne sont pas résolues de manière adéquate. Il est donc important de prendre en compte ces questions lors de l'adaptation des travailleurs plus âgés au milieu de travail et de promouvoir des environnements de travail inclusifs et respectueux de toutes les générations.

Cette problématique soulève des questions importantes sur les facteurs qui contribuent aux conflits intergénérationnels en milieu professionnel, sur les risques psychosociaux engendrés par ces conflits et sur les stratégies qui peuvent être mises en place pour prévenir ces risques en vue de préserver la santé psychologique et faciliter l'adaptation des travailleurs en fin de carrière.

Par conséquent, nous nous proposons, dans notre présente recherche, de répondre à la question de départ suivante :

Le conflit intergénérationnels perçu par les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) contribue-t-il à l'émergence de risques psychosociaux chez cette catégorie de population active ?

C'est sur cet arrière-plan que s'inscrit notre présente problématique dont nous essayerons de formuler nos questions et les hypothèses de recherche comme suit :

- Comment les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) perçoivent-ils leur relation intergénérationnelle avec les plus jeunes (moins de 40 ans) ?
- Quels sont les causes qui contribuent à la perception de cette relation intergénérationnelle ?

Chapitre 1 : Cadre méthodologique de la recherche

- La relation intergénérationnelle perçue favorise-t-elle les risques psychosociaux chez la catégorie âgée compte tenu du déclin de leurs ressources adaptatives ?

1.2- Les hypothèses de recherche :

H1 : Le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) est en fonction des mauvaises relations sociales au travail.

H2 : Le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) est en fonction des mauvaises relations professionnels.

H3 : Le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) influe négativement sur les différentes dimensions du burn out (épuisement, cynisme, dévalorisation de soi) chez la catégorie âgée compte tenu du déclin de leurs ressources adaptatives.

H4 : Le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) favorise l'intention de quitter l'entreprise chez la catégorie âgée compte tenu du déclin de ses ressources adaptatives.

1.3- Les raisons de choix du thème :

- L'importance d'acquérir, d'améliorer et d'approfondir nos connaissances sur le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation des travailleurs aux âges élevés.

1.4- Les objectifs de la recherche :

- Comprendre les facteurs qui contribuent au conflit intergénérationnel : étudier les facteurs tels que les différences de valeurs et de croyances, les désaccords sur les choix de vie, les attentes divergentes, les changements sociaux et économiques, les différences de pouvoir, etc.
- Étudier les causes du conflit intergénérationnel.
- La proposition de solutions pour favoriser des relations de travail positives entre les différentes générations.

1.5- Définition des concepts :

1.5.1- Conflit intergénérationnel :

Nous retiendrons ici la définition de **Grima (2007)** qui énonce que le conflit intergénérationnel est « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ». (<https://creg.ac-versailles.fr/le-management-intergenerationnel-partie-1>, s.d.)

Autrement dit le conflit intergénérationnel est un conflit qui se produit entre les membres de différentes générations, souvent en raison de différences d'opinions, de valeurs ou de perspectives qui peuvent découler de l'âge, de l'expérience de vie ou de la culture.

1.5.2- Risques psychosociaux :

Risques psychosociaux, également connus sous le sigle RPS, font référence à des dangers pour la santé mentale, physique et sociale des travailleurs, engendrés par les conditions de travail et les facteurs organisationnels. Les RPS peuvent prendre plusieurs formes telles que le stress, le harcèlement moral, le burn-out, les violences internes ou externes, l'abus d'alcool et de drogues, etc. Certains des RPS sont liés à l'organisation du travail et à des pratiques de gestion inadéquates qui peuvent causer une surcharge de travail, un manque de moyens ou d'autonomie, une absence de reconnaissance. (<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail>, s.d.)

1.5.3- La relation de travail :

La relation de travail est une notion juridique largement utilisée dans des pays du monde entier pour désigner la relation entre une personne appelée « salarié » (souvent aussi « travailleur ») et un « employeur » pour lequel le « salarié » exécute un travail dans des conditions définies, contre rémunération. Quelle que soit la définition qui en est donnée, c'est cette relation qui crée des droits et obligations réciproques entre le salarié et l'employeur. (**Conférence internationale du Travail, 2005**)

1.5.4- Le Burn out ou l'épuisement professionnel :

Cherniss (1980) décrit l'épuisement professionnel comme une réaction à une situation stressante au travail. Que ce soit la cause d'une surcharge de travail, de rôles mal définis, de désaccords avec

des collègues de travail ou de l'impossibilité de gravir les échelons, l'épuisement se manifeste par certains changements de comportements et d'attitudes envers le travail et le milieu de travail. Donc, n'importe quel conflit qui règne au travail peut, selon sa durée, engendrer des sentiments négatifs chez l'employé. Cherniss va même jusqu'à dire que la majorité des travailleurs sociaux ont, à un moment ou un autre dans leur carrière, ressenti au moins une forme légère d'épuisement professionnel. (Munroe & Brunette, N, 2001).

1.5.5- Le stress :

La définition proposée par l'Agence européenne pour la santé sécurité au travail est souvent retenue est la suivante : « Un état de stress survient quand il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

1.5.6-Définition du travailleur âgé :

Comme le soulignent Maurer et al (2003), la définition du travailleur âgé est fluctuante dans la littérature, allant de plus de 35 ans à plus de 58 ans. De plus aucun des auteurs ne précisent les raisons de son bornage. Dans une revue de littérature portant sur plus de 105 recherches, Ashbaugh et Fay (1987) avance le chiffre moyen de 53 ans. Dans un contexte francophone, Marbot (2000) retient le chiffre 50, sans fournir d'explications particulières. Dans un souci de comparaison, nous nous alignerons ici sur cette position pour définir un salarié comme âgé.

1.5.7-L'intention de quitter l'entreprise :

Le désir d'un salarié de volontairement quitter son entreprise et/ou son poste actuel.

1.6- Les études antérieures :

Afin d'enrichir notre recherche, nous avons effectué une recherche documentaire pour approfondir nos réflexions sur la structure étudiée. Nous avons consulté des thèses, des articles scientifiques, des dictionnaires, ainsi que des sites internet et des PDF. Ces sources d'informations nous ont aidé à mieux comprendre le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation des travailleurs au âges élevés (typologies des générations, Les facteurs du conflit intergénérationnel...).

1.6.1- L'étude de Patricia Vendramin et de John Cultiaux :

L'étude de Patricia Vendramin et de John Cultiaux (2008) fait référence à une partie des 163 interviews narratives et des 18 interviews de groupe, conduits auprès d'une population européenne d'enquête réparties en trois groupes d'âges (moins de 30 ans, de 30 à 50 ans, plus de 50 ans) et réalisées dans le cadre du programme SPReW (Social Patterns of Relation to Work -dimensions intergénérationnelles des mutations du rapport au travail-). Cette étude de dimension européenne, débutée en 2006, s'est achevée en 2008.

Les perceptions attachées aux générations en présence au travail s'articulent autour de cinq thématiques différentes. Ces cinq thématiques qui ressortent dans les propos tenus par les interviewés d'âges différents sur les générations correspondent aux éléments suivants :

- Les attitudes à l'égard du travail et de l'emploi ;
- Les aptitudes en matière de TIC,
- Les marques des trajectoires,
- La dimension sociale du travail,
- Les portefeuilles de compétences et les méthodes de travail. **(BOUTREUX & all, 2009-2010).**

1.6.2- L'étude de Live Career :

Selon l'étude de Live Career, 89 % des personnes interrogées considèrent la diversité des générations sur le lieu de travail comme un élément positif et 87 % estiment que la possibilité d'apprendre les uns des autres est une bonne chose pour leur expérience. C'est en effet l'un des principaux avantages de tous les types de diversité sur le lieu de travail – qu'elle soit liée à l'âge ou autre – les perspectives multiples favorisent l'apprentissage et améliorent également les résultats. Compte tenu de la complexité du travail aujourd'hui, aucun point de vue n'est jamais complet, et le fait de pouvoir consulter d'autres personnes qui voient les choses différemment permet de trouver de meilleures solutions.

Bien entendu, les divergences d'opinion peuvent également conduire à des conflits, et 78 % des personnes interrogées pensent qu'un lieu de travail multigénérationnel peut également conduire à des conflits. (<https://www.forbes.fr/societe/adr-ce-que-les-differentes-generations-attendent-du-travail/>, s.d.).

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons commencé par formuler une problématique de recherche. Ensuite, nous avons présenté les hypothèses sur lesquelles nous allons nous appuyer, tout en expliquant les raisons qui ont motivé notre choix de ce sujet de recherche et en définissant nos objectifs. Par la suite, nous avons défini les concepts clés qui seront essentiels à notre étude. Enfin, nous avons conclu ce chapitre en examinant les études antérieures.

CHAPITRE 2

LE CONFLIT

INTERGÉNÉRATIONNEL

DANS LE CONTEXTE

PROFESSIONNEL ET SA

GESTION

- **Préambule :**

Plusieurs problèmes animent les relations entre « jeunes » et « anciens ». D'abord le cloisonnement des services et des loisirs, mais surtout l'impression de difficulté d'accès au marché du travail. De tous ces facteurs, un écart culturel entre les générations s'effectue. Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les notions et définitions, typologies des générations ainsi que les causes et conséquences de ce conflit intergénérationnel.

2.1- Notion et définition :

2.1.1- Définition de génération et sa typologie :

a- Définition 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 ». (MRHARI & DINAR, 2019).

b- Typologie des générations :

À ce jour, la littérature confirme l'existence de quatre générations distinctes composant le marché du travail

- **Les seniors ou les « Baby-Boomers » (entre 1945-1960) :**

Nés dans l'après-guerre, ils constituent aujourd'hui la tranche d'âge des travailleurs les plus âgés. Le terme anglo-saxon « Baby-Boomers » fait son apparition pour désigner ceux dont l'année de naissance est comprise entre 1945 et 1960.

Les baby-boomers sont la génération la plus large ayant grandi au cours d'une grande prospérité économique. Leurs valeurs fondamentales seraient l'optimisme, l'esprit d'équipe, la gratification personnelle, la santé et le bien-être, la croissance personnelle, la jeunesse, le travail et la participation.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

Face à autant d'efforts pour travailler dur et réussir, les « Boomers » auraient connu plus de difficultés que les générations plus jeunes à trouver un équilibre entre le travail et la famille. Lancaster et Stillman (2002) notent qu'ils auraient eu de la difficulté à accepter la notion d'équilibre travail-famille, préférant trouver des moyens pour avoir les deux, soit une carrière fortement réussie et une vie de famille tout à fait épanouie.

Le travail serait au centre de leur vie. Les « Boomers » auraient mis l'accent sur la construction d'une carrière brillante dans le but de réunir un maximum de réalisations personnelles impressionnantes et de "monter" à des postes plus intéressants dans l'entreprise. C'est pour cette raison que les « Boomers » estimeraient que changer fréquemment d'emploi n'est pas une stratégie optimale pour la carrière. Ils préféreraient se construire une solide réputation au sein de la même entreprise avant de penser à changer d'organisation (**Girard, 2010**).

- **Les médieurs ou la génération X (nés entre 1961 et 1980) :**

La génération X est une plus petite génération. Selon Bradford et Raines (1992), les valeurs de cette génération diffèrent de celles des baby-boomers.

De nombreux auteurs notent que l'indépendance et l'autonomie dont les X feraient preuve dans la vie en général se traduit directement dans leur milieu de travail. Leur autonomie se manifesterait par un besoin d'indépendance dans la résolution de problèmes et dans le contrôle du temps et des activités au travail. Leur indépendance se manifesterait, quant à elle, par un fort esprit d'entreprise.

En continuité avec leurs fortes valeurs d'indépendance et d'autonomie, les X démontreraient très peu de loyauté envers leurs organisations et leurs gestionnaires. L'objectif de carrière des X, selon Lancaster et Stillman, serait le transfert et la mobilité et, par conséquent, la liberté.

Il semblerait que cette génération voudrait avoir un impact sur la société. Ses protagonistes auraient besoin de voir que leur travail est valorisé et qu'ils sont eux-mêmes responsables du succès de leur entreprise. Zemke et al. (2000) associent la génération X de manière générale aux valeurs suivantes: diversité (culturelle, politique, sexuelle, raciale, sociale), pensée globale, équilibre, aisance avec la technologie, amusement, absence de formalité, indépendance et pragmatisme. Tulgan (1996) les décrit comme les « latchkeykids », élevés par la télévision, habitués à faire face aux problèmes par eux-mêmes et persuadés que le travail peut être amusant.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

Comme Maccoby (1988) le note, l'argent n'a pas la même signification pour tout le monde, et il est donc apprécié pour différentes raisons. Selon lui, en accord avec la valeur forte des X concernant l'indépendance, l'argent les forcerait à être financièrement indépendants, leur permettant ainsi le contrôle de leur destin. Cela correspond d'ailleurs aux observations faites par Lancaster et Stillman (2002). En effet, ils disent que les X percevraient la liberté comme une récompense ultime, et le travail seulement comme un moyen de gagner de l'argent. Finalement, selon Tulgan, le lieu de travail que les X rechercheraient serait celui qui offrirait au jour le jour des récompenses pour chacune des contributions concernant le temps passé à l'emploi, le travail effectué et la créativité utilisée (Tulgan, 1996).

Tulgan rapporte aussi que les incitations non pécuniaires seraient les plus recherchées par les X. Il fait référence à l'apprentissage de nouvelles compétences et de connaissances, et à la construction de relations à long terme avec des personnes qui peuvent les aider à relever des défis créatifs, à recueillir la preuve de leur capacité, à apporter une valeur ajoutée dans leur lieu de travail (Tulgan, 1996). En effet, la littérature nous suggère que les X seraient très intéressés par l'amélioration continue de leurs compétences. Afin de rester en demande et de garder leurs options d'emploi constamment ouvertes, les X chercheraient des occasions de perfectionnement partout où ils pourraient les obtenir. C'est une génération qui a dû faire face à des possibilités d'emploi limitées et a donc appris à améliorer son employabilité par des activités qui favoriseraient ses futures embauches. Ainsi, en acceptant un emploi, les X seraient plus intéressées par la façon dont ce travail les aiderait à trouver leur prochain emploi, plutôt que la façon dont le travail pourrait conduire à l'avancement au sein de l'organisation.

Le temps libre, la flexibilité dans les horaires de travail et l'opportunité de participer à des activités récréatives seraient appréciés par cette génération (Bradford et Raines, 1992). Par ailleurs, Barnard, Cosgrave et Welsh (1998) notent que la génération X serait plutôt résistante à la culture «time-bravado», dans laquelle les employés sont récompensés pour leurs longues heures de travail et pour leur présence peu importe l'efficacité du travail réalisé. Selon eux, les X voudraient travailler plus intelligemment et non plus durement. Comme Lancaster et Stillman (2002) le disent, les X seraient susceptibles de demander ceci : « Quelle importance cela peut-il bien avoir à quelle heure j'arrive et à quelle heure je pars tant que le travail attendu est fait ? ».

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

De manière générale, l'équilibre travail-famille serait très important à leurs yeux. Solomon (1998) postule que les X considéreraient cet équilibre comme un enjeu primordial avant même d'intégrer le marché du travail et prendraient leurs décisions stratégiques de carrière et de travail avec cet équilibre comme critère principal. Maccoby (1988) nous indique que le désir des X d'équilibrer le travail et la famille irait au-delà de s'assurer simplement que le travail ne devienne pas omniprésent. La génération X, selon lui, serait la première dans l'histoire moderne à se demander « Pourquoi travailler finalement ? » Cole (1999) postule que les caractéristiques particulières de cette génération seraient la cause de leur différence avec les baby-boomers. Selon Cole, la génération X aurait des habitudes de travail, des comportements et des attitudes différentes et rechercheraient à la fois du plaisir et du sens dans leur travail.

On dit également des X qu'ils sont particulièrement opposés à la hiérarchie et à l'ancienneté. On dit que les X voient la structure hiérarchique des organisations comme quelque chose de lent et d'inefficace. Adam (1998) postule que les X seraient moins respectueux de l'autorité que des générations plus anciennes, en particulier quand leur niveau d'éducation est supérieur à celui de la figure d'autorité. Il est dit que les X auraient peu de respect pour l'ancienneté et l'expérience, car ils percevraient ces choses comme de faibles atouts dans un monde en pleine mutation. Zemke, Raines et Filipczak (2000) notent que les X seraient particulièrement hostiles aux commentaires tels que : « Nous avons essayé cela auparavant, mais cela n'a pas fonctionné » ou encore « c'est de cette manière dont nous avons toujours fonctionné ici ». Ils estimeraient que ces raisonnements ne favorisent pas la résolution de problèmes. Ces auteurs ajoutent que les X souhaiteraient contribuer d'une manière significative au rendement de l'organisation, et ce, immédiatement ; ils voudraient être entendus, participer et ne pas être écartés pour leur jeunesse et leur manque d'expérience. Ceci a contribué à leur faire la réputation d'être avides et impatientes, ne voulant pas faire leurs preuves dans l'organisation comme leurs prédécesseurs ont dû le faire.

Plusieurs auteurs nous apprennent également que les X chercheraient un espace de travail commun dans lequel ils pourraient avoir du plaisir et se lier d'amitié avec leurs collègues. Zemke, Raines et Filipczak (2000) postulent que les X compenseraient le manque de temps passé en famille en créant des « familles de remplacement » composées d'amis et de collègues. Maccoby (1988) et Conger (2000) ajoutent que les X seraient à l'aise de travailler et de résoudre des problèmes de manière participative, en équipe, et cela, particulièrement si les membres de l'équipe sont participatifs et démocratiques.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

Finalement, Harvey et Allard (2005) remarquent une tendance chez les X à manifester de l'impatience, de l'impudence et un manque de tact dans leurs relations professionnelles.

- **Les juniors ou la génération Y (nés entre 1981 et 1995) :**

La génération Y est aussi appelée la génération Internet, les Nexters et la génération du millénaire. Zemke et al. (2000) les définissent de manière générale comme des individus favorisant les valeurs suivantes : l'optimisme, le devoir civique, la confiance, l'accomplissement, la sociabilité, la débrouillardise (traduction libre de « streatsmarts »), la moralité et la diversité. Pour cette génération, les ordinateurs seraient une façon de vivre. Pour eux, Internet aurait toujours été accessible. Ils seraient probablement la génération la plus éduquée. En tant que travailleurs, ils seraient capables de faire de multiples tâches, manipuleraient très facilement les ordinateurs et seraient très optimistes.

La génération Y se veut indépendante et autonome selon Tapscott (1996). Il nous dit que cette génération sera bien disposée à travailler dans une structure moléculaire et flexible, la structure moléculaire des organisations étant basée sur l'individu, où chaque molécule est un individu qui doit réaliser un projet tout en faisant partie d'une équipe chargée de résoudre un problème (Foot, 1999). Cependant, selon Harvey et Allard (2005), leur point faible serait justement leur besoin de supervision et de structure. De plus, leur manque de maturité aurait tendance à influencer la gestion de leurs problèmes interpersonnels. Pintore (2008) ajoute que les Y fuient le stress ; il postule que cela expliquerait l'importance qu'ils accordent à la communication et la facilité qu'ils ont de travailler avec leurs aînés.

Pour les Y, il serait nécessaire que les choses aillent vite et ils seraient adeptes du principe du temps de réaction 0 (Tapscott, 1998). Selon Paré (2002), ils chercheraient probablement à maîtriser plusieurs habiletés distinctes leur permettant d'occuper plusieurs fonctions au sein de l'organisation.

Tapscott (1998) nous mentionne qu'ils voudraient travailler au profit du bien collectif et auraient une très bonne capacité à travailler en équipe.

Les Y chercheraient la motivation dans la quête d'objectifs à atteindre et dans l'innovation. Ils auraient la volonté de prendre part à la création de quelque chose d'important ou de beau (Hyatt,

2001). Ils pourraient réorienter leur carrière de cinq à huit fois (Alch, 2000) et pourraient modifier la totalité de leur savoir plusieurs fois pendant leur vie.

Ils auraient besoin de partager leurs idées et de collaborer. Ils s'intéresseraient aux idées et jugeraient les gens en fonction de leur contribution et non pas sur la couleur de peau, sur le sexe ou autre distinction. Cela favoriserait les rapports d'égalité plutôt que de hiérarchie. Finalement, pour eux, la hiérarchie constituerait une entrave sérieuse à la créativité, à la motivation, à l'engagement ainsi qu'à la réalisation personnelle par le travail (Tapscott, 1996).

Ils chercheraient également à développer des idées, à donner leurs opinions et à prendre position. Ils seraient à peine sensibles au changement ; son absence leur paraîtrait anormale. Ils aimeraient l'imprévu et la transformation constante du paysage. Ils chercheraient sans cesse de nouvelles façons de faire les choses et auraient une forte propension à l'innovation et à la créativité (Tapscott, 1998).

Ils s'attendraient 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) et ils ne demanderaient pas mieux que de participer activement à la création de richesses de l'entreprise (Tapscott, 1998).

Finalement, ils chercheraient un environnement permettant d'enrichir continuellement leurs connaissances et seraient toujours prêts à relever de nouveaux défis (Lovern, 2001). (Girard, 2010)

- **La génération Z (1995-2010) :**

La génération Z regroupe les individus nés après 1995, issus pour la grande majorité d'entre eux de parents de la génération X. Différents termes émergent pour qualifier les Z. Ils sont connus sous le terme « emos », diminutif du mot « émotion », renvoyant à la dimension affective qui les anime. Certains les désignent comme « i-génération », « digital natives » (génération Internet), « génération WTF » (Wikipédia, Twitter, Facebook) ou encore « génération hashtag », puisque les Z sont nés avec et ont ingéré les technologies numériques, en développant surtout des aptitudes. Proche de la génération Y dans ses attentes, la génération Z est également connue sous l'appellation « génération C » (Connecter, Communiquer, Créer, Collaborer). Pour le philosophe Vincent Cespedes, la génération Z est la « génération perle », incarnant la passion et la quête d'héroïsme. Les Z ne se définissent plus comme la génération de l'ostentation, comme c'était le cas pour la jeunesse des années soixante-soixante-dix. D'autres enfin préfèrent parler de «

génération alpha », renvoyant à un nouvel alphabet, pour souligner le nouveau paradigme de cette génération qui se caractérise par un nouveau rapport à la connaissance. La génération Z est bien une génération à part entière qui s'élabore en opposition aux autres générations : les baby-boomers, les X, mais aussi les Y (GENTINA & Marie-Ève DELECLUSE, 2018).

2.1.2- Définition du conflit, types, causes et résolution du conflit au travail :

a- Conflit :

Le conflit peut être défini de plusieurs façons. Comme on s'intéresse ici spécifiquement aux conflits dans les organisations, on adopte la définition suivante : le conflit est le résultat d'une opposition ou d'une divergence soit d'opinions, soit d'intérêts, soit de considérations, etc., entre deux parties qui ont des relations directement liées à leur environnement de travail, l'une d'entre elles percevant l'autre comme l'empêchant d'atteindre ses objectifs et inversement.

Cette définition englobe toutes sortes de situations conflictuelles dans une organisation : entre les membres d'un service par rapport à un autre, entre deux personnes prises individuellement (ex : à propos d'une promotion ou d'un budget), entre des groupes qui ont des buts divergents de ceux de leur organisation, etc. (ALIS & all, 2011).

b- Typologie des conflits organisationnels :

Déterminer les diverses facettes du conflit dans l'organisation servira à la maîtrise de ses sources. Il existe plusieurs genres de conflits selon les parties qui y sont mêlés. Plusieurs auteurs tels que : Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992 ; Rahim, 2001 ; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002 ; Cornier, 2004 ;) les classes en quatre catégories :

- **Le conflit interpersonnel** : met en avant plusieurs personnes qui ne sont pas d'accord sur un même point (intérêts, pouvoirs, identités, territoire, relation, affection, culture...).
- **Le conflit intrapersonnel** : se situe à l'intérieur de la personne, il est : cognitif, comportemental ou émotionnel.
- **Le conflit de groupe** : se subdivise en conflit intragroupe (qui concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement), et en conflit intergroupe (désaccord et tensions qui surviennent entre plusieurs groupes (syndicats/directions)).
- **Les conflits intra et inters organisationnels** : le conflit intra organisationnel naît de la façon dont les postes de travail sont réparties, des satisfactions et heurts suscités par l'organisation

de l'entreprise en raison des inégalités de l'organigramme et des relations entre supérieurs et subordonnés. Il peut être intra ou inter organisationnel. Il y a trois types principaux de conflits internes à l'organisation : vertical (survient entre différents niveaux de l'organisation), horizontal (chaque service poursuit ses propres objectifs sans se tourmenter par exemple à faire circuler un renseignement aux autres services de l'entreprise) ou staff and line (Il se produit quand une personne reçoit d'un tiers des charges qu'elle perçoit comme étant incompatibles entre eux). (Zahira, 2015).

c- Causes générales des conflits :

- **Prévisibilité :**

Un conflit se déclenche dans une organisation lorsque des événements provoquent des affrontements entre ses membres. Ces événements identifiés comme causes émergent des interrelations liées à la structure organisationnelle et aux êtres humains. Un conflit éclate rarement tout à coup. Son ampleur dépend de la réaction des personnes impliquées. Plus les interventions sont rapides pour en déceler les causes, moins il y a des chances que le conflit ne s'envenime. Un conflit prend surtout de l'ampleur lorsqu'il n'y a pas de consensus sur les points suivants : 1) admettre les faits ; 2) accepter les objectifs communs ; 3) tenir compte des méthodes 4) considérer les valeurs morales ; 5) anticiper un changement non voulu ; 6) prévoir les rumeurs 7) éclaircir l'information fournie ; 8) résoudre le désaccord ouvert ; 9) éviter le conflit possible.

- **Agents déclencheurs :**

Le déclenchement d'un conflit peut s'expliquer par de multiples raisons comme la surcharge de travail, la façon dont un supérieur immédiat traite son subordonné, les diverses facettes de la violence psychologique en milieu de travail qui portent des coups à l'âme etc. il peut être attribuable aussi à la structure même de l'organisation qui donne un sens au comportement de chaque individu. Autrement dit, les membres de l'organisation produisent et construisent par leur comportement la structure désirée. Par conséquent, l'efficacité de chaque fonction dans la hiérarchie structurelle, comme celles de la coordination, de la normalisation des tâches, de l'évitement des conflits etc. reposent sur la manière dont les individus voient leurs rôles, exercent leurs pouvoirs et leurs responsabilités, s'adaptent à leur environnement de travail, etc.

- **Quelques causes :**

Un conflit interpersonnel réfère à des personnes qui sont en opposition entre elles alors qu'un conflit structurel peut se présenter sous la forme d'une situation d'allégeance ou d'orientation ou de lutte de pouvoir entre les individus au niveau hiérarchique. De plus, les ressources dont disposent l'organisation sont limitées. La distribution de ces ressources entre les services est un exemple de situation qui peut générer des conflits, chaque service essayant d'obtenir le plus de ressources (ex: financières) possible. Dès lors, il y a incompatibilité des objectifs dans la mesure où les membres de chaque service cherche à maximiser leurs gains.

- **Causes individuelles :**

Les conflits peuvent être amplifiés à cause des besoins personnels à satisfaire qui donnent naissance à des relations de force. La structure des besoins n'est toutefois pas identique d'une personne à une autre, parce que les individus : a) ont tendance à être habités par des idéaux qui leur permettent d'accepter de vivre dans une grande misère matérielle ; b) tiennent plus aux notions affectives qu'aux notions matérielles ; c) visent le pouvoir et ne tiennent pas tellement compte des besoins des autres; d) ont beaucoup de soif intellectuelle mais oublient souvent d'exister, d'être, de prévoir ; de compatir d'aimer, etc.; e) projettent leur image dans les choses matérielles, car ils ne sont pas très sûrs d'eux en terme d'être.

Plusieurs aspects font partie des besoins de chaque personne, comme être sécurisé, communiquer, être traité équitablement être respecté, etc. Il est difficile d'isoler ces aspects de la vie quotidienne au travail. Si un de ces aspects ne donne pas satisfaction aux personnes impliquées, les conflits peuvent prendre de l'ampleur puisqu'ils sont toujours en germe dans le vécu quotidien de l'organisation. Cela est dû surtout au fait que chaque personne a ses propres perceptions, par exemple elle reçoit des informations qu'elle sélectionne et interprète en fonction de ce qu'elle estime essentiel pour les besoins qu'elle doit satisfaire. (ALIS & all, 2011).

- d- Etapes de la résolution du conflit :**

Chaque organisation connaît des conflits, ce qui dénote, en un certain sens, un sain échange de vues et une saine créativité. Les conflits peuvent cependant être nuisibles et entraîner le mécontentement des employés, une baisse de la productivité, un piètre service à la clientèle, l'absentéisme, une plus grande rotation du personnel, un stress plus important lié au travail, un

plus grand nombre de litiges fondés sur des plaintes de harcèlement ou un milieu de travail hostile. Lorsqu'on s'emploie à résoudre les conflits en temps opportun, on en retire des avantages au niveau de la productivité, les coûts sont moins élevés, et le moral des employés est meilleur lorsqu'ils estiment que l'organisation dispose d'un processus équitable et cohérent de résolution de conflits.

Pour résoudre les conflits au sein du groupe, il serait bon d'envisager et d'adopter les principes suivants. Plusieurs modèles sont proposés pour la résolution des conflits avec des étapes consistant à : reconnaître le problème, le décrire, l'analyser, proposer des solutions, évaluer leur efficacité et les mettre en application. (Zahira, 2015)

2.1.3- Définition du conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel :

Le terme « conflit intergénérationnel » peut être défini comme : « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ». (BOUTREUX & all, 2009-2010).

Le conflit des générations est donc les contradictions idéologiques qui peuvent exister entre des personnes des générations différentes.

2.2- Le conflit intergénérationnel dans la société :

Le conflit entre des personnes d'âges ou de générations différentes.

Exemples :

- Un conflit entre des personnes d'âges différents dans une même communauté.
- Des jeunes qui essaient d'intimider des gens plus âgés dans les rues – menace verbale, comportement provocateur.
- Les plus vieilles générations qui critiquent ouvertement la jeunesse de manière générale, se basant sur des fictions et non sur des faits, du fait d'un manque de compréhension sur l'évolution de la société.
- L'âgisme comme conséquence ou symptôme de ce conflit - discrimination contre les personnes plus vieilles ou plus jeunes.

Pourquoi cette situation se produit-elle ?

Un conflit intergénérationnel survient lorsqu'il y a un manque de compréhension d'une génération différente et/ou un manque de respect pour celle-ci. Cela peut mener à de l'intimidation, à une division de la communauté, à un comportement dangereux ou, dans le pire des cas, à la violence.

Les jeunes générations peuvent avoir beaucoup de mal à s'identifier aux personnes plus âgées - comprendre qu'elles ont été jeunes aussi, qu'elles ont contribué à la société et que bien qu'elles soient moins actives en raison de leur âge, elles sont toujours aussi intelligentes et qu'elles ont une riche expérience à partager.

Les plus vieilles générations peuvent avoir beaucoup de mal à tolérer le comportement de quelques jeunes. Ils peuvent avoir beaucoup de mal à accepter qu'ils aient beaucoup plus d'opportunités de nos jours et ne font pas face aux mêmes difficultés. Ils ne peuvent pas reconnaître que les jeunes font aujourd'hui face à des défis différents liés à la société moderne. Ils ne peuvent tout simplement pas comprendre ces défis. (**Conflit intergénérationnel - 1222 Mots | Etudier**).

2.3- Le conflit intergénérationnel dans l'organisation :

a- 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.

b- 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.

c- 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.

d- 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.

e- 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).

f- 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 ».

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. (MRHARI & DINAR, 2019)

2.4- Les facteurs du conflit intergénérationnel :

« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante », disait George Orwell.

Les recherches effectuées sur le conflit intergénérationnel ont identifié plusieurs facteurs qui peuvent contribuer à ce type de conflit au travail, Voici quelques-uns des facteurs courants qui peuvent contribuer à des tensions entre différentes générations :

- Différences de valeurs, d'attitudes et d'expériences de vie entre les différentes générations.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

- Différences de style de communication, d'utilisation de la technologie et de formation professionnelle.
- Conflits liés à la gestion des carrières, telles que les promotions et les augmentations de salaire.
- Différences de priorités en matière de travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Manque de compréhension et de respect mutuel.

Tableau 1 : Le tableau ci-dessous explique les différents facteurs des générations :

Génération	Baby-boomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (1995-2010)
Les valeurs	L'optimisme, l'esprit d'équipe, La confiance, La loyauté, La gratification personnelle, La patience, l'engagement, la croissance personnelle, La jeunesse, Le travail, La participation et liberté d'expression.	Indépendance, très peu de loyauté, l'autonomie, l'indépendance, équilibre, pragmatisme, amusement.	Innovation, solidarité, collaboration, flexibilité, l'optimisme, La confiance, l'accomplissement, la sociabilité, La moralité.	La diversité, l'entraide l'honnêteté et la transparence l'ambition, l'utilisation de la technologie, adaptable, indépendant.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

Les besoins	Reconnaissance, sécurité d'emploi, formation professionnelle continue.	Equilibre travail-famille, se développer et d'apprendre, être entendus et ne pas être écarté.	L'innovation, la collaboration, l'indépendance, besoin de supervision et de structure, la motivation, donner leurs opinions et à prendre position.	Travailler à distance, outils technologiques avancés pour leur travail, opportunités d'apprentissage et de développement personnel.
Les attitudes	Loyauté envers l'entreprise, Importance de la carrière et de la réussite sociale, Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique.	Progression ralentie par la présence massive des baby-boomers aux postes à responsabilités, Manque de confiance vis-à-vis de leur organisation, Pas de sentiment d'appartenance.	Optimisme Sociabilité Acceptation de la diversité, Aisance avec les outils informatiques, Apprécie le changement et les défis, Ambition, Niveau de formation initiale élevé, Culture de la mobilité, Adaptabilité.	Culture de l'instantanéité et de la satisfaction immédiate, Ouverture sur le monde, Désir d'entrepreneuriat, Dépendance aux outils numériques Multitâches et capacité de concentration limitée dans le temps, Forte estime de soi.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

Les attentes	Ils valorisent la sécurité de l'emploi, la loyauté envers l'employeur, la stabilité financière et le respect des hiérarchies.	Ils valorisent l'autonomie, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, les opportunités de développement professionnel et la reconnaissance pour leur travail.	Ils valorisent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, les opportunités de développement professionnel, les relations de travail collaboratives et la reconnaissance pour leur travail.	Une culture de travail respectueuse, des méthodes de paiement multiples et des attentes spécifiques en matière de communication et technologie.
--------------	---	---	---	---

Il existe plusieurs façons de catégoriser les générations en fonction de leurs comportements au travail. Voici quelques-unes des catégories les plus courantes :

a- Les baby-boomers :

- Le progrès fait naturellement croire à un lendemain encore meilleur.
- Les valeurs héritées d'un monde rurale (frugalité, prévoyance).
- Ils ont tendance à être travailleurs et à valoriser la stabilité et la sécurité de l'emploi.
- Sont souvent décrits comme étant loyaux envers leur entreprise et attachés à leur travail.

b- La génération X :

- Un esprit indépendant, fuyant les formalités.
- Moins attachée à l'entreprise que les baby-boomers.
- Ils ont également tendance à être plus axés sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

c- La génération Y :

- Ils sont impatientes, veulent tout, tout de suite, si possible gratuitement.
- Ils ont tendance à privilégier les environnements de travail collaboratifs.
- Ils sont inventifs, en particulier dans leur utilisation d'internet.

d- La génération Z :

- Ils vivent le mobil à la main, ils sont moins narcissiques que la génération Y.
- Ils ont une créativité décomplexée (réseaux sociaux, blogs...).
- Peuvent être plus enclins à travailler en freelance ou à démarrer leur propre entreprise.

(**khodorowsky, 2015**).

(<https://creg.ac-versailles.fr/le-management-intergenerationnel-partie-1>).

En résumé, Les différences générationnelles peuvent avoir un impact significatif sur les comportements des employés au travail. Les baby-boomers, la génération X, les milléniaux et la génération Z ont des normes et des préférences différentes en matière de communication, de valeurs, de priorités et de styles de gestion. Les baby-boomers sont souvent attachés à leur entreprise, valorisent la stabilité et la sécurité de l'emploi, et préfèrent les communications en face à face. La génération X est souvent plus indépendante, sceptique quant aux institutions, et privilégie l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les milléniaux sont ambitieux, créatifs et cherchent un sens dans leur travail. Ils privilégient les environnements de travail collaboratifs et sont sensibles aux questions d'éthique et de responsabilité sociale. La génération Z est très connectée, technologiquement avancée, et peut être plus encline à travailler de manière autonome ou à démarrer leur propre entreprise.

Ces différences peuvent créer des conflits au travail en raison de malentendus liés à la communication, des différences de valeurs et de priorités, des styles de gestion différents.

Lorsque les attentes, les besoins et les valeurs des différentes générations entrent en conflit les unes avec les autres, les tensions de rôle peuvent se produire.

Kahn et al. (1964) ont été les premiers à introduire la théorie des rôles dans la recherche en organisation avec la publication de leur ouvrage intitulé *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. À partir de leur modèle consacré à l'épisode de rôle, les auteurs suggèrent que les interrelations entre les attentes de rôles, le rôle envoyé, le rôle reçu, et le rôle joué sont susceptibles de créer de l'ambiguïté et des conflits de rôle.

• Définition de conflit de rôle :

D'après **Katz et Kahn (1966)**, le conflit de rôle est conçu comme « l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes et/ou demandes, de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles, de

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

la part du titulaire visé, rend l'acceptation ou la réalisation de l'autre plus difficile sinon impossible ».

Le conflit de rôle entre les générations au travail peut se produire lorsqu'il y a des différences dans les attentes de rôle entre les employés plus âgés et les employés plus jeunes. Les employés plus âgés peuvent avoir des attentes différentes quant à leur rôle au sein de l'entreprise, basées sur leur expérience et leur ancienneté, tandis que les employés plus jeunes peuvent avoir des attentes différentes quant à leur rôle, basées sur leurs compétences et leurs intérêts. Cela peut créer des tensions et des conflits entre les générations au sein de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact négatif sur la productivité et la morale.

Ils identifient quatre types de conflits de rôle : les conflits intra-émetteur, inter-émetteurs, inter-rôles et les conflits personne-rôle.

- Un conflit intra émetteur fait référence au fait de percevoir des attentes incompatibles d'un même émetteur de rôle.
- Un conflit inter-émetteur se produit lorsque ces attentes conflictuelles sont exprimées par différents émetteurs de rôle. (Guilyardi, Guilyardi et al.)
- Le conflit inter-rôle apparaît lorsqu'un même individu doit tenir plusieurs rôles et perçoit des demandes incompatibles associées à ces différents rôles.
- Enfin, lorsque la personne focale est soumise à des attentes de rôle qui entrent en contradiction avec ses besoins ou ses valeurs personnelles, elle est en situation de conflit personne-rôle.
- **L'ambiguïté de rôle :**

Kahn et al. (1964) définissent l'ambiguïté de rôle comme la résultante directe d'un décalage entre l'information disponible et l'information requise pour l'exercice du rôle par la personne focale.

Autrement dit, l'ambiguïté de rôle est une situation dans laquelle les attentes et les responsabilités d'un employé ne sont pas clairement définies. Cela peut se produire pour plusieurs raisons, telles qu'un changement dans la structure de l'entreprise, une expansion des responsabilités de travail, une absence de communication claire ou un manque de formation adéquate. (**Perrot & Méliá Djabi**)

2.5- Les relations intergénérationnelles dans les organisations :

La littérature sur la transmission des compétences et des connaissances souligne que la réussite de la transmission des compétences découle particulièrement de l'engagement des parties prenantes, à savoir : le transmetteur (le tuteur), le récepteur (le tutoré) et l'organisation. Principalement, l'entreprise représente un milieu de travail qui permet de rassembler plusieurs personnes différentes. Cette différence peut être au niveau de : l'âge, du genre, l'origine, la culture, le niveau social, etc. Pourtant, elle peut être une opportunité à prendre en main et un facteur de réussite des individus (ou des collectifs) au travail. Comme elle peut être une source de conflits en entreprise et par conséquent, une cause d'échec du partage et de la transmission des compétences, à titre d'exemple. D'ailleurs, la réussite de la transmission des compétences dépend de la conciliation et de l'entraide entre les différents employés, particulièrement entre le tuteur et le tutoré (quel que soit leur particularité : jeune ou âgé, etc.). En effet, Fabre et Roussel (2013) estiment que la qualité des relations (ex : interpersonnelles, intergénérationnelles, etc.) entre les employés promeut l'apprentissage organisationnel et contribue à l'acquisition de nouvelles compétences. De plus, une relation, basée sur le respect mutuel, l'écoute, la confiance et le soutien, facilite l'échange et la transmission des compétences et des expériences entre les collègues au travail. Aussi, elle contribue à la réduction des conflits (interpersonnels, intergénérationnels, etc.) provoqués par l'absence de la communication et le manque du respect. En ce sens, Karsenty (2011) souligne que les relations intergénérationnelles fondées sur la communication et la confiance permettent de favoriser l'esprit collectif au travail. L'auteur ajoute que la méfiance interpersonnelle impacte les relations au travail, particulièrement lors de la transmission des consignes. Bien que la qualité des relations interpersonnelles joue un rôle majeur dans le processus de la transmission des connaissances et des compétences au sein des entreprises et symbolise l'un des facteurs clés de son succès, nous nous intéressons dans cette communication essentiellement à la relation entre des personnes (transmetteur et récepteur) appartenant à deux générations différentes (jeune et âgé).

A ce sujet, la littérature académique francophone montre que la diversité générationnelle et la variété des caractéristiques entre les différentes générations provoquent une fracture et un fossés intergénérationnels, et ce, dans l'absence ou par manque de coopérations intergénérationnelles (Dreyfuss et Pijoan, 2015). Aussi, ces auteurs soulignent que la prise en

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

compte de la question de l'intergénérationnel (et de la gestion de l'âge) dans la stratégie de la GRH (en s'intéressant à la formation et à la transmission des expériences et du métier) peut réduire l'écart entre les générations. Pour sa part, Caradec (2008) estime que la ségrégation spatiale entre les jeunes et les plus âgés limite les rencontres entre les générations et par conséquent induit à une méconnaissance d'autrui. De leur côté, Chouki et Persson (2016) soulignent que lorsque deux collègues de générations différentes : senior (mentor) et junior (mentoré/ mentee), travaillant ensemble dans un même champ professionnel auquel la motivation et le climat organisationnel sont favorables, ont une formation initiale semblable, ont un vocabulaire technique similaire et échangent régulièrement, les barrières et les incompréhensions (sémantiques ou syntaxiques) mutuelles sont restreintes. Par contre, ce qui peut causer des problèmes entre cette dyade c'est la divergence des avis et des expériences précédentes vécues.

Dans la continuité, les travaux de Wittorski (2007 et 2008) montrent que le travail collectif permet de produire de nouvelles compétences et des pratiques professionnelles inclusives propres au groupe de travail. Ces nouvelles pratiques inclusives résultent de l'ajustement et de la modification des anciennes pratiques. L'auteur ajoute que la valorisation des membres du groupe et la reconnaissance de leurs compétences génèrent une identité collective et un sentiment d'appartenance au même groupe.

La littérature anglo-saxonne, quant à elle, montre que le mentorat, le travail collectif et le développement des communautés de pratique au sein des entreprises favorisent l'apprentissage organisationnel, l'échange et la transmission des connaissances entre les différentes générations (Bennett et al., 2012). Aussi, ces pratiques permettent de réduire les conflits intergénérationnels (Dolezalek, 2007). Il est également noté que les relations du mentorat (mentor-mentoré/mentee) permettent une transmission intergénérationnelle des compétences (dont le tutorat inversé), facilitent la socialisation des jeunes et améliorent la communication interpersonnelle (McDonald, 2008).

Dans ce cadre, nous retenons que la qualité des relations au travail représente un facteur de réussite de la transmission intergénérationnelle des compétences et des connaissances, et réduit l'écart causée par la diversité générationnelle. **(BELMOEITI, 2021).**

2.6- Conflit versus coopération entre les générations :

Les éléments recueillis, au niveau de la littérature générale, des publications gestionnaires et des études empiriques concernant les relations des différentes catégories d'âges au travail, montrent que les idées courantes habituellement véhiculées relatives à la nature profondément conflictuelle de ces liens sont à fortement relativiser.

Les éléments recensés en fonction des différentes tranches d'âge au travail ne permettent pas de caractériser les rapports établis entre les générations au sein d'une organisation comme un conflit fondamental. Des tensions peuvent apparaître entre différentes tranches d'âge, principalement dues à des facteurs organisationnels ou structurels, mais les conflits intergénérationnels au travail sont souvent difficiles à détecter. Lorsque la relation entre les âges est présentée En termes de relations difficiles ou conflictuelles, cette expression peut être considérée comme constituant un phénomène de cristallisation distinct qui se situe dans d'autres moments plus profonds et difficiles. Hiérarchie, notamment en ce qui concerne les choix qui peuvent être faits au niveau organisationnel, les modifications de structure ou les types de gestion qui peuvent être mis en place.

L'étude de Béatrice Delay (2008) explore les différentes facettes des relations entre les générations en situation de travail et permet de mettre en évidence que les liens et les rapports entre les différentes catégories d'âges s'exercent naturellement sur un registre pacifié et bienveillant partagé et réciproque entre les âges extrêmes, et différenciés selon des valeurs propres aux âges mais demeurant complémentaires.

a- Les éléments concernant les rapports coopératifs pouvant s'établir entre les générations rassemblées au sein des organisations concernent plusieurs domaines distincts et complémentaires :

- La collaboration qui s'établit de manière naturelle entre les anciens et les nouveaux :

« La première configuration que nous avons pu observer renvoie à une coopération active entre les jeunes salariés et les plus expérimentés. Elle ressort de nos investigations empiriques comme étant la situation la plus fréquente. Il peut s'agir d'entraide, de collaborations ponctuelles, et plus globalement d'échanges d'informations et de savoirs entre les générations »

- La professionnalisation et l'intégration des jeunes embauchés par rapport aux anciens : « Mais, au-delà des caractéristiques spécifiques du contexte d'action local dans lequel le nouvel

arrivant est immergé, les anciens avec lesquels il est amené à collaborer possèdent différents types de savoirs susceptibles de l'aider à se repérer dans l'entreprise, à gérer le stress, à organiser son temps et à réaliser le travail demandé »

« La plupart des jeunes enquêtés affirment que les anciens n'opposent aucune résistance pour transmettre leurs savoir et répondre aux questions qui leur sont adressées. Le plus souvent, ces derniers proposent spontanément leurs conseils sans que cette démarche fasse suite à une sollicitation du nouvel embauché ».

- La posture bienveillante et compréhensive des jeunes à l'égard des aînés et de leur situation au sein des organisations :

« Les jeunes sont nombreux à ne pas adhérer à un discours dépréciatif à l'égard des seniors, et même à dénoncer le traitement auquel ils sont parfois soumis en étant acculés à un vieillissement prématuré »

- Le rôle imparti aux anciens consistant à prendre en charge la formation des débutants se trouve considéré comme une mission gratifiante pour les salariés expérimentés concernés.

« Aujourd'hui les salariés expérimentés, du moins la grande majorité de ceux que nous avons rencontrés au cours de notre étude, se sentent investis d'une mission de formateur auprès des nouveaux, et s'en acquittent avec plaisir »

- Les relations entre les différentes générations relatives à la transmission des savoirs et aux situations de co-apprentissage qui peuvent s'effectuer au bénéfice de l'une ou l'autre des différentes catégories d'âge extrêmes réunies.

- Le collectif de travail constitue un cadre social favorable aux dynamiques coopératives, au moyen des régulations conjointes ou autonomes pouvant être bien entendu favorisées par le management et s'exerçant au profit d'une contribution équilibrée et coordonnée entre les générations :

« Si la stabilité et la mixité des collectifs semblent créer un environnement favorable aux échanges intergénérationnels, c'est également le cas de l'assouplissement des contraintes de production »

- b-** Des éléments relatifs à la situation respective des âges et des générations peuvent venir expliquer l'existence de relations plus large entre les différentes catégories d'âge au travail, sans pour autant que ces derniers ne remettent en cause les penchants et les fondamentaux naturels conduisant à la coopération entre les âges.

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

- Les relations distancées entre les générations peuvent tout de même s’observer sur un fond de coopération spontanée. Des différences existent entre les catégories d’âge mais sans qu’elles remettent en cause des liens naturels de collaboration entre les générations.
- Les liens s’établissant entre les catégories d’âge au travail tiennent compte d’un effet de génération et d’une situation du rapport au travail différenciée entre les générations. La reconnaissance individuelle est une valeur plus affirmée par les nouveaux arrivants dans l’entreprise.
- c-** Les rapports conflictuels pouvant s’observer entre les âges extrêmes réunis en situation de travail sont partagés en termes de sources possibles -générations émettrices- et prennent essentiellement naissance dans des conditions organisationnelles et structurelles.
- La reconnaissance carencée du travail, des compétences, de l’expérience, des jeunes ou des seniors est productrice de tensions intergénérationnelles :

« Les tensions s’enracinent le plus souvent, non pas dans un conflit de valeurs contrairement à ce que sous-entend une lecture essentialiste ou culturaliste des rapports intergénérationnels, mais bien davantage dans un vécu professionnel et organisationnel douloureux »

- La disqualification des anciennes repose sur la prise en compte de leur expérience professionnelle acquise avec l’ancienneté qui peut se retrouver remise en cause au regard des évolutions de l’organisation :

« Du côté des anciens, cette reconnaissance carencée porteuse de tensions intergénérationnelles est davantage connectée à une dévalorisation de leur expérience dans l’espace de travail ».

(BOUTREUX & all, 2009-2010).

2.7- Les raisons ou les causes de conflit intergénérationnel au travail :

Voici les raisons ou les causes potentielles de conflit intergénérationnel au travail :

- a-** Différences d’âge et d’expérience
- b-** Conflits de rôle
- c-** Différences de valeurs
- d-** Conflits cognitifs ou conflits de travail sur les tâches ou les activités
- e-** Malentendus et incompréhensions

Ce qui explique que :

- a- **Les différences générationnelles** : Les différentes générations ont des expériences de vie différentes, des valeurs et des attitudes différentes qui peuvent conduire à des malentendus ou des conflits sur la manière de travailler.
- b- **Les différences de style de travail** : Les générations plus âgées peuvent préférer des méthodes de travail plus traditionnelles, tandis que les générations plus jeunes peuvent être plus adeptes des nouvelles technologies et des méthodes de travail plus collaboratives.
- c- **Les différences de communication** : Les différentes générations peuvent avoir des styles de communication différents, qui peuvent conduire à des malentendus et à des conflits.
- d- **La compétition pour les ressources** : Les générations plus jeunes peuvent se sentir frustrées par le manque d'opportunités de promotion ou de formation, tandis que les générations plus âgées peuvent se sentir menacées par les jeunes talents qui pourraient leur prendre leur place.
- e- **Le conflit de valeurs** : Les générations plus âgées peuvent avoir des valeurs plus traditionnelles, tandis que les générations plus jeunes peuvent être plus axées sur la flexibilité et la vie personnelle. Cela peut conduire à des conflits sur les horaires de travail. (<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3.htm>).

2.8- 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. (MRHARI & DINAR, 2019).

2.9- Gestion des conflits intergénérationnels au travail :

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. 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 (**ibid**).

- **Résumé du chapitre :**

Les entreprises sont souvent confrontées aux conflits, et ce grâce à leurs structurations collectives. Ces conflits ont généralement une connotation négative, car ils sont vus comme une menace à de bons résultats et à une bonne performance par les dirigeants et les employés. Cette vision vient du fait de son incompréhension.

Dans ce présent chapitre, on a pu mettre l'accent sur quelques points essentiels tel que le conflit intergénérationnel qui est le conflit entre des personnes d'âges ou de générations différentes, et sa

Chapitre 2 : Le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion

typologie qui se compose de trois générations (les baby-boomers, la génération X et la génération Y) comme aussi, on a pu présenter le conflit intergénérationnel dans la société et l'organisation et ses facteurs, ainsi que les relations intergénérationnelles dans les organisations, puis on a cité les raisons de conflit intergénérationnel au travail, son impact sur l'individu et l'organisation et comment le gérer.

CHAPITRE 3

LES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU CONFLIT INTRGÉNÉRATIONNEL ET L'ADAPTATION DES TRAVAILLEURS EN FIN DE CARRIÈRE

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

- **Préambule**

D'un point de vue réglementaire, les risques psychosociaux englobent les expositions des salariés d'une entreprise à des dangers qui pourraient être à l'origine d'une atteinte et d'une dégradation temporaire ou durable de leur santé Psychique et Mentale, mais aussi une atteinte à leur santé physique (pathologies directement liées, comme les troubles du sommeil, de la concentration, les atteintes cardiovasculaires-tachycardie, les troubles musculo-squelettiques, les troubles psychosomatiques).

La complexité des RPS réside dans le fait qu'ils apparaissent comme la combinaison d'un grand nombre de variables individuelles, collectives et organisationnelles dans l'environnement professionnel.

Section 1 : Les troubles psychosociaux au travail liés au conflit intergénérationnel

3.1.1- Éléments de définition des risques psychosociaux :

- a- **Un trouble** : se caractérise par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes, plus ou moins perceptibles, de mal-être pouvant aller jusqu'à devenir pathologiques.
- b- **Le risque** : est la probabilité d'apparition de ce trouble.
- c- **Risques psychosociaux** : ensemble de déséquilibres potentiels, d'origine variée (organisationnelle, relationnelle, sociale), susceptibles d'engendrer une altération de l'intégrité physique et/ou de la santé mentale, en fonction de la durée et de l'intensité d'exposition.
- d- **Troubles psychosociaux** : ensemble de déséquilibres avérés, de nature diverse (physique, psychologique et/ou sociale) et d'intensité variable, ayant une incidence sur la santé et le travail individuel et collectif.

3.1.2- Typologie des RPS :

Par ailleurs, les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents les comportements et les symptômes suivants. La liste des éléments caractérisant les effets, donc l'existence de risques psychosociaux organisationnels a été établie à partir d'une analyse exhaustive des documents juridiques et de notre revue de littérature.

Tableau 2 : Dimensions individuelles et collective des RPS

Dimensions individuelles des RPS	Dimension collective des RPS
(13 éléments d'identification)	(5 éléments d'identification)
<input type="checkbox"/> Stress	<input type="checkbox"/> absentéisme
<input type="checkbox"/> Présentéisme	<input type="checkbox"/> comportements violents
<input type="checkbox"/> Troubles musculo-squelettique (Tms)	<input type="checkbox"/> agressivité ; conflits relationnels
<input type="checkbox"/> Affections cardiovasculaires	<input type="checkbox"/> violence envers les autres
<input type="checkbox"/> Troubles du sommeil	<input type="checkbox"/> harcèlement moral
<input type="checkbox"/> mal-être au travail	
<input type="checkbox"/> souffrance au travail	
<input type="checkbox"/> épuisement au travail (burnout)	
<input type="checkbox"/> inquiétude	
<input type="checkbox"/> anxiété	
<input type="checkbox"/> dépression	
<input type="checkbox"/> violence tournée contre soi-même	
<input type="checkbox"/> suicide et tentative de suicide	

Il ressort de ce travail 18 éléments dont l'analyse montre une fois encore, la dimension disparate des RPS qui se répartissent en : des émotions ou des états psychologiques génériques

(« l'agressivité » ou encore « l'inquiétude »), des symptômes à la fois physiques (« les troubles musculo-squelettiques) et psychologiques (« l'épuisement au travail ») ; des comportements

(« l'absentéisme », « le suicide et les tentatives de suicide », par exemple). Référés à l'organisation, ces éléments peuvent se regrouper en deux dimensions :

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

- Une dimension se référant aux conséquences individuelles des RPS dus à l'organisation du travail.
- Une dimension se référant aux conséquences collectives des RPS dus à l'organisation du travail. Soulignons dans cette première analyse la focalisation des conceptions de ces risques sur l'individu et sa psychologie et la faible dimension interactionnelle et collective qui renvoie à l'organisation du travail.(Pascale & Abbé-Grégoire, 2016).

3.1.3- Les facteurs de risques psychosociaux au travail

Le rapport « Gollac » (Askénazy et al, 2011) a identifié six grandes familles de facteurs de risques psychosociaux au travail en 2011 :

- a- L'intensité et au temps de travail.
- b- Les exigences émotionnelles.
- c- L'insuffisance d'autonomie dans le travail.
- d- Les rapports sociaux au travail de mauvaise qualité.
- e- Les conflits de valeurs entre générations.
- f- L'insécurité de la situation de travail.

Toutes les situations de travail comportent des contraintes mais elles ne sont pas toutes délétères pour la santé mentale lorsqu'elles se compensent. En revanche, les contraintes de travail deviennent Pathogènes quand (INRS3, 2016) :

- Elles s'inscrivent dans la durée, provoquant ainsi un état de stress chronique.
- Elles sont subies, car vécues plus difficilement. Les contraintes peuvent être bien acceptées
- Lorsqu'elles font partie intégrante du métier et que le métier est choisi par l'individu.
- Elles sont nombreuses, l'accumulation de contraintes de travail représentant un facteur aggravant.
- Elles sont incompatibles comme dans le cas du job strain (modèle de Karasek) par exemple, provoquant un antagonisme.

a- L'intensité de travail et le temps de travail :

Cette catégorie de facteurs de risques fait appel à la notion de « demande psychologique » et « d'effort ». Elle prend en compte plusieurs composantes :

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

- La quantité de travail, pouvant être à risque lorsqu'elle est excessive, favorisée par des déplacements professionnels fréquents ou le fait de devoir réaliser des astreintes téléphoniques avec ou sans intervention qui viennent en général s'ajouter au temps de travail habituel. La sous-charge de travail constitue également un facteur de risque de souffrance au travail.
- Le temps de travail, englobant tous les facteurs pouvant générer une mauvaise conciliation entre le travail et la vie extra-professionnelle, notamment le dépassement régulier des horaires de travail, ou l'imprévisibilité des horaires de travail. Les horaires atypiques sont également à prendre en compte, de même que le respect ou non des jours de repos hebdomadaires.
- La notion de pression temporelle, correspondant au fait de subir, dans son travail, des contraintes de rythme imposées par le travail lui-même, de manquer de temps pour faire son travail correctement, de devoir se dépêcher, de devoir régulièrement interrompre son travail pour une tâche imprévue ou une urgence.
- Les objectifs de travail, lorsqu'ils sont flous ou inatteignables. Les moyens mis à disposition pour atteindre ses objectifs sont un élément important, l'inadéquation entre tâches et moyens mettant forcément le salarié en difficultés.
- La complexité du travail, correspondant au fait de devoir penser à plusieurs choses à la fois.

b- Les exigences émotionnelles :

- Le contact avec le public, pouvant être générateur de stress, que celui-ci soit direct ou par téléphone, car il expose à un risque de violence externe, notamment dans certains postes de travail où il existe une standardisation de la réponse, voire des scripts imposés.
- Le contact avec la souffrance, source potentielle de dévalorisation en cas d'impossibilité d'agir.
- La nécessité de devoir cacher ses émotions face au public.
- La peur au travail, s'observant en cas de risque d'accident pour soi et / ou pour autrui, de risque de violence externe. Il convient également de prendre en compte la peur de l'échec dans son travail.

c- L'autonomie au travail :

- L'autonomie procédurale au travail, définie comme le fait de pouvoir décider librement de la manière dont réaliser son travail. Elle inclue également le fait de pouvoir interrompre son

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

Travail quand on le souhaite, sans en avoir à demander l'autorisation. Le manque de latitude décisionnelle constitue un risque important de stress.

- L'utilisation et l'accroissement des compétences est également à évaluer. En effet, l'impossibilité d'employer ses compétences professionnelles peut revêtir un caractère de frustration au travail. Le fait d'avoir un travail consistant en la répétition continue d'une même série de gestes ou d'opérations peut conduire à la perte de sens et de satisfaction au travail.

- Le manque de qualification ou de formation peut mettre le travailleur en difficulté pour mener ses missions à bien.

- La participation et la représentation aux décisions, aux changements organisationnels ou technologiques est à prendre en considération, notamment lorsque ces changements ont lieu sans l'avis du travailleur ou du collectif de travail.

d- Les rapports sociaux au travail :

Cette famille comprend plusieurs dimensions :

- Les violences internes, pouvant générer des formes graves de souffrance au travail et induire la survenue de pathologies psychiatriques majeures, allant de simples conflits entre l'individu et sa hiérarchie ou un collègue de travail aux comportements méprisants et/ou dégradants, dont la forme la plus grave est représentée par le harcèlement, que celui-ci soit moral ou sexuel. Ces violences peuvent également être physiques.

- La reconnaissance du travail fourni, étant également un critère important. Un manque de reconnaissance, que celui-ci émane de la hiérarchie, du collectif de travail ou bien du public peut avoir des effets délétères sur la santé mentale des individus.

- La notion de justice organisationnelle (Algava et al, 2011) est un concept émergent nouvellement pris en compte, qui attrait à différentes formes de reconnaissance au travail manant de la hiérarchie. Trois composantes en peuvent être distinguées. La justice distributive est relative aux rétributions données à l'individu pour les contributions apportées par celui-ci pour effectuer le travail correctement. Celle-ci est estimée juste lorsqu'il existe une équité entre les rétributions distribuées de façon égale entre des sujets ayant la même situation de travail. Une rémunération n'étant pas estimée à la hauteur du travail fourni, des heures supplémentaires non payées ou non

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

recupérées ou un déficit de promotion professionnelle, une évaluation du travail comportant des critères rigides peuvent donc être perçus comme un manque de reconnaissance, surtout lorsque d'autres salariés membres d'un même collectif de travail bénéficient de ces droits.

La justice procédurale évoque la justice dans les procédures, les méthodes et les mécanismes utilisés pour obtenir les résultats, et plus particulièrement les procédures de prise de décision.

La justice interactionnelle comporte la justice relationnelle reflétant le degré de dignité et le respect avec lequel sont traités les salariés par l'autorité et la justice informationnelle évoquant le contenu des informations délivrées par la hiérarchie.

- La qualité du leadership, évoquant les méthodes de management, notamment la clarté des explications et instructions données sur le travail et les objectifs à atteindre émanant de sa hiérarchie. Un manque de clarté, des injonctions paradoxales ou des modifications du poste de travail sans information et accord préalable peuvent entraîner un état de souffrance au travail.

- L'absence de soutien technique de la part des supérieurs hiérarchiques en cas de difficulté s'éprouvées dans la réalisation du travail est source de stress au travail, tant lorsqu'il s'agit d'une absence d'écoute de la situation à problème que de l'absence d'aide apportée pour résoudre cette situation.

- Les relations avec le collectif de travail, devenant un facteur de risque psychosocial en cas d'absence de coopération, de mésentente ou de mauvaise intégration.

- Les relations avec la hiérarchie, pouvant constituer un risque lorsqu'il existe un déficit de soutien dans les situations difficiles, une mise à l'écart, une animation des ressources humaines avec une insuffisance, voire une absence de contrôle ou au contraire un contrôle accru. Le manque ou l'excès d'autorité constituent également des facteurs de risques.

e- Les conflits de valeurs entre générations :

Ceux-ci peuvent entraîner une perte réelle du sens du travail et un sentiment d'insatisfaction du travail fourni. Ils concernent :

- Les conflits éthiques, lorsque la qualité du travail passe au second plan et que la hiérarchie prescrit un travail dont les règles sont contraires aux règles du métier ou aux valeurs personnelles du sujet.

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

- La qualité empêchée, par manque de temps, de moyens, d'autonomie, ...

f- L'insécurité de la situation de travail :

Cette catégorie concerne essentiellement :

- L'insécurité socio-économique : contrats précaires (contractuels, contrat à durée déterminée, intérimaires), temps partiel subi, mais aussi le fait de recevoir au cours de sa carrière un avertissement ou une mise à pied, une menace de licenciement.

- Le caractère insoutenable de la situation de travail qui correspond au fait de ne pas pouvoir se projeter à long terme sur le même poste de travail avec des conditions de travail inchangées.

- La conduite de changement dans l'entreprise est également un élément pourvoyeur d'incertitude sur l'avenir de la carrière, quelle que soit sa nature, car elle s'accompagne fréquemment d'une surcharge de travail, d'une remise en cause des compétences et d'une atteinte du sens donné au travail.(SAINGOLET & Anne laure, 2016).

3.1.4- Les principales sources de risques :

Les principales sources de risques sont comprises dans :

- a-** L'organisation du travail ;
- b-** Les conditions de travail ;
- c-** Les conditions de vie au travail ;
- d-** Le contenu du travail ;
- e-** Les relations interpersonnelles au travail.

Agir sur les sources de risques présentes dans l'organisation du travail permet de réduire l'exposition des salariés aux RPS !

a- L'organisation du travail :

L'organisation du travail concerne la manière dont sont structurées et réparties les tâches au sein de l'entreprise ainsi que les relations d'autorité destinées à mettre en œuvre les objectifs de l'entreprise. On y retrouve aussi bien les politiques globales et générales menées dans l'entreprise (telle que la politique en matière de bien-être, d'absentéisme) que les outils de gestion.

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

Il est possible de voir émerger des risques psychosociaux liés au contexte socioéconomique de l'entreprise (situation de crise, restructuration, insécurité socioéconomique, etc.) qui provoque des craintes pour l'avenir. L'organisation du travail a beaucoup d'influence sur les autres composantes à la source de RPS.

b- Les conditions de travail :

Les conditions de travail sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail.

Parmi les conditions de travail, on trouve entre autres l'horaire de travail, le type de contrat ou encore la rémunération. Les conditions de travail ont un impact sur la santé mentale et physique et le bien-être des travailleurs.

Par exemple, la précarité de l'emploi est un facteur de stress important puisqu'il constitue une épée de Damoclès menaçant les besoins de base de la personne. Les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits.

c- Les conditions de vie au travail :

Les conditions de vie au travail comprennent par exemple les efforts physiques exigés par la tâche, l'exposition au bruit ou encore la sécurité et donc plus largement l'environnement de travail.

d- Le contenu du travail :

Le contenu du travail a un impact sur la santé mentale et physique et le bien être des travailleurs. Le contenu du travail comprend par exemple la complexité des tâches, la nature du travail ou les compétences requises.

Au niveau de la charge de travail, certains mentionnent spécifiquement la charge émotionnelle (contact avec le public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.).

e- Les relations interpersonnelles au travail :

Les relations interpersonnelles au travail regroupent les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie (relations avec le chef direct, avec les ressources humaines, etc.). Elles font également référence aux relations avec des tiers (clients, patients, élèves, fournisseurs, etc.) et aussi les relations entre les générations (jeunes et les plus âgées). (flohimont & et all, 2013).

3.1.5- Conséquences des risques psychosociaux :

Les troubles psychosociaux peuvent entraîner de nombreuses conséquences, tant sur le plan individuel qu'organisationnel et institutionnel. Il convient de dissocier les effets des risques psychosociaux de leurs conséquences : les premiers désignent les troubles occasionnés sur la santé physique et/ou psychologique de l'individu ; les seconds représentent les conséquences de ces troubles sur le travail, au sens général.

Les diverses conséquences peuvent être classées en deux catégories :

- Celles sur le travail individuel et collectif ;
- Celles sur le fonctionnement de service et pour l'organisation.

a- Les conséquences internes sur le travail individuel et collectif :

Certaines conséquences peuvent être visibles, quantifiables, objectivables. Elles ont trait à la quantité et à la qualité du travail réalisé dans un temps défini. D'autres conséquences peuvent être moins visibles, plus subjectives, mais tout aussi néfastes pour l'individu et son travail. Elles sont en général relatives au(x) changement(s) d'attitudes et de comportements de l'individu dans le cadre de son travail.

- **Baisse quantitative et qualitative du travail, retard dans les délais impartis :**

Cette conséquence peut être observée, évaluée sur le moyen et long terme ; elle est généralement associée à une baisse de motivation. Une baisse quantitative du travail peut se traduire par un retard persistant et généralisé dans les tâches à réaliser, l'individu ne parvenant plus à gérer la charge, voire la surcharge de travail, qui lui incombe.

Elle peut être liée au facteur de risque « intensité du travail et temps de travail ». Ponctuellement ou sur le court terme, l'individu parvient à maintenir, non sans stress, le niveau de rendement attendu, mais, sur une durée prolongée ou répétitive, il peut éprouver une difficulté majeure pour satisfaire aux exigences de service, ainsi qu'une baisse de motivation. En outre, l'incapacité à réaliser la charge de travail demandée et le non-respect des délais peuvent consolider la baisse de motivation et, au-delà, une baisse de confiance en soi.

Une baisse qualitative du travail peut se traduire par des confusions, des erreurs fréquentes dans les tâches à effectuer. Cette conséquence peut être reliée au facteur de risque « exigences

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

émotionnelles » qui requiert vigilance et maîtrise de soi en toute situation professionnelle. Selon la durée d'exposition et l'intensité de la demande psychologique, l'individu peut éprouver une difficulté majeure pour conserver son calme, son professionnalisme, ainsi qu'une baisse de motivation. L'incapacité à maîtriser ses émotions, à prendre de la distance par rapport à une situation de travail conflictuelle peut induire ou renforcer une baisse d'estime de soi, voire une dévalorisation de soi, si l'individu ne se sent plus à la hauteur des attentes professionnelles.

- **Baisse de motivation et démotivation dans le travail :**

Cette conséquence peut être associée au facteur de risque « manque d'autonomie et de marges de manœuvre ». L'impossibilité de gérer l'organisation et la manière de réaliser son travail, de participer aux décisions concernant directement son travail ou d'être positionné dans un rôle d'exécution du travail prescrit, peut sur le moyen ou long terme, induire une baisse de motivation. Une démotivation réelle peut être observée en cas de perte d'autonomie et de marges de manœuvre, liée à un changement dans le style de management ou un changement de supérieur hiérarchique.

- **Baisse d'implication et d'engagement dans le travail :**

Une baisse d'implication dans le travail peut résulter d'un changement organisationnel important pour l'individu, qu'il s'agisse d'un changement à venir ou effectif. Cette conséquence peut être associée au facteur de risque « insécurité de la situation de travail ». L'appréhension du changement, la perte de repères et de stabilité, occasionnés par ce changement, peuvent engendrer une inquiétude profonde et entraîner une résistance au changement, qui se traduira alors par un intérêt et un investissement moindre dans le travail.

La baisse d'engagement dans le travail peut traduire un conflit de valeurs entre les exigences professionnelles et les aspirations personnelles, l'individu n'adhérant plus aux normes et valeurs promues par l'organisation. Cette conséquence peut être associée au facteur de risque « souffrance éthique ». L'individu essaiera de réduire le conflit de valeurs qu'il perçoit et ressent en se détachant partiellement de son travail.

- **Comportements déviants :**

Des comportements individuels déviants peuvent résulter de l'exposition prolongée aux facteurs de risques psychosociaux. Par comportement déviant, nous entendons tout type de conduite

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

intentionnellement malveillante à l'égard de son organisation (vols, sabotage, violation des règlements) et susceptible de nuire à son image. Ce type de comportement peut subvenir lorsqu'un individu est exposé dans la durée à un ou plusieurs facteurs de risques psychosociaux, en l'absence de régulation ou de soutien social. L'individu peut percevoir l'organisation comme étant responsable, à la source du mal-être, de la souffrance éprouvée.

b- Les conséquences internes sur le fonctionnement de service et pour l'organisation :

Ces conséquences sont essentiellement d'ordre économique et social. Elles se traduisent par des coûts directs et/ou indirects pour l'organisation, et peuvent affecter durablement la qualité des rapports sociaux.

• Absentéisme ou présentéisme contemplatif :

L'absentéisme constitue l'une des conséquences les plus citées dans la littérature. Il se définit généralement par les absences consécutives à une maladie ordinaire, une maladie professionnelle, un accident du travail ou un accident de trajet. Sont donc exclues les absences prévisibles, liées aux congés, à un congé maternité ou formation.

Dans le cadre des risques psychosociaux, l'absentéisme correspond aux absences dues à un environnement très stressant ou pathogène pour plusieurs raisons :

- L'organisation du travail (intensité et exigences du travail, amplitude horaire, différence entre travail prescrit et réel) ;
- Les pratiques managériales (management autoritaire, peu participatif, déficient, absence de reconnaissance du travail) ;
- Les relations de travail (ambiance de travail délétère, absence de soutien et d'entraide, conflits interpersonnels...)
- Les conditions de travail (pénibilité physique, usure professionnelle, nuisances sonores) ;
- Le déséquilibre ressenti entre vie privée et vie professionnelle.

Le stress au travail est progressivement devenu l'un des facteurs majeurs d'absentéisme dans les moyennes et grandes entreprises.

L'absentéisme présente de nombreuses conséquences économiques et sociales, tant pour l'entreprise que pour les salariés :

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

- Sur le plan économique, il se traduit par des coûts importants pour l'entreprise : le coût du remplacement des absents, le temps de formation des remplaçants, le surcoût lié aux heures supplémentaires, la perte potentielle de clients ou de commandes, un retard possible dans les livraisons, ainsi que les coûts indirects et les coûts cachés, telle la charge administrative relative à la gestion des arrêts de travail ;
- Sur le plan social, la charge de travail des absents est reportée sur les présents, ce qui peut entraîner une surcharge de travail plus ou moins ponctuelle pour certains salariés. Un absentéisme trop élevé peut contribuer à dégrader la cohésion de groupe et l'ambiance de travail.

Si l'absentéisme est une conséquence visible, le présentéisme contemplatif serait une conséquence moins apparente, relativement coûteuse et en constante augmentation. Il consiste à être physiquement présent à son poste de travail, mais à effectuer toute autre activité que celles liées à son travail.

- **Intention de quitter l'entreprise et départ effectif :**

Cette conséquence est souvent vécue par le salarié comme une issue de secours face à une situation de travail pathogène et installée dans la durée. Elle constitue une contrainte économique et sociale pour le service et l'organisation.

L'intention de quitter l'entreprise peut se manifester par un changement d'attitudes et de comportements au travail en termes de motivation, d'implication et d'engagement.

Le départ effectif de l'entreprise implique une réorganisation de service, un remplacement du salarié, une nouvelle répartition des objectifs de service... Il peut également entraîner une surcharge de travail pour l'équipe, en cas de non-remplacement, une perte de compétences et peut affecter temporairement la cohésion de groupe.

- **Image de l'organisation :**

La connaissance de facteurs de risques psychosociaux d'origine organisationnelle, managériale et relationnelle et, plus encore, la reconnaissance de troubles psychosociaux avérés, peut porter préjudice à l'image de l'entreprise. Ainsi, une dégradation de l'image de l'entreprise peut entraîner des conséquences néfastes pour l'organisation, en termes d'attractivité et de rétention des salariés,

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

des clients, des parties prenantes, en termes de compétitivité et de performance économique et sociale. (BRILLET & et all , 2018).

3.1.6- Les modèles de risques psychosociaux au travail :

a-Le stress au travail :

Il se caractérise par un déséquilibre entre les contraintes imposées en situation de travail (temps, conflits, surcharge de travail...) et la capacité des employés à faire face à celles-ci (AESST 2002). C'est le problème de santé majeur de nos organisations. Dans un environnement perçu comme de plus en plus compétitif et où chacun doit assumer les multiples contraintes de la vie familiale et professionnelle, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés. Certains d'entre eux ne la supportent pas. L'étude du stress¹⁰ a donné lieu à de nombreux modèles théoriques cherchant à comprendre les relations entre facteurs de stress et indicateurs et symptômes de stress. Pour les biologistes, dont Cannon, le stress fait référence à la rupture de l'équilibre (homéostasie) provoquée par l'action sur l'organisme par un agent extérieur. Pour les médecins, le stress est considéré comme une maladie de l'adaptation. Pour les psychologues Lazarus et Folkmann (1984), il s'agit de comprendre pourquoi un individu perçoit ou non un événement stressant et de quelle façon il s'adapte. Abord De Chatillon¹¹ envisage le stress comme cause et conséquence de l'état des conditions de travail. (Emmanuel Abord de Chatillon Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail. (<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-157.htm>, s.d.).

Deux types de stress peuvent être différenciés :

- Le stress aigu affronté par l'individu de manière ponctuelle ;
- Le stress chronique : l'individu doit faire face à des situations de stress répété ou cumulé.

L'accumulation de stress dans la durée, les stress antagonistes situations de « Job strain » (exigences psychologiques élevées et autonomie faible) décrit par Karasek sont particulièrement néfastes pour le travailleur. Le modèle du déséquilibre effort-récompense de Sigriest est lui fondé sur l'idée de la réciprocité des échanges. Une violation de ce principe est de nature à générer de fortes émotions négatives et un stress durable.

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

b- Les violences internes :

Recouvrent un ensemble de situations de travail qui peuvent aller de relations conflictuelles au sein des équipes à des cas de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel avérés, en passant par des insultes caractérisées ou des agressions physiques.

Le harcèlement moral ou sexuel, Il consiste en des agissements, abus, menaces, humiliations hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une personne victime, atteinte dans sa dignité ou dans son intégrité.

- **Le harcèlement moral ou psychologique** : - mobbing en anglais - désigne toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation dont l'intention délibérée est d'intimider, dévaloriser ou isoler un autre des membres dans le but de le déstabiliser. Il a pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de la personne, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel.

- **Le harcèlement sexuel** : Il est caractérisé par des agissements dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers.

Le harcèlement peut être analysé comme une relation de pouvoir entre l'agresseur et le harcelé. Le harcèlement peut être le fait de l'employeur, d'un supérieur, d'un collègue ou d'un subordonné.

Aucun rapport n'est exigé entre la victime et l'auteur du harcèlement. La faible estime de soi, le haut niveau d'anxiété, l'introversion, la probité sont pour les victimes soit la cause soit la conséquence de leur harcèlement. Concernant l'harceleur, 3 types de harcèlement peuvent être distingués. Le premier lié à la volonté de l'harceleur de protéger son estime de soi. La seconde forme est liée à un manque de compétences sociales et relationnelles de l'harceleur. Le harcèlement peut enfin être le résultat de jeux politiques de l'organisation, ce qui explique que les harceleurs sont souvent des managers.

Concernant l'organisation, le harcèlement ne peut se développer que dans un contexte organisationnel et/ou culturel tolérant à l'égard de ces comportements. Pour Hirigoyen, il est plus présent dans le secteur tertiaire, le secteur médico-social et l'enseignement. Enfin le changement organisationnel apparaît comme un déterminant du harcèlement. (OLIVIER & MONDET, 2013).

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

c- Les violences externes :

Incivilités : actes et comportements manquant aux convenances sociales et aux règles de vie en communauté (respect de l'autre, politesse, courtoisie).

Agressions verbales : reproches, insultes, propos grossiers, remarques méprisantes, humiliantes, menaces, intimidation.

Agressions physiques : bousculades, coups, blessures pouvant entraîner jusqu'à la mort.

Prédation cambriolage, attaque à main armée, braquage, pour se faire remettre les biens convoités.

➤ Conséquences des violences externes :

- Pour les salariés :

- Conséquences physiques : coups, blessures, ... décès.
- Conséquences psychologiques :
 - Stress aigu (agitation ou choc émotionnel)
 - Stress chronique (crise d'angoisse, mal-être...) pouvant apparaître après des expositions régulières à des agressions.
 - Stress post-traumatique (état de stress persistant plusieurs semaines ou mois après l'agression, avec revécu de l'évènement traumatique et manifestations psychologiques ou physiques telles que maux de tête, troubles du sommeil, anxiété, troubles de l'attention, pleurs...).

- Pour l'entreprise :

- Conséquences financières (arrêt de travail, remplacement du salarié, dégâts matériels...).
- Conséquences judiciaires (obligation de sécurité de résultat).
- Conséquences humaines (inquiétude, peur, méfiance envers les clients, démotivation, absentéisme) d'autant plus que l'entreprise aura minimisé ou banalisé l'évènement.

(AISMT, 2017).

d- L'épuisement professionnel ou Burn out :

Il n'y a pas de simple définition pour décrire l'épuisement professionnel car chaque auteur a sa propre façon de le définir en intégrant les composantes qui lui semblent les plus importantes. En

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

ce qui concerne le terme « épuisement », le Larousse le définit comme un état de fatigue extrême. Il n'est donc pas étonnant de constater que les auteurs parlent tous de « fatigue » lorsqu'ils décrivent ce problème.

Quand Pines décrit l'épuisement, elle l'associe avec le concept de lassitude. Pour elle, ces deux termes se définissent comme : (...) des états de fatigue physique, émotionnelle et intellectuelle, se traduisant généralement par un affaiblissement physique, une exténuation émotionnelle, des sentiments d'impuissance et de désespoir, ainsi que par le développement chez le sujet d'une attitude négative aussi bien vis-à-vis de lui-même que de son travail, de la vie et des gens.

Cette définition fait valoir la complexité du problème. Non seulement l'épuisement affecte-t-il l'individu au niveau physique, il a également des implications émotionnelles et intellectuelles. Du premier coup, cette définition paraît vaste car elle ne décrit pas la source du burn-out, mais elle semble être utile car elle peut servir d'avenue pour l'intervenant d'aide sociale. Par exemple, si le comportement d'un client était considérablement négatif envers son environnement, l'intervenant conscientisé pourrait faire l'exploration des sentiments du client ou de la cliente par rapport à son lieu de travail.

Cherniss (1980) décrit l'épuisement professionnel comme une réaction à une situation stressante au travail. Que ce soit la cause d'une surcharge de travail, de rôles mal définis, de désaccords avec des collègues de travail ou de l'impossibilité de gravir les échelons, l'épuisement se manifeste par certains changements de comportements et d'attitudes envers le travail et le milieu de travail. Donc, n'importe quel conflit qui règne au travail peut, selon sa durée, engendrer des sentiments négatifs chez l'employé. Cherniss va même jusqu'à dire que la majorité des travailleurs sociaux ont, à un moment ou un autre dans leur carrière, ressenti au moins une forme légère d'épuisement professionnel. (Munroe & Brunette, N, 2001). (<https://doi.org/10.7202/026343ar>).

e-La dépression :

La dépression est un trouble mental courant. On estime que 5 % des adultes en souffrent dans le monde. Elle se caractérise par une tristesse persistante et un manque d'intérêt ou de plaisir pour des activités auparavant enrichissantes ou agréables. Elle peut également se traduire par un manque de sommeil et d'appétit. La fatigue et les difficultés de concentration sont fréquentes. La dépression est l'une des principales causes de handicap dans le monde et contribue grandement à

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

la charge mondiale de morbidité. Les effets de la dépression peuvent être durables ou récurrents et peuvent affecter considérablement la capacité d'une personne à fonctionner et à vivre une vie enrichissante.

La dépression est due à des interactions complexes entre des facteurs sociaux, psychologiques et biologiques. Des événements de la vie tels que l'adversité vécue pendant l'enfance, le deuil et le chômage favorisent la dépression. (**Dépression (who.int)**).

f- L'anxiété :

Selon la rousse l'anxiété c'est : Inquiétude pénible, tension nerveuse, causée par l'incertitude, l'attente ; angoisse.

L'anxiété liée au travail ou stress professionnel est engendrée par des événements de la vie professionnelle. Elle est causée par des facteurs variables et se manifeste différemment selon la personne. Par exemple, pour certains, cette anxiété pourrait être le résultat d'échéances qui approchent à grands pas ou d'une présentation à venir. Pour d'autres, elle pourrait venir du climat social qui règne sur le lieu de travail, comme une culture d'entreprise toxique ou un manque d'interaction avec les collègues. Des problèmes plus larges, tels que l'instabilité de l'emploi, un changement organisationnel ou la situation macroéconomique, pourraient également y contribuer.

(<https://asana.com/fr/resources/work-anxiety>).

3.1.7- Prévention des risques psychosociaux :

L'étude des modalités de prévention des risques psychosociaux est l'occasion de mettre l'accent sur les différents niveaux de prévention et les logiques qu'ils poursuivent.

Les trois niveaux de prévention :

La prévention des risques psychosociaux comporte trois niveaux d'intervention complémentaires.

a-La prévention primaire :

Cette prévention consiste à réduire sensiblement, voire à éliminer, les facteurs de risques d'origine organisationnelle, managériale et relationnelle, et permet d'intervenir en amont, c'est-à-dire avant même que la situation de travail soit dégradée, afin de prévenir cette dégradation.

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

L'intervention repose sur l'analyse du fonctionnement interne de l'organisation, afin d'identifier les causes liées à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux pratiques managériales, aux relations professionnelles, à l'histoire de l'entreprise, aux changements organisationnels, à leurs modalités d'accompagnement...

b- La prévention secondaire :

L'objet de cette prévention est de réduire les effets des risques psychosociaux sur la santé des salariés et leurs conséquences sur le travail individuel, collectif, sur le fonctionnement de service et pour l'organisation. Elle permet d'intervenir en aval, c'est-à-dire au moment où la situation de travail commence à se détériorer, afin d'éviter une dégradation majeure ou une situation de crise.

L'intervention vise à sensibiliser les salariés et l'encadrement sur la gestion des situations stressantes ou à risque. En d'autres termes, on part du principe que l'on ne peut éviter ou éliminer le facteur de risque à sa source, et on apprend aux salariés à mieux gérer les situations critiques et le stress qu'elles peuvent occasionner.

c-La prévention tertiaire :

Il s'agit là d'accompagner les salariés en situation de souffrance psychologique au travail et à rétablir une situation pathogène, d'intervenir en aval, c'est-à-dire quand la situation de travail est déjà dégradée et que les effets sur la santé sont manifestes, dans une perspective curative.

L'intervention repose sur la prise en charge des salariés fortement affectés par une situation ou un événement et dont l'équilibre psychique est menacé. L'objectif est de pouvoir remonter, si possible collectivement, vers la prévention secondaire.

Ces trois niveaux de prévention peuvent être combinés pour structurer des actions complémentaires. Pour être efficace, l'entreprise doit donner la priorité aux actions de prévention primaire, ciblées sur l'identification des facteurs de risques liés au travail, sans occulter les actions de prévention secondaire, qui permettent d'aider les salariés à gérer les situations stressantes, et/ou les actions de prévention tertiaire, centrées sur la prise en charge des salariés en souffrance. **(BRILLET, Franck, & et all, 2018).**

- **Résumé de la section :**

Les troubles psychosociaux sont des risques pour la santé mentale et physique des travailleurs. Ils peuvent prendre différentes formes telles que le stress, les troubles de la concentration, du sommeil et l'irritabilité. Les causes de ces troubles sont à rechercher dans divers facteurs tels que les conflits avec les collègues de travail, la pression de l'environnement professionnel, les horaires de travail, la charge de travail élevée, la violence au travail, les relations de pouvoir inégalitaires et les politiques d'entreprise. Les risques psychosociaux peuvent avoir un impact négatif sur l'entreprise, il est donc important de prendre des mesures préventives pour aider les employés à faire face à ces risques et à en réduire l'impact.

Section 2 : Le conflit intergénérationnel et les efforts d'adaptation au travail

- **Préambule :**

L'âge peut avoir un impact sur l'adaptation des individus dans différents contextes, y compris dans le milieu professionnel.

3.2.1- Modèles explicatifs de l'adaptation en fin de carrière :

- a- **La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Carstensen, 1991, 1995) :**

Ce modèle s'est développé dans le cadre de la psychologie du développement « vie entière » (Baltes, Lindenberger, et Staudinger, 1998). Il en reprend les concepts de base. Selon la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Carstensen, 1991, 1995), le processus de sélection et la perception du temps jouent un rôle central dans l'adaptation au vieillissement. Quand les personnes avancent en âge, elles deviennent plus sélectives dans le choix de leurs activités et de leurs relations de sociabilité. Le temps et les ressources sont investis dans les activités les plus significatives émotionnellement. De la même manière, avec l'âge, les gens ont tendance à limiter le nombre des contacts en se concentrant plus spécifiquement sur les personnes importantes (on constate par exemple une recentration sur les liens familiaux). Les jeunes cherchent par au contraire à élargir leur réseau social, à diversifier leurs expériences et les activités dans lesquelles ils s'engagent. Cette sélectivité accrue avec l'âge s'explique notamment par une perception du temps différente entre jeunes et âgés. Les aînés se situent dans une perspective du présent, ils privilégient les contacts dont les bénéfices sur le plan émotionnel sont directs et permettent une régulation de leurs propres états émotionnels. Les jeunes se situent plutôt dans une perspective du futur qui vise à augmenter les

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

opportunités, le développement personnel, le savoir et l'accès à l'information. Selon Carstensen (1995), de manière générale, lorsque le temps est perçu comme encore assez illimité, ce qui est le cas pour une majorité de jeunes, les buts liés aux connaissances sont prioritaires, en revanche, lorsque le temps est ressenti comme plus limité, les buts émotionnels deviennent de plus en plus importants pour l'individu.

b- Le modèle Sélection - Optimisation - Compensation (Baltes et Baltes, 1990 ; Freund et Baltes, 2003) :

Le modèle Sélection - Optimisation - Compensation (SOC) (Baltes et Baltes, 1990) se réfère lui aussi à une approche vie entière. C'est un modèle de développement adaptatif qui suggère que les individus utilisent, de manière plus ou moins consciente, trois mécanismes pour bien s'adapter au processus de vieillissement : la sélection, l'optimisation, la compensation. Ces trois mécanismes, essentiellement étudiés par rapport au vieillissement, sont pourtant présents tout au long de la vie. Ils permettent d'assurer les trois fonctions générales du développement : la croissance, la maintenance et la régulation des pertes.

La sélection consiste pour un individu à restreindre ou à concentrer son activité en fonction de ses capacités. L'avancée en âge peut entraîner un déclin de certaines ressources ; dès lors, il s'agit pour l'individu vieillissant de focaliser son énergie en sélectionnant des buts et des priorités à poursuivre adaptés aux ressources disponibles, aux besoins fondamentaux, et aux demandes de l'environnement. C'est le cas de ceux qui se spécialisent dans une tâche ou un domaine d'expertise. La sélection consiste aussi en la mise en place de comparaisons sociales favorables au maintien d'une bonne image de soi (par exemple, se comparer uniquement à son groupe d'âge, préférer travailler avec des collègues du même âge).

L'optimisation est une utilisation efficace des savoirs, savoir-faire et savoir-être. L'entraînement, la gestion du temps, l'allocation des ressources et des efforts, la hiérarchisation des tâches sont des stratégies qui dans beaucoup de contextes professionnels s'acquièrent et se renforcent au fil du temps et des expériences assurant aux travailleurs les plus âgés une optimisation de leur performance dans des conditions de travail normales (**Faurie, Fraccaroli, et Le Blanc, 2008**).

La compensation permet de faire face aux déclins entraînés par un vieillissement normal par une adaptation des moyens. Lorsque certaines ressources ou manières de faire habituelles sont altérées ou ne permettent plus d'atteindre les objectifs, les personnes peuvent découvrir et utiliser d'autres

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

façons de faire pour parvenir aux mêmes résultats. Ces stratégies alternatives sont qualifiées de stratégies de compensation. Pour illustrer cette combinaison entre processus de déclin et stratégies de compensation, on peut évoquer les nombreuses observations menées par les ergonomes qui ont mis en évidence une utilisation plus systématique chez les travailleurs âgés de stratégies d'anticipation visant à éviter la propagation des erreurs et les situations d'urgence dont on sait qu'elles sont cognitivement très coûteuses à gérer pour eux (en raison d'une baisse de la mémoire immédiate et d'un ralentissement dans le processus de sélection des informations).

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et le modèle SOC sont des modèles explicatifs du vieillissement. Pour les psychologues du travail et les ergonomes, ces deux modèles sont tout à fait intéressants à transposer au contexte professionnel et à la problématique du vieillissement au travail. Ils permettent d'expliquer comment les travailleurs, avec l'avancée en âge, peuvent parvenir à gérer leur vie professionnelle de façon à promouvoir leur développement, leur bien-être et à maintenir une bonne performance au travail. Le modèle SOC appliqué aux travailleurs vieillissants montre la manière dont ils peuvent utiliser les ressources cognitives, sociales, environnementales disponibles pour s'adapter aux changements personnels liés à l'âge et aux réorganisations de l'environnement de travail. Une adaptation réussie repose sur la sélection, l'optimisation et la compensation.

Ces théories expliquent certains des résultats présentés. Pour la variété des tâches et des compétences, on comprend qu'une activité demandant la résiliation de beaucoup de tâches en même temps soit moins recherchée par les travailleurs vieillissants et entraîne moins de satisfaction. La variété des tâches demande efforts et énergie et n'offre pas aux seniors la possibilité de valoriser les compétences cumulées au cours des expériences. Le « multi-tâches » est plus bénéfique aux jeunes parce qu'il offre l'opportunité d'acquérir des compétences et d'avancer dans la carrière. Les travailleurs âgés qui ont déjà bâti un socle de compétences cherchent à les appliquer. Pour eux, un emploi sollicitant la variété des compétences est une meilleure façon d'optimiser les ressources.

En résumé, ces modèles se centrent essentiellement sur l'adaptation cognitive des conduites, en particulier sur le processus de prise de décision et les émotions impliquées dans la sélection des activités et des relations. Ils évoquent toutefois assez peu les dynamiques identitaires et les

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

représentations de soi impliquées dans l'adaptation au vieillissement, limite que les deux modèles présentés ci-après viennent dépasser.

c- Le modèle des quatre « S » de Schlossberg (1991, 2005) :

À l'origine, le modèle des quatre « S » de Schlossberg se centre sur les facteurs d'adaptation versus d'inadaptation aux transitions de vie, parmi lesquelles figurent les transitions de carrière. Pour Schlossberg (2005), une transition correspond à tout événement qui, par sa présence ou son absence, affecte de manière notable le quotidien d'un individu : ses relations, ses routines, ses croyances, ses rôles. Cette approche s'inspire du modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984). Pour Schlossberg, s'adapter à une transition, c'est faire face à une situation stressante.

Une transition peut être stressante en soi, mais c'est surtout la façon dont l'individu lui donne sens qu'il est important de saisir. Schlossberg (2005) explique que les variations dans les modes de réaction à un même événement sont dues à la présence de facteurs facilitant ou constituant des obstacles. Quatre catégories de facteurs sont identifiées (les quatre « S ») :

- Les facteurs situationnels (Situation) : situation professionnelle et circonstances au moment de la transition (événement déclenchant, degré de contrôle quant à la survenue du changement, expériences antérieures de transitions semblables, présence d'autres sources de stress).
- Les facteurs personnels (Soi) : caractéristiques bio-démographiques (sexe âge, niveau socio-économique, état de santé...) et (traits de personnalité, attitudes à l'égard du travail et du hors travail, sentiment d'efficacité personnelle, ressources psychologiques...).
- Les ressources sociales (Soutiens) : soutien formel et informel du réseau amical, professionnel, institutionnel et familial. Ces facteurs de sociabilité peuvent procurer trois formes de soutien : un soutien informationnel (un apport d'information), un soutien émotionnel (une aide à la régulation des émotions), une aide financière et matérielle.
- Les stratégies de faire face (Stratégies) : directement issues de la théorie transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984), il s'agit des réponses cognitives, émotionnelles et comportementales élaborées par les individus pour faire face aux situations stressantes, c'est-à-dire les différentes manières dont les individus affrontent le problème.

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

Le modèle des 4 « S » est particulièrement utile aux psychologues du travail et du conseil car il identifie les facteurs en jeu dans les transitions de carrière. Cette avancée théorique présente des conséquences directes pour la conception des prestations d'accompagnement. Dans la pratique du conseil, il s'agira de procéder à une analyse systématique et approfondie de ces quatre facteurs pour aider l'individu à identifier les ressources et les obstacles en jeu dans la transition qu'il vit. Ce modèle offre également un cadre au psychologue pour mieux cerner quels travailleurs et pourquoi vont présenter une plus ou moins grande facilité d'ajustement à la nouvelle phase de carrière, au passage milieu- fin de la carrière par exemple. Les retombées pratiques du modèle des 4 S sont significatives. Aujourd'hui, plusieurs pratiques et programmes d'accompagnement des seniors sont structurés de manière à explorer, à partir d'entretiens, d'ateliers et d'outils, ces quatre facteurs: situation (entretien situationnel, récit du parcours professionnel), soutien (entretien de ressources), soi (bilan psycho-technique, analyse des compétences), stratégies (entretien et test de positionnement).

Un autre apport fondamental est d'avoir appréhendé les étapes de carrière sous l'angle des transitions de vie. En assimilant les étapes de carrière à des transitions de vie, Schlossberg invite à élargir l'étude du vieillissement au travail à la prise en compte de l'ensemble des facteurs psychologiques en jeu. Ce positionnement signifie que la qualité de vie en fin de carrière n'est pas qu'une adaptation fonctionnelle des gestes et des postures, des modes opératoires, des prises de décision, c'est aussi - et surtout - un ajustement psychologique.

Certaines limites ont pu être relevées vis-à-vis de ce modèle, en particulier un risque d'une focalisation trop forte sur les facteurs individuels au détriment des facteurs organisationnels. Par ailleurs, malgré leur intérêt, les analyses de Schlossberg apportent assez peu d'éléments théoriques sur les processus de remaniements identitaires impliqués dans les situations de transition. Comment, confronté à une transition, l'individu participe-t-il à une redéfinition de lui-même, des rôles qu'il endosse, et par là même à une transformation des milieux de vie ? La théorie des rôles apporte des éléments de réponse significatifs sur ce point.

d- La théorie des rôles (Stryker et Statham, 1985) :

Selon la théorie des rôles (Stryker et Statham, 1985), l'adaptation à de nouveaux rôles sociaux est liée à l'anticipation de ces nouveaux rôles, ce que la littérature qualifie de socialisation anticipatrice. L'expérimentation en amont d'un nouveau rôle, le contact et la possibilité de

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

s'identifier avec des personnes occupant le même rôle, la représentation du rôle à venir sont autant de mécanismes de socialisation anticipatrice qui facilitent l'adaptation au changement. Par exemple, pour la transition emploi-retraite, il a été démontré que les stages de préparation à la retraite sont généralement associés à un plus haut niveau de satisfaction à la retraite (Fouquereau, 2003). Se préparer à endosser un nouveau rôle peut conduire à une meilleure adaptation à celui-ci. C'est dans cet objectif que des entretiens de milieu de carrière peuvent être proposés aux salariés à partir de 45 ans afin d'anticiper les changements à venir, d'établir un bilan de leurs compétences, de prévoir les évolutions possibles et le maintien de leur employabilité.

La théorie des rôles envisage la fin de carrière comme un processus de remaniements identitaires s'inscrivant dans le temps et non comme un événement ni comme la perte d'un statut. La durée de la transition, le début de celle-ci, le rythme d'appropriation du nouveau rôle varient en fonction de l'individu et de son environnement. Parfois, sans l'avoir anticipé, le salarié peut être catégorisé comme « senior » par son organisation, en fort décalage avec l'âge perçu. Ces conflits et ces ambiguïtés de rôles sont sources de stress, d'incertitudes et de mal-être psychologique. Ainsi, toutes ces observations convergent et invitent à formuler, en conclusion, quelques conditions essentielles à une meilleure prise en compte de la qualité de vie en fin de carrière.

Nous déclinons les conditions pour une meilleure prise en compte de la qualité de vie en fin de carrière. La vie professionnelle s'allonge et nécessite de revoir notre façon d'envisager les carrières. Les études empiriques et les modèles théoriques présentés ont permis d'identifier les principaux facteurs psychosociologiques susceptibles d'influer sur l'adaptation et le bien-être en fin de carrière. Ces facteurs constituent autant de leviers d'action pour le psychologue du travail et des organisations dans la mise en place de modalités plus efficaces d'accompagnement. En parallèle de la prise en charge des problématiques de santé physique et d'usure professionnelle doivent être associées des démarches ciblant les aspects psychosociaux de bien-être mental et social en fin de carrière. Cet aspect a été assez largement sous-estimé dans les organisations. Une meilleure prise en compte de la qualité de vie en fin de carrière implique, selon nous, deux conditions : 1) revaloriser l'image des seniors dans l'entreprise ; 2) reconsidérer les étapes du déroulement de carrière.

Chapitre 3 : Les troubles psychosociaux liés au conflit intergénérationnel et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

- **Résumé de la section :**

- Les caractéristiques du travail (variété, identité et signification du travail, autonomie, feedback) affectent différemment le bien-être, la satisfaction et l'engagement des salariés selon l'âge du travailleur et l'étape dans le développement de la carrière.
 - Les individus utilisent trois mécanismes pour bien s'adapter au processus de vieillissement au travail : la sélection, l'optimisation, la compensation.
 - Le passage milieu-fin de la carrière professionnelle, généralement associé au cap des 50 ans, est une transition qui peut être source de stress. L'adaptation en fin de carrière est la résultante des transactions dynamiques qui s'opèrent entre l'individu et son environnement pour maintenir ou rétablir son équilibre interne.
 - La transition milieu-fin de la carrière professionnelle fait écho à d'autres changements dans le cycle de vie, entraînant une évolution des rôles sociaux et des remaniements identitaires profonds.
 - Promouvoir la qualité de vie en fin de carrière nécessite de revaloriser l'image des seniors dans l'entreprise et de reconsidérer les étapes du déroulement du carrière.
- (BERNAUD, DESRUMAUX, & D, 2021).**

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 4

LE TERRAIN D'ÉTUDE ET LA

MÉTHODOLOGIE DE

RECHERCHE

- **Préambule :**

Dans ce chapitre, nous allons décrire CEVITAL, l'entreprise auprès de laquelle nous avons effectué notre recherche, ainsi que la population étudiée. Nous expliquerons également la pré-enquête et la méthode utilisée pour collecter les données nécessaires.

4.1- Le terrain d'étude :

4.1.1- Le choix du terrain d'étude :

Le choix du terrain d'étude est crucial dans la recherche et l'enquête, c'est pourquoi nous avons sélectionné CEVITAL comme lieu d'enquête pour diverses raisons. Tout d'abord, CEVITAL est un groupe industriel algérien d'envergure opérant dans plusieurs secteurs, tels que l'agroalimentaire, la sidérurgie, l'électroménager et la distribution. Cette diversification se traduit par une composition générationnelle variée parmi les employés, allant des baby-boomers à la génération Z. Cette diversité offre une opportunité unique d'étudier les dynamiques de conflit et de collaboration entre ces différentes générations au sein de l'entreprise. De plus, en tant qu'entreprise établie, il est fort probable que CEVITAL dispose de données et d'informations accessibles au public, ce qui faciliterait la collecte de données pour notre recherche. Ces sources de données pourraient inclure des rapports annuels, des études de cas et des informations financières. En outre, CEVITAL pourrait être ouverte à des collaborations avec des chercheurs et des universités, offrant ainsi la possibilité d'accéder à des ressources, à des experts et à des données spécifiques. Ces collaborations pourraient favoriser une recherche plus approfondie et une meilleure compréhension de l'entreprise.

4.1.2- La présentation du terrain d'étude :

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en 1998 à Bejaia par monsieur Isaad REBRAB, CEVITAL, est un groupe familial, fondée pour suivre l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché.

Depuis sa création le groupe réalise des taux de croissance de des chiffres, et un niveau de pérennité très élevée, cette réussite est le produit d'une stratégie globale fondée sur les Ressource humaine, et l'implantation dans plusieurs secteurs d'activité : l'agroalimentaire, auto motive et service, l'industrie, et la distribution.

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

Aujourd'hui le groupe engendre 19 filiales dans les quatre secteurs d'activité, mais aussi le groupe acquière plusieurs entreprises étrangères comme OXXO et BRANDT en France et en Italie et ça sous une stratégie de diversification à l'international.

I. Localisation :

Le complexe CEVITAL se situe du nouveau quai du port de Bejaia, à 3km sud-ouest de la ville, à proximité de la rue N 26. Et s'entend superficie de 45000 m², cette place géographique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port et de l'aéroport, ainsi de la zone industrielle d'AKBOU.

a- La localisation au niveau Bejaia :

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie d'Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffineries de sucre

b- La localisation au niveau d'El Kseur : Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006, Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production du jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an Le plan de développement de cette unité Portera à 150 000/an en 2010.

c- La localisation au niveau de Tizi Ouzou : Agouni Gueghrane

L'unité se situe au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres.

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

II. Histoire et évolution :

CEVITAL SPA, une entreprise agroalimentaire algérienne, a connu une histoire riche en évolution depuis sa création en 1998. Au fil des années, CEVITAL a diversifié ses activités et élargi son portefeuille de marques dans différents secteurs.

En l'an 2000, CEVITAL a fondé NOLIS, une entreprise spécialisée dans le transport maritime. Deux ans plus tard, en 2001, la margarinerie de CEVITAL est entrée en production, marquant le début de la commercialisation de sa marque de margarine. L'année suivante, en 2002, CEVITAL a lancé la marque Matina, une margarine équilibrée composée à parts égales de beurre et de margarine végétale Fleuriel.

En 2003, CEVITAL a inauguré sa raffinerie de sucre et a lancé la marque de margarine Parisienne. L'entreprise a continué à étendre sa présence sur le marché en 2004 avec le lancement de Smen El Madina, un produit traditionnel algérien à base de beurre clarifié.

En 2006, CEVITAL a créé CEVICO, une branche spécialisée dans la fabrication de bâtiments préfabriqués en béton. L'année suivante, en 2007, l'entreprise a diversifié ses activités en lançant Lalla Khedidja, une marque d'eau minérale naturelle. En 2008, CEVITAL a également fait son entrée dans l'industrie des boissons gazeuses avec la marque Frizz.

En 2009, CEVITAL a créé MFG Europe, une entreprise spécialisée dans la commercialisation de verre plat en Europe. La même année, l'entreprise a élargi ses activités dans le secteur des travaux publics en créant COGETP, un distributeur d'engins de travaux publics de la marque Volvo. CEVITAL a également investi dans le secteur agricole avec la création de CEVIAGRO.

En 2010, CEVITAL a élargi son portefeuille de boissons avec le lancement du jus Tchina. En 2011, l'entreprise a créé PCA et a établi une entité commerciale en Sierra Leone, renforçant ainsi sa présence en Afrique de l'Ouest.

Les années suivantes ont été marquées par des acquisitions stratégiques pour CEVITAL. En 2013, l'entreprise a acquis Oxo, une entreprise de menuiserie PVC, ainsi que Fagor Brandt, une entreprise d'électroménager. En 2014, CEVITAL a fait l'acquisition de Lucchini Piombino, une entreprise italienne spécialisée dans la production d'acier.

III. Les principales valeurs de l'entreprise :

Aujourd'hui CEVITAL est considéré comme le géant et le leader, non seulement dans les part et l'occupation de marché, mais aussi dans le style de vie et les conditions de vie et les conditions de travaux à l'intérieur de l'entreprise.

Le staff dirigeant de l'entreprise a compris que le consensus et l'intégrité de tous les agents et la clé de réussite dans un secteur qui demande de l'entreprise de posséder un niveau élevé de professionnalisme et d'innovation.

En appliquant les principes du management moderne qui repose sur la participation et l'initiative, la culture interne chez CEVITAL est résumée par les cinq valeurs suivantes :

- Ecoute et respect.
- Intégrité et transparence.
- Solidarité et esprit d'équipe.
- Initiative et persévérance.
- Courage et engagement de performance.

IV. Missions et objectifs :

L'entreprise a pour principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre a des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'élargissement de sa gamme de produit.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragements des agricultures par des aides financiers pour la production locale de graine oléagineuses.

V. Activité de CEVITAL de Bejaia :

L'entreprise regorge les installations suivantes :

- Raffinerie huile.

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

- Margarinerie.
- Silos portuaires.
- Raffinerie de sucre.

Ces installations permettent à l'entreprise CEVITAL, de réaliser les activités suivantes :

a- Les huiles de tables : elles sont connues sous les appellations suivantes ;

- FLEURIAL : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)
- ELIO et FRIDOR : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent des vitamine E, elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de la5 litres.

Dans cette activité les performances de CEVITAL sont :

- Capacité de production : 570000 tonne/an.
- Part du marché national : 70%.
- Exportation vers le Maghreb et le moyen orient, avec des ambitions de le réaliser envers l'Europe.

b- Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, B, E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA, RANIA, le beur TOURNANT et FLEURIAL. Alors que d'autres sont spécialement produits pour le besoin de la pâtisserie moderne ou traditionnelle (MEDINA SMEN). La capacité de production de CEVITAL pour ce type est de 180000 tonne /an et la part du marché national est de 30%.

c- Sucre blanc : Il est issu du raffinage du sucre roux riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné sans des sachets de 50 kg et aussi dans des boites de 1 kg sachant que CEVITAL produit aussi du sucre liquide.

- Capacité de production : 650000 tonne/an avec extension a 1800 tonne/an.
- Part du marché national : 85%.
- Exposition : 350000 tonne/an en 2009 et 900000 tonne/an en 2010.

d- Sucre liquide :

Il est dédié pour des besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément les producteurs des boissons gazeuses, et ses performances pour ce type de produit sont :

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

- Capacité de production : matières sache de 219000 tonne/an.
- Exportation : 25000 tonne/an en prospection.

e- Silos Portuaires :

Existant : Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizontal au 1er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

f- Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

VI. Organisation générale et mission des directions :

- **Missions et services des composantes de la DG :**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale est composée d'un secrétariat et de 15 directions :

a- La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins,

leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation Publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

b- La direction des Ventes & Commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

c- La direction Système d'informations :

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

d- La direction des Finances et Comptabilité :

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le Reporting périodique

e- La direction Industrielle :

Elle est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

L'analyse des dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche des solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

La direction anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...) et elle est responsable de la politique environnementale et de sécurité.

Elle participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

f- La direction des Ressources Humaines :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gère de la performance et les rémunérations.
- Forme le personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

g- La direction Approvisionnements :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

h- La direction Logistique :

La direction logistique expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale. ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

i- La direction des Silos :

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation des raffineries de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

j- La direction des Boissons :

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

L'unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus. Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

k- La direction Corps Gras :

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification - Hydrogénation-pate chocolatière --utilités, actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

l- La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une raffinerie de sucre solide 3500T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

m- La direction QHSE :

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences clients.

n- La direction Energie et Utilités :

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : d'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure); de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. de l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

o- La direction Maintenance et travaux neufs :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs des pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

4.2- La méthodologie de la recherche :

Notre méthodologie est fondée sur la méthode et la technique qu'on s'est fixée pour la collecte et le traitement des données recueillies. La diversité des phénomènes dans une société fait que les outils d'une recherche (méthode /technique) varient selon la nature de chaque thème et objectifs visés. Donc l'utilisation de la méthode dans notre recherche est fondamentale, cela pour collecter un ensemble d'informations qui pourra répondre à notre objectif de recherche.

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous avons utilisé la méthode qualitative, une technique adéquate pour rassembler des informations, analyser et comprendre des phénomènes.

4.2.1- La méthode utilisée :

Selon Jean-Louis Del Bayle le terme de méthode désigne, selon certaines approches, "la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration de la vérité". En se référant à cette définition, on considèrera la méthode d'une recherche comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée.

Dans notre recherche qui porte sur « le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqué dans l'adaptation au travail » on a opté pour l'étude qualitative qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets.

Les méthodes de recherche qualitative offrent un large éventail de techniques de collecte et d'analyse de données. Ces méthodes peuvent inclure des entretiens individuels, des groupes de discussion, des observations sur le terrain, des études de cas, l'analyse de documents, entre autres. Chaque méthode est choisie en fonction des objectifs de recherche et des questions posées.

L'objectif principal de la recherche qualitative est de comprendre les expériences personnelles des individus impliqués dans l'étude et d'expliquer certains aspects des phénomènes sociaux. Dans le

cas spécifique de notre recherche sur le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation au travail, la recherche qualitative nous permettra d'explorer en profondeur les perceptions, les émotions et les interactions des individus de différentes générations dans le contexte professionnel. Elle permettra également de comprendre comment ces facteurs peuvent influencer la santé mentale et le bien-être des travailleurs. Son avantage réside dans sa capacité à fournir des informations détaillées et contextualisées. Elle permet de saisir la complexité et la diversité des expériences humaines, ainsi que les nuances et les variations qui peuvent exister dans un phénomène donné. Les données qualitatives sont souvent riches en informations descriptives, en récits personnels et en exemples concrets, ce qui permet une compréhension approfondie et nuancée du sujet étudié.

4.2.2- La pré enquête :

Lors de notre travail de recherche, nous avons entamé une étape cruciale appelée pré-enquête. Cette étape est considérée comme indispensable et constitue la base de toute recherche scientifique. Elle nous a permis d'acquérir des informations essentielles sur notre thème de recherche. La pré-enquête représente notre première interaction directe avec le terrain, et son objectif principal est de collecter un maximum d'informations. Elle permet au chercheur de se familiariser avec son terrain de recherche et d'en découvrir les aspects clés.

Au cours de notre pré-enquête, nous avons établi un bon contact avec la population enquêtée. Nous avons rencontré divers acteurs, tels que des agents d'exécution, des agents de maîtrise et des cadres, qui jouent tous un rôle important dans le milieu de travail. Nous avons engagé des discussions avec eux concernant la relation entre les jeunes et les plus âgées, qui est directement liée à notre thématique de recherche sur le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliquée dans l'adaptation au travail.

En expliquant l'objet de notre étude, nous avons pu susciter l'intérêt et la participation active des personnes interrogées. Nous avons réalisé des entretiens préliminaires avec un échantillon de 7 personnes, ce qui nous a permis de recueillir les premières observations préliminaires pour notre étude. Lors de ces entretiens, nous avons posé des questions ciblées sur les interactions entre les différents groupes d'âge et la façon dont ils communiquent entre eux, les avantages de la diversité des âges dans l'entreprise, les sources potentielles de conflit au travail (valeurs, attitudes, comportements, etc.) et l'impact de la diversité des âges sur les risques psychosociaux au travail.

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

Les résultats de nos entretiens ont montré que les jeunes et les travailleurs plus âgés s'entendent bien, établissant une relation de partage réciproque, de respect mutuel et d'écoute attentive. Cette découverte a été essentielle pour justifier la pertinence de notre thématique de recherche.

Grâce à la pré-enquête, nous avons consolidé notre problématique en tenant compte des observations et des opinions recueillies auprès des acteurs clés. Cette étape préliminaire nous a également permis de formuler des hypothèses de recherche plus précises, qui seront explorées plus en détail lors de notre entretien final.

4.2.3- L'instrument de collecte de données :

Un guide d'entretien est un outil essentiel dans de nombreux domaines, tels que la recherche, les enquêtes, les entretiens d'embauche, les entretiens clients et de nombreux autres contextes où des entretiens structurés sont nécessaires.

Nous avons utilisé dans notre présente recherche l'entretien « semi directif » ou on a préparé des questions ouvertes afin d'obtenir des données riche et plus détaillée. Son objectif principal est d'obtenir des informations approfondies et contextualisées sur un sujet spécifique. Il permet aux chercheurs d'explorer les expériences, les perceptions, les opinions, les attitudes et les motivations des participants, en leur donnant l'occasion de s'exprimer librement. Les questions ouvertes encouragent les réponses détaillées et réflexives, ce qui permet de recueillir des données riches et nuancées.

L'utilisation de l'entretien semi-directif dans la recherche offre plusieurs avantages. Tout d'abord, il permet de recueillir des données qualitatives approfondies, ce qui est souvent nécessaire pour comprendre les processus complexes, les significations attribuées par les individus ou les groupes, et les interactions sociales. De plus, il favorise l'établissement d'une relation de confiance entre le chercheur et le participant, ce qui peut encourager une plus grande ouverture et une plus grande sincérité dans les réponses.

L'entretien semi-directif, aussi appelé **entretien qualitatif**, est une méthode d'étude qualitative. Son but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche.

Selon Lincoln, 1995 « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et

interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » Ce guide vise à recueillir des données socioprofessionnelles et à explorer les relations professionnelles et sociales perçues par les travailleurs âgés de plus de 50 ans envers les jeunes travailleurs de moins de 40 ans. Il aborde également la question du conflit intergénérationnel et son influence sur le burnout et l'intention de quitter l'entreprise. Ce guide est structuré de 5 sections,

La première section est consacrée aux données socioprofessionnelles, la collecte des informations de base sur les participants, telles que leur genre, leur niveau d'instruction, leur catégorie professionnelle, leur ancienneté professionnelle, leur service d'affectation, leur poste actuel et la catégorie d'âge la plus importante dans leur secteur d'activité.

La deuxième section est consacrée aux relations professionnelles perçues : Cette section explore les perceptions des travailleurs plus âgés concernant les relations avec les travailleurs plus jeunes.

La troisième section est consacrée aux relations sociales perçues : Cette section se concentre sur les relations sociales entre les travailleurs plus âgés et les plus jeunes. Les participants doivent qualifier leurs relations sociales avec les jeunes employés et expliquer les raisons si ces relations sont considérées comme problématiques ou conflictuelles.

La quatrième section est consacrée au conflit intergénérationnel et le burnout : Cette section explore l'influence du conflit intergénérationnel sur les différentes dimensions du burnout.

La cinquième section est consacrée aux relations intergénérationnelles et l'intention de quitter l'entreprise : les enquêtés doivent indiquer si ces relations influencent leur intention de quitter l'entreprise.

4.2.4- L'échantillon de l'enquête et sa taille :

« L'échantillonnage est l'ensemble des procédures appliquées pour la sélection d'un nombre limité d'individus qui seront effectivement étudiés, La procédure de sélection doit être telle, que toutes les caractéristiques significatives de la population puissent être représentées dans l'échantillon » (M. TOURE, 2007).

L'échantillon dont nous parlant est un échantillon boule de neige

En parlant de l'échantillon on vise l'ensemble des personnes à interroger, qui sont extrait d'une population plus large appelée une population mère ou population de référence. La population par

Chapitre 4 : Le terrain d'étude et la méthodologie la recherche

définition désigne un ensemble d'éléments identifiés faisant l'objet d'une étude. Une population mère est une population de laquelle on tire des échantillons.

Pour les fins de cette recherche, nous avons réalisé 20 entretiens semi- directifs. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon de salariés aux âges élevés qui touche la catégorie d'âge en fin de carrière, de niveau d'instruction, différents postes au sein de l'entreprise.

Nous avons effectué un échantillon boule de neige qui est une méthode d'échantillonnage qui consiste à sélectionner des participants initiaux.

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons abordé les informations concernant notre terrain d'étude, à savoir l'entreprise CEVITAL. Nous avons expliqué les raisons qui ont motivé notre choix de ce terrain, Nous avons détaillé les services offerts par l'entreprise, ses objectifs et sa structure organisationnelle. De plus, nous avons présenté en détail notre méthodologie de recherche, en précisant la méthode que nous avons utilisée, les étapes préliminaires telles que la préenquête, ainsi que l'outil que nous avons utilisé pour collecter les données. Enfin, nous avons également mentionné l'échantillon que nous avons sélectionné pour notre enquête et sa taille.

CHAPITRE 5

ANALYSE ET

INTERPRÉTATION DES

DONNÉES

- **Préambule :**

Ce chapitre se concentre sur l'analyse des données collectées à savoir les données socioprofessionnelles et l'analyse de nos hypothèses, en se basant sur les résultats des entretiens menés auprès des employés de l'entreprise CEVITAL. Notre objectif dans ce chapitre est de coordonner et organiser les diverses informations recueillies lors des entretiens réalisés auprès d'un échantillon de 20 employés.

5.1- Analyse et interprétation des résultats :

5.1.1- Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles des enquêtés :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs aux données socioprofessionnelles de notre échantillon au nombre de 20 enquêtés. Ces facteurs socioprofessionnels se résument au donné présenté par des tableaux ci-après :

Tableau 3 : La répartition des enquêtés selon le genre :

Genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	20	100%
Total	20	100%

Le tableau présent révèle que tous les individus interrogés sont de sexe masculin. Cette distribution exclusive est attribuée à la nature de la tâche physique qui est destinée aux hommes.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette observation. Certaines tâches physiques peuvent être considérées comme nécessitant une force physique plus importante, ce qui a souvent été associé aux hommes dans de nombreux contextes sociaux et culturels. Des emplois tels que la construction, l'industrie lourde sont souvent perçus comme exigeant une force brute, et ces professions ont historiquement été dominées par des hommes.

Tableau 4: La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'étude :

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	04	20%
Universitaire	16	80%
Total	20	100

Selon les données présentées, il apparaît que le niveau d'étude des individus inclus dans cette étude se répartit comme suit :80% ont un niveau d'études universitaire, et 20% des individus ont un niveau d'études secondaire plus les formations professionnelles.

Étant donné que la plupart des personnes interrogées occupent des postes de haut niveau, tels que des postes de cadre, cela implique qu'elles ont généralement obtenu un diplôme universitaire.

Cependant, il est important de noter que ces chiffres sont spécifiques à l'échantillon étudié et ne peuvent pas être généralisés à la population globale sans une étude plus approfondie.

Tableau 5: La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
[5ans-15ans]	04	20%
[16ans-19ans]	08	40%
Plus de 20 ans	08	40%

Ce tableau de répartition des employés en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise offre une perspective intéressante sur la stabilité au sein de CEVITAL. Les données indiquent que 40% des employés ont plus de 15 ans d'ancienneté, tandis que les autres 40% ont plus de 20 ans d'ancienneté. De plus, 20% des employés ont plus de 5 ans d'ancienneté.

Ces chiffres suggèrent une forte fidélité et une longévité des employés au sein de l'entreprise. Une proportion égale d'employés ayant plus de 15 ans et plus de 20 ans d'ancienneté peut être

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

interprétée comme un signe positif de satisfaction et de rétention des employés. Cela indique un environnement de travail favorable qui encourage les employés à rester dans l'entreprise sur le long terme.

La proportion de 20% d'employés ayant plus de 5 ans d'ancienneté indique également une certaine stabilité dans le recrutement de nouveaux employés. Cela suggère que l'entreprise a peut-être réduit ses efforts de recrutement au fil du temps, mettant davantage l'accent sur la rétention et le développement des employés actuels. Cette approche peut être bénéfique car elle permet de capitaliser sur l'expérience et les connaissances accumulées par les employés au fil des années, contribuant ainsi à la stabilité et à la croissance de l'entreprise.

En encourageant la fidélité et la longévité des employés, CEVITAL peut créer un sentiment de sécurité et de confiance au sein de son personnel. Les employés ayant une ancienneté élevée sont souvent plus investis dans l'entreprise, ce qui peut se traduire par une meilleure productivité et une plus grande cohésion d'équipe. De plus, une main-d'œuvre stable peut réduire les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

Tableau 6: La répartition des enquêtés selon le poste de travail :

Poste de travail	Fréquence	Pourcentage
Agent de maîtrise	03	15%
Cadre	16	80%
Chef d'unité	01	05%

Ce texte souligne la répartition des postes de travail au sein d'une organisation, mettant en évidence la présence dominante de cadres qui représentent 80% de l'effectif total. Cela suggère une structure organisationnelle où les cadres occupent une position prépondérante et exercent une autorité significative.

En revanche, les agents de maîtrise représentent une part moins importante, soit 15% de l'effectif. Les agents de maîtrise occupent généralement des postes intermédiaires dans la hiérarchie organisationnelle, agissant comme des relais entre les cadres et les employés de base. Leur rôle

principal est souvent de superviser les tâches et de veiller à leur exécution efficace. La présence de ce groupe suggère une structure organisationnelle avec des niveaux de responsabilité intermédiaires et une délégation de pouvoir limitée.

Enfin, les chefs d'unité ne représentent qu'un pourcentage minime de 5% de l'effectif. Ces individus occupent probablement les postes les plus élevés dans la hiérarchie, dirigeant des départements ou des divisions spécifiques au sein de l'organisation. Leur nombre limité indique qu'ils jouent un rôle de premier plan dans la prise de décisions stratégiques et dans la définition des orientations de l'organisation.

- **Discussion des résultats relatif aux données socioprofessionnelles :**

La répartition des individus interrogés met en évidence plusieurs aspects clés de l'organisation étudiée. Tout d'abord, on observe une distribution exclusive d'individus de sexe masculin, attribuée à la nature physique des tâches qui ont été associées aux hommes. De plus, la majorité des personnes interrogées ont un niveau d'études universitaire, ce qui est cohérent avec leur occupation de postes de haut niveau tels que des postes de cadre. Les données révèlent également une grande stabilité et fidélité des employés, avec une proportion égale ayant plus de 15 ans et plus de 20 ans d'ancienneté. Cette longévité peut être interprétée comme un signe de satisfaction et de rétention des employés, soulignant un environnement de travail favorable. En termes de structure organisationnelle, les cadres représentent la majorité de l'effectif, suivis des agents de maîtrise occupant des postes intermédiaires, et enfin, une faible proportion de chefs d'unité. Cette répartition suggère une hiérarchie avec une autorité significative exercée par les cadres et une délégation de pouvoir limitée. Dans l'ensemble, ces données fournissent un aperçu global de l'organisation, mettant en évidence des aspects tels que la diversité de genre, le niveau d'éducation, la stabilité des employés et la structure organisationnelle.

5.1.2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Afin d'examiner la première hypothèse de notre étude qui suggère que : « Le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) est en fonction des mauvaises relations sociales au travail ».

Selon l'analyse des données recueillis auprès des enquêtés que nous avons menées au cours de nos entretiens au sein de CEVITAL dans le service UMO (unité maintenance opérationnelle). Nous

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

avons effectué une analyse des données afin de mieux comprendre les générations avec lesquelles les travailleurs plus âgés se sentent moins à l'aise au travail. Nous avons également évalué la nature des stéréotypes des jeunes envers les travailleurs aux âges élevés et examiné la perception des relations sociales entre les employés âgés et les jeunes employeurs sur le lieu de travail.

D'après nos résultats il ressort que sur les vingt (20) enquêtés, neuf (9) d'entre eux ont confirmé que les travailleurs âgés se sentent moins à l'aise au travail lorsqu'ils interagissent avec les jeunes employés. Cette situation montre qu'il existe une certaine tension ou un sentiment de malaise entre les générations aux âges élevés et les jeunes employés au sein de l'entreprise. Cela ressort très clairement à travers leurs réponses.

Un répondant déclare : « *Je préfère travailler avec des personnes du même groupe d'âge en raison de l'alignement des objectifs* ».

L'autre a déclaré que : « *Le Styles de travail est similaires : Les travailleurs âgés peuvent avoir des styles de travail et des préférences similaires en raison de leurs expériences et de leur formation professionnelle. Ils peuvent avoir une approche plus traditionnelle du travail, préférant des méthodes et des processus qu'ils connaissent et maîtrisent* ».

L'autre enquêté qui déclare que : « *la communication est plus facile : il préfère travailler avec des personnes de sa génération en raison de similitudes dans les modes de communication* ». Ils peuvent préférer les interactions en face à face ou par téléphone plutôt que les communications numériques, ce qui peut être plus courant parmi les générations plus jeunes. Travailler avec des personnes qui utilisent les mêmes canaux de communication peut faciliter la collaboration et la résolution des problèmes.

Les autres répondants mentionnaient que la différence d'âge et les mentalités divergentes constituent des raisons pour lesquelles ils ne préfèrent pas travailler avec des personnes d'autres groupes d'âge.

En revanche, les 7 autres enquêtés disaient qu'ils se sentent moins à l'aise avec les générations de la mi carrière. Certaines réponses ont souligné leur préférence pour travailler avec les jeunes. L'un des travailleurs a mentionné : « *que les jeunes étaient curieux et toujours désireux d'accomplir leurs tâches, ce qui les rendait plus motivés* ». D'autres ont souligné : « *que les jeunes apportaient*

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

de nouvelles compétences et connaissances, notamment en matière de technologies et de tendances actuelles. En outre, les jeunes étaient perçus comme ayant des idées fraîches ».

En outre, parmi les quatre (4) autres enquêtés, ils ont exprimé un sentiment de malaise envers les travailleurs de fin de carrière, et cela est basé sur leurs réponses. L'un des répondants a souligné que : *« les travailleurs de fin de carrière peuvent être un peu difficiles en raison de leur comportement impulsif dans leurs décisions et leurs réponses »*. Un autre répondant a noté que : *« les travailleurs de fin de carrière semblent fatigués et moins engagés, ce qui peut influencer leur performance »*. De plus, un autre répondant a mentionné que : *« les travailleurs de fin de carrière peuvent être rigides dans leur mentalité et qu'il peut être difficile de les amener à changer »*. En reformulant, on peut dire que les enquêtés ont fait remarquer que les travailleurs de fin de carrière présentent des traits tels qu'un comportement impulsif, une fatigue perçue et une résistance au changement.

À propos des stéréotypes des jeunes envers les travailleurs aux âges élevés on a constaté que onze (11) travailleurs jeunes porte des stéréotypes prégnants envers les plus âgés tandis que neuf (9) jeunes travailleurs portent des stéréotypes moins prégnants envers les plus âgés.

Cela indique qu'il existe une diversité d'attitudes et de croyances parmi les travailleurs jeunes en ce qui concerne les travailleurs âgés. Des stéréotypes prégnants peuvent indiquer que certains travailleurs jeunes ont des préjugés plus forts envers les travailleurs plus âgés, ce qui peut les amener à les juger de manière négative ou à limiter leurs opportunités professionnelles. Ces stéréotypes prégnants peuvent être influencés par des facteurs tels que les différences générationnelles, les perceptions culturelles ou les influences sociales.

D'autre part, des stéréotypes moins prégnants peut suggérer que ces travailleurs jeunes ont une vision plus nuancée des travailleurs plus âgés et ne les réduisent pas à des généralisations simplistes. Ils peuvent être plus ouverts à reconnaître les compétences, l'expérience et la valeur que les travailleurs plus âgés apportent à l'environnement de travail.

Aussi on a constaté qu'une catégorie de onze (11) travailleurs aux âges élevés (de plus de 50 ans) perçoivent leurs relations sociales à l'égard des jeunes travailleurs (de moins de 40 ans) comme relations problématiques, cela est dû aux différences générationnelles, telles que les attitudes, les styles de communication et les attentes, peuvent créer des tensions et des malentendus entre les

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

différentes générations sur le lieu de travail. D'après notre enquête nous avons constaté les réponses suivantes :

L'un des répondants a déclaré *qu'il peut y avoir un malentendu entre générations à cause de la différence culturelle* qui veut dire que Chaque génération a des expériences collectives qui façonnent ses perspectives et ses priorités. Par exemple, les travailleurs plus âgés peuvent appartenir à la génération du baby-boom, tandis que les plus jeunes peuvent appartenir à la génération Y ou à la génération Z. Chaque génération a ses propres caractéristiques et influences culturelles qui peuvent contribuer aux différences intergénérationnelles.

L'autre enquêtés soulignent que *les valeurs et les normes sociétales évoluent au fil du temps*, ce qui peut entraîner des différences entre les travailleurs plus âgés et les plus jeunes. Les travailleurs plus âgés ont généralement été élevés dans des contextes où des valeurs telles que la loyauté envers l'employeur, la stabilité de l'emploi et le respect de la hiérarchie étaient privilégiées. D'autre part, les travailleurs plus jeunes ont grandi à une époque caractérisée par une plus grande individualisation, une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande importance accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

De même, parmi les réponses qui se répètent. On a trouvé que les avancées technologiques rapides peuvent créer un écart de compétences entre les travailleurs plus âgés et les plus jeunes. Les travailleurs plus âgés peuvent avoir besoin de plus de temps pour s'adapter aux nouvelles technologies (les réseaux sociaux), tandis que les plus jeunes peuvent être plus à l'aise avec l'utilisation des outils numériques. On a constaté aussi que les personnes âgées ont tendance à privilégier le maintien de leurs contacts habituels en raison de la familiarité, de la confiance et de l'importance qu'ils accordent à ces relations. Les jeunes, quant à eux, sont plus enclins à élargir leurs réseaux pour bénéficier de nouvelles opportunités et de nouvelles expériences, telles que supposé par l'approche adoptée **de (carstensen,1991,1995)**.

En outre, neuf (9) travailleurs aux âges élevés perçoivent leurs relations sociales à l'égard des jeunes employés comme relation harmonieuse, selon leurs réponses, cette catégorie s'entendent bien et parviennent à se comprendre en dehors du cadre professionnelle.

Un des répondants souligne que *les jeunes travailleurs ont du respect pour leurs collègues plus âgés*. Ce respect mutuel crée une base solide pour des relations sociales harmonieuses, car il

favorise la compréhension et la coopération entre les différentes générations au sein de l'environnement de travail.

Un autre enquêté mentionne *qu'il est capable de développer des relations sociales avec les jeunes travailleurs en raison de son ouverture d'esprit et de sa communication ouverte*. Cela suggère que l'attitude et l'approche personnelle peuvent jouer un rôle important dans la construction de relations positives avec les collègues plus jeunes. Ces résultats mettent en évidence une dynamique positive entre les travailleurs plus âgés et les jeunes employés, où le respect mutuel joue un rôle clé dans le développement de relations sociales harmonieuses. Le fait que les travailleurs plus âgés perçoivent leurs relations avec les jeunes employés comme harmonieuses indique qu'ils se sentent bien compris et en mesure de bien s'entendre en dehors du cadre professionnel.

En somme, Les travailleurs plus âgés perçoivent leurs relations sociales avec les jeunes travailleurs comme problématiques en raison des différences culturelles, les valeurs et les attentes qui peuvent causer des tensions sur le lieu de travail. Les travailleurs aux âges élevés portent des valeurs collectivistes, tandis que les jeunes ont des perspectives plus individualistes. De plus, les avancées technologiques rapides pourraient créer un écart de compétences entre les deux groupes. À la lumière de ces résultats, la première hypothèse est confirmée.

5.1.3- Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Nous allons présenter les résultats de notre deuxième hypothèse qui suppose que : « le conflit intergénérationnel entre les travailleurs au âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) est en fonction des mauvaises relations professionnels » le but de cette hypothèse c'est Le classement des politiques et pratique des ressources humaines et aussi la perception des relations professionnel entre les travailleurs aux âges élevés et les jeunes travailleurs.

Les résultats de cette hypothèse nous avons fait ressortir dix (10) enquêtés sur vingt (20) considèrent ses politiques et pratiques comme efficaces, cela indique une satisfaction significative, ce qui peut être attribuer a des politiques et pratiques bien conçues qui répondent aux besoins des employés. En revanche, six (6) enquêtés sur vingt (20), qualifient les politiques et pratique des ressources humaines de moyennement efficace, et les quatre (4) autres enquêtés les jugent pas du tout efficaces, selon leurs réponses on cite : La difficulté à répondre aux besoins des employés, Retard dans la formation, Manque de promotion de l'enrichissement professionnel. Donc il est important que les organisations prennent en considération ces préoccupations et cherchent à

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

améliorer leurs politiques et pratiques des ressources humaines afin de mieux répondre aux besoins de leurs employés, de favoriser leur croissance professionnelle et d'accroître leur engagement.

A propos de la perception des relations professionnelles entre les travailleurs plus âgés (plus de 50 ans) à l'égard des jeunes travailleurs (moins de 50 ans) on a constaté que onze (11) travailleurs aux âges élevés sur vingt (20) perçoivent leurs relations professionnelles avec les jeunes comme harmonieuse.

L'un des répondant nous a dit que : « *Je suis à l'aise avec les plus jeunes car ils aiment travailler, ils cherchent à comprendre, ils nous motivent* ».

L'autre répondant a déclaré que : « *c'est notre source de motivation* » et d'autres qui disent que : « *les jeunes apportent de nouvelles compétences* ».

En outre, neuf (9) employés considèrent leurs relations avec les jeunes comme relations problématiques, et cela dépend de leurs réponses :

L'un d'entre eux déclare que : « *Les stéréotypes liés à l'âge peuvent influencer la perception des employés âgés et des jeunes les uns envers les autres. Les employés plus âgés peuvent percevoir les jeunes comme étant moins expérimentés, manquant de respect ou étant peu fiables. De même, les jeunes peuvent percevoir les employés plus âgés comme étant moins ouverts aux nouvelles idées ou technologies. Ces préjugés peuvent créer des barrières dans les relations de travail* ».

Un autre répondant : « *Manque de communication et de compréhension mutuelle* », Une communication inefficace ou un manque de dialogue ouvert peuvent également contribuer à des relations problématiques entre les employés âgés et les jeunes. Lorsque les individus ne se comprennent pas mutuellement ou n'ont pas l'occasion d'échanger leurs perspectives, cela peut renforcer les préjugés et les malentendus.

Et aussi en matière de la technologie les générations peuvent avoir des besoins et des priorités différents. Les jeunes peuvent être plus axés sur l'efficacité, la rapidité et la connectivité, tandis que les générations plus âgées peuvent accorder plus d'importance à la sécurité, à la stabilité et à l'expérience utilisateur. Ces différences peuvent entraîner des conflits lors de la sélection et de l'utilisation des solutions technologiques dans le milieu de travail, telle que supposé par l'approche adopté par **(Patricia Vendramin et de John Cultiaux ,2008)**.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

Malgré que les onze (11) travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) sur vingt (20) perçoivent leurs relations professionnelles comme harmonieuse, il est important de ne pas négliger les neuf (9) autres répondants qui ont exprimé un sentiment de malaise envers les plus jeunes au travail.

Selon l'étude de Live Career, 89 % des personnes interrogées considèrent la diversité des générations sur le lieu de travail comme un élément positif et 87 % estiment que la possibilité d'apprendre les uns des autres est une bonne chose pour leur expérience. C'est en effet l'un des principaux avantages de tous les types de diversité sur le lieu de travail – qu'elle soit liée à l'âge ou autre – les perspectives multiples favorisent l'apprentissage et améliorent également les résultats. Compte tenu de la complexité du travail aujourd'hui, aucun point de vue n'est jamais complet, et le fait de pouvoir consulter d'autres personnes qui voient les choses différemment permet de trouver de meilleures solutions.

Bien entendu, les divergences d'opinion peuvent également conduire à des conflits, et 78 % des personnes interrogées pensent qu'un lieu de travail multigénérationnel peut également conduire à des conflits. (<https://www.forbes.fr/societe/adr-ce-que-les-differentes-generations-attendent-du-travail/>).

Bien que onze (11) travailleurs âgés de plus de 50 ans perçoivent leurs relations professionnelles comme harmonieuses, il est important de reconnaître les neuf (9) autres répondants qui ont exprimé un sentiment de malaise envers les plus jeunes. Ces neuf (9) travailleurs ressentent des différences générationnelles qui entraînent des tensions ou des incompréhensions dans leurs interactions professionnelles, c'est cela qui explique l'existence du conflit intergénérationnel. À la lumière de ces résultats la deuxième hypothèse est confirmée.

5.1.4- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats qui ont une relation avec la troisième hypothèse qui stipule : « Le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) influe négativement sur les différentes dimensions du Burn out (épuisement, cynisme, dévalorisation de soi) chez la catégorie âgée compte tenu du déclin de leurs ressources adaptatives ».

À propos de la perception des travailleurs aux âges élevés sur le conflit intergénérationnel à l'égard des jeunes employés on a constaté que selon les réponses des vingt (20) enquêtés sur vingt (20) le résultat est faible, cela explique l'absence des symptômes de Burn out chez les salariés âgés est dû à la faiblesse du conflit intergénérationnel, autrement dit, les travailleurs plus âgés ont une perception moins négative des jeunes employés, ce qui se traduit par un conflit intergénérationnel moins prononcé, donc si les travailleurs plus âgés sont moins exposés à des tensions et à des conflits avec les jeunes employés, ils sont moins susceptibles de subir les effets néfastes du Burn out lié au travail.

Malgré l'existence du conflit intergénérationnel entre les travailleurs au âges élevé (plus de 50 ans) et les jeunes travailleurs (moins de 40ans) mais ce n'est pas ça qui explique le Burn out. Il y a d'autre conditions qui explique ce dernier, Il résulte d'un ensemble complexe de facteurs, indépendamment de l'âge. Parmi ces conditions figurent une charge de travail excessive, un manque de contrôle sur son travail, un soutien social insuffisant, un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'un manque de reconnaissance. Une charge de travail excessive, combinée à des délais serrés et à un manque de ressources, peut rapidement épuiser les travailleurs. Le manque de contrôle sur son travail et les décisions prises, ainsi que le manque de soutien social au sein de l'organisation, peuvent également contribuer à l'épuisement professionnel. De plus, un déséquilibre entre les exigences du travail et les engagements personnels peut créer du Burn out, tout comme le manque de reconnaissance et de valorisation du travail accompli. Il est crucial de comprendre que le burn-out est influencé par une combinaison de facteurs personnels, organisationnels et sociaux. Cependant, certains répondants ont mentionné avoir été affectés par l'épuisement professionnel résultant d'une charge de travail excessive, de problèmes de santé et d'un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et non par le conflit intergénérationnel. À cet effet notre troisième hypothèse est infirmée.

5.1.5- Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de la quatrième hypothèse qui stipule : « le conflit intergénérationnel entre les travailleurs plus âgés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) favorise l'intention de quitter l'entreprise chez les travailleurs plus âgés compte tenu du déclin de leurs ressources adaptatives ».

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

Lorsqu'un conflit intergénérationnel est présent dans un environnement de travail, il peut avoir des conséquences négatives sur les travailleurs plus âgés. Ces derniers peuvent se sentir marginalisés, ignorés ou dévalorisés en raison de leur âge et de leurs années d'expérience. Cela peut entraîner une baisse de leur estime de soi et une augmentation de leur intention de quitter l'entreprise. mais il est important de savoir que chaque situation peut être unique et que les effets du conflit intergénérationnel sur l'intention de quitter l'entreprise peuvent varier d'une personne à l'autre.

Certaines personnes âgées peuvent en effet être motivées à quitter l'entreprise en raison de conflits intergénérationnels, mais ce n'est pas le cas pour tous les travailleurs aux âges élevés.

Lors de la réalisation de nos entretiens de vingt (20) enquêtés, on a constaté que malgré l'existence du conflit entre les générations dû aux relations sociales et professionnel, mais ils ne pensent pas à quitter l'entreprise, car ils n'ont pas d'autres possibilités à cause de la pénurie de travail, manque de recrutement ailleurs et l'attachement émotionnel à l'entreprise.

En outre, certains travailleurs plus âgés peuvent avoir des ressources adaptatives solides et être capables de faire face aux conflits intergénérationnels sans que cela n'affecte leur intention de quitter l'entreprise. D'autres peuvent trouver des moyens de s'adapter à la situation, de résoudre les conflits ou de rechercher des opportunités de collaboration avec les plus jeunes. Certains travailleurs plus âgés peuvent même tirer profit des différences intergénérationnelles en développant de nouvelles compétences ou en bénéficiant de l'expertise des plus jeunes.

En somme, le conflit intergénérationnel peut avoir des effets négatifs sur les travailleurs plus âgés, tels que la marginalisation et la dévalorisation, ce qui peut augmenter leur intention de quitter l'entreprise. Cependant, chaque personne réagit différemment et certains travailleurs plus âgés peuvent choisir de rester en raison de contraintes extérieures telles que la pénurie d'emplois ou de l'attachement émotionnel à l'entreprise. Certains travailleurs plus âgés possèdent également des ressources adaptatives solides et peuvent gérer les conflits sans vouloir partir. Ils peuvent s'adapter, résoudre les conflits ou même bénéficier des différences intergénérationnelles. À cet effet notre quatrième hypothèse est infirmée.

5.2.- Discussion générale des résultats de l'étude :

À travers cette quête, nous avons cherché à savoir comment les travailleurs aux âges élevés perçoivent leur relation intergénérationnelle, tant sur le plan social que professionnel, avec les jeunes employés. Nous avons également examiné si ces relations favorisent les risques psychosociaux parmi les travailleurs plus âgés au sein de l'entreprise CEVITAL, service UMO. De plus, nous avons analysé si les conflits intergénérationnels entre les travailleurs plus âgés et les jeunes contribuent à l'intention de quitter l'entreprise chez les travailleurs âgés.

Après avoir examiné attentivement les résultats de la première et de la deuxième hypothèse, qui suggèrent que le conflit intergénérationnel entre les travailleurs plus âgés et les plus jeunes est en fonction de mauvaises relations professionnelles et sociales, on a constaté que les relations entre ces deux groupes ne sont pas harmonieuses. Certains répondants ont exprimé des préférences pour travailler avec des personnes de même âge en raison de l'alignement des objectifs. Ils estiment que les travailleurs âgés partagent des styles de travail similaires en raison de leurs expériences et de leur formation professionnelle, et qu'ils préfèrent des méthodes et des processus qu'ils connaissent et maîtrisent. De plus, ils soulignent que la communication est plus facile avec des personnes de la même génération en raison de similitudes dans les modes de communication.

Cependant, il y a aussi des répondants qui mentionnent que la différence d'âge et les mentalités divergentes sont des raisons pour lesquelles ils ne préfèrent pas travailler avec des personnes d'autres groupes d'âge. Certains évoquent le malentendu entre les générations en raison de différences culturelles. Chaque génération a ses propres expériences collectives qui façonnent ses perspectives et ses priorités, ce qui peut contribuer aux différences intergénérationnelles.

Une autre raison évoquée est l'évolution des valeurs et des normes sociétales au fil du temps. Les travailleurs plus âgés ont été élevés dans des contextes où des valeurs telles que la loyauté envers l'employeur, la stabilité de l'emploi et le respect de la hiérarchie étaient privilégiées. En revanche, les travailleurs plus jeunes ont grandi dans une époque caractérisée par une plus grande individualisation, une plus grande ouverture d'esprit et une plus grande importance accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Par ailleurs, les avancées technologiques rapides peuvent créer un écart de compétences entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans). Les travailleurs plus âgés peuvent avoir besoin de plus de temps pour s'adapter aux nouvelles technologies, comme

les réseaux sociaux, tandis que les plus jeunes sont généralement plus à l'aise avec l'utilisation des outils numériques.

Il est également noté que les travailleurs plus âgés ont tendance à privilégier le maintien de leurs contacts habituels en raison de la familiarité, de la confiance et de l'importance qu'ils accordent à ces relations. Les travailleurs plus jeunes, quant à eux, sont plus enclins à élargir leurs réseaux pour bénéficier de nouvelles opportunités et expériences. À la lumière de ces résultats on a confirmé les deux hypothèses.

Par rapport à la troisième hypothèse qui suppose que : « le conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés et les plus jeunes influe négativement sur les différentes dimensions du Burn out chez la catégorie âgée compte tenu de déclin de leurs ressources adaptative », on a constaté que Malgré l'existence d'un conflit intergénérationnel entre les travailleurs plus âgés et les jeunes travailleurs, il ne semble pas être la principale cause du burn-out, autrement dit malgré la détérioration des relations sociales et professionnels entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 50 ans) à un niveau faible, mais cela ne dépend pas du conflit intergénérationnel. Les répondants ont souligné que leur épuisement professionnel était dû à une surcharge de travail, des problèmes de santé et un déséquilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, et non au conflit intergénérationnel. Ces résultats remettent en question l'hypothèse selon laquelle le conflit intergénérationnel jouerait un rôle majeur dans le développement du burn-out chez les travailleurs plus âgés et soulignent l'importance de prendre en compte d'autres facteurs dans l'analyse du burn-out chez les travailleurs plus âgés. Il est nécessaire d'examiner attentivement les charges de travail excessives, les problèmes de santé éventuels et les déséquilibres entre la vie professionnelle et personnelle pour mieux comprendre les causes et les conséquences du burn-out. À la lumière de ces résultats on a infirmé la troisième hypothèse.

Pour ce qui concerne la quatrième hypothèse qui stipule : « le conflit intergénérationnel entre les travailleurs plus âgés (plus de 50 ans) et les plus jeunes (moins de 40 ans) favorise l'intention de quitter l'entreprise chez les travailleurs plus âgés compte tenu du déclin de leurs ressources adaptatives » on a constaté que, bien que le conflit intergénérationnel puisse avoir des effets négatifs sur les travailleurs plus âgés, tels que la marginalisation et la dévalorisation, cela n'augmente pas nécessairement leur intention de quitter l'entreprise. Chaque personne réagit différemment, et certains travailleurs plus âgés choisissent de rester en raison de contraintes extérieures telles que la pénurie d'emplois ou de leur attachement émotionnel à l'entreprise.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données

Certains d'entre eux possèdent également des ressources adaptatives solides qui leur permettent de gérer les conflits sans vouloir partir. Ils sont capables de s'adapter, de résoudre les conflits ou même de bénéficier des différences intergénérationnelles. Ainsi, il est important de noter que notre hypothèse est infirmée.

En résumé, lors de l'exécution de nos entretiens on a réalisé que, bien que le conflit intergénérationnel puisse avoir des effets négatifs sur les travailleurs plus âgés concernant les relations professionnelles et sociales, il ne semble pas être la principale cause du burn-out ou de l'intention de quitter l'entreprise. D'autres facteurs tels que la surcharge de travail et les déséquilibres entre vie professionnelle et personnelle sont des éléments importants à considérer dans l'analyse des problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs plus âgés.

Il est effectivement important de souligner que les résultats obtenus dans cette quête sont spécifiques à l'entreprise CEVITAL et peuvent différer d'une entreprise à l'autre. Chaque organisation a sa propre culture, ses valeurs, ses politiques et ses dynamiques internes, ce qui peut influencer la relation intergénérationnelle entre les travailleurs.

CONCLUSION

Conclusion

Conclusion :

Bien que cette étude ne soit qu'un début pour la recherche, Nous pouvons confirmer que notre sujet est d'une importance capitale dans notre pays et qu'il a été rarement traité dans notre domaine de spécialisation.

Malgré les nombreux obstacles auxquels nous avons été confrontés, tels que le manque de documentation, nous avons réussi à trouver quelque articles, thèses et revues qui ont été utiles pour bien mener notre recherche qui stipule : « le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqué dans l'adaptation des travailleurs aux âges élevés ». Notre recherche permet de mieux comprendre ces phénomènes et d'identifier des mesures pour les prévenir.

La partie théorique de cette étude explore ces sujets en détail, en mettant en évidence les concepts clés, la problématique et les différentes perspectives liées à ce domaine de recherche.

La partie pratique de l'étude se concentre sur une analyse spécifique de l'organisation CEVITAL, en mettant en évidence les résultats et les conclusions de l'enquête menée sur le terrain. Cette analyse contribue à une meilleure compréhension de la manière dont le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux peuvent se manifester dans un contexte organisationnel spécifique, dans cette partie on a réalisé vingt (20) entretiens qui ont une relation avec nos hypothèses ou les résultats de notre recherche nous a mené à la confirmation de nos deux hypothèses (la première et la deuxième hypothèse) et à l'infirmités de la troisième et la quatrième hypothèse, on a pu constaté que malgré l'existence du conflit intergénérationnel entre les travailleurs aux âges élevés (plus de 50 ans) et les jeunes travailleurs (moins de 40 ans) mais ce n'est pas ça qui explique le Burn out et l'intention de quitter l'entreprise car il y a d'autres conditions et d'autres facteurs qui les causes.

Au fil de notre recherche on a constaté que La gestion efficace du conflit intergénérationnel est possible en mettant en place des mesures favorisant la compréhension, le respect et la collaboration entre les différentes générations. En créant un environnement de travail sain et harmonieux, où la communication ouverte est encouragée, les employés de tous âges peuvent travailler ensemble de manière productive et bénéfique pour l'organisation. Valoriser la diversité des perspectives et des expériences apportées par chaque génération est essentiel. Des programmes de formation et de mentorat intergénérationnels peuvent favoriser l'apprentissage mutuel, tandis que la reconnaissance et la valorisation des contributions de tous les employés, quel que soit leur âge,

Conclusion

renforcent le sentiment d'appartenance. tout en encourageant un climat de respect mutuel. En mettant en œuvre ces mesures, les organisations peuvent créer une culture d'inclusion, de coopération et de développement professionnel, contribuant ainsi à une gestion efficace du conflit intergénérationnel.

En somme, pour favoriser l'adaptation des employés au travail ainsi que l'amélioration de la performance organisationnelle, il est essentiel de gérer efficacement les conflits intergénérationnels et de prévenir les troubles psychosociaux au travail.

Il est crucial de poursuivre les recherches dans ce domaine et de mettre en place des initiatives concrètes pour encourager la collaboration et le bien-être au sein des organisations.

Résumé du mémoire :

La présente étude, sous le thème « le conflit intergénérationnel et les troubles psychosociaux impliqués dans l'adaptation des travailleurs aux âges élevés » a été réalisée auprès d'un échantillon de vingt (20) employés (agent de maîtrise, agent d'exécution, cadre) de l'entreprise CEVITAL, cette recherche a comme objectif d'approfondir les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations et GRH.

Le présent mémoire vise à mieux comprendre les facteurs spécifiques qui contribuent au conflit intergénérationnel, tel que les différences de valeurs, croyances, attentes, et de proposer des solutions pour favoriser des relations du travail positives, entre les différentes générations et atténuer le conflit intergénérationnel.

En termes théoriques, cette étude met en évidence deux variables qui illustrent le conflit intergénérationnel dans le contexte professionnel et sa gestion et les troubles psychosociaux au travail liés à ce conflit, ainsi que les efforts d'adaptation au travail.

Pour mettre en pratique nos hypothèses, nous avons mené 20 entretiens en utilisant une méthode qualitative qui a confirmé la première et la deuxième hypothèse et infirmé la troisième et quatrième hypothèse.

Mots clés : conflit intergénérationnel, troubles psychosociaux, Burn out, personne âgée, l'intention de quitter l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- ALIS, D., & all, e. (2011). *GRH une approche internationale*. Bruxelles.
- BERNAUD, J., DESRUMAUX, P., & D, G. (2021). *Psychologie de la bientraitance professionnel*. édition Dunod.
- BONO, E. (2007). *Conflits : comment les résoudre*. Paris: Édition Eyrolles.
- BOUTREUX, A. COMA, T. GIBERGUES, & S. TRIPIER, JJ. (promotion 7 2009-2010). GRH et intergénérationnel. MBA dauphine management des RH.
- BRILLET, f., & et all . (2018). *risque psychosociaux et qualité de vie au travail*. France: DUNOD.
- Conflit intergénérationnel - 1222 Mots | Etudier. (s.d.). Récupéré sur Conflit intergénérationnel - 1222 Mots | Etudier.
- flohimont, v., & et all. (2013). Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail. Bruxelles, Direction générale Humanisation du travail.
- GENTINA, É., & Marie-Ève DELECLUSE. (2018). *GÉNÉRATION Z*. paris: Dunod.
- Girard, S. (2010). les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. université de Montréal.
- khodorowsky, K. (2015). *marketing et communication*. France: DUNOD.

Sites :

- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-157.htm>.
- <https://asana.com/fr/resources/work-anxiety>.
- <https://creg.ac-versailles.fr/le-management-intergenerationnel-partie-1>.

- Dépression (who.int)
- <https://doi.org/10.7202/026343ar>.
- [https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-
psychosociaux-au-travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail).
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3.htm>.
- L'Encyclopædia Universalis.

Revues :

- La relation de travail. (2005). *Conférence internationale du Travail(95e session), Première édition*. Genève: Bureau international du Travail.
- Les violences externes dans l'entreprise. (2017). AISMT association interprofessionnelle de santé et de médecine du travail.
- MRHARI, A., & DINAR. (2019). Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité. revue du contrôle de la comptabilité et l'audit (RCCA).
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel. *Reflets*. 165–191.
- OLIVIER, & MONDET. (2013). Les risques psychosociaux et la responsabilité d'entreprise.
- Pascale, R., & Abbé-Grégoire. (2016). Risques psychosociaux & démocratie organisationnelle. ÉCOLE DOCTORALE.
- Perrot, S., & Mélia Djabi. (s.d.). proposition d'une nouvelle grille d'analyse multidimensionnelle des tensions de rôle. Université Paris Dauphine, paris.

- SAINGOLET, & Anne laure. (2016). RPS et reconnaissance en maladies professionnelles. université de limoges.
- Zahira, B. (2015). Emergence et gestion des conflits au sein des organisations.

ANNEXES

Guide d'entretien

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

Il est destiné aux travailleurs de CEVITAL de plus (50 ans), en vue d'évaluer *le rôle des relations intergénérationnelles au travail dans l'émergence des risques psychosociaux chez cette catégorie de population active.*

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

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

I-Données socioprofessionnelles :

- 1- Le genre : Féminin () Masculin ()
- 2- Niveau d'instruction : Moyen () Secondaire () universitaire ()
- 3- Catégorie professionnelle : Agent d'exécution () Agent de maîtrise () Cadre ()
- 4- Ancienneté professionnelle :ans
- 5- Quel est votre service d'affectation ?
- 6- Quel poste occupez-vous actuellement ?.....
- 7- Quelle est la catégorie d'âge la plus importante en termes d'effectif dans votre secteur d'activité (service, atelier, poste) ? La catégorie au début de carrière () Mi-carrière () Fin de carrière ()
- 8- Avez-vous un diplôme ? Diplôme universitaire () diplôme de la formation professionnelle () sans diplôme ()

II-Les relations sociales perçues par les travailleurs de (plus de 50 ans) et le conflit intergénérationnel :

- 9- Avec quelle génération vous vous sentez moins à l'aise au travail ? Et pourquoi ?

Travailleurs au début de carrière () Travailleurs à la Mi-carrière () Votre groupe d'âge « Fin de carrière » ()

Pourquoi ?

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

Propositions de réponses :

– Dans le travail, je ne me sens pas reconnu (e) par la jeune génération. Oui () Non ()

– Je préfère travailler avec des gens du même âge que moi. Oui () Non ()

– C'est difficile de travailler avec la jeune génération. Oui () Non ()

-Mes efforts au travail ne sont jamais reconnus par les jeunes salariés dans mon groupe

Oui () Non ()

-Lors des réunions de prise de décision, les jeunes salariés n'accordent aucun intérêt à mes propositions Oui () Non ()

- Pendant la réalisation de mes tâches en groupe, les jeunes salariés n'accordent aucune prise en compte aux diversités entre générations (déclins de mes ressources –physiques, mentales et psychologiques-pour faire face aux conditions et contraintes de travail, telles que le rythme et horaires de travail, charge de travail,...) Oui () Non ()

10- Comment qualifiez-vous les stéréotypes des plus jeunes envers votre génération ?

Très prégnants () Prégnants () Moins prégnants () Pas du tout prégnants ()

Si vous considérez que leurs stéréotypes sont très prégnants ou prégnants, citez-nous quelques exemples ?

-.....
-.....
-.....

Propositions de réponses : Les jeunes salariés trouvent que :

- Les anciens employés ne doivent pas encadrer les plus jeunes. ()
- Les anciens employés s'adaptent moins facilement au changement. ()
- Les anciens employés ont plus de difficultés à utiliser les nouvelles technologies. ()
- Les anciens employés sont moins fidèles à l'organisation. ()
- Les anciens employés sont les moins compétents. ()
- Les anciens employés sont moins efficace, moins productifs. ()
- Les anciens employés coutent trop cher par rapport à leur rendement. ()

11- Globalement, vos relations sociales avec les jeunes employés influent-elles sur votre conflit intergénérationnel ? Si oui expliquez ?

.....
.....

III-Les relations professionnelles perçues par les travailleurs de (plus de 50 ans) et le conflit intergénérationnel :

12- Comment qualifiez-vous la répartition actuelle des rôles et responsabilités dans votre équipe ou service ? Très efficace () Moyennement efficace () Pas du tout efficace ()

*Si vous qualifiez cette répartition d'inefficace, cela peut-il être source de conflit de rôle avec les jeunes employés dans votre groupe ? Oui () Non ()

*Si oui, expliquez.

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

Propositions de réponses :

Je dois contourner une règle ou une procédure pour atteindre mes objectifs. Car, les jeunes employés nous font des obstacles ()

Je fais des choses qui devraient être réalisées autrement pour éviter la critique des jeunes employés.
()

Je fais face à des demandes contradictoires d'un ou plusieurs individus issus de différentes générations. ()

13-Comment qualifiez-vous les politiques et pratiques des RH dans votre entreprise ?

Très efficace () Efficace () Pas du tout efficace ()

*Si vous jugez qu'elles ne sont pas du tout efficaces, expliquez-nous les motifs ?

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

Propositions de réponses :

-Absence d'égalité salariale entre les jeunes (avec un diplôme supérieur) et les anciens (sans diplôme ou formation inférieures) ()

-Absence d'égalité dans les déroulements de carrière entre les jeunes diplômés et les travailleurs aux âges élevés sans qualification ou diplômes. ()

-Absence d'égal accès entre jeunes générations diplômés et la génération vieillissante sans diplôme ou formation aux fonctions de direction. ()

-Politiques RH orientées vers l'individualisation poussée, voir exacerbée, des relations de travail, au détriment du collectif de travail et du travail collaboratif ()

14- Globalement comment vous percevez vos relations professionnelles à l'égard des jeunes employés dans votre secteur d'activité ?

Harmonieuses () Problématiques () conflictuelles ()

15-Dans le cas où vous considérez vos relations professionnelles avec la jeune génération, de problématiques et/ou conflictuelles cela, contribuent-il à l'émergence du conflit intergénérationnel au travail ?

.....
.....
16-A votre avis les politiques et pratiques RH, contribuent-elles à l'émergence du conflit intergénérationnel dans votre entreprise ?

.....
.....
IV-Le conflit intergénérationnel et le burn-Out chez les travailleurs en fin de carrière :

17-Comment percevez-vous votre conflit intergénérationnel à l'égard des jeunes employés dans votre secteur d'activité ? Intense () modéré () Faible ()

*Dans le cas où vous percevez votre conflit intergénérationnel d'intense, cette situation vous expose-telle aux manifestations symptomatiques ci-après pendant l'exercice de votre travail :

***Epuisement émotionnel ()**

Propositions de réponses :

-Je me sens émotionnellement vidé (e) par mon travail. Oui () Non

-Je me sens "à bout" à la fin de ma journée de travail. Oui () Non

-Je sens craqué (e) à cause de mon travail. Oui () Non

-Je me sens frustré(e) par mon travail . Oui () Non

-Je me sens fatigué (e) lorsque je me lève le matin et que j'ai

à affronter une autre journée de travail. Oui () Non

-Je sens que je travaille trop dur. Oui () Non

b-Accomplissement personnel ()

Propositions de réponses :

-Je n'arrive pas à créer une atmosphère détendue avec les jeunes employés dans mon groupe. Oui () Non

-Je ne me sens pas ragaillard(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche des jeunes employés. Oui () Non ()

-Je ne peux pas comprendre facilement ce que les jeunes employés ressentent. Oui () Non ()

-Je ne m'occupe pas efficacement des problèmes des jeunes employés. Oui () Non ()

-Je ne me sens pas plein(e)d'énergie lorsque je travaille avec les jeunes employés. Oui()Non()

c-Dépersonnalisation ()

Propositions de réponses :

-Je crains que le travail avec les jeunes employés ne m'endurcisse émotionnellement.

Oui () Non ()

-Je suis devenu (e) plus insensible au gens depuis que je travaille avec les jeunes employés.

Oui () Non ()

-Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains Jeunes employés. Oui () Non ()

V- Le conflit intergénérationnel perçu et l'intention de quitter l'entreprise par les travailleurs en fin de carrière :

18- Dans le cas où vous percevez votre conflit intergénérationnel avec les jeunes employés dans votre entreprise ou service d'intense, quelle est son influence sur votre rapport à l'entreprise ?

.....

.....

Propositions de réponses :

-J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un future proche ()

-Je ne vois pas que je vais rester dans cette organisation ()

-Je pense souvent à partir de cette entreprise ()

-Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation ()

-Je pense sérieusement à quitter mon travail ()

-Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise ()

