

## **Gestion des conflits intergénérationnels dans les organisations marocaines : proposition d'un modèle conceptuel et théorique de la recherche.**

Management of intergenerational conflicts in Moroccan organizations: proposal of a conceptual and theoretical model of research..

Auteur 1 : NGANDU KUNYIMA Jean.

Auteur 2 : KHATORI Youssef.

---

NGANDU KUNYIMA Jean, (ORCID : 0009-0008-4312-7307), doctorant – chercheur à l'Université Ibn Tofail – FEG, Kénitra, MAROC, laboratoire de Management des organisations (LEMO),

KHATORI Youssef, (ORCID : 0000-0001-9587-5106), Professeur à l'Université Ibn Tofail – FEG, Kénitra, Maroc, laboratoire de Management des organisations (LEMO)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** NGANDU KUNYIMA .J & KHATORI .Y (2025) « Gestion des conflits intergénérationnels dans les organisations marocaines : proposition d'un modèle conceptuel et théorique de la recherche », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 1082 – 1104.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15005552  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Cet article se concentre sur la manière dont les conflits intergénérationnels sont gérés au sein des organisations au Maroc, en leur influence sur les méthodes de gestion étudiante et les politiques de talents. L'analyse repose sur une base théorique et conceptuelle bien organisée, mettant en lumière les particularités des différentes générations et les conflits liés aux valeurs, à la communication et aux compétences clés. Dix hypothèses ont été élaborées afin d'examiner l'impact des conflits sur les styles de leadership et la révision des politiques de ressources humaines. L'objectif de cet article est donc de proposer une base conceptuelle solide afin de mieux appréhender les défis et les opportunités associés aux dynamiques intergénérationnelles dans le contexte organisationnel au Maroc.

**Mots clés : Conflits, intergénérationnels, gestion, organisation, impact.**

## Abstract

This article focuses on how intergenerational conflicts are managed within organizations in Morocco, and their influence on student management methods and talent policies. The analysis is based on a well-structured theoretical and conceptual framework, highlighting the specific characteristics of different generations and conflicts related to values, communication, and key competencies. Ten hypotheses have been developed to examine the impact of these conflicts on leadership styles and the revision of human resource policies. The aim of this article is to provide a solid conceptual foundation to better understand the challenges and opportunities associated with intergenerational dynamics in the organizational context in Morocco.

**Keywords: Conflicts, intergenerational, management, organization, impact.**

## Introduction

Dans un environnement caractérisé par des changements socio-économiques rapides, des progrès technologiques et une diversification accumulée de leur main-d'œuvre, les entreprises marocaines sont en constante évolution. Ces changements ont entraîné la présence de plusieurs générations dans les mêmes milieux professionnels, chacune avec ses propres valeurs, attentes et comportements. Cette variété intergénérationnelle, bien qu'elle soit un vecteur d'innovation et de complémentarité, peut également être à l'origine de tensions pouvant impacter la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines (GRH).

Face à ces enjeux, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place des stratégies de gestion appropriées pour prévenir et résoudre ces conflits. Ainsi, l'objectif de cet article est d'élaborer un modèle conceptuel et théorique capable d'examiner l'impact des conflits intergénérationnels sur les méthodes de gestion et les stratégies de ressources humaines au Maroc. Ce modèle, qui adopte une perspective multidimensionnelle, prend en considération les caractéristiques générationnelles, les modalités de gestion et les politiques RH, tout en incorporant les aspects culturels et organisationnels propres au pays.

La question centrale qui guide cet article est donc la suivante :

Comment les organisations marocaines peuvent-elles gérer efficacement les conflits intergénérationnels afin d'optimiser leurs pratiques de management et leurs politiques RH, tout en tenant compte des spécificités culturelles et organisationnelles du Maroc ?

Plus spécifiquement, cette recherche vise à répondre aux interrogations suivantes :

- Quels sont les principaux facteurs générateurs de conflits intergénérationnels dans le contexte marocain ?
- Quelles sont les conséquences de ces conflits sur la performance organisationnelle et la satisfaction des employés ?
- Quelles stratégies managériales et pratiques RH peuvent être mises en place pour promouvoir une collaboration intergénérationnelle efficace ?
- Dans quelle mesure les spécificités culturelles marocaines influencent-elles la gestion des relations intergénérationnelles ?

Afin de traiter cette question, l'article est organisé en deux sections majeures. La première section est dédiée à une revue de la littérature, dans laquelle sont détaillés les concepts majeurs, les théories utilisées et les traits distinctifs des diverses générations sur le lieu de travail. La deuxième section détaille la méthode de recherche employée et introduit le modèle conceptuel

élaboré, mettant en évidence les relations entre les conflits intergénérationnels, les méthodes de gestion et la conduite des ressources humaines.

Cet article, en offrant une connaissance approfondie des interactions intergénérationnelles au sein des organisations marocaines, cherche à doter les gestionnaires et les responsables RH d'outils concrets pour améliorer la collaboration entre différentes générations et rehausser la performance globale.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Concepts et définitions**

#### Génération

Selon Mannheim (1952), une génération est définie comme un ensemble d'individus nés durant une période historique spécifique, ayant en commun des expériences qui façonnent leurs comportements et leurs valeurs. Dans le cadre des organisations, ces divergences générationnelles influencent le travail, les échanges et la communication (Strauss & Howe, 1991). Selon Zemke, Raines et Filipczak (2000), il existe des tensions entre les générations plus jeunes, qui sont adaptables et férues de technologie, et les générations plus âgées, qui privilégient les méthodes conventionnelles. Selon Hershatter et Epstein (2010), les Millennials ont des attentes particulières, surtout en ce qui concerne la communication, ce qui redéfinit les pratiques professionnelles. Ces interactions entre différentes générations modifient les méthodes de gestion, de direction et la culture d'entreprise, exigeant des approches spécifiques pour harmoniser ces divergences.

#### Principales générations au sein des organisations

Dans le contexte marocain et global, les générations présentes dans le monde du travail se divisent généralement en quatre grandes catégories :

**Tableau 1 : Caractéristiques, contributions et défis des générations**

Génération	Caractéristiques générales	Contributions en entreprise	Défis
Baby-boomers (1946-1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortement influencés par la reconstruction économique et sociale de l'après-guerre.</li> <li>- Valeurs : loyauté envers l'employeur, respect de l'autorité, éthique de travail rigoureuse.</li> <li>- Préférence pour des environnements structurés et hiérarchiques.</li> <li>- Attachement à la sécurité de l'emploi et à la stabilité financière.</li> </ul>	Expérience, connaissances approfondies, capacité à travailler sous pression	Résistance aux changements technologiques et aux méthodes de travail modernes.
Génération X (1965-1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Génération ayant vécu la transition technologique et l'ouverture économique.</li> <li>- Valeurs : indépendance, pragmatisme, équilibre entre vie professionnelle et personnelle.</li> <li>- Préférence pour les environnements flexibles mais structurés.</li> </ul>	Adaptabilité, gestion intermédiaire entre Baby-boomers et générations Y/Z.	- Pressions liées à la dualité des attentes générationnelles (supérieurs hiérarchiques Baby-boomers et employés Millennials).
Génération Y ou Millennials (1981-1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Génération née à l'ère numérique et marquée par la mondialisation.</li> <li>- Valeurs : quête de sens dans le travail, autonomie, innovation, flexibilité.</li> <li>- Préférence pour les environnements collaboratifs et décentralisés.</li> </ul>	Maîtrise des technologies numériques, créativité, dynamisme.	Résistance aux changements technologiques et aux méthodes de travail modernes.
Génération Z (1997 et après)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Née dans un monde hyperconnecté et en pleine mutation climatique et sociale.</li> <li>- Valeurs : responsabilité sociale, authenticité, diversité, apprentissage continu.</li> <li>- Préférence pour les environnements numériques, inclusifs et agiles.</li> </ul>	Compétences avancées en technologies émergentes, adaptabilité aux nouveaux outils.	Attentes élevées en termes de rapidité de progression et d'équilibre travail/vie personnelle.

*Source : Etabli par les auteurs*

### 1.1.1 Spécificités générationnelles dans le contexte marocain

Au Maroc, les particularités générationnelles sont modelées par des éléments culturels, économiques et sociaux singuliers. Les baby-boomers, qui privilégient des valeurs

traditionnelles et une déférence pour la hiérarchie, sont représentatifs des cultures à grande distance hiérarchique définie par Hofstede (1980). La génération X, qui navigue entre tradition et modernité, illustre les transformations culturelles décrites par Inglehart (1997) dans les sociétés en mutation. Les Millennials et la génération Z, plus axés sur l'innovation et la mondialisation mais se heurtent à des problèmes de chômage et d'intégration professionnelle, semblent corroborer les conclusions de Twenge (2010) concernant l'influence des transformations économiques et technologiques sur les jeunes générations. Ces particularités confèrent une complexité certaine à la dynamique intergénérationnelle au Maroc.

### **1.1.2 Les enjeux intergénérationnels pour les organisations marocaines**

Au sein des structures marocaines, cette coexistence engendre à la fois des opportunités et des frictions. L'innovation et le partage de compétences, découlant de la diversité générationnelle, reposent sur les fondements de la gestion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1995), ainsi que sur les bénéfices de la diversité selon Cox et Blake (1991). Toutefois, les confusions concernant les valeurs, associées aux dynamiques analysées par Mannheim (1928), et les divergences relatives aux attentes de carrière, liées aux études de Schein (1985), provoquent des résistances et des conflits. Ces échanges mettent en évidence les avantages et les défis des interactions intergénérationnelles au Maroc, qui requièrent des approches de gestion sur mesure.

## **1.2. Cadre théorique**

Cet article s'appuie sur une combinaison de théories organisationnelles, sociologiques et managériales afin de saisir et d'analyser les conflits intergénérationnels, ainsi que leur influence sur les pratiques de gestion et les politiques RH au Maroc.

### Théories des générations

**La théorie des cohortes générationnelles (Mannheim, 1928)** : selon cette théorie, les membres d'une même génération ont en commun des expériences sociohistoriques qui influencent leurs valeurs, leurs comportements et leur manière de percevoir les choses. Cette théorie met en lumière les divergences entre les Baby-boomers, qui privilégient la stabilité et l'évolution post-indépendance, et la génération X, qui oscille entre tradition et modernité dans un cadre de transition socio-économique, à l'instar de la modernité réflexive selon Giddens (1991). Les générations Y (Millennials) et Z, influencées par la mondialisation et le progrès technologique, illustrent les changements culturels et professionnels examinés par Twenge (2010), en particulier en ce qui concerne l'innovation et les attentes au travail.

**La théorie des valeurs générationnelles (Inglehart, 1977)** : selon cette théorie, les valeurs se développent en fonction des circonstances économiques et sociales expérimentées au cours du processus de socialisation. Les Baby-boomers, axés sur la sécurité économique post-indépendance, contrastant avec les Millennials, qui conservent la souplesse dans un univers empreint d'incertitude et de dangers, comme le souligne Beck (1992) dans sa théorie de la société du risque. Cette approche contribue à saisir les différences dans les valeurs associées au travail entre les générations marocaines.

#### Théories des conflits

**La théorie des conflits intergroupes (Tajfel & Turner, 1979)** : selon cette théorie, les différends surviennent souvent en raison de perceptions d'inégalités et de compétitions entre groupes luttant pour des ressources restreintes. Cette approche offre la possibilité d'examiner les conflits intergénérationnels comme des antagonismes entre groupes, où chaque génération considère ses valeurs et ses pratiques comme étant de supériorité. Par exemple, les Baby-boomers peuvent accorder de l'importance à la fidélité et à la hiérarchie, alors que les Millennials et la génération Z privilégient l'innovation et la flexibilité. Ces différences mettent en évidence les tensions analysées par Tajfel et Turner (1979) dans leur théorie de l'identité sociale, où les groupes renforcent leur unité en se distinguant des autres.

**La théorie de la gestion des conflits (Thomas & Kilmann, 1974)** : selon cette théorie, cinq méthodes sont reconnues pour traiter les conflits : la collaboration, le compromis, la suprématie, l'évasion et l'ajustement. Cette classification aide à identifier les techniques les plus efficaces pour résoudre les conflits intergénérationnels au sein des structures organisationnelles au Maroc. Selon Rahim (2002) et Thomas (1992), qui ont étudié les stratégies de gestion des conflits, la collaboration, visant à trouver des solutions bénéfiques pour toutes les parties, peut s'avérer particulièrement utile pour atténuer les tensions résultant de divergences en termes de valeurs et d'objectifs. L'accord, fréquemment employé pour dénicher des solutions provisoires ou satisfaisantes pour les deux parties, peut être approprié dans une situation où les générations aspirent à réaliser des buts partagés tout en préservant leurs spécificités. Par contre, des stratégies de domination ou d'évitement peuvent être plus susceptibles d'aggraver les tensions, surtout lorsque les différences sont perçues comme irréconciliables.

#### Théories du management et de la GRH

**La théorie de la contingence (Fiedler, 1964)** : selon cette théorie, Il n'y a pas de méthode unique en management ou en gestion des ressources humaines (GRH), les pratiques doivent être adaptées au contexte particulier de l'organisation. Pour les entreprises au Maroc, cela

---

implique de modifier les politiques de ressources humaines en fonction des exigences des diverses générations. Par exemple, les Baby-boomers sont attirés par la stabilité et la reconnaissance, et ils privilégient des méthodes structurées. En revanche, les Millennials et la génération Z ont tendance à préférer des environnements flexibles et innovants. Ces constatations coïncident avec les recherches de Burns et Stalker (1961) concernant les modèles de gestion mécanique et organique, qui recommandent des approches adaptées à la caractéristique des environnements organisationnels.

**La théorie des attentes (Vroom, 1964) :** selon cette théorie, La motivation des employés est influencée par leur perception de l'effort, des récompenses anticipées et de la valeur qu'ils attribuent à ces récompenses. Cette vue d'ensemble permet de saisir les disparités générationnelles en termes de motivation. Les Baby-boomers privilégient des incitations concrètes, comme la stabilité financière ou les avancements professionnels, alors que les Millennials et la génération Z ont tendance à valoriser des motivations non matérielles, telles que la flexibilité, les perspectives d'évolution personnelle et un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces inclinations concordent avec la théorie de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan (1985), qui met en avant le rôle crucial des motivations impliquées dans l'implication des employés.

#### Sources des conflits intergénérationnels

Au sein des organisations, les conflits intergénérationnels sont causés par des disparités d'attente, de valeurs, de comportements et de perceptions entre les différentes générations. Il est possible d'accentuer ces tensions en raison de facteurs organisationnels et contextuels particuliers.

**Différences de valeurs et de priorités :** Les priorités de chaque génération, influencées par des contextes socio-économiques et historiques distincts, montrent des différences notables. Hofstede (1980) a démontré que les Baby-boomers, qui valorisent la fidélité, la stabilité et l'effort soutenu, incarnent des cultures centrées sur la sûreté et la hiérarchie. Selon la théorie de la modernité réflexive de Giddens (1991), la génération X valorise l'indépendance et l'équilibre travail-vie personnelle, en accord avec les changements sociaux qu'il décrit. Comme l'ont étudié Twenge (2010) et Tapscott (2009), les Millennials (Y), qui recherchent du sens, de la flexibilité et des évolutions rapides, démontrant les exigences grandissantes des jeunes à l'égard de leur milieu professionnel. En ce qui concerne la génération Z, elle se montre sensible à la diversité, à la technologie et à la responsabilité sociale, ce qui est en accord avec les tendances des natifs numériques.



**Communication et styles de travail** : Les tensions intergénérationnelles sont exacerbées par les divergences dans les styles de travail et les modes de communication. D'après Hofstede (1980), les baby-boomers ont une préférence pour les interactions formelles et en face à face, appropriées aux contextes traditionnels. En revanche, les générations Y et Z ont tendance à utiliser des outils numériques pour communiquer rapidement, comme l'ont analysé Tapscott (2009) et Mannheim (1928). La génération X, qui se situe entre ces deux extrêmes, peut éprouver une frustration due à l'informalité numérique, reflétant les tensions évoquées par Giddens (1991). Dans le domaine professionnel, les Baby-boomers privilégient des organisations hiérarchisées et des horaires rigides, conformément aux modèles traditionnels de Schein (1985). En revanche, les Millennials et la génération Z privilégient des environnements de travail collaboratifs et adaptables, comme l'indique Twenge (2010). Ces écarts peuvent entraîner des frustrations perçues comme un désengagement ou un non-respect des règles.

**Attentes envers l'entreprise et le management** : Comme le souligne Mannheim (1928), les attentes à l'égard de la société diffèrent d'une génération à l'autre. Selon les recherches de Hofstede (1980), les baby-boomers cherchent à obtenir une reconnaissance basée sur leur ancienneté et leur apport à long terme. Selon les études de Giddens (1991), la génération X favorise un leadership transparent et des chances de croissance personnelle. Les Millennials et la génération Z aspirent à une gouvernance inclusive, des retours d'expérience fréquents et des chances d'apprentissage rapide, conformément aux recherches de Twenge (2010) et Tapscott (2009). Ces divergences peuvent créer des frictions, particulièrement quand les nouvelles générations voient les gestionnaires plus âgés comme inflexibles ou déphasés, une observation corroborée par Schein (1985) concernant les conflits entre différentes générations au sein de l'entreprise.

**Adoption des technologies** : L'adoption des technologies présente un défi essentiel en raison de l'écart générationnel, comme l'ont mis en exergue Tapscott (2009) et Giddens (1991). Les baby-boomers, qui tendent à adopter les technologies récentes plus lentement, assimilent des instruments qu'ils connaissent bien, conformément aux cultures organisationnelles traditionnelles évoquées par Hofstede (1980). À l'inverse, les générations Y et Z, férues de technologies émergentes, attendent que les entreprises intègrent des outils modernes pour optimiser la productivité, une observation corroborée par Twenge (2010). Cette divergence peut provoquer des frictions, les générations plus âgées voyant les jeunes comme excessivement attachés à la technologie, alors que ces derniers perçoivent les approches traditionnelles comme

obsolètes. Selon Schein (1985), cette dynamique démontre comment l'opposition au changement technologique peut intensifier les conflits entre différentes générations.

**Perception du respect et de la reconnaissance :** Les conflits générationnels sont fréquemment nourris par des visions divergentes de la considération et de l'appréciation. Les générations plus âgées peuvent percevoir les jeunes comme manquant de respect pour leur expérience et leur autorité, une observation qui rejoint les recherches de Hofstede (1980) concernant la valeur de la hiérarchie dans les cultures d'entreprise traditionnelles. Cependant, les Millennials et la génération Z peuvent éprouver un sentiment de dévalorisation, surtout en raison de leur faible expérience, ce qui peut susciter des frustrations et un manque d'implication, comme l'a étudié Twenge (2010). Si ces frustrations réciproques, évoquées par Giddens (1991) et Schein (1985), ne sont pas traitées, elles pourraient nuire à la collaboration et à la performance organisationnelle.

**Charge de travail et éthique professionnelle :** Les divergences intergénérationnelles concernant la charge de travail et l'éthique du travail sont fréquemment génératrices de tensions. Les Baby-boomers ont retenu l'effort et l'effort soutenu, en accord avec les analyses de Hofstede (1980) sur la rigueur dans les cultures traditionnelles. En revanche, les Millennials et la génération Z aspirent à une harmonie entre leur vie de travail et leur vie privée, en écho aux priorités émergentes définies par Giddens (1991) et Twenge (2010). Ces différences peuvent alimenter les stéréotypes : les nouvelles générations sont souvent vues par leurs aînés comme moins investies ou « paresseuses », alors qu'elles considèrent ces derniers comme stricts ou déconnectés des réalités contemporaines. Les conflits sont exacerbés et la dynamique de groupe dans les organisations est perturbée par ces jugements conflictuels, selon Schein (1985) ils intensifient les conflits et affectent la dynamique de groupe dans les organisations.

**Contexte organisationnel et culturel au Maroc :** Dans le cadre marocain, des aspects culturels et organisationnels particuliers intensifient les tensions entre générations. Selon Hofstede (1980), les cultures traditionnelles, où les générations plus âgées occupent souvent une position dominante, sont fortement influencées par des structures hiérarchiques strictes. Cependant, les nouvelles générations qui recherchent plus d'indépendance se confrontent à ces institutions, générant ainsi un écart intergénérationnel. Comme l'a analysé Giddens (1991), les divergences sont devenues plus marquées avec l'évolution rapide des domaines économiques et technologiques, en particulier dans les secteurs naissants tels que les technologies de l'information. Schein (1985) illustre comment cette progression rapide peut engendrer des frictions, les nouvelles générations se sentant en désaccord avec les usages de leurs précédentes.

Si elles ne sont pas prises en charge, ces tensions peuvent nuire à la collaboration et à l'efficacité au sein des entreprises marocaines.

## **2. Cadre conceptuel**

### **2.1. Hypothèses de recherche**

#### **Lien conflits intergénérationnels et modes de management**

Les conflits entre générations ont un impact sur les méthodes de gestion, y compris le leadership, la gestion de la performance et la prise de décision. D'après Avolio et Bass (1991), ces discordances incitent les dirigeants à adopter des styles de leadership adaptatifs en réponse aux attentes diverses des différentes générations. Les Baby-boomers préfèrent une approche directive, tandis que les générations Y et Z privilégient l'indépendance et la collaboration. Ce fossé affecte également la gestion de la performance et les processus décisionnels, en favorisant des méthodes moins hiérarchisées. Goleman (2000) met en avant que l'ajustement des managers aux dynamiques intergénérationnelles est essentiel pour maintenir l'harmonie et l'efficacité des équipes. Aussi, la théorie de la contingence (Fiedler, 1964) montre qu'aucune approche managériale unique ne convient à toutes les générations.

**H1 : Les conflits intergénérationnels influencent les modes de management au sein des organisations marocaines.**

#### **Liens sur les différentes dimensions des modes de management**

##### **Style de leadership**

Les variations de valeurs entre les générations, comme la hiérarchie, la coopération ou l'adaptabilité, ont un impact sur les manières de diriger. Bass (1990) a mis en évidence que ces différences peuvent modifier les méthodes de gestion, les Baby-boomers étant enclins à privilégier un leadership autoritaire, tandis que les générations plus récentes préfèrent un leadership participatif qui repose sur l'autonomie. Selon Giddens (1991) et Schein (1985), il est impératif que les pratiques de gestion se transforment pour satisfaire aux exigences des diverses générations, assurant de cette manière la motivation et l'efficacité. Les Millennials et la génération Z favorisent un management participatif (Twenge, 2010).

**H2 : Les conflits de valeurs intergénérationnels impactent significativement l'adoption de nouveaux styles de leadership.**

##### **Pratiques de communication et de feedback**

Les divergences générationnelles en matière de communication, qu'elle soit formelle ou informelle, directe ou indirecte, ont un impact sur la gestion des retours d'information. Les baby-boomers privilégient une communication formelle et spatiale, alors que les générations Y

et Z optent pour des interactions numériques, non officielles et instantanées (Hofstede, 1980). Ces différences influencent la rapidité et l'exactitude des retours, les plus jeunes souhaitant recevoir rapidement leurs retours, ce qui est perçu comme une pression par leurs collègues plus âgés. Giddens (1991) fait remarquer que ces demandes diverses contraignent les managers à modifier leurs pratiques.

**H3 : Les conflits de communication intergénérationnels influencent l'adaptation des pratiques de feedback et de communication managériale.**

#### **Politiques de gestion des ressources humaines**

Les compétences générationnelles variées ont un impact sur le processus de recrutement, de sélection et de formation. Schein (1985) démontre que la perception des compétences change en fonction des progrès technologiques et des exigences du milieu professionnel. Les générations plus jeunes, malgré leur aisance avec les technologies modernes, peuvent être considérées comme manquantes d'expérience dans les domaines traditionnels. À l'inverse, les personnes plus âgées sont parfois jugées moins aptes à innover. Selon Giddens (1991), il est crucial de moduler les stratégies des ressources humaines afin d'exploiter au mieux les points forts de chaque génération.

**H4 : Les conflits de compétences intergénérationnels affectent la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et la formation.**

Les tensions intergénérationnelles incitent les dirigeants à adopter des modèles de direction plus inclusifs et participatifs afin de mieux répondre aux diverses attentes de leurs équipes. Bass (1990) et Giddens (1991) démontrent que ces disparités, en particulier le besoin d'inclusivité recherché par les jeunes générations, exigeant des modifications dans la gestion managériale. Les jeunes ont une préférence pour un cadre collaboratif, ce qui contraint les gestionnaires à adopter des méthodes ouvertes et participatives. Selon Schein (1985), il est primordial de s'adapter aux exigences intergénérationnelles pour assurer la cohésion et l'efficacité des équipes.

**H5 : Les tensions intergénérationnelles conduisent les managers à privilégier des styles de leadership participatifs et inclusifs.**

Pour répondre aux exigences propres à chaque génération, les entreprises sont contraintes de réviser leurs politiques de ressources humaines en raison des tensions intergénérationnelles. Hofstede (1980) et Giddens (1991) mettent l'accent sur la nécessité de ces adaptations pour assurer un environnement professionnel inclusif. Par exemple, les Baby-boomers sont en quête de stabilité et de reconnaissance sur le long terme, alors que les Millennials et la génération Z

favorisent des retours réguliers et des possibilités d'évolution rapide. Selon Schein (1985), il est essentiel de revoir les politiques de ressources humaines afin d'incorporer des démarches répondant aux aspirations diverses des générations. Cela favoriserait la cohésion et améliorerait la performance de l'organisation.

**H6 : Les conflits générationnels encouragent une révision des politiques RH pour mieux répondre aux besoins intergénérationnels.**

#### **Modalités de travail et d'organisation**

Afin de minimiser les conflits entre les générations, les sociétés pourraient reconfigurer leurs modes de travail en incorporant des équipes hétérogènes ou des horaires de travail flexibles. Selon Giddens (1991) et Herzberg (1966), cette démarche encourage l'unité et la motivation au sein du milieu professionnel. Les générations plus jeunes, valorisant la flexibilité et l'indépendance, seraient avantagées par des espaces de travail plus souples, alors que les générations plus âgées, qui priorisent les horaires stables et les procédures organisées, trouveraient des aménagements répondant à leurs attentes. Schein (1985) souligne l'importance d'adopter ces pratiques afin de diminuer les tensions et d'améliorer la collaboration entre les générations. Aussi, Twenge (2010) et Kelliher et Anderson (2010) soulignent que la flexibilité au travail améliore la satisfaction et réduit les tensions générationnelles.

**H7 : Les tensions intergénérationnelles nécessitent une réorganisation des modalités de travail pour favoriser l'harmonie et la performance collective.**

#### **Rôle modérateur des pratiques de gestion**

Pour minimiser l'impact des conflits générationnels sur les styles de leadership, il est primordial d'adopter des stratégies de gestion des conflits appropriées telles que la médiation ou la négociation. Thomas et Kilmann (1974) démontrent que ces techniques contribuent à une gestion pacifique des frictions, tandis que Bass (1990) met l'accent sur leur importance pour un leadership transformationnel performant. Ces méthodes permettent de convertir les divergences générationnelles en avantages, améliorant ainsi la collaboration et la productivité au sein des équipes. Schein (1985) soutient cette vision en affirmant que des dispositifs bien élaborés permettent aux dirigeants de gérer les attentes variées tout en sauvegardant l'harmonie organisationnelle.

**H8 : Les stratégies de gestion des conflits réduisent l'impact des tensions intergénérationnelles sur les styles de leadership.**

**Tranche d'âge, ancienneté et secteur d'activité**

La gravité des conflits intergénérationnels fluctue en fonction de l'âge, de l'expérience professionnelle et du domaine d'activité. Selon Hofstede (1980) et Kalleberg (2009), ces éléments jouent un rôle déterminant dans les interactions, particulièrement dans des domaines en constante mutation tels que les technologies, où les écarts générationnels sont fréquemment plus prononcés. Les tensions spécifiques sont générées par les valeurs, les pratiques et les attentes de la génération Y. Selon Schein (1985), les attributs organisationnels ont un impact sur la façon dont les différentes générations communiquent et gèrent les conflits.

**H9 : La tranche d'âge, l'ancienneté et le secteur d'activité influencent significativement l'intensité perçue des conflits intergénérationnels.**

**Génération**

La gestion des conflits intergénérationnels varie en fonction de chaque génération. Selon Tannen (1994), les Baby-boomers, qui sont à l'aise dans une structure hiérarchique, ont tendance à gérer les conflits en toute discrétion et à esquiver les affrontements directs. En revanche, les générations Y et Z, façonnées par un environnement numérique et transparent, affichent une plus grande franchise et manifestent plus librement leurs mécontentements. Cette différence de gestion des conflits peut affecter l'intensité perçue des tensions. Les générations plus jeunes peuvent éprouver des conflits de manière plus intense, contrairement aux générations précédentes qui privilégient des résolutions en toute discrétion. Selon Gergen (2000), ces divergences dans la communication peuvent soit intensifier, soit atténuer la portée des conflits.

**H10 : La génération influence significativement l'intensité perçue des conflits intergénérationnels.**

Ces hypothèses permettent d'approfondir l'étude des conséquences des conflits intergénérationnels sur les méthodes de gestion et les politiques de ressources humaines au sein des organisations au Maroc.

**2.2. Modèle conceptuel**

**Conflits intergénérationnels :** Les conflits intergénérationnels naissent de divergences de valeurs (Inglehart (1977) et Hofstede (1980)), de compétences (Zemke, Raines et Filipczak (2000)) et de méthodes de travail entre les générations. Selon Kanter (1977), ces divergences peuvent créer des frictions, notamment lorsque les générations plus jeunes optent pour des

démarches souples et non formelles, à l'opposé des générations plus âgées qui ont une préférence pour les approches organisées. Comme le démontrent Crampton et Hodge (2007), ces conflits peuvent porter préjudice à la coopération et aux performances de l'entité. La gestion proactive des conflits, via des formations et une communication adaptée, peut réduire ces tensions et améliorer l'harmonie au travail. D'après Thomas et Kilmann (1974), l'utilisation de stratégies de médiation peut faciliter une collaboration plus efficace entre les différentes générations. Par conséquent, on peut avancer l'hypothèse que la gestion appropriée des conflits intergénérationnels, via des approches de communication et des programmes de médiation, réduit les tensions et améliore la collaboration intergénérationnelle dans les entreprises.

**Impact sur le management et les styles de leadership** : Les conflits intergénérationnels ont un impact direct sur les styles de gestion (Avolio et Bass (1991), Bass (1990)), contraignant ainsi les dirigeants à modifier leur méthode pour répondre aux attentes diverses des différentes générations. D'après Thomas et Kilmann (1974), cela nécessite la mise en œuvre de techniques inclusives et participatives qui permettent le travail d'équipe et minimisent les dissensions. Les responsables doivent naviguer entre des méthodes directives pour les générations plus âgées et collaboratives pour les plus jeunes, comme le note Goleman (2000). Les différences en matière de valeurs et de communication (Eisenberg et Goodall (2001)) nécessitent une adaptation des approches managériales afin d'avoir un milieu cohérent. Nous pouvons donc avancer que les tensions intergénérationnelles guident l'instauration de styles de leadership plus inclusifs et participatifs, facilitant ainsi la supervision des équipes variées et l'harmonisation des pratiques managériales.

**Pratiques de communication et de feedback managérial** : Les méthodes de communication et de rétroaction au sein des équipes sont affectées par les conflits intergénérationnels. Les générations plus jeunes, telles que les Millennials et la génération Z, optent pour des communications instantanées et numériques, alors que les Baby-boomers ont une préférence pour des échanges plus officiels, généralement en personne. Ces divergences peuvent engendrer des frustrations et nuire à la dynamique de groupe. D'après Eisenberg et Goodall (2001), les dirigeants sont tenus de moduler leurs stratégies de communication pour satisfaire les exigences de chaque génération, en alliant des approches formelles et informelles. L'adoption d'une communication hybride peut favoriser une meilleure compréhension réciproque. On peut dès lors supposer que les tensions entre générations ont un impact sur l'évolution des méthodes de feedback et de communication managériale, exigeant une gestion adaptable et individualisée des moyens de communication pour optimiser l'harmonie au sein des équipes.



**Gestion des ressources humaines et politiques RH :** La gestion des talents, le recrutement et la formation au sein des entreprises sont influencés par les conflits intergénérationnels. Les divergences entre les générations en matière d'attentes professionnelles peuvent engendrer des tensions. Les Baby-boomers, généralement plus aguerris, sont en quête de possibilités de mentorat et de partage de compétences, tandis que les nouvelles générations telles que les Millennials et la génération Z distinguent la flexibilité, l'accès à la technologie et des perspectives d'évolution rapide (Martin, 2005). Ces différences peuvent provoquer des mécontentements et des incompréhensions. Il est donc nécessaire pour les entreprises de revoir leurs stratégies RH afin d'ajuster leurs procédures de recrutement et de formation aux exigences propres à chaque génération. Cela pourrait impliquer des programmes de mentorat pour les aînés et des formations centrées sur les technologies émergentes pour les plus jeunes générations. En personnalisant les politiques RH pour chaque groupe générationnel, les entreprises peuvent mieux gérer la diversité intergénérationnelle et favoriser un développement professionnel harmonieux. Nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle les conflits générationnels influencent la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne le recrutement et la formation, ce qui oblige les entreprises à adapter leurs politiques RH aux attentes et besoins des différentes générations.

**Modalités de travail et réorganisation :** Des ajustements dans les méthodes de travail peuvent être nécessaires pour diminuer les tensions et favoriser la collaboration intergénérationnelle, suite aux conflits entre générations. La mise en œuvre de méthodes plus souples, comme le travail à distance, la flexibilité horaire ou l'utilisation de technologies collaboratives, pourrait répondre aux exigences diverses des différentes générations. Les Baby-boomers peuvent préférer des cadres de travail plus conventionnels, alors que les générations Y et Z tendent à opter pour des formes de travail plus autonomes et digitales (Twenge, 2010). Pour garantir une productivité maximale et un travail d'équipe fluide, il est essentiel de reconsidérer l'aménagement des lieux de travail et l'utilisation des outils numériques, tout en veillant à ce qu'ils répondent aux besoins et aux préférences de chaque génération. On peut émettre l'hypothèse que les tensions entre les générations nécessitent une réorganisation des modalités de travail et l'adoption de solutions numériques flexibles pour favoriser la collaboration et l'harmonie au sein des équipes.

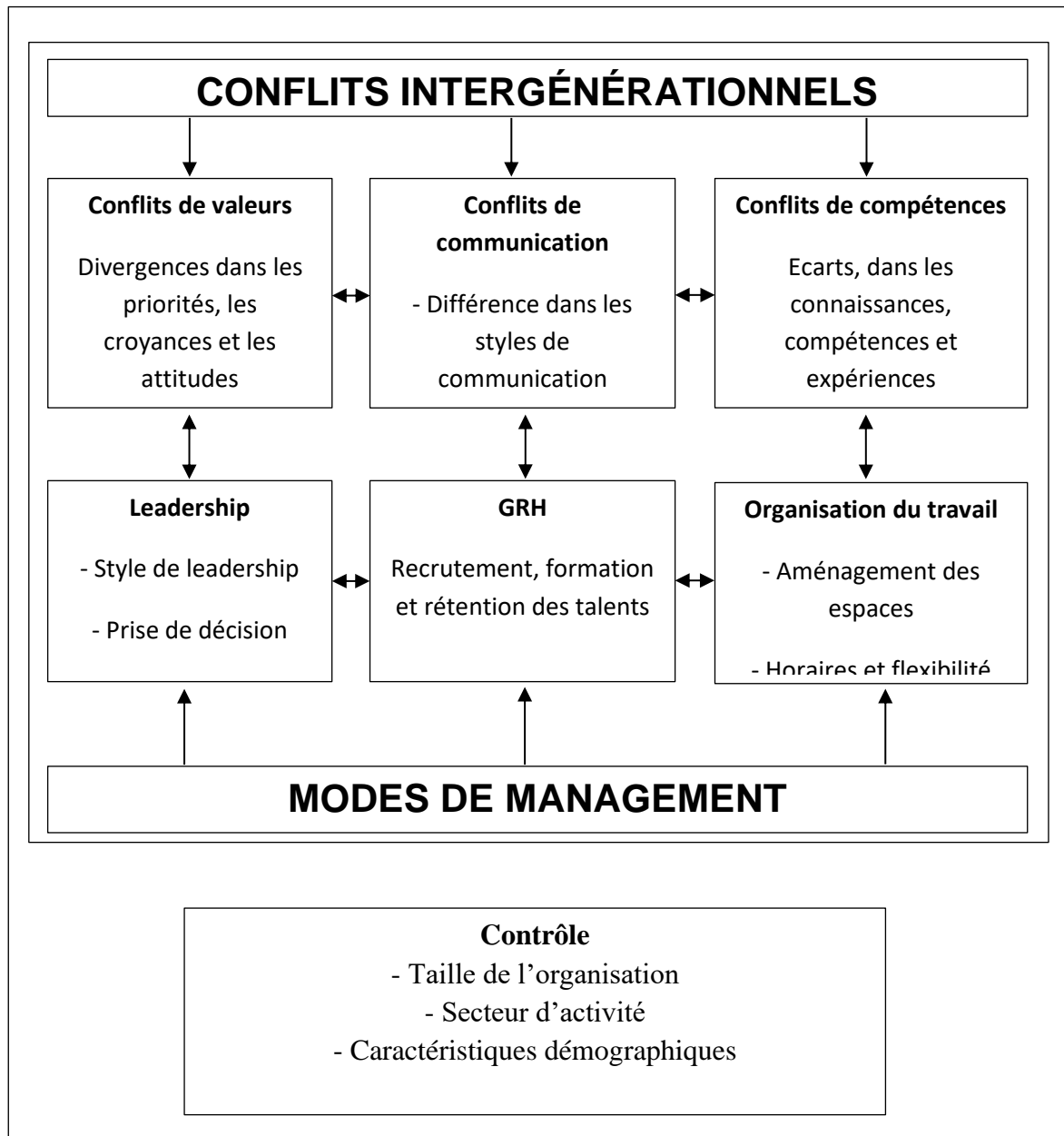
**Stratégies de gestion des conflits :** Il est essentiel de gérer de manière proactive les conflits pour réduire les impacts négatifs des tensions intergénérationnelles. D'après Thomas (1992), des méthodes de résolution de conflits permettent de prévenir une montée en tension et d'assurer



un environnement de travail sain. L'utilisation de formations, de médiations et d'outils de communication appropriés favorise les interactions entre différentes générations et diminue les conflits (Rahim, 2002). Ces tactiques réduisent l'effet des conflits sur la gestion et l'administration des ressources humaines. Comme le soulignent Fisher et Ury (2011), la mise en place de mécanismes de médiation et d'une communication transparente contribue à l'élaboration de solutions avantageuses pour les deux parties. Par conséquent, nous pouvons supposer que l'application de stratégies de résolution des conflits atténue l'effet des tensions intergénérationnelles sur les pratiques de gestion et la gestion des ressources.

**Modérateurs :** L'âge, l'expérience et le domaine d'activité jouent un rôle dans la manière dont les organisations perçoivent et gèrent les conflits intergénérationnels. Les générations plus jeunes, qui privilégient la flexibilité et l'usage des technologies numériques, sont moins touchées par ces tensions. En revanche, les générations plus matures, qui ont grandi dans des environnements structurés, sont davantage affectées par ces écarts générationnels (Zemke, Raines et Filipczak, 2000). Le domaine professionnel est aussi déterminant : les domaines traditionnels tels que la finance exacerbent les tensions, alors que les secteurs avant-gardistes comme la technologie favorisent l'ajustement intergénérationnel (Karp, Lee et Brown, 2013). On peut donc supposer que des facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le domaine d'activité ont un impact sur la perception des conflits intergénérationnels au sein des organisations, influençant par conséquent la gestion de ces conflits et les politiques de ressources humaines instaurées.

Figure 1 : Modèle conceptuel



**Source :** *Etabli par les auteurs*

### 3. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'appuie sur un positionnement épistémologique positiviste, motivé par le désir d'appréhender les conflits intergénérationnels via des liens de cause à effet objectifs, accessibles par une observation et une expérimentation rigoureuse. S'inspirant des recherches de Le Moigne (1995) et Guba & Lincoln (1994), cette méthode soutient que la réalité organisationnelle peut être analysée de façon objective et impartiale, sans tenir compte des interprétations subjectives du chercheur. La recherche se base sur un processus de réflexion hypothético-déductif, en utilisant des théories existantes (théorie des générations, théorie des conflits et théorie du

management) pour établir des hypothèses vérifiables, assurant ainsi la crédibilité et la constance des résultats. Le cadre méthodologique est basé sur un modèle conceptuel structuré, qui englobe diverses variables (telles que les conflits de valeurs, les compétences, la communication, le leadership, la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail), dans l'objectif d'examiner en détail les interactions intergénérationnelles et les stratégies de gestion appropriées aux caractéristiques organisationnelles marocaines. Finalement, en utilisant des méthodes de recherche quantitatives et qualitatives, cette démarche a pour but de réduire les distorsions et garantir l'objectivité des conclusions, ce qui permet d'émettre des suggestions pratiques et mises en œuvre possibles pour les sociétés face aux enjeux intergénérationnels.

### Interactions dans le système

Les hypothèses décrivent des interactions dynamiques entre plusieurs éléments du système :

- Communication et Leadership : Les conflits de valeurs (H<sub>2</sub>) et de communication (H<sub>3</sub>) influencent directement les styles de leadership (H<sub>5</sub>), ce qui impacte les processus de gestion dans l'organisation.
- Compétences et RH : Les conflits de compétences (H<sub>4</sub>) nécessitent une adaptation des pratiques RH et des stratégies de recrutement pour s'assurer que les compétences de chaque génération sont optimisées.
- Stratégies de gestion des conflits et Structure Organisationnelle : Les stratégies de gestion des conflits (H<sub>8</sub>) peuvent être utilisées pour minimiser l'impact des conflits sur le leadership et faciliter la révision des politiques RH (H<sub>6</sub>) et l'adaptation des structures de travail (H<sub>7</sub>).

### Variables externes

Les facteurs externes influencent également les dynamiques internes de l'organisation :

- Contexte socio-économique : Les facteurs économiques et sociaux affectent les attentes et perceptions des générations, influençant ainsi l'intensité des conflits (H<sub>9</sub>).
- Technologie et innovation : L'impact de la technologie, notamment dans les secteurs en transformation rapide, peut accentuer les conflits intergénérationnels (H<sub>4</sub>), car les jeunes générations peuvent être plus adaptables aux changements technologiques.

### Résolution des Conflits

**Adaptation des pratiques de management et de leadership** : Afin de gérer les conflits intergénérationnels, les entreprises ont la possibilité d'opter pour un leadership inclusif qui embrasse diverses perspectives générationnelles. Cela peut inclure des méthodes telles que l'alternance de postes, des programmes de mentorat entre générations et la mise en avant de la

diversité au sein des équipes. Ces stratégies encouragent une coopération sereine et atténuent les frictions (Bolman et Deal, 2017 ; Roberson, 2006).

**Formation et médiation** : Des formations sur la résolution des conflits et la communication entre générations contribuent à diminuer les frictions et à renforcer la coopération. Ces formations mettent en évidence les divergences de communication et la collaboration (Thomas et Kilmann, 2008 ; Robbins et Judge, 2019).

**Révision des politiques RH et réorganisation du travail** : Pour répondre aux exigences des diverses générations, les politiques ressources humaines doivent évoluer en proposant des formations spécifiques et des horaires de travail adaptables. Ces modifications révèlent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle ainsi que la satisfaction des employés (Kupperschmidt, 2000 ; Kelliher et Anderson, 2010). En somme, la méthode systémique offre la possibilité de représenter les conflits intergénérationnels comme un phénomène complexe qui est influencé par de nombreux facteurs interdépendants. L'article met en évidence l'interaction entre ces facteurs et leur impact sur la gestion organisationnelle et la gestion des ressources humaines.

## **Conclusion**

L'objectif de cet article est d'examiner la façon dont les conflits intergénérationnels sont gérés dans les organisations marocaines, un défi essentiel dans un contexte organisationnel en constante évolution et présenté un modèle conceptuel. Les tensions engendrées par les conflits de valeurs, de communication et de compétences entre les générations sont soulignées par le cadre théorique et conceptuel développé, ainsi que leur influence sur les pratiques de gestion et les politiques de ressources humaines. En repérant les éléments clés de ces conflits et leurs conséquences, cet article constitue un fondement de réflexion essentielle pour ajuster les pratiques organisationnelles en fonction de la diversité des générations. De plus, il met en évidence l'importance de stratégies inclusives et de mesures proactives afin de favoriser l'équilibre entre les générations et de renforcer la cohésion au sein des entreprises. Ce travail offre une base pour des initiatives visant à approfondir la compréhension et la gestion de ces complexes dynamiques, tout en offrant des suggestions pour faire face aux défis posés par la diversité générationnelle dans le contexte marocain.

## **Limites de l'étude et perspectives futures**

Malgré l'offre d'une vision globale des conflits intergénérationnels, l'approche systémique présente plusieurs limites. D'un côté, l'application des résultats peut être limitée par la variété des domaines d'activité et des contextes en entreprise. Par ailleurs, l'analyse ignore certains éléments externes susceptibles d'influencer les conflits générationnels, comme les crises économiques ou les évolutions politiques. Finalement, la relation entre les générations change au fil du temps, et ce modèle pourrait être modifié à mesure que les nouvelles générations entrent sur le marché du travail. L'étude des stratégies de gestion des conflits dans des secteurs spécifiques, l'analyse des interactions entre générations dans des environnements de travail hybrides ou à distance, ainsi qu'une analyse longitudinale pour observer l'évolution des tensions et de leur gestion sur plusieurs années, sont des perspectives de recherche à venir. L'analyse de l'influence des nouvelles technologies sur les conflits générationnels, en particulier l'intégration de l'intelligence artificielle et de l'automatisation dans les processus de travail, serait également pertinente.

## Bibliographie

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic Principles and Applications*. The Leadership Quarterly.
2. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
3. Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage Publications.
4. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
5. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
6. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
7. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2007). The Effects of the Generational Workforce on Organizational Practices. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 469-479.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
9. Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2001). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. St. Martin's Press.
10. Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
11. Gergen, K. J. (2000). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. Basic Books.
12. Giddens, A. (1991). *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press.
13. Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*.
14. Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
15. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
16. Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton University Press.
17. Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.

18. Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*.
19. Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
20. Karp, H. B., Lee, D. K., & Brown, C. (2013). Generation Y: Uncharted Waters. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 167-179.
21. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
22. Kopperschmidt, B. R. (2000). Multi-generational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
23. Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France.
24. Mannheim, K. (1928). *The Problem of Generations*. *Essays on the Sociology of Knowledge*.
25. Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). Routledge & Kegan Paul.
26. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
27. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
28. Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
29. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
30. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
31. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
32. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B., Dean, M. A., & Holcombe Ehrhart, K. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
33. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow.
34. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

35. Tannen, D. (1994). *Gender and Discourse*. Oxford University Press.
36. Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill.
37. Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
38. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Conflict Mode Instrument*. CPP Inc.
39. Twenge, J. M. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
40. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
41. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.
42. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.