

La diversité des âges dans les équipes de travail



Université de Sherbrooke

qui ont intégré des personnes retraitées ayant accepté un emploi de transition

Étudiant chercheur : Anthony Vandal
Maîtrise en administration - intervention et
changement organisationnel

Directrice de recherche :
Julie Béliveau, DBA, MBA

01. Problématique

- Le vieillissement de la population, l'augmentation de l'espérance de vie, l'allongement des carrières et le retardement des retraites surtout par l'emploi de transition **accentuent la diversité des âges en organisation** (Luksyte et al., 2022).
- L'**emploi de transition** est une forme de participation au marché du travail suivant le départ de l'emploi de carrière, mais avant le retrait définitif du marché du travail (Shultz, 2003).
- Pour une première fois, **cinq générations cohabitent** simultanément au sein des organisations (Becker et al., 2022).
- Cette nouvelle cohabitation implique **des avantages et des défis** pour les organisations.
- Les avantages** associés à la diversité des âges dans les équipes de travail sont remis en cause. Pour certains, **l'impact est soit positif, négatif ou même nul** (Luksyte et al., 2022).
- En revanche, **les défis** de la diversité des âges **sont bel et bien visibles** au sein des organisations, notamment **l'âgisme**, qui touche autant **les plus jeunes** que les **plus vieux employés** et qui agit **comme frein à l'emploi de transition** (Hertel et al., 2013).
- Considérant la pénurie de main-d'oeuvre actuelle, il convient de porter attention à cette problématique.

02. Question de recherche

« Comment peut-on tirer parti des **avantages et faire face aux défis liés à la diversité des âges** dans les équipes de travail **multigénérationnelles** qui ont intégré des personnes retraitées ayant accepté un emploi de transition? »

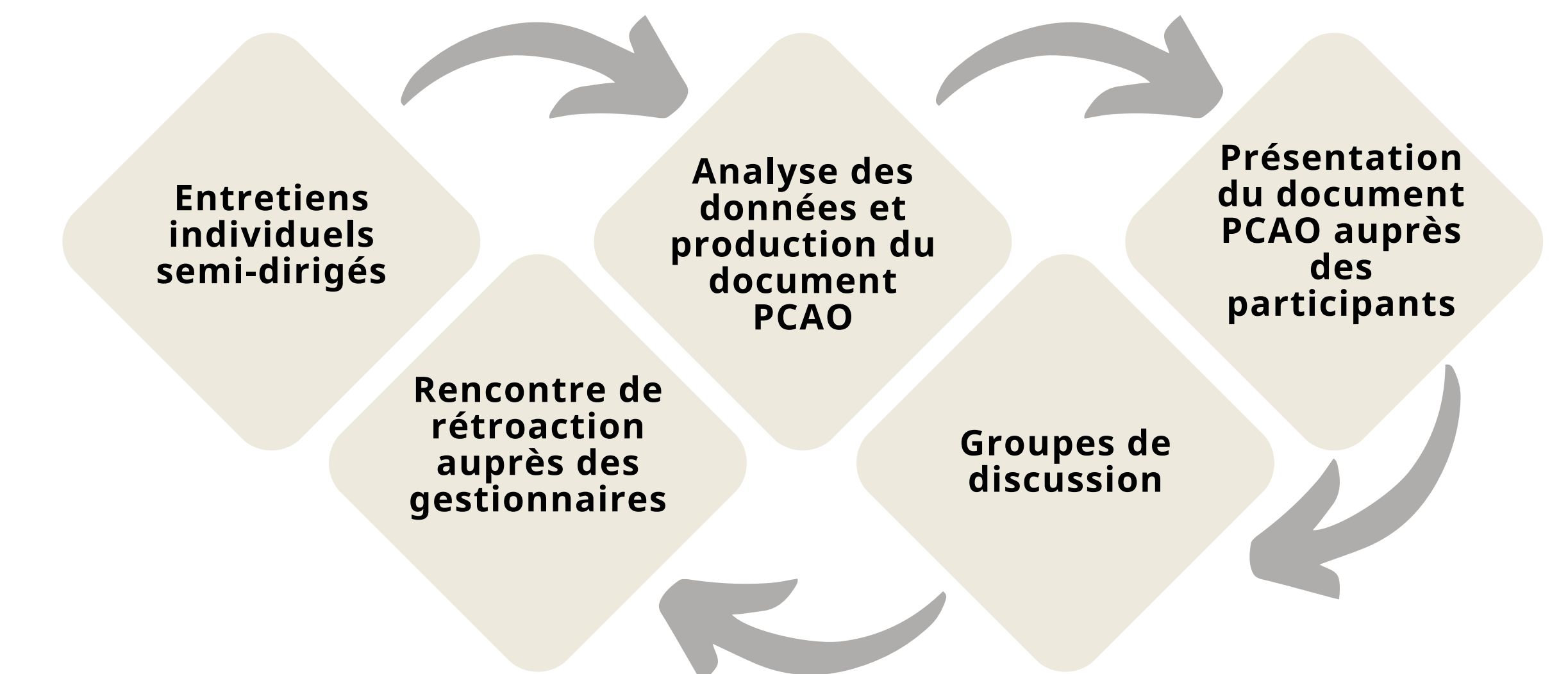
03. Objectifs de recherche

- Mieux **comprendre les avantages** liés à la diversité des âges.
- Cerner les défis** liés à la diversité des âges.
- Identifier des leviers afin de **tirer profit des avantages** de la diversité des âges.
- Identifier des leviers pour **faire face aux défis** associés à la diversité des âges.

04. Méthodologie

- Recherche-action participative interorganisationnelle
- Une boucle du **parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO)**
- Le terrain de recherche est composé de **trois organisations de l'Estrie**.
- Trois catégories de participants** (personnes retraitées, gestionnaires et personnes coéquipières) sont rencontrées pour un total de **30 entretiens**.
- Les trois catégories de participants sont regroupées pour la tenue de **trois groupes de discussion**.
- Les gestionnaires sont regroupés pour **la rencontre de rétroaction finale**.

Le PCAO (Béliveau et al., 2013)



05. Éléments théoriques centraux

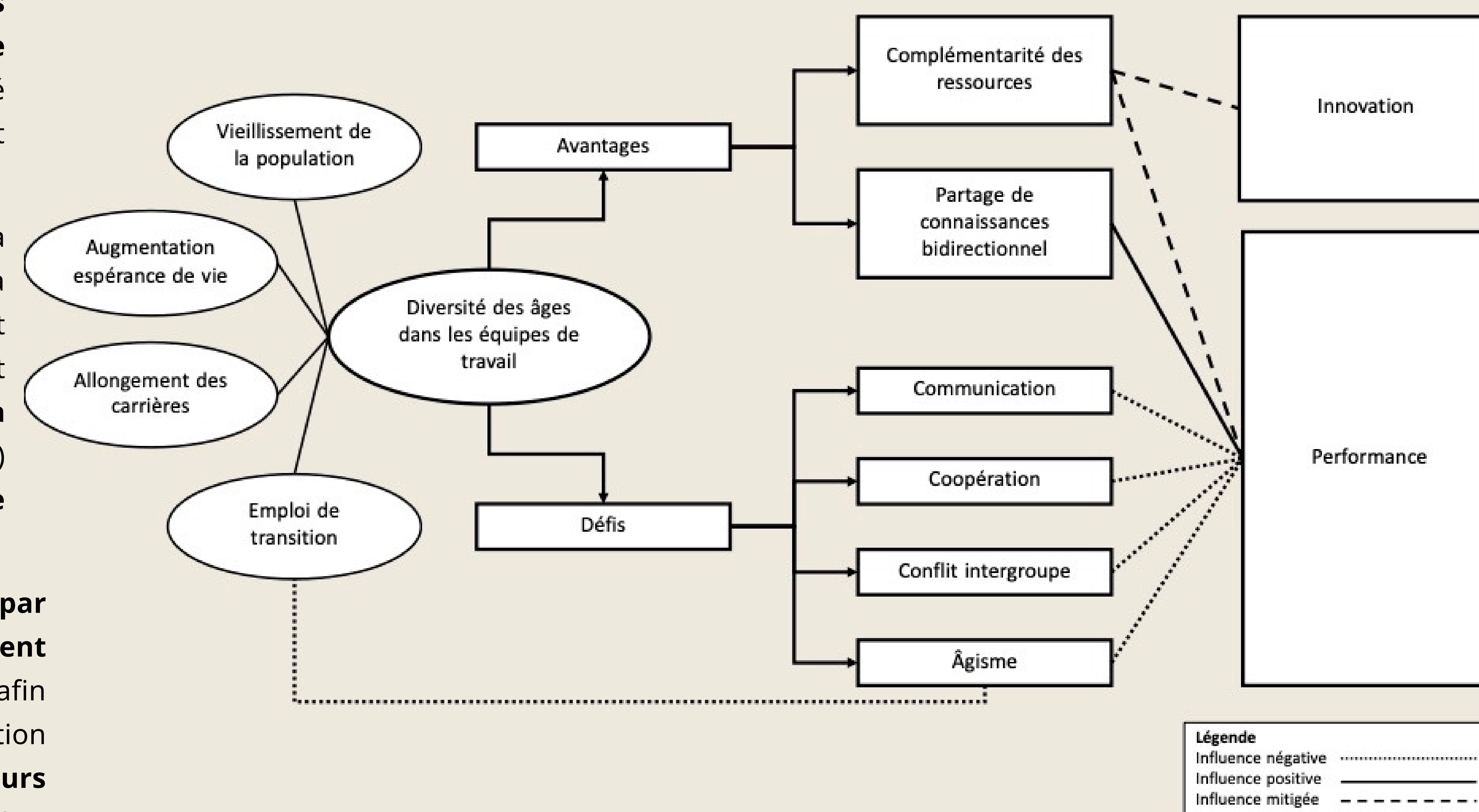
Diversité des âges : distribution des âges au sein d'une **entité sociale spécifique** comme une équipe, une unité de travail ou une organisation (Boehm et Kunze, 2015).

Âgisme : défi le plus important associé à la diversité des âges, qui correspond à la combinaison **des stéréotypes** (comment nous pensons), **des préjugés** (comment nous nous sentons) et **de la discrimination** (comment nous agissons) **envers les autres en fonction de l'âge** (OMS, 2021).

Équipe de travail : groupe **composé par deux individus ou plus**, qui **interagissent** au travers de rôles spécifiques, afin **d'accomplir des tâches** pour l'organisation **dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs** partagés (Kozlowski et Bell, 2013).

Pratiques en gestion de la diversité : pratiques qui servent à **réduire la discrimination fondée sur l'âge** (Boehm et Kunze, 2015). Entre autres, les organisations peuvent mettre en **place des formations et du mentorat entre pairs** (Wang et Fang, 2020).

Avantages et défis de la diversité des âges



06. Retombées visées

- Clarifier **les avantages** de la diversité des âges et leurs influences.
- Confirmer **les défis relevés dans la littérature** et cibler **de nouveaux défis**.
- Outils les organisations** afin qu'elles soient en mesure de **mettre à profit les avantages et de réduire l'ampleur des défis** associés à la diversité des âges.