

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

En vue de l'obtention d'un Master académique en
" Management des Organisations "

**L'impact du management intergénérationnel sur la
perception globale de la justice organisationnelle
Étude Empirique : SPA NAFTAL**

Élaboré par :

KAMECHE Lina Riheb

Encadré par :

Pr GUEDJALI Assia

Dr ABID Nabila

Maitre de stage :

Mr AMRAOUI Hamid

Année universitaire : 2025/2026

Résumé

Ce mémoire porte sur l'étude du management intergénérationnel et son influence sur la perception de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise Naftal. L'objectif principal est d'analyser dans quelle mesure certaines pratiques managériales, notamment la communication entre générations, le partage des connaissances, l'adaptation des parcours professionnels et la gestion équitable des générations, contribuent à la perception globale de la justice organisationnelle.

Dans cette optique, une enquête quantitative a été réalisée auprès de 102 employés à travers un questionnaire structuré. Les données collectées ont permis de mettre en évidence les perceptions des collaborateurs vis-à-vis des pratiques managériales en place.

Les résultats montrent une appréciation globalement positive des pratiques de management intergénérationnel. Toutefois, certaines dimensions apparaissent plus déterminantes que d'autres dans la construction du sentiment de justice au travail, notamment la qualité de la communication et le traitement équitable entre les générations.

À partir de ces constats, des recommandations managériales ont été proposées afin d'améliorer les pratiques internes et de renforcer un climat organisationnel équitable. Enfin, les limites de la recherche ont été présentées, ouvrant la voie à des perspectives d'étude futures.

Mots-clés : Management intergénérationnel, Justice organisationnelle, Communication, Équité, Climat organisationnel, Naftal.

Abstract

This study examines intergenerational management and its influence on the perception of organizational justice within the company Naftal. The main objective is to analyze the extent to which certain managerial practices, particularly intergenerational communication, knowledge sharing, career path adaptation, and equitable management of generations, contribute to the overall perception of organizational justice.

To achieve this objective, a quantitative study was conducted on a sample of 102 employees using a structured questionnaire. The collected data made it possible to highlight employees' perceptions regarding the managerial practices implemented within the organization.

The findings indicate an overall positive perception of intergenerational management practices. However, some dimensions appear more influential than others in shaping the sense of justice at work, particularly the quality of communication and fairness in the treatment of employees across generations.

Based on these findings, managerial recommendations were proposed to improve internal practices and strengthen an equitable organizational climate. Finally, the limitations of the study were discussed, opening the way for future research perspectives.

Keywords : Intergenerational Management, Organizational Justice, Communication, Equity, Organizational Climate , Naftal.

المخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع الإدارة بين الأجيال وتأثيرها على إدراك العدالة التنظيمية داخل مؤسسة نفعال. ويتمثل الهدف الرئيسي في تحليل مدى مساهمة بعض الممارسات الإدارية، لاسيما التواصل بين الأجيال، وتبادل المعرفة، وتكثيف المسارات المهنية، وإدارة العدالة بين الأجيال، في تشكيل التصور العام للعدالة التنظيمية.

وفي هذا الإطار، تم إجراء دراسة ميدانية كمية على عينة مكونة من 102 موظف، من خلال استبيان منظم. وقد سمحت البيانات التي تم جمعها بإبراز تصورات العاملين تجاه الممارسات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي بشكل عام لممارسات الإدارة بين الأجيال، مع بروز بعض الأبعاد كأكثر تأثيراً من غيرها في تشكيل الإحساس بالعدالة في العمل، وعلى رأسها جودة التواصل بين الأجيال ومستوى العدالة في المعاملة بين الموظفين.

وبناءً على هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات الإدارية بهدف تحسين الممارسات الداخلية وتعزيز مناخ تنظيمي أكثر عدلاً. كما تم عرض حدود الدراسة، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بين الأجيال، العدالة التنظيمية، التواصل، العدالة، المناخ التنظيمي، نفعال

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à Allah, le Tout-Puissant, de m'avoir accordé la force, la patience et la volonté nécessaires pour mener ce travail à son terme. C'est par Sa grâce seule que ces pages ont pu voir le jour.

*Mes remerciements les plus sincères et les plus profonds vont à mes encadrantes académiques, **Mme GUEDJALI Assia et Mme ABID Nabila** pour leur disponibilité, leur rigueur et leurs précieux conseils qui ont guidé chacune des étapes de cette recherche. Leur exigence bienveillante a été pour moi une source de dépassement constant.*

*Je remercie également mon tuteur de stage au sein de NAFTAL **Mr AMRAOUI Hamid** chef du département Organisations & Procédures de la Direction Etudes & Planification, pour son accueil, sa confiance et son aide précieuse dans l'accès au terrain. Ce travail n'aurait pas été possible sans sa disponibilité et son soutien.*

Mais c'est à toi, ma tante bien-aimé, Fatiha, que je dédie la plus grande part de ces pages.

Tu n'es plus là pour voir l'aboutissement de ce travail, mais tu en as été l'une des raisons les plus profondes. Ta présence dans ma vie m'a appris la douceur, la générosité et la force silencieuse. Chaque ligne de ce mémoire porte un peu de toi. Que Allah t'accorde Sa miséricorde infinie, t'entoure de Sa lumière et te place parmi les gens du paradis. آمين.

À mes parents, piliers de ma vie, dont le soutien indéfectible et l'amour inconditionnel ont été ma force tout au long de ce parcours. Aucun mot ne sera jamais à la hauteur de ce que vous représentez pour moi.

À ma sœur, Sirine pour sa présence, son écoute et ses encouragements dans les moments de doute.

À mes petits frères, Soheib et Yahya pour la joie et la légèreté qu'ils apportent dans ma vie, souvent sans le savoir.

À mon amie Sofia, pour sa fidélité, son soutien sincère et tous les moments partagés qui ont rendu ce chemin plus beau.

*Ce travail est le fruit de **moments** partagés, d'un **parcours** semé d'efforts, de **nuits** studieuses, d'**instants** de doute surmontés et de **rêves** poursuivis avec obstination.*

Et enfin, à la petite fille que j'étais celle qui rêvait de ce moment sans savoir si elle y arriverait un jour. Tu y es.

À quiconque lira ces pages, je vous demande humblement un duaa pour l'âme de ma tante. Et pour chaque personne qui bénéficiera de ce travail, qu'Allah vous le rende en bien. ♥

Sommaire

Résumé	I
Abstract	II
الملخص	III
<i>Remerciements</i>	IV
Sommaire	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations.....	VIII
Introduction Générale.....	1
CHAPITRE 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel de la recherche	6
Introduction du chapitre 01.....	7
1 Section 01 : Revue de la littérature	8
2 Section 02 : Le cadre conceptuel de l'étude	19
Conclusion du chapitre 01	42
Chapitre 02 : Cadre methodologique et terrain d'enquete	44
Introduction du chapitre 02.....	45
1 Section 01 : Construction du modèle de recherche.....	46
2 Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche	51
3 Section 03 : présentation de l'organisme de l'accueil.....	58
Conclusion du chapitre 02	73
Chapitre 03 : Analyse et discussion des résultats	74
Introduction du chapitre 03.....	75
1 Section 01 : Présentation et Analyse des résultats	76
2 Section 02 : Discussions des résultats.....	110
Conclusion du chapitre 03	117
Conclusion Générale	118
Références Bibliographique.....	122
ANNEXES	129
Table des matières	144

Liste des tableaux

Tableau 1: La distinction entre génération, cohorte, âge	21
Tableau 2: Profils des générations au travail.....	23
Tableau 3: Le mécanisme comparatif d'Adams (1965)	30
Tableau 4: Tableau des mesures des variables de la recherche	49
Tableau 5: Situation des effectifs par catégorie socio-professionnelle.....	67
Tableau 6: La répartition par âge des employés occupant un poste permanent.....	67
Tableau 7: situation des effectifs par ancienneté.....	68
Tableau 8: Situation des effectifs par entité.....	69
Tableau 9: situation des postes de travail au niveau des stations-service GD.....	70
Tableau 10: Test de fiabilité	76
Tableau 11: Répartition des répondants selon l'ancienneté.....	79
Tableau 12: Répartition des répondants selon le poste occupé	79
Tableau 13: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 01.....	81
Tableau 14: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 01	82
Tableau 15: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 01	82
Tableau 16: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 01	83
Tableau 17: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 02	84
Tableau 18: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 02	85
Tableau 19: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 02	85
Tableau 20: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 02	86
Tableau 21: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 03	87
Tableau 22: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 03	88
Tableau 23 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 03	88
Tableau 24: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 03	89
Tableau 25: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 04	90
Tableau 26: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 04.....	90
Tableau 27: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 04	91
Tableau 28; Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 04	92
Tableau 29: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 05	93
Tableau 30: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 05	94
Tableau 31: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 05	94
Tableau 32: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 05	95
Tableau 33: Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 rubrique 05	95
Tableau 34: Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 rubrique 05	96
Tableau 35: Tableau synthétique des statistiques descriptives des variables du modèle.....	97
Tableau 36: Répartition des répondants selon l'âge et la perception de la justice organisationnelle ...	99
Tableau 37: Répartition des répondants selon l'ancienneté et la perception de la justice organisationnelle	100
Tableau 38: Moyennes de la justice organisationnelle perçue par génération.....	101
Tableau 39: ANOVA Perception de la justice organisationnelle selon l'âge.....	101
Tableau 40; : Matrice de corrélation.....	103
Tableau 41: Récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple	106
Tableau 42: Analyse de la variance (ANOVA) du modèle de régression.....	106
Tableau 43: Tableau des coefficients.....	107
Tableau 44: Évaluation de la taille d'effet du modèle (Cohen, 1988)	109

Liste des figures

Figure 1: Triangle de l'équilibre vie personnelle, vie professionnelle	24
Figure 2: Le modèle conceptuel de la recherche	47
Figure 3: schéma de la macro structure de NAFTAL	63
Figure 4: Organigramme de la Branche Commercialisation	64
Figure 5: organigramme de la direction Études et Planification	66
Figure 6: Répartition des répondants selon le genre	77
Figure 7: Répartition des répondants selon le genre.....	78
Figure 8: : Répartition des répondants selon la station-service	80
Figure 9: Tracé P-P normal des résidus standardisés de la régression.....	102
Figure 10: le schéma conceptuel après les résultats	110

Liste des abréviations

ANOVA : Analyse de la variance

CLEISS : Centre de Liaison sur l'Intervention et la prévention psychosociales

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

DEP : Direction Études et Planification

DRH : Direction des Ressources Humaines

ERDP : Entreprise de Raffinage et Distribution des Produits pétroliers

GD : Gestion Directe

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

INSPQ : Institut National de Santé Publique du Québec

JO : Justice Organisationnelle

MENA : Middle East and North Africa (Moyen-Orient et Afrique du Nord)

MIG : Management Intergénérationnel

NAFTAL : Nationale des Hydrocarbures et des Activités de Transport, d'Approvisionnement et de Liaison

NAFTEC : Naftal Technique

OCB : Organisationnel Citizenship Behavior (Comportements de Citoyenneté Organisationnelle)

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PRISMA : Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

SEM : Structural Equation Modeling (Modèles d'Équations Structurelles)

SPA : Société Par Actions

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SST : Socioemotional Selectivity Theory (Théorie de la Sélectivité Socio-émotionnelle)

Introduction Générale

Les organisations contemporaines traversent une transformation silencieuse mais profonde. Pour la première fois dans l'histoire du travail, quatre générations coexistent simultanément au sein d'un même espace professionnel, des Baby-Boomers dont l'ancienneté porte la mémoire institutionnelle de l'organisation, aux représentants de la Génération Z dont les codes, les attentes et les modes de fonctionnement ont été façonnés par un monde radicalement différent. (Méda & Vendramin, 2013) . Cette coexistence, loin d'être anecdotique, redéfinit en profondeur les équilibres organisationnels et place les managers face à un défi inédit : faire travailler ensemble des individus qui ne partagent ni les mêmes références, ni les mêmes valeurs, ni les mêmes conceptions du travail bien fait. Dans ce contexte, gérer la diversité générationnelle ne relève plus d'un simple choix managérial, mais d'une nécessité pour maintenir la cohésion organisationnelle et garantir un sentiment d'équité partagé entre des collaborateurs aux trajectoires, aux valeurs et aux attentes profondément différentes.

Face à cette réalité, le management intergénérationnel et la justice organisationnelle s'imposent comme deux objets d'étude indissociables. Si le premier a suscité un intérêt académique croissant depuis les années 2000, son articulation avec le second demeure encore relativement peu développée dans la littérature en sciences de gestion. Les recherches existantes portent majoritairement sur les contextes nord-américains et européens occidentaux, laissant le contexte algérien largement sous-exploré, tant sur le plan académique que sur celui de l'implémentation concrète des pratiques intergénérationnelles dans les organisations publiques (Zennad & Baiada-Hirèche, 2024) Les modèles théoriques élaborés dans ces contextes nécessitent une contextualisation adaptée aux particularités institutionnelles, culturelles et organisationnelles algériennes marquées notamment par la prédominance du secteur public, une forte culture hiérarchique et une valorisation prononcée de l'ancienneté dont les effets sur la perception de justice restent à ce jour non documentés.

C'est dans cette lacune académique et contextuelle que s'inscrit la présente recherche, conduite au sein de Naftal, filiale à 100 % du groupe Sonatrach et l'un des principaux employeurs publics du pays avec plus de 32 000 agents répartis sur l'ensemble du territoire national. Entreprise pétrolière de référence, **NAFTAL** constitue un microcosme organisationnel particulièrement révélateur des enjeux intergénérationnels qui traversent le secteur public algérien. La diversité des profils qui composent ses effectifs, des collaborateurs en début de carrière aux agents comptant plus de vingt ans d'ancienneté et la mise en place d'un plan de relève actif pour pallier

aux départs à la retraite (document interne de l'entreprise) en font un terrain d'analyse à la fois original, représentatif et scientifiquement pertinent.

L'objectif de notre étude est d'analyser, dans une approche quantitative adaptée au contexte d'une entreprise publique algérienne, l'influence des pratiques de management intergénérationnel sur la perception globale de la justice organisationnelle. Cette démarche intègre les spécificités de l'environnement organisationnel de NAFTAL ses structures, sa culture et ses pratiques managériales de proximité afin de produire des connaissances à la fois théoriquement fondées et contextuellement ancrées.

Dans ce cadre, nous formulons la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure les pratiques de management intergénérationnel influencent-elles la perception globale de la justice organisationnelle ?

De cette question de recherche découle les sous questions suivantes :

Q1 : Dans quelle mesure les pratiques de management favorisant une communication ouverte et inclusive entre les différentes générations contribuent-elles à améliorer la perception de la justice organisationnelle au sein de l'organisation ?

Q2 : Dans quelle mesure les pratiques de partage des connaissances intergénérationnel influencent-elles positivement la perception de la justice organisationnelle par les collaborateurs ?

Q3 : Dans quelle mesure l'adaptation des parcours professionnels aux besoins spécifiques des différentes générations contribue-t-elle à renforcer le sentiment de justice organisationnelle au sein de l'entreprise ?

Q4 : Dans quelle mesure l'application de pratiques équitables et non discriminatoires envers toutes les générations favorise-t-elle une perception positive de la justice organisationnelle ?

Ces sous questions nous mènent à dégager les hypothèses suivantes :

H1 : Les pratiques de management intergénérationnel favorisant une communication ouverte et inclusive entre les différentes générations influencent positivement la perception globale de la justice organisationnelle.

H2 : Les pratiques de partage des connaissances et de tutorat entre les différentes générations influencent positivement la perception globale de la justice organisationnelle.

H3 : L'adaptation des parcours professionnels en fonction des besoins des différentes générations influence positivement la perception globale de la justice organisationnelle.

H4 : L'application de pratiques équitables envers toutes les générations, sans discrimination ni favoritisme, influence positivement la perception globale de la justice organisationnelle.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'appuie sur une recherche bibliographique, à travers la consultation d'ouvrages, d'articles scientifiques et de ressources en ligne, afin de construire le cadre théorique de l'étude. Parallèlement, une approche empirique à dominante quantitative a été privilégiée, reposant principalement sur l'élaboration et l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 102 répondants d'employés d'exécution au sein de l'entreprise Naftal, dans les stations- services de la région d'Alger. Ce questionnaire a permis de collecter les données nécessaires à l'analyse des pratiques du management intergénérationnel et de leur influence sur la perception de la justice organisationnelle.

Pour répondre à la question de recherche et prouver la validité des hypothèses le travail va s'articuler autour de 3 chapitres :

Pour répondre à la question de recherche et prouver la validité des hypothèses le travail va s'articuler autour de 3 chapitres :

Le premier chapitre s'intitule « *Cadre Théorique De La Recherche* » pose les fondements théoriques et empiriques de la recherche. La première section est consacrée à la revue de la littérature, regroupant et analysant de manière critique les principaux travaux empiriques portant sur le management intergénérationnel et la justice organisationnelle, afin d'identifier les limites des études existantes et de positionner notre contribution. La deuxième section développe le cadre théorique et conceptuel, en construisant les outils analytiques nécessaires à l'appréhension de la relation entre les pratiques intergénérationnelles et la perception globale de justice dans un environnement multigénérationnel.

Le deuxième chapitre intitulé « *Méthodologie Et Terrain D'enquête* » se répartie en trois sections dans la première section nous exposerons le volet conceptuel de l'étude en précisant les variables de recherche et le modèle conceptuel retenu afin d'analyser la relation entre le management intergénérationnel et la perception globale de la justice organisationnelle. La deuxième justifie le choix d'une approche quantitative et expose le protocole de collecte et

d'analyse des données. La dernière section présente le terrain d'étude l'entreprise NAFTAL et les caractéristiques de l'échantillon retenu.

Le troisième chapitre s'intitule « *Analyse Et Discussion Des Résultats* » est dédié à la partie empirique du travail. La première section présente et analyse les résultats issus des données collectées sur le terrain, en testant les quatre hypothèses de la recherche. La seconde section discute ces résultats à la lumière du cadre théorique mobilisé et formule des recommandations concrètes à destination des responsables de Naftal, avant de conclure par les limites de la recherche et les perspectives futures qu'elle ouvre.

**CHAPITRE 01 : Revue de littérature et
cadre conceptuel de la recherche**

Introduction du chapitre 01

Toute démarche de recherche scientifique s'appuie sur l'état des connaissances existantes. Dans cette perspective, il est nécessaire d'analyser de manière critique les travaux ayant porté sur le management intergénérationnel et la justice organisationnelle, afin de situer la présente recherche.

Ce chapitre vise à structurer les bases empiriques et théoriques de la recherche portant sur le management intergénérationnel et la justice organisationnelle.

Il est organisé en deux sections principales. La première section, intitulée « *Revue de la littérature* », s'articule en trois blocs. Le premier présente les travaux empiriques relatifs au management intergénérationnel. Le second bloc examine les travaux empiriques portant sur la justice organisationnelle, avec une attention particulière au débat central sur la perception globale, qui fonde notre choix méthodologique. Le troisième bloc propose une articulation des deux champs, permettant d'identifier les limites des recherches existantes et de positionner la présente étude.

La deuxième section, intitulée « *Cadre conceptuel* », reprend cette structuration en suivant la même logique. Elle développe successivement le management intergénérationnel, la justice organisationnelle, puis leur articulation, afin de construire les fondements conceptuels de l'étude.

1 Section 01 : Revue de la littérature

Pour chaque étude recensée, nous présentons de manière structurée la méthode, le dispositif empirique, les résultats et les limites. Cette rigueur permet de fonder solidement notre positionnement et de justifier l'originalité de notre contribution.

1.1 Etat des recherches empiriques sur le MIG

1.1.1 La réalité nuancée des différences générationnelles au travail

La question de l'existence et de l'ampleur des différences générationnelles en milieu professionnel constitue le point de départ de toute réflexion sur le management intergénérationnel. Les recherches empiriques sur ce sujet livrent des résultats nuancés, qui invitent à dépasser les représentations populaires d'une opposition tranchée entre générations.

La méta-analyse de (Costanza, 2012) constitue une référence majeure dans l'étude des différences générationnelles en milieu professionnel. Sur le plan méthodologique, cette recherche repose sur une méta-analyse quantitative de vingt études empiriques, totalisant plus de 19 000 participants, publiées entre 1985 et 2010. Les auteurs mobilisent des instruments standardisés pour mesurer les attitudes au travail, notamment la satisfaction, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, et procèdent à une analyse des corrélations corrigées en intégrant des tests de modération afin de contrôler les effets liés à l'âge et au cycle de vie.

Les résultats montrent que les différences générationnelles existent, mais qu'elles demeurent faibles en amplitude ($d < 0,20$). De plus, une part significative de ces écarts disparaît lorsque les variables d'âge et de cycle de vie sont prises en compte, ce qui remet en question leur attribution exclusive à l'appartenance générationnelle.

Ces conclusions appellent néanmoins plusieurs réserves. D'une part, le corpus analysé est exclusivement nord-américain, ce qui limite la portée générale des résultats. D'autre part, la variable de justice organisationnelle est totalement absente du modèle, et la confusion entre effets générationnels et effets d'âge reste prégnante dans l'ensemble des études recensées une limite que les auteurs eux-mêmes soulignent comme structurelle dans ce champ.

Dans la même perspective, (Lyons, 2014), à partir d'une revue systématique de 75 études empiriques publiées entre 1990 et 2013, analysent les valeurs, attitudes et comportements des différentes générations au travail à l'aide d'une codification structurée des dimensions étudiées. Leurs résultats indiquent que les différences de valeurs professionnelles entre

générations demeurent modérées, tandis que la variance intragénérationnelle est souvent comparable à la variance intergénérationnelle, remettant ainsi en question la rigidité des profils générationnels

Ces résultats convergents suggèrent que les différences générationnelles ne peuvent être appréhendées de manière isolée, et qu'elles doivent être replacées dans une analyse plus large intégrant les effets d'âge, de période et de contexte organisationnel.

Cette contribution, solide sur le plan méthodologique, s'inscrit néanmoins dans un contexte majoritairement occidental, ce qui invite à la prudence quant à la généralisation de ses conclusions à des contextes culturels différents, notamment le contexte algérien. De même, les variables organisationnelles structurelles et la justice organisationnelle n'entrent pas dans le périmètre de cette revue, ce qui ouvre naturellement la voie aux questions que notre étude se propose d'explorer.

Ces deux études convergent vers un constat fondamental : les différences générationnelles au travail sont réelles mais mesurées. Elles ne justifient pas les représentations caricaturales qui opposent des générations aux profils figés. Ce constat nuancé constitue le point de départ épistémologique de notre propre étude, qui traite les pratiques intergénérationnelles comme des leviers d'action concrets plutôt que comme des réponses à des profils rigides.

1.1.2 L'effet des pratiques managériales intergénérationnelles

Au-delà de l'existence de différences générationnelles, plusieurs travaux mettent en évidence le rôle déterminant des pratiques managériales dans l'activation des effets de la diversité générationnelle.

Sur un plan prescriptif, (Saba, 2009) examine, à travers une étude mixte menée dans le secteur public québécois (entretiens auprès de 32 cadres et questionnaire auprès de 186 agents), les effets des pratiques de management intergénérationnel. L'analyse, combinant une approche thématique et des traitements statistiques, met en évidence que des dispositifs formels tels que le mentorat et les espaces de dialogue intergénérationnel structurés favorisent significativement la transmission des savoirs ainsi que la qualité du climat organisationnel. Ces résultats soulignent que la diversité générationnelle ne constitue pas en soi un levier de performance, mais que ses effets dépendent étroitement de la qualité des pratiques managériales mises en œuvre.

Cette étude présente une rigueur méthodologique appréciable, notamment dans la combinaison des approches qualitative et quantitative. Son ancrage dans le secteur public constitue par ailleurs un point de convergence avec notre terrain d'étude. Il convient cependant de noter que le contexte québécois, avec ses spécificités culturelles et institutionnelles propres, ne saurait être transposé directement au contexte algérien sans précaution analytique. Par ailleurs, la justice organisationnelle ne figure pas parmi les variables mesurées, et le design transversal retenu ne permet pas d'établir de relations causales définitives entre les pratiques observées et leurs effets.

Dans le secteur privé, (Backes-Gellner & Veen, 2013), à partir d'une étude longitudinale menée sur 1 019 entreprises allemandes, montrent que la diversité d'âge au sein des équipes est positivement associée à l'innovation, mesurée notamment par les brevets et nouveaux produits. À l'aide de modèles de régression sur données de panel, les auteurs mettent en évidence que les équipes mixtes en âge surpassent les équipes homogènes, à condition que des mécanismes explicites de collaboration intergénérationnelle soient instaurés. Cet effet s'explique principalement par la complémentarité entre l'expérience des seniors et les compétences technologiques des juniors. Toutefois, ces résultats restent circonscrits au contexte industriel allemand et n'intègrent pas certaines variables organisationnelles, telles que la justice organisationnelle, ni une analyse différenciée des pratiques mises en œuvre.

Dans la même logique, (Gerhardt, 2023) examine, à travers une étude quasi-expérimentale conduite auprès de 312 participants dans des organisations américaines, les effets du mentorat inverse. Les analyses avant/après (ANOVA, tests t) montrent une amélioration significative du transfert de compétences numériques des juniors vers les seniors, ainsi qu'un renforcement du sentiment de reconnaissance mutuelle et de la qualité des relations intergénérationnelles. Ces résultats confirment l'importance de dispositifs managériaux formalisés dans l'activation des bénéfices de la diversité générationnelle. Néanmoins, l'absence de groupe de contrôle strict, le caractère auto-déclaratif des mesures et le contexte sectoriel spécifique limitent la portée des conclusions.

Ces trois études établissent un résultat cumulatif important : la diversité générationnelle ne produit des effets positifs sur la transmission des savoirs, l'innovation, la qualité relationnelle que lorsqu'elle est activement gérée. La qualité des pratiques managériales constitue la variable déterminante, et non la simple coexistence générationnelle. Ce résultat fonde directement notre modèle, qui postule que des pratiques spécifiques communication, partage

des connaissances, adaptation des parcours, équité générationnelle exercent une influence mesurable sur la perception de justice.

1.1.3 Dans le contexte Algérien

Dans le contexte algérien, encore peu exploré empiriquement, l'étude de (Zennad & Baiada-Hirèche, 2024) constitue une contribution notable. À partir d'une approche mixte combinant un questionnaire (n = 218) et des entretiens semi-directifs auprès de managers, les auteurs mobilisent des analyses statistiques (régressions linéaires) et thématiques pour examiner les pratiques de management intergénérationnel. Les résultats montrent que des dispositifs tels que la communication adaptée et la valorisation de l'expérience influencent positivement la cohésion organisationnelle. Toutefois, ces conclusions doivent être nuancées au regard de certaines limites, notamment l'absence de mesure directe de la justice organisationnelle comme variable dépendante, un modèle n'intégrant pas simultanément plusieurs dimensions intergénérationnelles, ainsi qu'un échantillon de taille modeste.

Cette étude constitue le point d'appui contextuel le plus proche de notre recherche. Elle confirme la pertinence de la problématique en Algérie tout en laissant ouvert le lien entre pratiques intergénérationnelles et justice organisationnelle, lien précisément que notre étude s'attache à tester empiriquement.

Ces études, prises dans leur ensemble, permettent de dégager plusieurs constats qui orientent directement notre démarche.

Synthèse critique 01

L'analyse critique de ces six études permet de dégager trois constats structurels qui délimitent collectivement les zones d'ombre de la recherche sur le management intergénérationnel.

Premièrement, la prédominance des contextes occidentaux est manifeste, la quasi-totalité des études provient de contextes nord-américains ou européens. Les organisations algériennes et le monde arabe demeurent quasi absents du corpus, créant un vide documentaire que notre étude contribue à combler.

Deuxièmement, les études ciblent majoritairement le secteur privé technologique ou de services. Les entreprises publiques comme Naftal présentent une culture organisationnelle, une gouvernance et une GRH distinctives, rendant la transposabilité directe des résultats impossibles sans précaution.

Troisièmement, et c'est le point le plus saillant, aucune étude ne mesure directement l'effet des pratiques intergénérationnelles sur la perception de justice comme variable dépendante principale. Les construits abordés restent voisins, cohésion, bien-être, et satisfaction sans opérationnaliser rigoureusement la justice. Ce vide constitue le cœur du gap que notre étude comble.

1.2 État des recherches empiriques sur la Justice Organisationnelle

1.2.1 La robustesse de la structure multidimensionnelle

Le champ empirique de la justice organisationnelle est l'un des plus consolidés en comportement organisationnel. La méta-analyse de (Colquitt, Scott, Rodell, & Long, 2013), portant sur plus de deux cents études publiées entre 2001 et 2012, constitue la référence empirique la plus complète du domaine.

(Colquitt, Scott, Rodell, & Long, 2013) ont construit un protocole de codification standardisé et calculé les corrélations corrigées entre les quatre dimensions de la justice et leurs antécédents et conséquences, en testant des analyses de modération portant sur l'effet du contexte culturel, du secteur et de la méthode de mesure. Leurs résultats confirment la validité discriminante des quatre dimensions, avec des corrélations élevées entre elles ($r = 0,37$ à $0,74$). La justice procédurale émerge comme le meilleur prédicteur de l'engagement et de la confiance institutionnelle, tandis que la justice distributive prédit davantage la satisfaction. Les limites de cette méta-analyse tiennent à l'absence de variable générationnelle, à la prédominance des contextes occidentaux et au fait que les corrélations élevées entre dimensions interrogent fondamentalement la pertinence d'une approche exclusivement dimensionnelle.

Ce résultat est décisif, les corrélations élevées entre dimensions indiquent que les employés ne traitent pas la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle comme des expériences radicalement distinctes. Ils les intègrent dans une impression d'ensemble. Ce constat empirique fonde le débat central sur la perception globale, développé ci-après.

1.2.2 Le débat empirique central entre dimensions isolées perception globale

Ce débat est le plus directement pertinent pour notre étude, car il fonde notre choix méthodologique de mesurer la justice organisationnelle à travers sa perception globale plutôt qu'à travers ses dimensions séparées.

a) La démonstration empirique de la supériorité de la justice globale

(Ambrose, M. L. & Schminke, M., T, 2009) ont conduit une série de trois études empiriques aux États-Unis dans des secteurs variés (n = 180, 212 et 298 respectivement), recourant à des tests de médiation (Baron & Kenny, puis bootstrapping) et à une mesure de la justice globale par une échelle courte validée, afin de comparer systématiquement le pouvoir prédictif de la justice globale et celui des dimensions isolées. Les résultats de ces trois études sont fondateurs : d'abord, la justice globale prédit les outcomes : satisfaction, engagement, OCB et intention de quitter de manière plus directe et puissante que chacune des quatre dimensions isolées ; ensuite, elle médiatise les effets des dimensions individuelles sur ces outcomes ; enfin, la majorité des hypothèses empiriques portent en réalité sur des perceptions globales, même lorsqu'un instrument multidimensionnel est utilisé. Ces conclusions demeurent limitées à un contexte américain, sans modérateurs générationnels et avec des mesures auto-déclaratives.

Ces trois résultats sont fondateurs. Ils établissent que la perception globale de justice n'est pas une simplification méthodologique mais plutôt la variable qui capture le mieux la réalité psychologique des individus en organisation. Elle médiatise les dimensions et prédit les comportements avec une puissance supérieure. C'est sur cette démonstration que repose notre choix méthodologique.

b) Les confirmations empiriques ultérieures

(Holtz & Harold, 2009) ont conduit une étude longitudinale à trois temps de mesure (T1, T2 à six mois, T3 à douze mois) auprès d'un panel d'employés de secteurs variés (n = 267 à T1, n = 198 à T3), en mobilisant des modèles d'équations structurelles en courbes de croissance latente. Ils mesurent la justice globale perçue et les pratiques managériales à chaque temps de mesure et montrent que la perception globale de justice est stable dans le temps et sensible aux variations des pratiques managériales quotidiennes, les interactions avec les supérieurs hiérarchiques constituant le déterminant le plus immédiat. Cette étude est limitée par l'attrition de l'échantillon entre T1 et T3 et par l'absence de variable générationnelle ou intergénérationnelle dans le modèle.

(Adamovic, 2023) a réalisé une méta-analyse systématique portant sur trois cent cinquante études empiriques publiées entre 1987 et 2022, avec une couverture internationale incluant des contextes asiatiques, africains, sud-américains et européens selon le protocole PRISMA. En testant des analyses de modération par contexte culturel, méthode de mesure et type

d'organisation, ainsi que des tests de médiation de la justice globale, ses résultats établissent que la justice globale constitue le médiateur le plus puissant et le plus robuste des effets des pratiques RH sur les comportements organisationnels dans une grande variété de contextes, tout en soulignant que les effets varient selon les contextes culturels ce qui rend nécessaires des études contextualisées. Les limites tiennent à la faible représentation des contextes MENA et des économies en transition, et à l'absence de la variable générationnelle dans la quasi-totalité des études du corpus.

(Chen, 2024) a conduit une méta-analyse de quarante-cinq études en contexte asiatique portant sur les corrélations entre justice et outcomes, tandis que (Tufan, Wendt, & Çakır, 2023) ont réalisé une étude quantitative en Turquie (n = 342) reposant sur un modèle d'équations structurelles visant à tester la médiation de la justice globale entre pratiques de leadership et performance individuelle. Ces deux études confirment la validité transculturelle de la justice globale comme prédicteur des attitudes et comportements organisationnels dans des contextes non-occidentaux, ouvrant ainsi la voie à son utilisation dans notre contexte algérien. Leurs limites communes tiennent à la prédominance du secteur privé, à la sous-représentation du secteur public et à l'absence de la variable générationnelle.

Ces quatre études forment un corpus cohérent qui valide la supériorité prédictive de la justice globale à travers des méthodes différentes à savoir : longitudinal, méta-analyse et SEM dans des contextes variés : États-Unis, Chine et Turquie. Cette convergence constitue une base empirique solide pour notre choix méthodologique.

1.2.3 La justice organisationnelle dans les contextes africains et MENA

Un corpus émergent commence à documenter les spécificités de la justice organisationnelle hors du monde occidental, offrant des points d'ancrage précieux pour notre étude.

(Aka'a Zomeka & Bingono, 2021) ont conduit une étude quantitative transversale au Cameroun auprès d'employés du secteur public et privé (n = 214), en mesurant la justice perçue et les comportements contre-productifs à travers des régressions linéaires multiples et des analyses de médiation. Leurs résultats montrent que l'injustice organisationnelle prédit significativement les comportements contre-productifs dans les organisations africaines, selon des mécanismes analogues à ceux documentés en Occident. Cette étude reste limitée par son contexte camerounais spécifique, l'absence de variable intergénérationnelle et le fait que la justice n'est pas mesurée en termes de perception globale.

Cette étude apporte une confirmation importante : le construit de justice organisationnelle est pertinent dans les contextes africains, avec des mécanismes similaires à ceux observés en Occident. Elle suggère que nos résultats, obtenus dans le contexte algérien, pourront s'inscrire dans une tradition de recherche africaine et MENA en construction.

Synthèse critique 02

L'Algérie reste quasi absente du corpus empirique international sur la justice organisationnelle. Les caractéristiques distinctives du secteur public algérien hiérarchie forte, ancienneté valorisée, relations formalisées n'ont jamais été étudiées comme facteurs modulant la perception de justice.

L'âge figure parfois comme variable de contrôle, mais l'appartenance générationnelle n'est jamais articulée aux modèles de justice. On ignore donc dans quelle mesure la génération module la perception d'équité au-delà des effets d'âge.

La mesure à un seul temps domine, empêchant de saisir l'évolution des perceptions de justice face aux changements de pratiques. Pourtant (Holtz, B. C & Harold, C. M, 2009) montrent que ces perceptions sont sensibles aux variations managériales dans le temps.

Les études privilégient les conséquences de la justice plutôt que ses déterminants managériaux spécifiques. En testant quatre pratiques intergénérationnelles comme antécédents de la justice globale, notre étude comble directement ce vide.

1.3 Le choix de la perception globale de la justice organisationnelle

Au regard de ces résultats empiriques convergents, le choix de mesurer la perception globale de la justice organisationnelle et non ses dimensions séparément comme variable dépendante de notre étude s'impose pour trois raisons complémentaires.

La première raison est théorique : notre modèle postule que les pratiques de management intergénérationnel influencent la manière dont les employés perçoivent l'équité générale de leur organisation. Cette influence ne passe pas par une dimension spécifique de la justice : elle touche simultanément à la manière dont les ressources sont distribuées (justice distributive), aux procédures utilisées (justice procédurale), à la qualité des interactions (justice interpersonnelle) et à la transparence des communications (justice informationnelle). Seule une mesure globale peut saisir cette influence multidimensionnelle dans toute sa complexité.

La deuxième raison est empirique : la démonstration (Ambrose, M. L. & Schminke, M., 2009) montre que la justice globale est un prédicteur plus puissant des comportements organisationnels que les dimensions isolées. Puisque notre objectif est d'identifier les pratiques intergénérationnelles qui contribuent le plus à améliorer la perception d'équité des employés, retenir la justice globale comme variable dépendante maximise la capacité prédictive de notre modèle.

La troisième raison est contextuelle : dans une organisation comme Naftal, caractérisée par une forte culture hiérarchique et des pratiques organisationnelles fortement centralisées, les employés forment leur jugement d'équité à partir de l'ensemble des signaux organisationnels qu'ils reçoivent. Une approche dimensionnelle risquerait de fragmenter artificiellement une expérience qui est vécue de manière intégrée.

1.4 Articulation des Deux Champs

L'examen croisé des deux corpus empiriques révèle que le management intergénérationnel et la justice organisationnelle ont été développés comme deux champs quasi parallèles, sans articulation théorique ni empirique directe. Quelques études constituent néanmoins des ponts partiels entre ces deux domaines.

(Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2021), dans une revue systématique des recherches sur les relations intergénérationnelles au travail, identifient la justice perçue comme une variable de résultat potentiellement influencée par la qualité des pratiques intergénérationnelles, notamment la communication et la reconnaissance mutuelle. Cependant, cette relation n'est pas testée empiriquement : elle est posée comme une piste de recherche future, ce qui en fait précisément l'objet de notre étude.

(Nauman, Zheng, & Naseer, 2020) montrent que des pratiques RH équitables modèrent la relation entre tension intergénérationnelle et perception d'injustice. Cependant, la variable intergénérationnelle y est traitée comme modératrice et non comme prédicteur principal, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions directes sur notre modèle.

(Müller & Djuatio, 2011), dans le contexte français, montrent que des pratiques RH différenciées selon l'âge influencent la justice procédurale perçue. C'est l'étude la plus proche de notre modèle, mais l'équité générationnelle n'y est pas conceptualisée comme variable explicite et la justice n'est mesurée que dans sa dimension procédurale.

Enfin, (Zennad & Baiada-Hirèche, 2024) (déjà présentés dans le bloc 01) apportent un début de réponse dans le contexte algérien, mais sans mesurer directement la justice organisationnelle comme variable dépendante.

Ces quatre études partagent une caractéristique commune : elles approchent le lien entre management intergénérationnel et justice organisationnelle sans jamais le tester directement, intégralement et dans un contexte adapté. C'est précisément ce vide que notre étude comble.

1.5 Positionnement et contribution de notre étude

1.5.1 Contribution théorique

Notre étude propose une articulation conceptuelle et empirique novatrice entre deux champs de recherche généralement étudiés de manière distincte, le management intergénérationnel et la justice organisationnelle. En considérant les pratiques intergénérationnelles comme des déterminants de la perception globale de justice organisationnelle, cette recherche enrichit les modèles explicatifs existants en y intégrant une dimension générationnelle encore peu explorée dans la littérature académique.

Ainsi, notre travail répond aux recommandations formulées par (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2021) soulignent la nécessité d'examiner davantage les interactions entre dynamiques générationnelles et perceptions organisationnelles. Il s'inscrit également dans la continuité des travaux de (Adamovic, 2023) pour des recherches empiriques testant ce lien dans des contextes peu représentés.

1.5.2 Contribution contextuelle

Notre étude est, à notre connaissance l'une des rares recherches empiriques ayant testé ce modèle dans le contexte d'une entreprise publique algérienne. NAFTAI organisation multigénérationnelle de grande taille, à forte culture hiérarchique et à dominante opérationnelle constitue un terrain à la fois original et représentatif des enjeux intergénérationnels qui traversent le secteur public algérien. Nos résultats permettent d'évaluer la transposabilité des enseignements de la littérature internationale au contexte algérien et d'identifier les spécificités locales qui modulent ces relations, comblant ainsi un vide documentaire significatif dans le corpus francophone et arabophone sur ces deux objets d'étude.

1.5.3 Contribution managériale

Sur le plan managérial, notre étude vise à produire des connaissances directement actionnables pour les responsables RH et les managers de proximité des grandes entreprises publiques algériennes. En identifiant précisément quelles pratiques intergénérationnelles parmi la communication, le partage des connaissances, l'adaptation des parcours et l'équité générationnelle contribuent le plus significativement à renforcer la perception globale de justice organisationnelle, notre recherche fournit une base empirique solide pour orienter les politiques RH intergénérationnelles dans un secteur confronté simultanément au défi du renouvellement générationnel et à celui de la modernisation de ses pratiques de gestion.

1.6 Synthèse de la revue de littérature

Cette revue de littérature a permis d'établir un état des connaissances empiriques rigoureux sur les deux champs constitutifs de notre objet d'étude, en intégrant de manière continue la méthode, le dispositif empirique, les résultats et les limites de chaque étude recensée. Trois acquis majeurs structurent ce bilan.

Sur le management intergénérationnel, les études confirment que les pratiques managériales spécifiquement conçues pour gérer la diversité générationnelle mentorat, communication différenciée, partage des connaissances produisent des effets positifs documentés sur la cohésion et la performance. Elles laissent cependant sans réponse la question de leurs effets sur la justice organisationnelle, et le contexte algérien demeure quasi absent du corpus.

Sur la justice organisationnelle, la démonstration empirique de la supériorité de la perception globale établie par (Ambrose, M. L. & Schminke, M., 2009) est confirmée par un ensemble cohérent de travaux ultérieurs et fonde solidement notre choix méthodologique. Les variables générationnelles et le contexte algérien restent cependant systématiquement absents des modèles testés.

C'est à l'intersection de ces zones d'ombre que se situe notre contribution visant à tester empiriquement, dans une entreprise publique algérienne, l'effet des quatre pratiques de management intergénérationnel sur la perception globale de la justice organisationnelle un angle d'analyse encore peu exploré dans la littérature nationale. Les fondements théoriques de ce modèle ont été développés dans la section suivante.

2 Section 02 : Le cadre conceptuel de l'étude

2.1 Le Cadre conceptuel Du Management Intergénérationnel

. La diversité des âges, des expériences et des référents professionnels transforme les dynamiques de travail et nécessite une adaptation des pratiques managériales. Dès lors, il devient essentiel de comprendre les fondements de ce type de management, ainsi que les mécanismes qui permettent de favoriser une collaboration efficace entre les différentes générations. Cette section vise ainsi à présenter les bases conceptuelles du management intergénérationnel et à en analyser les principaux enjeux.

2.1.1 Origine et conceptualisation du phénomène générationnel

a) La construction sociohistorique du concept de génération

La notion de génération occupe une place structurante en sciences sociales, où elle a d'abord été mobilisée pour analyser les dynamiques familiales, les trajectoires de vie et les processus de vieillissement, avant de s'étendre progressivement à d'autres champs tels que le travail, l'éducation ou encore la consommation. Elle renvoie à l'inscription des individus dans une temporalité collective, au sein de laquelle se configurent des rapports spécifiques entre groupes d'âge.

Dans cette perspective, la génération ne saurait être appréhendée comme une simple catégorie chronologique. Elle relève d'une construction sociohistorique, fondée sur le partage d'expériences situées dans un même contexte historique, susceptibles de structurer durablement les représentations, les systèmes de valeurs et les comportements. L'appartenance générationnelle traduit ainsi moins une proximité d'âge qu'une inscription commune dans un cadre historique et social donné.

Cette conceptualisation trouve un ancrage majeur dans les travaux fondateurs de (Mannheim, 1928), qui appréhende la génération comme une « situation générationnelle », c'est-à-dire une configuration sociale résultant de l'exposition d'individus proches en âge à des événements historiques marquants, survenant à des périodes déterminantes de leur développement. Dans cette optique, la génération constitue un cadre au sein duquel se construisent des dispositions cognitives et normatives partagées, sans pour autant effacer la diversité des trajectoires individuelles.

b) Le concept de cohorte et le renouvellement social

Le concept de cohorte désigne un groupe d'individus nés durant une même période et exposés à des conditions historiques similaires. Il constitue un outil central pour analyser les transformations sociales dans une perspective temporelle.

Dans cette optique, (Ryder N. B., 1965) met en évidence que le renouvellement des cohortes représente un mécanisme fondamental du changement social. Chaque cohorte est porteuse de valeurs et de comportements façonnés par son contexte d'émergence, ce qui contribue à une transformation progressive des normes sociales. Ainsi, le changement social s'inscrit dans une dynamique continue de renouvellement des groupes d'individus.

c) La notion d'âge

L'âge renvoie, dans son sens le plus courant, à une mesure chronologique du temps écoulé depuis la naissance. Toutefois, en sciences sociales, il dépasse cette dimension biologique pour désigner également une position dans le parcours de vie.

Comme le souligne (Mauger, 2015), les « âges de la vie » constituent des constructions sociales qui permettent à la fois de classer les individus et de structurer les différentes étapes de l'existence. Ils traduisent ainsi des normes et des attentes sociales variables selon les contextes.

d) La distinction conceptuelle entre âge, cohorte et génération

Souvent utilisé d'une façon interchangeable, les notions de l'âge, la cohorte et la génération devraient être distingués car ils renvoient à des réalités différentes et sont susceptibles d'impacter l'interprétations des phénomènes sociaux.

Tableau 1: La distinction entre génération, cohorte, âge

L'élément distinctif	Age	Cohorte	Génération
Le collectif	Un groupe d'individus partageant la même période qui les séparent de leurs dates de naissance	Un groupe d'individus partageant la période de naissance	Un groupe d'individus ayant en commun une même empreinte historique
Le concept	Individuel	Démographique	Social
La base de l'analyse	Individuelle	Temporelle	Sociohistorique
L'évolution dans le temps	Evolutive	Stable	Relativement stable

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des travaux de (Mauger, 2015) (Ryder, 1965) et (Mannheim, 1928).

De ce fait nous affirmons que la distinction entre ces trois concepts est essentielle pour éviter les interprétations simplistes et permettre une analyse rigoureuse des comportements sociaux.

2.1.2 Les facteurs explicatifs de la diversité générationnelle au travail

La diversité générationnelle désigne la coexistence, au sein d'une même organisation, de collaborateurs appartenant à différentes générations, caractérisées par des trajectoires, des expériences et des référents distincts (Sidhoum & Acila, S., 2024). Cette diversité constitue une dimension structurante des organisations contemporaines, dans la mesure où elle influence les modes de collaboration, les comportements professionnels et les dynamiques de transmission des connaissances.

L'émergence et le renforcement de cette diversité s'expliquent principalement par trois grandes transformations structurelles.

a) Les transformations démographiques

Depuis le site officiel de la banque mondiale consulté le 19/02/2026 la baisse significative de la mortalité, notamment infantile, a élargi la population active potentielle en permettant à un plus grand nombre d'individus d'atteindre l'âge adulte et de s'insérer durablement dans le monde du travail. Parallèlement, l'allongement de l'espérance de vie documenté par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a conduit à un vieillissement de la population active et à une présence prolongée des générations les plus âgées dans les organisations. Le recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite dans de nombreux pays, qui tend à se stabiliser entre 65 et 67 ans voire au-delà, amplifie ce phénomène en maintenant les seniors en activité plus longtemps que par le passé. www.cleiss.fr consulté le 20/02/2026.

L'effet combiné de ces trois tendances est structurel et crée mécaniquement les conditions d'une coexistence multigénérationnelle dans les organisations.

b) Les transformations socio-économiques

Les mutations socio-économiques ont également contribué à différencier les trajectoires professionnelles selon les générations. L'élévation du niveau d'éducation, particulièrement marquée chez les jeunes générations, s'accompagne paradoxalement d'une insertion professionnelle plus incertaine (Méda, Dominique & Vendramin, Patricia, 2014).

Ce décalage entre formation et conditions d'emploi influence les rapports au travail et les attentes professionnelles, contribuant à structurer des orientations différenciées entre générations.

c) Les transformations technologiques

Les transformations technologiques, notamment liées à la diffusion du numérique, constituent un autre facteur explicatif majeur. Les individus n'ayant pas été socialisés dans un environnement numérique ont dû développer des compétences d'adaptation, tandis que les générations plus récentes ont intégré ces outils dès leur socialisation initiale.

Ces différences renvoient à des modes distincts d'appropriation des technologies, sans pour autant traduire une hiérarchie de compétences (Sabrouni, 2019).

2.1.3 Les profils conceptuels des générations au travail

Sur la base de ces transformations structurelles, la littérature a élaboré des profils générationnels synthétisant les orientations dominantes de chaque cohorte en milieu

professionnel. Ces profils constituent des construits analytiques permettant de repérer des tendances générales, et non des descriptions rigides de comportements individuels :

Tableau 2: Profils des générations au travail

La génération	La période	Le contexte historique	Les valeurs et orientations professionnelles
Baby-Boomers	1946 – 1964	Croissance économique, reconstruction d'après-guerre	Loyauté, travail, stabilité, appartenance organisationnelle
Génération X	1965 – 1980	Chocs pétroliers, montée du chômage	Autonomie, résilience, équilibre travail/vie, méfiance institutionnelle
Génération Y (Millennials)	1981 – 1996	Mondialisation, essor d'Internet, instabilité professionnelle	Sens au travail, connectivité, reconnaissance, flexibilité
Génération Z	1997 – 2010	Révolution numérique, crise climatique, précarité	Authenticité, entrepreneuriat, diversité, impact social

Source : *Élaboré par nous-mêmes depuis la revue boussole du manager 02 p 04*

Toutefois, il est important de préciser que leurs bornes chronologiques peuvent varier selon les auteurs qui les mobilisent afin d'étudier certains comportements et attitudes.

2.1.4 Les manifestations des écarts générationnels au travail

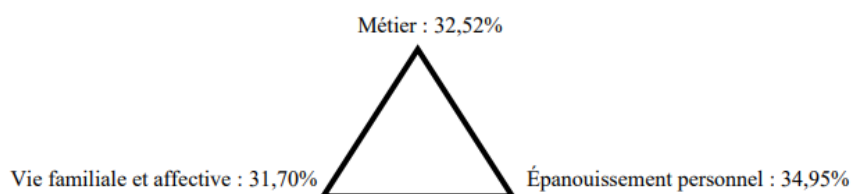
Plusieurs générations coexistent au sein d'une même organisation peut donner lieu à la naissance de certains écarts en matière d'attitudes, de comportements et d'attentes professionnelles.

Il est convenu donc d'examiner les principales manifestations de ces écarts, notamment les valeurs professionnelles, le rapport au management et l'usage des technologies en milieu organisationnel.

a) Les valeurs et attentes professionnelles

Les écarts générationnels s'expriment notamment dans les attentes vis-à-vis du travail et les systèmes de valeurs associés. Une distinction conceptuelle récurrente oppose des générations plus anciennes, davantage orientées vers la stabilité de l'emploi, la loyauté organisationnelle et la progression hiérarchique, à des générations plus récentes qui valorisent l'autonomie, la recherche de sens, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que le développement individuel (Ollivier & Tanguy, Catherine, 2017).

Figure 1: Triangle de l'équilibre vie personnelle, vie professionnelle



Source : Elisa Le Brenn, 2024, p 37

Cette différenciation est réelle, mais doit être nuancée. A titre d'exemple un jeune employé peut changer souvent d'emploi, est-ce parce qu'il appartient à la génération Z ? ou parce qu'il est en début de carrière et en phase d'exploration professionnelle ? dans la même prescriptive un employé plus âgé peut rechercher plus de stabilité, est-ce générationnel ? ou lié au fait qu'il approche de la retraite ?

b) Le rapport au management et à l'autorité

Le rapport à l'autorité constitue une dimension structurante des dynamiques intergénérationnelles au travail. Les transformations contemporaines s'accompagnent d'une redéfinition progressive des modes de management, marquée par une évolution vers des formes plus participatives, caractérisées par une communication horizontale, une plus grande accessibilité des instances décisionnelles et une valorisation accrue des échanges au sein des équipes (Gursoy, Dogan, Maier, Thomas A., & Chi, Christina G., 2008).

Cependant, ces différences ne sauraient être interprétées comme des oppositions générationnelles strictes. Elles traduisent également des mutations plus larges des modèles organisationnels, orientés vers des structures moins hiérarchiques et plus interactives. Dès lors, le rapport à l'autorité apparaît moins comme le reflet d'une appartenance générationnelle que comme l'expression d'un contexte organisationnel en transformation.

c) Les pratiques communicationnelles et technologiques

Les transformations numériques ont profondément reconfiguré les pratiques communicationnelles au sein des organisations. Les individus socialisés dans un environnement digital tendent à privilégier des interactions rapides, horizontales et dématérialisées, tandis que les générations antérieures ont développé leurs modes de communication dans des contextes plus formalisés et structurés (Guebbas, M. & Boukhennoufa, A., 2025).

Ces différences, loin de constituer uniquement des sources de tension, peuvent également représenter des opportunités de complémentarité. Lorsqu'elles sont accompagnées par des dispositifs favorisant les échanges et le partage de compétences, elles contribuent à renforcer les dynamiques d'apprentissage intergénérationnel (Venter, 2017).

Il convient de souligner que ces différenciations restent des tendances analytiques. L'appartenance générationnelle ne détermine pas mécaniquement les comportements individuels : la variance intragénérationnelle peut être aussi importante que la variance intergénérationnelle, et les effets d'âge ou de contexte peuvent expliquer une part significative des écarts observés.

Le Management De La Diversité Générationnelle

2.1.5 Définition et périmètre conceptuel du MIG

Le management intergénérationnel désigne l'ensemble des pratiques, politiques et modes de gouvernance visant à faire coexister de manière productive des collaborateurs appartenant à différentes générations au sein d'une même organisation. Il ne se réduit pas à la gestion des conflits ou à la réduction des tensions, il ambitionne de transformer la diversité générationnelle en levier de performance organisationnelle.

(Pouget, 2013) le définit comme « *l'art de faire vivre et travailler ensemble des collaborateurs de générations différentes* », soulignant la dimension relationnelle et dynamique de cette forme de management. (Lahouze, 2014) l'inscrit dans la problématique de la gestion des âges, le définissant comme « *un ensemble d'éléments permettant la cohabitation pacifique et productive au sein de l'organisation* ». Ces deux définitions convergent vers une conception transversale, qui articule leadership, communication, gestion des compétences et culture organisationnelle.

2.1.6 Les enjeux du management intergénérationnel

La cohabitation de plusieurs générations au sein d'une organisations engendre certains enjeux, chose pour laquelle il est important de les identifier pour pouvoir les gérer, parmi ces défis nous pouvons citer :

a) Les conflits intergénérationnels

La coexistence de plusieurs générations au sein des organisations peut donner lieu à des formes variées de conflits, résultant des différences de perceptions, d'expériences et de positions professionnelles. Ces tensions ne sont pas uniquement dysfonctionnelles ; elles peuvent également constituer des espaces d'expression et de confrontation des points de vue.

Dans cette perspective, les conflits intergénérationnels peuvent être appréhendés selon plusieurs dimensions (Sidhoum & Acila, S., 2024)

1. *Les conflits affectifs* : il s'agit d'un ensemble de conflits qui peuvent naitre entre les personnes par manque d'affinités, ils sont de nature personnelle et non par rapport au travail.
2. *Les conflits cognitifs* : issus de différences de vision et de compétences. Ils sont susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise. Les variations de perception aident à choisir les meilleures opportunités et solutions. Cela est rendu possible par les interactions intergénérationnelles entre les collaborateurs, qui développent des compétences collectives.
3. *Les conflits d'emplois* : Ce sont les conflits relatifs aux statuts professionnels et à l'occupation des postes de responsabilités. Ils surviennent entre jeunes débutants et seniors proches de la retraite, créant des tensions intergénérationnelles. Les juniors espèrent le départ des seniors pour accéder à leurs postes, mais l'allongement de la vie active des seniors complique cela. De plus, un junior occupant un poste à haute responsabilité peut remettre en question l'expérience d'un senior en poste d'exécution, entraînant des conflits similaires.

b) Les stéréotypes et préjugés

Les stéréotypes intergénérationnels constituent un autre risque majeur dans la gestion de la diversité des âges au travail. La tendance à simplifier les profils générationnels peut conduire à des généralisations abusives, susceptibles d'influencer les perceptions et les comportements au sein des organisations.

Dans cette perspective, ces représentations peuvent favoriser l'émergence de logiques discriminatoires ou de mécanismes autoréalisateurs, dans lesquels les individus tendent à se

conformer aux attentes associées à leur génération (Rouet, 2019). Ce processus contribue à réduire la singularité des parcours et des compétences individuelles, tout en fragilisant la cohésion organisationnelle.

c) La communication intergénérationnelle

La communication intergénérationnelle s'impose comme un enjeu structurant dans les environnements de travail caractérisés par la diversité des âges. Les différentes générations ne mobilisent pas nécessairement les mêmes registres communicationnels, ni les mêmes canaux d'échange, ce qui peut introduire des décalages dans les interactions professionnelles.

Dans ce cadre, l'absence d'ajustement des modes de communication est susceptible de générer des incompréhensions, d'altérer la qualité des relations de travail et de fragiliser la cohésion des équipes. Elle peut également affecter les dynamiques de soutien entre les collaborateurs et contribuer à l'émergence de risques psychosociaux au sein de l'organisation (INSPQ, 2022).

d) Le transfert de connaissances entre générations

Comme le souligne (Viola, 2005), « *chaque fois que quelqu'un prend sa retraite, ce sont des habiletés, des connaissances, de l'expérience et des relations qui se perdent* ». Cette observation met en évidence le risque de perte de mémoire organisationnelle en l'absence de mécanismes structurés de transmission.

Dans cette perspective, le management intergénérationnel ne saurait se limiter à la gestion des différences entre les âges. Il implique également la mise en place de dispositifs favorisant la circulation, le partage et la valorisation des connaissances entre les générations, afin de préserver le capital immatériel de l'organisation.

2.1.7 Les pratiques du management intergénérationnel

La mise en place de pratiques efficaces de gestion intergénérationnelle est désormais importante afin d'assurer une collaboration productive au sein d'une organisation, parmi ces pratiques nous pouvons citer :

a) L'adaptation du style de leadership

La coexistence de plusieurs générations au sein des organisations constitue un défi managérial majeur, qui nécessite une adaptation des pratiques de leadership afin de favoriser la cohésion et l'efficacité collective.

Dans cette perspective, l'approche du leadership situationnel développée par ([Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H., 1971](#)) propose d'ajuster le style de management en fonction des caractéristiques des individus et des groupes, notamment en tenant compte de leur niveau d'autonomie et de maturité professionnelle. Cette logique repose sur l'idée que l'efficacité managériale ne réside pas dans un style unique, mais dans la capacité à adapter les modalités d'encadrement aux besoins spécifiques des collaborateurs.

Ainsi, l'adaptation du style de leadership apparaît comme un levier essentiel pour instaurer un climat de confiance et accompagner la diversité des profils, notamment dans un contexte intergénérationnel.

b) La pratique du mentorat

Le mentorat constitue un dispositif privilégié du management intergénérationnel. Il se définit comme une relation interpersonnelle d'accompagnement, d'échange et d'apprentissage, au sein de laquelle un individu met volontairement son expérience au service du développement d'un autre ([Pronost, 2024](#)).

Dans ce cadre, les collaborateurs les plus expérimentés contribuent à la transmission de savoirs, de compétences et de repères professionnels, tandis que les plus jeunes bénéficient de cet accompagnement pour structurer leur parcours, développer leurs compétences et mieux appréhender leurs objectifs professionnels.

c) Le Tutorat Inverse

Appelé aussi le reverse mentoring, le tutorat inverse est une méthode d'apprentissage consiste au fait que les plus jeunes prennent le rôle du mentor pour apprendre de nouvelles compétences aux personnes plus âgées et béniniseront en échange de leur expertise. ([Baudrit, 2024](#)).

Dans un contexte de diversité générationnelle, cette pratique est utilisée surtout dans le cas de transfert de compétences technologiques et numériques par les plus jeunes aux seniors.

d) La promotion d'une culture organisationnelle inclusive

(Gerharft, 2021), avance qu'une culture d'entreprise qui ne prend pas en considération les différentes générations au travail, comporte de nombreux risques notamment le stress, les conflits et les opportunités ratées. À l'inverse, une culture inclusive permet de dégager le meilleur de chaque génération, elle favorise l'innovation, améliore la prise de décision et renforce le bien-être collectif.

e) La Résolution des conflits intergénérationnels par la communication

(Zennad, H. & Baiada-Hirèche, L., 2024) stipulent : pour surmonter les obstacles de la gestion intergénérationnelle, il est important de promouvoir une communication ouverte, des espaces d'échange intergénérationnels et diversifier les canaux de communication notamment, les réunions formelles, les échanges informels, les outils numériques et le feedback régulier.

Ainsi, les organisations peuvent créer un environnement favorable à une collaboration intergénérationnelle en adoptant un style de leadership, pratiquer le mentorat et le tutorat inverse, la promotion d'une culture organisationnelle inclusive et la résolution des conflits intergénérationnels par la communication.

Ainsi, le management intergénérationnel ne se limite pas à la gestion des différences d'âge, mais influence également la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail. À travers les pratiques mises en œuvre, les organisations agissent sur des dimensions essentielles telles que l'équité, la reconnaissance et le traitement des collaborateurs.

Dans cette perspective, il apparaît pertinent d'introduire la notion de justice organisationnelle, qui permet d'analyser ces perceptions et leurs implications. Cette dernière fera l'objet de la partie suivante.

2.2 Le Cadre Conceptuel De La justice Organisationnelle

La justice organisationnelle constitue un champ de recherche central en comportement organisationnel, renvoyant à la notion d'équité perçue dans les relations de travail, la distribution des ressources et les procédures organisationnelles. Au fil du temps, ce concept a fait l'objet de nombreuses contributions théoriques visant à mieux comprendre ses fondements et ses mécanismes.

2.2.1 Genèse du concept de justice organisationnelle

La notion de justice appliquée au travail s'est construite autour de la question de l'équité dans les relations professionnelles, entendue comme l'évaluation par les individus de la justesse des échanges avec leur environnement de travail.

Les travaux d'Adams (1963, 1965) constituent le point de départ de cette réflexion. À travers la théorie de l'équité, l'auteur montre que les individus évaluent leur situation en comparant leurs contributions et leurs rétributions à celles d'un référent, et ajustent leurs comportements lorsqu'un déséquilibre est perçu.

Tableau 3: Le mécanisme comparatif d'Adams (1965)

Phase 1	$R1 = A1 - C1$	L'individu compare ses avantages (A1) avec ses contributions (C1) pour obtenir son ratio personnel.
Phase 2	$R2 = A2 - C2$	Il compare ce ratio avec celui d'une personne de référence de son environnement.
Sur-rétribution	$R2 > R1$	Sentiment de culpabilité, l'individu cherche à doubler d'effort.
Sous-rétribution	$R1 > R2$	Sentiment d'injustice, démotivation, réduction de l'effort ou demande d'augmentation.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir d'Adams (1963, 1965).

Dans le prolongement de ces travaux, (Greenberg, 1987) introduit formellement le concept de justice organisationnelle, qu'il définit comme la perception qu'ont les individus de l'équité au sein des organisations. Cette conceptualisation marque un tournant en déplaçant l'analyse de l'équité interpersonnelle vers une approche plus globale et institutionnelle, ouvrant ainsi la voie à une compréhension multidimensionnelle du phénomène.

2.2.2 Les principales théories explicatives du phénomène

Plusieurs théories se sont progressivement articulées pour constituer le socle explicatif de la justice organisationnelle. Chacune éclaire un aspect distinct des mécanismes par lesquels les individus forment et révisent leurs jugements d'équité.

a) La théorie des échanges sociaux de Peter M. Blau

(Blau, 1964) élargit la perspective en intégrant la réciprocité et la confiance dans les relations de travail. Les échanges sociaux en organisation engagent des obligations morales non contractualisées : lorsqu'un individu perçoit un traitement équitable, il développe un sentiment de dette sociale qui se traduit par des comportements volontaires au-delà du prescrit. La confiance joue un rôle de médiateur central entre la perception d'équité et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

b) La théorie de l'heuristique d'équité de E.Allan Lind

Confrontés à une information incomplète, les individus posent implicitement la question :

« Puis-je faire confiance à cette autorité ? » Ils répondent à cette question en utilisant la justice procédurale comme raccourci cognitif (heuristique), fondé sur des signaux tels que la cohérence des règles, la transparence des décisions et la qualité des explications. Cette théorie explique pourquoi des décisions défavorables peuvent être acceptées lorsque les procédures sont perçues comme équitables. (Lind, 2001)

c) La théorie des cognitions référentielles de Robert Folger

Folger et Cropanzano (1998, 2001), proposent un modèle fondé sur les scénarios contrefactuels : face à une décision, les individus imaginent ce qui « aurait pu » et « aurait dû » se passer. L'intensité du sentiment d'injustice est proportionnelle à l'écart entre le résultat obtenu, le résultat imaginé comme possible et le résultat perçu comme normatif. Cette approche explique l'intensité émotionnelle des réactions à l'injustice, même face à des écarts objectivement limités. (Amar Fall, 2017)

Ces approches permettent de comprendre que la justice organisationnelle résulte d'un processus à la fois cognitif, relationnel et expérientiel.

Ainsi ces différentes approches représentent un socle explicatif de la justice organisationnelle et permettent de mieux comprendre ses mécanismes.

2.2.3 La structure multidimensionnelle de la justice organisationnelle

(Colquitt J. A., 2001) Propose la taxonomie la plus aboutie du construit en distinguant quatre dimensions conceptuellement distinctes. **La justice distributive** renvoie à l'évaluation de la répartition des ressources matérielles et immatérielles, généralement appréciée à partir des critères d'équité, d'égalité et de besoin. **La justice procédurale** concerne la justesse des règles et des processus de prise de décision, fondée notamment sur la cohérence,

l'impartialité et la prise en compte des points de vue. **La justice interpersonnelle** porte sur la qualité du traitement relationnel, notamment le respect, la dignité et la courtoisie dans les interactions hiérarchiques. Enfin, **la justice informationnelle** se rapporte à la qualité des explications fournies concernant les décisions organisationnelles, en termes de transparence et de justification.

Ces quatre dimensions interagissent et se complètent.

Une procédure équitable peut compenser une distribution défavorable ; un traitement interpersonnel respectueux peut atténuer l'effet d'une communication déficiente,

Certains auteurs regroupent toutefois les dimensions interpersonnelle et informationnelle sous le terme de **justice interactionnelle** (Greenberg, 1993), conduisant à un modèle à trois dimensions. Comme le soulignent ces travaux, cette divergence traduit la difficulté à distinguer empiriquement des composantes étroitement imbriquées dans l'expérience organisationnelle.

Dans le cadre de cette recherche, cette structuration multidimensionnelle constitue un point d'appui essentiel pour comprendre la formation de la perception globale de la justice organisationnelle.

2.2.4 Les limites de l'approche multidimensionnelle

Bien qu'elle ait permis d'isoler analytiquement les différentes composantes de la justice, cette approche présente une limite fondamentale. Elle postule une relative indépendance entre des dimensions qui, dans la réalité organisationnelle, s'articulent de manière dynamique et interdépendante.

a) La perception synthétique des employés

La justice organisationnelle ne peut être appréhendée comme un ensemble de dimensions indépendantes, mais comme un construit intégré dans lequel les différentes formes de justice interagissent entre elles. Les individus évaluent les situations organisationnelles de manière globale, en combinant simultanément les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle (Cropanzano, Russell, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007)

Ainsi, une décision défavorable peut être acceptée lorsque les procédures sont perçues comme équitables ou lorsque les interactions sont jugées respectueuses. Cette interdépendance traduit l'existence d'un processus d'évaluation global, dans lequel les

différentes dimensions de la justice se renforcent ou se compensent mutuellement (El Akermi, 2006)

b) La difficulté de distinguer les dimensions dans la réalité

Les différentes formes de justice organisationnelle, bien que conceptuellement distinctes, ne sont pas perçues comme indépendantes dans la réalité organisationnelle. Comme le souligne Lind (2001), elles tendent à se confondre dans leur dynamique et leurs effets. Les individus élaborent ainsi un jugement global de l'équité, fondé sur une évaluation intégrée des résultats, des procédures et des interactions.

Dès lors, l'interdépendance des dimensions rend leur distinction empirique relative et justifie le recours à une approche centrée sur la perception globale de la justice organisationnelle.

2.2.5 La construction de la perception globale de la justice

Les différentes dimensions de la justice organisationnelle présentent des niveaux élevés d'intercorrélation, ce qui suggère qu'elles ne sont pas appréhendées de manière isolée par les individus (Colquitt, Scott, Rodell, & Long, 2013) Cette forte interdépendance a conduit à privilégier une approche intégrée de la justice, fondée sur une perception globale de l'équité organisationnelle.

Dans cette perspective, la justice globale apparaît comme une synthèse des différentes expériences vécues en organisation et comme un mécanisme central reliant les pratiques organisationnelles aux attitudes et comportements des employés (Ambrose, M. L. & Schminke, M., 2009). Elle constitue ainsi un construit plus pertinent pour appréhender les effets de la justice que l'analyse séparée de ses dimensions.

a) Le processus cognitif

La perception globale de la justice organisationnelle repose sur un processus cognitif par lequel les individus interprètent les situations organisationnelles auxquelles ils sont confrontés. À travers l'évaluation des décisions, des procédures et des comportements managériaux, les individus construisent un jugement global de l'équité au sein de l'organisation (Lind, 2001).

Cette perception résulte ainsi d'un traitement cognitif de l'information permettant d'apprécier la cohérence et la légitimité des pratiques organisationnelles.

b) L'accumulation des expériences organisationnelles

La perception globale de la justice organisationnelle s'inscrit dans une logique cumulative, fondée sur l'ensemble des expériences vécues par les individus au sein de leur environnement de travail. Les décisions organisationnelles, les interactions sociales et les pratiques managériales contribuent progressivement à la formation d'un jugement global d'équité (Adamovic, 2023)

Ainsi, la justice organisationnelle ne résulte pas d'un événement isolé, mais d'une construction progressive issue des expériences répétées des individus en organisation.

c) Les pratiques organisationnelles

Les pratiques organisationnelles constituent un déterminant central de la perception de la justice organisationnelle. Les politiques de gestion des ressources humaines, les modes de prise de décision et les interactions managériales représentent autant de signaux à partir desquels les individus évaluent l'équité de leur environnement de travail.

Selon (Moorman, 1991) lorsque ces pratiques sont perçues comme cohérentes, transparentes et respectueuses, elles contribuent à renforcer une perception positive de la justice organisationnelle. À l'inverse, leur incohérence peut générer des perceptions d'injustice et altérer les attitudes des salariés.

Dans cette perspective, la justice organisationnelle apparaît comme un mécanisme central reliant les pratiques organisationnelles aux attitudes et comportements des individus.

2.2.6 L'importance de la perception globale de la justice organisationnelle

La perception globale de la justice organisationnelle ne se limite pas à la somme des différentes justices (distributive, procédurale, interactionnelle) mais agit comme une évaluation globale qui influence :

a) Les attitudes des salariés

La perception globale de la justice organisationnelle constitue un déterminant central des attitudes des salariés. Selon (Cropanzano, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007), lorsque les individus perçoivent leur environnement de travail comme équitable, ils développent des attitudes positives telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la confiance envers les dirigeants.

À l'inverse, les perceptions d'injustice sont susceptibles de générer des réactions négatives, notamment une diminution de l'engagement et un affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'organisation.

b) Les comportements organisationnels

Au-delà des attitudes, la perception globale de la justice organisationnelle influence également les comportements des salariés. Selon (Aka'a Zomeka & Bingono, 2021) un environnement perçu comme équitable favorise l'adoption de comportements positifs, tels que la coopération, l'implication organisationnelle et les comportements de citoyenneté.

À l'inverse, les perceptions d'injustice peuvent entraîner des comportements contre-productifs, tels qu'une baisse de performance, des comportements déviants ou une intention de quitter l'organisation.

Ainsi, la justice organisationnelle apparaît comme un mécanisme clé dans la régulation des comportements organisationnels.

Si la justice organisationnelle est appréhendée comme une perception globale, celle-ci demeure influencée par les caractéristiques des individus et le contexte organisationnel. Dans cette perspective, la diversité générationnelle constitue un facteur déterminant dans l'évaluation de l'équité au travail, ce qui sera analysé dans la présente section.

2.3 La justice organisationnelle dans un contexte de diversité générationnelle

Avant d'analyser les modulations générationnelles de la perception de la justice organisationnelle, il convient de rappeler que toute perception est, par définition, une construction individuelle et contextuelle. (Teri Kwai Gamble, 2014) avance que la perception ne se réduit pas à un simple enregistrement passif de la réalité ; elle est un processus actif de sélection, d'organisation et d'interprétation de l'information, par lequel l'individu construit sa propre représentation de l'environnement.

Deux implications conceptuelles fondamentales découlent de cette définition. D'une part, la perception est idiosyncratique : deux individus confrontés aux mêmes pratiques organisationnelles peuvent en produire des évaluations radicalement différentes. D'autre part, elle est la résultante d'une interaction entre des stimuli externes : les pratiques organisationnelles objectives et des facteurs internes tels que les valeurs, les expériences, l'âge et la personnalité.

2.3.1 Les déterminant individuels de la perception de la JO

(Levy, 2004) distingue trois catégories de déterminants individuels qui conditionnent la manière dont les membres d'une organisation perçoivent l'équité de leur environnement de travail.

Les valeurs et cadres éthiques constituent le premier déterminant. Les individus évaluent l'équité organisationnelle à partir de référentiels normatifs construits au fil de leur socialisation familiale, éducative et professionnelle. Ces cadres de référence varient selon les individus et peuvent conduire à des appréciations divergentes d'une même situation organisationnelle. L'affectivité constitue le deuxième déterminant. Les individus présentant une disposition générale pessimiste caractérisée par une affectivité négative et tendent à percevoir davantage d'injustices dans leur environnement, indépendamment des pratiques objectives. Cette disposition agit comme un filtre cognitif qui amplifie les signaux négatifs et atténue les signaux positifs.

L'estime de soi forme le troisième déterminant. Les individus dotés d'une haute estime de soi ont tendance à interpréter les signaux organisationnels de manière plus favorable, se percevant comme dignes d'un traitement équitable et reconnaissant plus aisément les marques de considération qui leur sont adressées.

Ces trois déterminants soulignent que la perception de la justice organisationnelle n'est pas un reflet direct des pratiques objectives de l'organisation du fait qu'elle est toujours médiatisée par des dispositions psychologiques individuelles. Parmi ces dispositions, l'âge occupe une place particulièrement structurante, dans la mesure où il est associé à des transformations profondes et documentées des orientations motivationnelles et émotionnelles.

2.3.2 L'influence de l'âge sur la perception de la justice organisationnelle

a) La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle

Le cadre théorique le plus structurant pour comprendre l'influence de l'âge sur la perception de la justice organisationnelle est la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Socioemotional Selectivity Theory, SST), développée par (Carstensen, 1992).

Cette théorie postule que le vieillissement s'accompagne d'une transformation fondamentale de la perception du temps, en prenant progressivement conscience de la finitude de la vie,

les individus réorientent leurs priorités motivationnelles de recherche d'informations, de statut et de contrôle vers la régulation émotionnelle et la qualité des relations sociales.

Cette réorientation motivationnelle a des implications directes sur le comportement organisationnel. Les individus plus âgés tendent à privilégier les interactions sociales positives et harmonieuses, à développer une plus grande tolérance aux imperfections organisationnelles et à accorder moins d'importance aux enjeux instrumentaux tels que la compétition ou le contrôle hiérarchique. Dans le registre de la justice organisationnelle, cette évolution se traduit par une sensibilité accrue à la qualité des relations (justice interpersonnelle) et une importance moindre accordée aux enjeux distributifs et aux revendications d'équité formelle.

b) Les transformations psychologiques et comportementales associées à l'âge

L'avancée en âge s'accompagne de transformations psychologiques et comportementales qui influencent la manière dont les individus interagissent avec leur environnement organisationnel. Elle se traduit notamment par une transition progressive d'une orientation principalement instrumentale vers une orientation davantage relationnelle.

Les individus plus âgés tendent ainsi à privilégier les émotions sociales positives et à réguler plus efficacement les émotions négatives, tout en adoptant des dispositions plus favorables aux interactions sociales, telles qu'une plus grande agréabilité et une moindre propension au névrosisme (Mathias Allemand, Daniel Zimprich, & Christopher Hertzog, 2007)

Par ailleurs, le développement de compétences socio-émotionnelles, telles que l'empathie ou la capacité à appréhender les situations sociales complexes, contribue à une meilleure gestion des relations interpersonnelles et à une réduction des comportements antisociaux (Sze, Gyurak, Goodkind, & Levenson, 2012)

Dans cette perspective, ces transformations traduisent une orientation accrue vers la qualité des relations sociales, ce qui est susceptible d'influencer les critères à partir desquels les individus évaluent la justice organisationnelle.

c) L'influence de l'âge dans un contexte de justice organisationnelle

L'âge apparaît comme un facteur structurant des modes d'engagement et d'évaluation des situations de travail. L'avancée en âge s'accompagne généralement d'une orientation accrue vers le maintien de relations sociales positives, favorisant la coopération, le respect mutuel

et un climat relationnel harmonieux, tandis que les motivations liées à la performance individuelle, au statut ou à la compétition tendent à s'atténuer.

Selon (Russ, 1995) les individus plus âgés présentent une plus grande capacité d'adaptation aux pratiques managériales et adoptent une posture moins critique à l'égard de l'autorité, tout en manifestant un niveau d'implication organisationnelle plus élevé. Dans cette perspective, ils peuvent se montrer moins enclins à percevoir certaines situations comme injustes, notamment lorsque celles-ci n'affectent pas la qualité des relations interpersonnelles. Par ailleurs, les cadres de référence en matière de justice se construisent dès les premières étapes de la vie, à travers les expériences sociales et les valeurs acquises précocement, et tendent à se stabiliser avec le temps, influençant durablement l'interprétation des pratiques organisationnelles.

Si l'âge influence la perception de la justice organisationnelle, il est également nécessaire de connaître la manière dont cette influence évolue au cours du cycle de vie.

c) La sensibilité à l'équité selon le cycle de vie

Selon (Brienza, 2017), la sensibilité aux valeurs de justice et d'équité apparaît particulièrement marquée au début de la vie professionnelle. L'entrée dans la vie active constitue une phase caractérisée par une forte vigilance à l'égard de l'équité du traitement reçu, en lien avec la construction de l'identité professionnelle, la définition des attentes organisationnelles et la recherche de reconnaissance.

Cette sensibilité tend toutefois à se stabiliser, puis à diminuer avec l'avancée en âge, au profit d'une orientation davantage relationnelle. Les individus accordent alors une importance croissante à la qualité des interactions et à l'harmonie sociale, ce qui peut atténuer leur réactivité face aux situations perçues comme inéquitables.

Il convient néanmoins de souligner que ces évolutions s'inscrivent dans une interaction entre effets de cycle de vie et effets générationnels, dans la mesure où les valeurs et les expériences propres à chaque cohorte peuvent moduler la manière dont les individus perçoivent et évaluent la justice organisationnelle.

2.3.3 Les enjeux de la justice organisationnelle dans les organisations multigénérationnelles

a) La gestion des attentes différenciées entre les générations

Dans les organisations caractérisées par la coexistence de plusieurs générations, la diversité des attentes professionnelles constitue un enjeu central dans la construction de la perception de la justice organisationnelle. Celle-ci se forme notamment à partir de l'écart entre les attentes des individus et les pratiques mises en œuvre (Cropanzano, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007), de sorte qu'une même décision peut être jugée équitable ou injuste selon les référentiels mobilisés.

La théorie du contrat psychologique souligne que ces attentes reposent sur des obligations implicites entre l'individu et l'organisation (Rousseau, 1995), dont le respect ou la violation influence directement le sentiment de justice. Dans un contexte multigénérationnel, ces attentes varient selon les étapes du cycle de vie professionnel, les priorités évoluant avec l'expérience et la position dans la carrière (Cort W. Rudolph & Zacher, 2018)

Par ailleurs, les études portant sur les attitudes au travail montrent que les attentes en matière de satisfaction, d'engagement organisationnel et de reconnaissance varient selon les groupes d'âge, bien que ces écarts demeurent modérés (Costanza, 2012). Dès lors, la diversité des attentes rend difficile l'élaboration de pratiques organisationnelles susceptibles d'être perçues comme équitables par tous, soulignant le caractère relatif et construit des jugements de justice

b) Une difficulté de construire une justice organisationnelle cohérente

La perception de la justice repose sur une appréciation globale des pratiques organisationnelles, fondée sur la cohérence des règles et des décisions (Cropanzano, Russell, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007)

Toutefois, l'hétérogénéité des attentes rend cette cohérence difficile à atteindre. Une pratique uniforme peut être perçue comme injuste si elle ne prend pas en compte les spécificités des individus. À l'inverse, des pratiques différenciées peuvent être interprétées comme incohérentes, notamment en raison des comparaisons entre groupes d'âge (Colquitt J. A., 2001).

La cohérence organisationnelle repose ainsi sur un équilibre délicat entre uniformité et adaptation, rendant complexe la construction d'une justice perçue comme équitable par l'ensemble des salariés.

c) Une tension entre équité différenciée et équité perçue

La diversité générationnelle introduit une tension entre deux logiques d'équité difficilement conciliables à savoir une logique d'égalité de traitement, fondée sur l'application uniforme des règles organisationnelles et associée aux principes de justice procédurale et distributive (Greenberg, 1987) ; (Folger, 1987), et une logique d'équité différenciée, reposant sur l'adaptation des pratiques aux besoins des individus.

L'uniformité des pratiques peut apparaître comme un gage de cohérence, mais elle risque d'ignorer les spécificités des salariés et de créer un décalage avec leurs attentes (Rousseau, 1995) À l'inverse, des pratiques différenciées peuvent répondre à une exigence d'équité substantielle, tout en étant perçues comme injustes en raison des mécanismes de comparaison sociale entre groupes (Adams, 1965)

La justice organisationnelle repose ainsi sur un arbitrage entre ces deux logiques, dont la légitimité dépend de l'interprétation des pratiques par les individus ((Cropanzano, Russell, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007)

d) La comparaison sociale

La perception de la justice organisationnelle ne repose pas uniquement sur l'évaluation des pratiques en elles-mêmes, mais également sur des processus de comparaison sociale entre individus et groupes. Les salariés évaluent leur situation en la confrontant à celle des autres, ce qui influence directement leur jugement d'équité ((Festinger, 1954)

Dans un contexte multigénérationnel, ces comparaisons sont renforcées par la coexistence de groupes d'âge aux caractéristiques et aux attentes différentes. Les écarts de traitement, même lorsqu'ils sont justifiés, peuvent être interprétés comme des inégalités dès lors qu'ils donnent lieu à des comparaisons défavorables entre salariés.

La justice organisationnelle apparaît ainsi étroitement liée à des dynamiques relationnelles et comparatives, dans lesquelles l'évaluation des pratiques dépend autant de leur contenu que de la position relative des individus au sein de l'organisation.

2.3.4 Le management intergénérationnel comme mécanisme de régulation de la justice

a) Le rôle du manager dans la formation des perceptions de justice

Le manager joue un rôle central dans la formation des perceptions de justice organisationnelle, dans la mesure où il constitue l'interface principale entre les pratiques de l'organisation et leur interprétation par les salariés (Cropanzano, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007). À travers ses décisions, mais également ses comportements et ses interactions, il contribue à donner du sens aux actions organisationnelles.

La perception de justice ne dépend ainsi pas uniquement du contenu des décisions, mais de la manière dont celles-ci sont mises en œuvre et incarnées au niveau managérial. Les salariés tendent à évaluer l'équité de leur environnement de travail à partir de leur relation avec leur supérieur hiérarchique, qui représente souvent la figure concrète de l'organisation.

Dans ce cadre, le manager ne se limite pas à appliquer des règles, mais participe activement à la construction des jugements de justice. Par ses choix, son attitude et sa capacité à traiter les individus de manière respectueuse, il influence directement la perception d'équité au sein de l'organisation.

b) L'arbitrage entre équité différenciée et équité perçue

Dans un contexte multigénérationnel, le manager est confronté à la nécessité d'arbitrer entre des logiques d'équité potentiellement contradictoires. D'une part, l'application uniforme des règles organisationnelles vise à garantir un traitement égalitaire, associé à une perception de justice formelle. D'autre part, l'adaptation des pratiques aux caractéristiques des individus répond à une logique d'équité différenciée, fondée sur la prise en compte des besoins spécifiques.

Cet arbitrage s'avère particulièrement délicat, dans la mesure où aucune de ces logiques ne garantit, à elle seule, une perception de justice partagée. Une application strictement uniforme peut être perçue comme inéquitable si elle ignore les différences individuelles, tandis que des pratiques différenciées peuvent être interprétées comme injustes en raison des comparaisons entre salariés (Adams, 1965)

Le rôle du manager consiste ainsi à concilier ces exigences en construisant des décisions perçues comme légitimes. Cette légitimité repose moins sur la nature objective des pratiques que sur leur capacité à être comprises et acceptées par les individus. Le management

intergénérationnel s'inscrit dès lors dans une logique d'arbitrage permanent, visant à maintenir un équilibre entre adaptation et équité perçue.

c) La communication et la légitimation des pratiques organisationnelles

La perception de justice organisationnelle dépend largement de la manière dont les décisions sont communiquées et expliquées aux salariés. Au-delà du contenu des pratiques, ce sont les modalités de leur mise en œuvre qui influencent leur acceptation. La transparence, la qualité des explications et le respect dans les interactions contribuent à renforcer la légitimité des décisions organisationnelles (Folger & Cropanzano, 1998)

Dans un contexte multigénérationnel, cette dimension est particulièrement déterminante, dans la mesure où les différences d'attentes et de référentiels peuvent accentuer les risques d'incompréhension. Des décisions perçues comme différenciées ou ambiguës peuvent ainsi générer des jugements d'injustice si elles ne sont pas clairement justifiées.

Le manager joue dès lors un rôle essentiel dans la construction de la légitimité des pratiques organisationnelles. En rendant explicites les logiques qui sous-tendent les décisions et en veillant à la qualité des interactions, il contribue à rendre les pratiques compréhensibles et acceptables, même lorsqu'elles impliquent des formes de différenciation. La justice organisationnelle repose ainsi, en partie, sur la capacité du management à produire du sens et à instaurer un cadre relationnel perçu comme équitable.

La diversité générationnelle met en évidence la complexité de la justice organisationnelle, marquée par des attentes hétérogènes, des tensions entre logiques d'équité et des dynamiques de comparaison sociale. Dans ce contexte, la justice ne peut être envisagée comme un principe stable, mais comme un équilibre construit et évolutif. Le management apparaît ainsi comme un levier central, chargé de réguler ces tensions et de favoriser une perception d'équité partagée au sein de l'organisation.

Conclusion du chapitre 01

Ce premier chapitre a posé les fondements scientifiques de la recherche en articulant deux niveaux d'analyse complémentaires. La revue de littérature a permis de recenser et d'évaluer de manière critique les travaux empiriques portant sur le management intergénérationnel et la justice organisationnelle, révélant un gap structurel « aucune étude n'avait jusqu'ici testé directement le lien entre ces deux champs dans un contexte algérien ». Le cadre conceptuel a ensuite construit les outils théoriques nécessaires à l'analyse, en définissant les concepts

clés, et en justifiant le choix de la perception globale de la justice comme variable dépendante. Ces fondements théoriques et conceptuels constituent le socle sur lequel repose le cadre méthodologique développé dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE 02 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET TERRAIN
D'ENQUETE**

Introduction du chapitre 02

Afin de mener à bien la recherche, il est essentiel de présenter le cadre méthodologique ainsi que l'organisme d'accueil dans lequel l'étude empirique a été réalisée. Ce chapitre constitue une partie importante de la structuration de la recherche en permettant de clarifier les concepts utilisés, de définir la démarche méthodologique adoptée et de situer le contexte organisationnel de l'étude.

Pour ce faire, ce chapitre sera structuré en trois sections clés, la première section intitulée « *Modèle Conceptuel De La Recherche* » nous exposerons le volet conceptuel de l'étude en précisant les variables de recherche et le modèle conceptuel retenu afin d'analyser la relation entre le management intergénérationnel et la perception globale de la justice organisationnelle. La deuxième section « *Démarche Méthodologique De La Recherche* » dans laquelle nous allons décrire l'approche adoptée, la population étudiée, l'échantillon, les méthodes de collecte des données ainsi que les techniques d'analyse utilisées. Enfin la troisième section intitulée « *Présentation De L'organisme D'accueil* » et se consacrera à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir *SPA Naftal*, afin de situer le contexte organisationnel dans lequel l'enquête de terrain a été menée.

1 Section 01 : Construction du modèle de recherche

Le cadre conceptuel constitue une étape essentielle dans la démarche de recherche, dans la mesure où il permet de préciser les concepts retenus et de définir les relations existantes entre les variables étudiées. Il assure ainsi le passage du cadre théorique à l'analyse empirique en traduisant les concepts en éléments observables (Miles, 1994)

Dans le cadre de cette étude, l'analyse repose sur deux variables principales : le management intergénérationnel et la perception globale de la justice organisationnelle.

1.1 Définition opérationnelle des concepts

Dans cette recherche, le concept des pratiques du management intergénérationnel sont opérationnalisés à travers quatre dimensions décrites et définies, notamment :

a) La communication intergénérationnelle

Il s'agit d'un ensemble de pratiques managériales encourageant un dialogue ouvert et inclusif entre collaborateurs de générations différentes. Cette dimension recouvre notamment la création d'une culture d'entreprise valorisant les différences d'âge et la facilitation de la communication formelle et informelle intergénérationnelle, elle est cruciale pour transformer les différences d'âge en atout collectif et prévenir les conflits intergénérationnels.

b) Le partage des connaissances

Des pratiques visant le transfert de savoirs et de compétences entre générations. Cela inclut le tutorat ou mentoring (senior → junior et reverse mentoring jeune → senior) et les formations croisées. Par exemple quand des collaborateurs expérimentés transmettent leurs savoir-faire aux plus jeunes, tandis que ces derniers informent les aînés sur les outils numériques.

L'objectif est de maintenir une intelligence collective et de capitaliser les compétences détenues par les seniors. Ce partage mutuel renforce le sentiment de reconnaissance de chacun, contribuant à la justice organisationnelle en attestant de l'égalité des compétences valorisées.

c) Adaptation des parcours professionnels

Pratiques de GRH adaptées aux besoins spécifiques de chaque génération. Il s'agit d'offrir des parcours d'intégration et de formation ciblés ainsi que des opportunités de développement continu pour les salariés expérimentés elle inclut aussi la flexibilité recherchée par les jeunes générations. Une telle adaptation fait sentir à chacun que ses besoins professionnels sont pris en compte, favorisant la justice perçue.

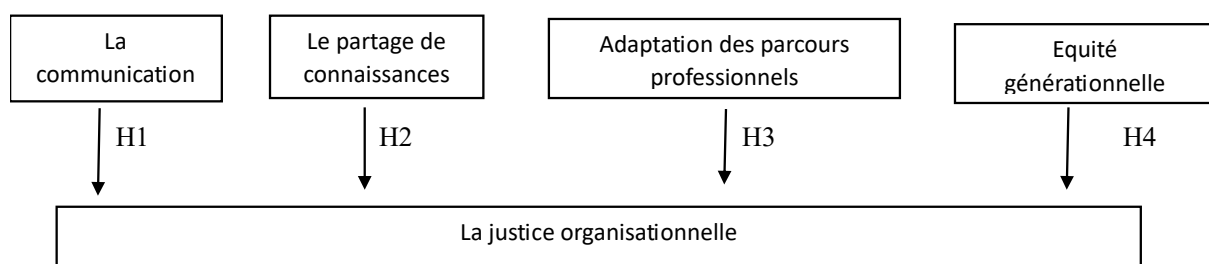
d) La gestion d'équité générationnelle

Pratiques garantissant l'équité entre générations au-delà de toute politique par tranches d'âge. Selon (Saba, 2009) trop de politiques segmentées par génération risquent d'introduire de l'iniquité. Par conséquent, cette dimension insiste sur le traitement égalitaire : aucune génération ne doit être privilégiée ou stigmatisée. Cela recouvre la non-discrimination à l'embauche, l'égalité des chances de promotion, la transparence des critères de rémunération et la lutte contre les préjugés liés à l'âge, par exemple, assurer que les règles de promotion ou de formation sont appliquées uniformément à tous prévient le délitement du collectif dû à l'injustice présumée

1.2 Le modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel retenu met en évidence l'influence du management intergénérationnel sur la perception globale de la justice organisationnelle.

Figure 2: Le modèle conceptuel de la recherche



Source : Élaborer par nous-même à partir de la théorie

Le modèle conceptuel de cette recherche analyse l'influence des pratiques du management intergénérationnel sur la perception de la justice organisationnelle.

Il repose sur plusieurs dimensions du management intergénérationnel, à savoir la communication, le partage des connaissances, l'adaptation des parcours professionnels et l'équité générationnelle. Ces dimensions traduisent les différentes pratiques managériales mises en œuvre pour gérer la diversité des âges et des expériences au sein de l'organisation.

La justice organisationnelle constitue la variable dépendante du modèle. Elle renvoie au sentiment d'équité, de reconnaissance et de traitement juste perçu par les employés dans leur environnement de travail.

Chaque dimension alimente positivement la justice perçue en accord avec nos hypothèses H1–H4.

Les hypothèses de cette recherche sont fondées sur des modèles de littérature robustes et sont formulées comme suit :

H1 : Les pratiques de management intergénérationnel favorisant une communication ouverte et inclusive entre les différentes générations influencent positivement la perception globale de la justice organisationnelle. Cette hypothèse s'appuie sur la théorie de l'heuristique d'équité (Lind, 2001), selon laquelle la qualité des interactions constitue le signal cognitif principal à partir duquel les individus forment leur jugement global d'équité. Dans un contexte multigénérationnel, adapter la communication aux codes et aux attentes de chaque génération revient à reconnaître la légitimité de chaque profil, renforçant ainsi le sentiment d'être traité avec respect et considération. Comme le souligne (Greenberg, 1993)« *la justice interpersonnelle repose fondamentalement sur la qualité du traitement communicationnel reçu par les membres de l'organisation* ».

H2 : Les pratiques de partage des connaissances et de tutorat entre les différentes générations influencent positivement la perception globale de la justice organisationnelle. Cette hypothèse repose sur la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), qui postule que la réciprocité dans les échanges organisationnels génère un sentiment de justice et d'appartenance. Lorsque les compétences de chaque génération sont valorisées notamment l'expérience des seniors ainsi que la maîtrise numérique des juniors chaque collaborateur perçoit que sa contribution est reconnue et équitablement récompensée. Ce double mouvement de transmission réciproque des savoirs renforce la cohérence procédurale des pratiques organisationnelles, déterminant direct de la perception globale de justice ((Colquitt J. A., 2001); (Saba, 2009)).

H3 : L'adaptation des parcours professionnels en fonction des besoins des différentes générations influence positivement la perception globale de la justice organisationnelle. Cette hypothèse s'inscrit dans le cadre du contrat psychologique (Rousseau, 1995) selon lequel les membres d'une organisation développent des attentes implicites qui varient selon leur position dans le cycle de vie professionnel. Les collaborateurs en début de carrière recherchent des opportunités de développement et de progression, tandis que les seniors valorisent la reconnaissance de leur expertise et l'aménagement de leur fin de parcours. Une organisation qui adapte ses pratiques à cette diversité de besoins réduit l'écart entre attentes implicites et

pratiques effectives, constituant ainsi un déterminant direct de la perception globale de justice (Carstensen, 1992) ; (Rudolph & Zacher, 2018).

H4 : L'application de pratiques équitables envers toutes les générations, sans discrimination ni favoritisme, influence positivement la perception globale de la justice organisationnelle. Cette hypothèse repose sur la théorie de l'équité (Adams, 1965), qui postule que les individus évaluent la justesse de leur situation en la comparant au traitement reçu par leurs pairs. Dans un contexte multigénérationnel, l'absence de discrimination fondée sur l'âge ou l'ancienneté garantit la cohérence et l'impartialité des règles organisationnelles pour l'ensemble des collaborateurs. Ce principe d'équité générationnelle engage simultanément toutes les dimensions de la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle renforçant ainsi la perception globale d'une organisation fondamentalement juste (Greenberg, 1987); (Folger & Cropanzano, 1998); (Zennad, H. & Baiada-Hirèche, L., 2024).

Ainsi, les hypothèses de recherche établies s'inscrivent dans une démarche hypothéico-déductive et constitueront la fondation pour la validation empirique du modèle conceptuel par le biais de l'analyse des données recueillies.

2.4 Opérationnalisation et mesure des variables de recherche

Le tableau suivant présente l'opérationnalisation des cinq dimensions du modèle de recherche. Pour chaque dimension, les items retenus sont codifiés et rattachés à leurs sources académiques, attestant ainsi de leur ancrage théorique et de leur pertinence au regard de la problématique étudiée.

Tableau 4: Tableau des mesures des variables de la recherche

Dimensions	Code	Items	Source
Communication intergénérationnelle	CI1	Dans le travail quotidien, mon responsable encourage, moi et mes collègues, à échanger entre personnes de différents âges.	(Lauring, 2012); (Shore, 2011)
	CI2	Lorsque des désaccords apparaissent entre générations, mon responsable intervient pour aider moi et mes collègues à trouver une solution.	Élaboré par nous-même
	CI3	Dans mon équipe, mon responsable facilite la communication entre moi et mes collègues de différents âges.	(Lyons, 2014); (Sessa, 2007)

	CI4	Pendant les moments informels (pauses, discussions), mon responsable encourage moi et mes collègues de différents âges à communiquer naturellement.	Élaboré par nous-même
Partage des connaissances	PC1	Dans mon travail, mon responsable encourage les collègues expérimentés à partager leurs connaissances.	(Swap, 2001)
	PC2	Mon responsable facilite l'apprentissage entre moi et mes collègues d'âges différents.	(Ipe, 2003) ; (Wang, 2010)
	PC3	Quand j'ai besoin, je peux demander conseil à des collègues plus expérimentés.	(Kooij, 2010)
	PC4	Les collègues plus jeunes aident aussi les anciens, surtout pour les outils ou les nouvelles technologies.	Élaboré par nous-même
Adaptation des parcours professionnels	AP1	Mon responsable veille à ce que les nouveaux employés soient bien accompagnés dès leur arrivée.	(Allen, 2006) ; (Bauer, 2007)
	AP2	Dans mon équipe, moi et mes collègues avons accès à des formations, quel que soit notre âge.	(Kooij D. T., 2010)
	AP3	Les opportunités d'évolution (mobilité ou promotion) sont accessibles à moi et à mes collègues, peu importe l'âge.	(Lyons S. T., 2012); (Ng, 2012)
	AP4	Mon responsable adapte l'organisation du travail en tenant compte des besoins des différentes générations.	Élaboré par nous-même
Gestion équitable des générations	GE1	Mon responsable applique les règles de manière équitable entre les différentes générations.	(Greenberg J. , 1990); (Colquitt J. A., 2001)
	GE2	Dans mon équipe, aucun groupe d'âge n'est favorisé par rapport à un autre.	Élaboré par nous-même
	GE3	Les responsabilités sont attribuées de manière équilibrée entre les différentes générations.	Élaboré par nous-même

	GE4	Les décisions de mon responsable tiennent compte des différentes générations de manière équitable.	(Leventhal, 1980); (Thibaut, 1975)
Fonctionnement organisationnel (Justice Organisationnelle)	FO1	Dans mon travail, je ressens que la manière dont les récompenses (primes, avantages) sont attribuées est équitable entre moi et mes collègues.	(Adams, 1965); (Colquitt J. A., 2001)
	FO2	Dans mon organisation, les décisions liées au travail (répartition des tâches, responsabilités) reposent sur des critères que je perçois comme équitables	(Leventhal, 1980) (Thibaut, 1975))
	FO3	Mon responsable reconnaît mes efforts à leur juste valeur	(Bies, 1986); (Greenberg J. , 1993)
	FO4	Les décisions importantes sont expliquées de façon suffisamment claire pour être comprises et acceptées	(Greenberg J. , 1993); (Colquitt J. A., 2001)
	FO5	Dans mon travail, je me sens traité(e) avec respect par mon responsable et collègues.	(Bies, 1986); (Tyler, 1990)
	FO6	Dans l'ensemble, le fonctionnement de mon organisation correspond à ce que je considère comme juste	Élaboré par nous-même

Source : élaboré par nous-même à partir de la revue de littérature

L'ensemble de ces items, fondés sur des travaux reconnus dans les champs du management intergénérationnel et de la justice organisationnelle, constituent la base de mesure sur laquelle repose l'instrument de collecte des données de la présente recherche.

2 Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche

Nous vous présentons dans cette partie la méthode de recherche suivie ainsi que les outils mobilisés pour la collecte de données et des informations nécessaires pour réaliser notre étude.

2.1 La posture épistémologique

L'étude que nous examinons ici s'inscrit dans un cadre positiviste et nous adoptons une approche hypothético-déductive en partant d'une problématique spécifique, puis en formulant des

hypothèses que nous tenterons de tester empiriquement à partir des analyses des données collectées.

Comme le soulignent (Dehbi.S & Angadé.S, 2019), cette démarche consiste à soumettre des questionnements théoriques à des hypothèses opérationnelles à valider ou à invalider à la lumière d'observations empiriques. Cependant, nous tenons à préciser que notre positionnement est en accord avec le paradigme post-positiviste, qui soutient que la connaissance scientifique est toujours partielle, qu'elle dépend du contexte et repose donc sur des probabilités plutôt que sur des certitudes absolues (Guba, 1994). Cela permet ainsi de concilier rigueur scientifique et réalité du terrain, en tenant compte de son contexte socioéconomique, en l'occurrence algérien.

2.2 La méthodologie de recherche

(Van Campenhoudt, 2011) "La méthodologie est l'ensemble des démarches intellectuelles et techniques permettant de produire des connaissances scientifiques."

Ou bien selon (Paquin, 2014), il stipule que la méthodologie est « *Un ensemble d'opérations ou de manœuvres effectuées pour résoudre une problématique* »

2.3 L'approche méthodologique

Afin de mener notre recherche et répondre efficacement à notre problématique nous avons adopté une méthodologie rigoureuse, spécifique et adaptée au sujet étudié qui repose sur une approche quantitative par la diffusion de questionnaires auprès des collaborateurs de l'entreprise.

(Thiétart, 2014) Définit la recherche quantitative comme étant « *une méthodologie dédiée à la collecte et l'analyse systématiques de données mesurables, permettant de tester des hypothèses et de tirer des conclusions généralisables.* ».

De même (Creswell, 2014) stipule "La recherche quantitative est une technique de collecte de données visant à analyser à grande échelle des traits spécifiques, des comportements, des attentes ou des opinions. ».

L'approche quantitative s'est révélée être la plus pertinente pour mener à bien notre étude, car elle est en parfaite adéquation avec l'objet de notre recherche.

En effet l'approche quantitative permet de mesurer les perceptions des individus à travers des données chiffrées et robustes sur le plan statistique et d'étudier les relations existantes entre les variables. Dans cette étude, il s'agit précisément d'examiner l'influence d'une variable

indépendante, à savoir le management intergénérationnel, sur une variable dépendante, la perception globale de la justice organisationnelle.

Cette approche s'inscrit dans une logique hypothético-déductive, dans la mesure où elle vise à formuler des hypothèses à partir du cadre théorique, puis à les tester empiriquement à l'aide de données quantitatives.

2.4 La population de l'étude

La population cible correspond à l'ensemble des individus faisant l'objet d'une enquête et répondant aux caractéristiques définies par celle-ci. Elle constitue un sous-ensemble d'un univers plus large appelé « univers de l'enquête » (Office québécois de la langue française, s.d)

Dans le cadre de cette étude réalisée au sein de Naftal, la population cible est constituée de l'ensemble des employés d'exécution. Toutefois, en raison des contraintes liées au terrain, la population accessible a été délimitée aux employés d'exécution au niveau de la région d'Alger.

Ce choix se justifie par le fait que cette catégorie d'employés est directement impliquée dans les activités opérationnelles de l'entreprise et évolue dans un environnement caractérisé par des interactions fréquentes entre individus de différentes générations. Par ailleurs, les employés d'exécution représentent une part importante de l'effectif de la branche commerciale, ce qui renforce la pertinence de leur sélection comme population d'étude.

En effet, la nature du travail au sein des stations-service repose sur des activités opérationnelles caractérisées par des conditions d'exercice spécifiques, notamment en termes d'horaires et de rythme de travail. Ces caractéristiques définissent un environnement professionnel marqué par des interactions continues entre les employés.

Par ailleurs, la délimitation de la population à la région d'Alger s'explique par son importance opérationnelle au sein de la branche commerciale, caractérisée par une forte concentration de stations-service et d'effectifs. Elle s'explique également par les contraintes liées à la couverture de l'ensemble du territoire national, notamment la dispersion géographique des structures, rendant difficile la réalisation d'une enquête à grande échelle.

2.5 La méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage adoptée est un échantillonnage de convenance, appartenant aux méthodes non probabilistes.

Ce choix se justifie par la facilité d'accès aux répondants sur le terrain, notamment au niveau des stations-service, ainsi que par les contraintes liées au temps, aux moyens disponibles et

l'impossibilité d'obtenir une base de sondage complète de la population. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur disponibilité et de leur présence au moment de la collecte des données.

2.6 L'échantillon de l'étude

La population accessible de cette étude est constituée des employés d'exécution au niveau de la région d'Alger, représentant un effectif total de 497 employés répartis sur 28 stations-service.

À partir de cette population, un échantillon a été constitué. L'échantillon retenu est composé de 102 répondants.

La distribution de l'outil de collecte de données a été réalisée au sein de plusieurs stations-service réparties à travers la région d'Alger à savoir : la station de CHERAGA, LES LOISIRS KHRAICIA (ayant le plus grand effectif dans la région d'Alger) permettant ainsi de couvrir des contextes de travail variés et de prendre en compte la diversité des situations professionnelles.

2.7 Techniques de recherches et collecte de données

Les techniques d'investigation selon (Van Campenhoudt, 2011) correspondent à des procédés pratiques permettant la collecte de données ou d'informations. Elles sont constituées de tout ce à quoi le chercheur recourt pour avoir accès aux informations qui lui seront utiles pour la réalisation de sa recherche.

Les techniques d'investigation sont nombreuses mais pour notre travail, nous avons opté pour une combinaison de techniques de collecte de données à savoir l'analyse documentaire, et la diffusion de questionnaires. L'utilisation conjointe de ces outils permet de diversifier les sources d'information et d'améliorer la qualité des données recueillies. Cette complémentarité méthodologique contribue ainsi à assurer la cohérence et la robustesse de l'analyse.

2.7.1 L'Analyse documentaire

Selon (Machi, 2012) une analyse de la documentation est un « document écrit qui présente une cause logiquement argumentée fondée sur une compréhension complète de l'état actuel des connaissances sur un sujet d'étude » .

D'après (Houser, 2018) il s'agit d'un « élément essentiel du processus de recherche qui fournit une analyse approfondie des résultats de recherche publiés récemment dans des domaines d'intérêt précis » .

L'analyse documentaire nous permet de collecter des informations à partir de ressources écrites et existantes en rapport avec notre sujet de recherche, telles que des livres, des articles scientifiques, des actes de conférence, des bases de données en ligne et des documents internes à l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, l'analyse documentaire s'est appuyée sur deux types de sources : les documents académiques, mobilisés principalement dans la revue de littérature, comprenant des ouvrages de référence, des articles scientifiques sur le management intergénérationnel, la justice organisationnelle et la perception globale de la justice en organisation. Ainsi que des documents internes à l'entreprise SPA NAFTAL, incluant des données de communications institutionnelles, des notes d'orientations, des rapports et des schémas réalisés en interne

2.7.2 Le Questionnaire

Avant de justifier le choix du questionnaire utilisé pour cette recherche nous allons d'abord donner une définition de ce dernier et citer ses types.

Selon ([Naresh K. Malhotra, 2019](#)) le questionnaire est un ensemble formalisé de questions visant à recueillir des informations auprès des répondants. Son objectif principal est de traduire les besoins d'information du chercheur en un ensemble de questions spécifiques auxquelles les répondants sont disposés et capables de répondre. Un questionnaire permet de recueillir des données quantitatives de manière standardisée, garantissant ainsi leur cohérence interne et leur aptitude à l'analyse.

Les types de questionnaires

Nous distinguons :

Par mode d'administration :

Selon ce critère, on distingue deux formes principales : le questionnaire auto-administré qui est rempli par le répondant seul sur papier ou en ligne, ainsi que le questionnaire administré qui lui est rempli avec l'aide d'un enquêteur par téléphone ou en face à face ([Sapsford, 2007](#)).

Par type de questions :

En fonction de la nature des questions, le questionnaire peut prendre plusieurs formes : les questions fermées où le répondant choisit des réponses proposées comme l'échelle de Likert et les cases à cocher, puis nous avons les questions ouvertes, ici le répondant formule sa propre

réponse et finalement les questions semi-ouvertes avec des réponses prédéfinies et possibilité de réponse libre (Haegel, 2004).

Par contenu et objectif :

Selon son objectif, le questionnaire peut être un questionnaire descriptif qui sert à recueillir des faits ou comportements puis le questionnaire exploratoire qui permet de générer des hypothèses sur des perceptions, opinions, et le dernier questionnaire explicatif qui teste des relations entre les variables (Babbie, 2020).

Dans le cadre de cette recherche menée au sein de Naftal, le questionnaire retenu est de type administré, permettant de réduire les risques d'incompréhension des questions, d'assurer un meilleur taux de réponse et d'obtenir des données plus fiables.

Par ailleurs, il s'agit d'un questionnaire fermé, composé principalement de questions à réponses prédéfinies, notamment sous forme d'échelle de Likert. Ce choix permet d'assurer l'homogénéité des réponses et de faciliter leur traitement statistique.

Enfin, au regard de son objectif, le questionnaire s'inscrit dans une démarche explicative, puisqu'il vise à analyser la relation entre le management intergénérationnel et la perception globale de la justice organisationnelle, à travers la vérification des hypothèses de recherche.

2.7.3 Le mode de distribution du questionnaire

Dans le cadre de cette recherche menée au sein de Naftal, le questionnaire a été administré selon une double modalité, à savoir en version papier et en ligne (par l'outil google forme).

La version papier a été distribuée directement aux employés sur leur lieu de travail, ce qui a permis de faciliter l'accès aux répondants et d'obtenir un taux de réponse plus élevé, notamment auprès des agents d'exécution. Par ailleurs, la version en ligne a été utilisée afin d'élargir la portée de la collecte des données et d'offrir plus de flexibilité aux répondants.

Le recours à ces deux modes de distribution permet ainsi de combiner accessibilité et efficacité, tout en réduisant les contraintes liées à la collecte des données et en améliorant la qualité des réponses recueillies.

2.7.4 La conception du questionnaire

Dans tout travail de recherche impliquant des données quantitatives, la conception du questionnaire représente une phase importante. Cela nécessite une formulation précise, une

sélection appropriée des échelles de réponse, ainsi qu'une organisation logique des thèmes traités. (Babbie, 2020)

Dans le cadre spécifique de notre recherche, le questionnaire est structuré en cinq rubriques principales, chacune mesurant une dimension spécifique du management intergénérationnel et de son impact sur la perception de la justice organisationnelle.

La première rubrique vise à évaluer la qualité de la communication entre les différentes générations au sein de l'équipe. Elle permet d'analyser dans quelle mesure les échanges sont encouragés, si les interactions se déroulent de manière fluide, y compris dans des contextes informels, et comment les responsables interviennent en cas de désaccord entre les générations.

La deuxième rubrique mesure le niveau de transmission des savoirs et de collaboration entre les employés de différentes générations. Elle s'intéresse aux pratiques d'entraide, au partage d'expérience ainsi qu'à la circulation des compétences, qu'elles soient techniques ou relationnelles.

La troisième rubrique évalue la capacité de l'organisation à prendre en compte les besoins spécifiques des différentes générations en matière d'intégration, de formation et d'évolution professionnelle. Elle permet d'apprécier si les opportunités offertes sont accessibles et adaptées à l'ensemble des employés.

La quatrième rubrique analyse la perception d'équité entre les employés de différentes générations. Elle porte sur l'application des règles, l'absence de favoritisme et la justice dans la répartition des tâches, des responsabilités et des avantages au sein de l'organisation.

La cinquième rubrique vise à évaluer la perception globale des employés concernant le fonctionnement de l'organisation. Elle prend en compte la cohérence des décisions, la reconnaissance des efforts, le respect entre les membres de l'équipe ainsi que la répartition des récompenses. Le choix de cette rubrique permet d'appréhender de manière indirecte la justice organisationnelle, en se basant sur le vécu réel des employés plutôt que sur une évaluation explicite de l'équité.

Le choix d'utiliser la notion de fonctionnement organisationnel plutôt que celle de justice organisationnelle est volontaire. Il permet de recueillir des réponses plus spontanées et moins biaisées, en évitant d'orienter directement les répondants vers un jugement explicite de l'équité. Ainsi, cette approche offre une mesure indirecte mais pertinente de la justice organisationnelle à travers le vécu réel des employés.

Par ailleurs, le questionnaire a été élaboré en langue arabe, afin de s'adapter au profil des répondants et de faciliter leur compréhension. Un soin particulier a été apporté à la formulation des questions, en utilisant un langage simple, clair et accessible, en adéquation avec la nature des employés d'exécution ciblés par l'étude.

2.8 Traitement et analyse des données

Les données ont ensuite été exportées vers Google Sheets, puis transférées en fichier Excel, avant d'être importées dans le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 27, reconnu pour sa performance dans le traitement des données quantitatives en sciences sociales.

Un codage précis a été appliqué à l'ensemble des variables afin de garantir leur lisibilité et leur exactitude lors du traitement statistique.

Plusieurs techniques statistiques ont été mobilisées, notamment :

- **Une analyse descriptive** : permettant de présenter les caractéristiques de l'échantillon à travers des fréquences, des pourcentages, des moyennes et des écarts-types. Cette étape a permis de dresser un aperçu général des données recueillies.
- **Une analyse de corrélation** : afin d'examiner la relation entre les variables étudiées, notamment entre le management intergénérationnel et la perception de la justice organisationnelle.
- **Une analyse de régression linéaire multiple** : permet d'analyser l'effet des variables indépendantes (communication, partage, formation, équité) sur la variable dépendante (fonctionnement organisationnel). Elle permet d'identifier quelles variables influencent réellement le résultat.
- **Des analyses comparatives** : mobilisées afin d'identifier d'éventuelles différences de perception selon certaines caractéristiques des répondants.

3 Section 03 : présentation de l'organisme de l'accueil

NAFTAL est une entreprise algérienne qui se positionne comme un acteur incontournable du paysage énergétique algérien. Créée en 1982 en tant que filiale à 100% du groupe Sonatrach (Société nationale pour la recherche, le transport, la production, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures), **NAFTAL** a un rôle fondamental dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur l'ensemble du territoire national.

L'appellation **NAFTAL** provient de la contraction des mots "NAFT" (pétrole) et "AL" (Algérie), symbolisant le lien profond de l'entreprise avec le pays.

Son siège social se situe à CHERAGA, Route des dunes BP 73, Wilaya d'ALGER.

Avec un capital social de 160 milliards de dinars algériens, elle s'impose comme un acteur économique de premier plan. Son activité s'étend au-delà de la simple distribution de produits pétroliers, englobant également des actions de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises.

L'entreprise maille le territoire national avec son vaste réseau de plus de 2800 stations-service, garantissant ainsi l'accès des citoyens aux carburants nécessaires à leurs déplacements et activités économiques. L'entreprise assure également la distribution de gaz butane et propane (GPL) pour un usage domestique et industriel, ainsi que la commercialisation d'une large gamme de lubrifiants et d'huiles naphthéniques répondant aux besoins des différents secteurs d'activité.

3.1 La fondation historique de l'entreprise

➤ *1980 : Naissance d'une entreprise stratégique (ERDP)*

Le 6 avril 1980 : le décret présidentiel n° 80-101 du 06.04.1980 a donné naissance à l'ERDP, "l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers." qui est une entreprise socialiste à caractère économique.

- Cette création s'inscrit dans le cadre de la restructuration organique et financière des sociétés nationales initiée au début des années 1980.

- L'ERDP, placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques, reçoit une mission cruciale : assurer l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur l'ensemble du territoire national. Cette mission s'inscrit dans le cadre du plan national de développement économique et social, soulignant l'importance stratégique de l'ERDP pour l'économie algérienne.

➤ *1983 : Changement de dénomination et consolidation*

- Le 5 février 1983 : le décret présidentiel n° 83-112 du 05.02.1983 a modifié la dénomination de l'ERDP en NAFTAL, l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers.

- Ce changement s'accompagne du transfert du siège social de Boudouaou à Chéraga (Wilaya d'Alger). Cette évolution marque une étape importante dans la consolidation de l'entreprise et l'affirmation de son rôle central dans le paysage énergétique algérien.

➤ *1987 : Élargissement du champ d'action*

Le 25 août 1987 : le décret présidentiel n° 87-189 du 25.08.1987 a modifié le décret fondateur de NAFTAL (n° 80/101 du 06.04.1980) pour élargir son champ d'action. L'entreprise devient désormais “l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers (NAFTAL)”. Cette modification reflète l'évolution croissante des activités de NAFTAL, qui ne se limite plus au raffinage et à la distribution, mais s'étend désormais à la commercialisation d'une large gamme de produits pétroliers et dérivés. Notamment : les carburants et lubrifiants y compris, ceux destinés à l'aviation et à la marine, les GPL, combustibles, solvants, aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques.

-Le 25 août 1987 : marque une étape importante dans l'histoire de NAFTAL, le décret présidentiel n°87-190 du 25.08.1987 a créé une nouvelle entreprise distincte ; NAFTEC “Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers”, qui est une entreprise socialiste à caractère économique. Placée sous la tutelle du ministre chargé de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Cette nouvelle entité se voit confier la mission cruciale du raffinage des hydrocarbures et dérivés, assurant la production de carburants, combustibles, solvants, aromatiques, lubrifiants, paraffines et bitumes pour répondre aux besoins du marché national et à l'exportation. (Le décret présidentiel n°87-191 du 25.08.1987 a transféré à l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers NAFTEC)

-31 décembre 1987 : Parallèlement à la création de NAFTEC, À compter du 31 décembre 1987, NAFTAL se déleste de ses activités de raffinage, concentrant désormais ses efforts sur la distribution et la commercialisation des produits pétroliers

➤ *1997-2007 : Ouverture du marché et transformation en société par actions*

-17 novembre 1997 : Le décret n°97-435, portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers marque l'ouverture du marché de la distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes en Algérie, mettant fin au monopole de NAFTAL.

-18 avril 1998 : NAFTAL se transforme en société par actions au capital social de 6.650.000.000 DA, devenant une filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des hydrocarbures (SVH).

-21 décembre 1999 : Création de STPE (Société de Transport des Produits Energétiques par Chemin de fer) en partenariat avec SNTF pour assurer le transport des produits énergétiques par rail.

➤ *2002-2021 : Développement et diversification*

-29 juillet 2002 : Augmentation du capital social de 6.65 milliards de dinars à 15.65 milliards de dinars.

-06 mai 2006 : Création de NAFTACHIN (Société de Commercialisation et de Distribution des Produits de la Raffinerie d'Adrar) en partenariat avec SORALCHIN pour commercialiser les produits issus de la raffinerie d'Adrar.

-2011 : Intégration de BAG Spa (Entreprise de Bouteilles à Gaz) au sein de NAFTAL, lui confiant la mission de fabrication et de commercialisation des récipients à gaz GPL-GPL/C et extincteurs.

-Décembre 2017 : Augmentation du capital social de 15.65 milliards de dinars à 40 milliards de dinars.

-2021 : Nouvelle augmentation du capital social, portant-le de 40 milliards de dinars à 160 milliards de dinars.

Naftal Aujourd'hui

3.2 La mission de NAFTAL

L'entreprise assure principalement “la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché intérieur”, et elle a pour mission de :

- L'enfûtage des GPL.
- La formulation des bitumes.
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, produits spéciaux.
- Le transport des produits pétroliers.

De plus, la société a d'autres missions qui se résument ainsi :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution de produits pétroliers.
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution.
- Participer et veiller à la mise en œuvre d'actions visant à renforcer l'intégration économique.
- Contribuer à l'information, à la formation continue et au perfectionnement des employés.
- La réalisation d'études de marché sur la consommation et l'utilisation des produits pétroliers.

3.3 Les infrastructures de l'entreprise

-49 Centres et Dépôts Carburants terre ;

-06 Centres marine ;

-6 Centres et Dépôts Aviation ;

-15 Centres Bitumes ;

-22 Centres Lubrifiants & Pneumatiques ;

-47 Dépôts Relais GPL ;

-41 Centres Emplisseurs ;

-02 Centres de Stockage GPL Vrac ;

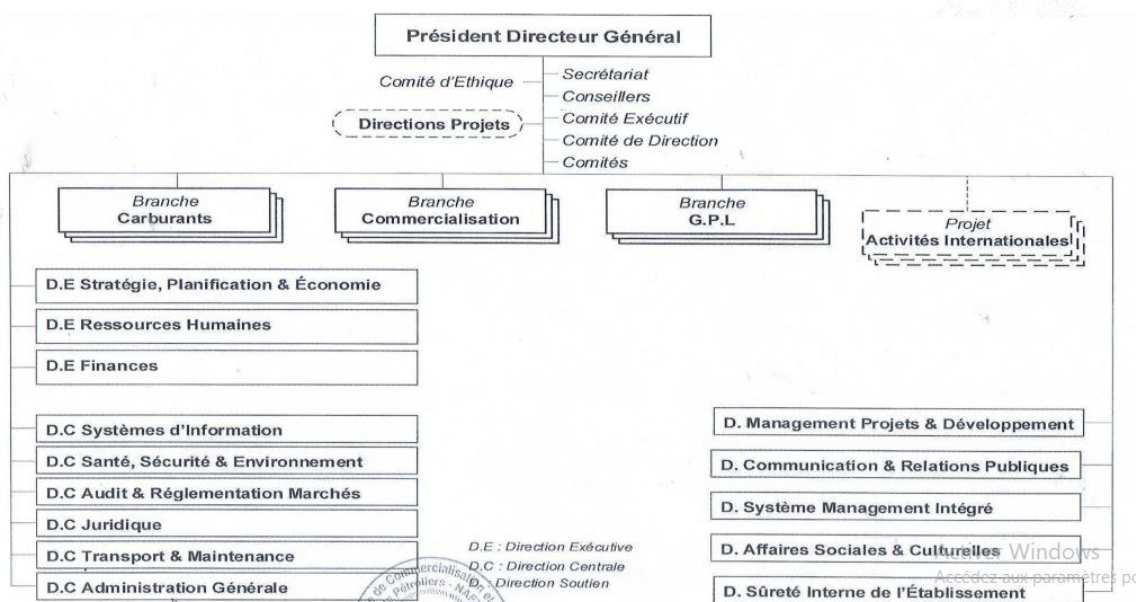
-674 Stations-service dont 330 Gestion Directe « GD » ;

-Unité de fabrication des Huiles et Graisses avec 3 centres comme suit :

- Un centre de production et conditionnement des lubrifiants et graisses ;
- Un centre de production des emballages ;
- Un centre de stockage des huiles et graisses.

3.4 Description de la macrostructure de NAFTAL

Figure 3: schéma de la macro structure de NAFTAL



Source : document interne de l'entreprise

La macrostructure de NAFTAL est dirigée par un Président Directeur Général (PDG), qui occupe le sommet de la hiérarchie. Il est responsable de la prise de décisions stratégiques et de la supervision globale de toutes les activités de l'entreprise. Il est assisté par plusieurs instances, notamment le secrétariat, les conseillers, ainsi que différents comités tels que le comité exécutif, le comité de direction et le comité d'éthique.

Sous l'autorité directe du PDG, on retrouve également les directions projets, qui jouent un rôle transversal en assurant la coordination et le suivi des projets stratégiques de l'entreprise. Ces structures permettent d'assurer une meilleure gouvernance et un contrôle efficace des différentes activités.

L'organisation est structurée autour de plusieurs branches opérationnelles représentant les principaux domaines d'activité. Il s'agit notamment de la Branche Carburants, de la Branche Commercialisation et de la Branche GPL (gaz de pétrole liquéfié). À cela s'ajoute un projet dédié aux activités internationales, qui reflète l'ouverture de l'entreprise vers les marchés extérieurs.

Par ailleurs, l'entreprise dispose de directions exécutives chargées de fonctions stratégiques essentielles. Ces directions incluent la stratégie, la planification et l'économie, les ressources humaines ainsi que les finances. Leur rôle est de définir les orientations globales, de gérer les ressources et d'assurer la performance économique de l'organisation.

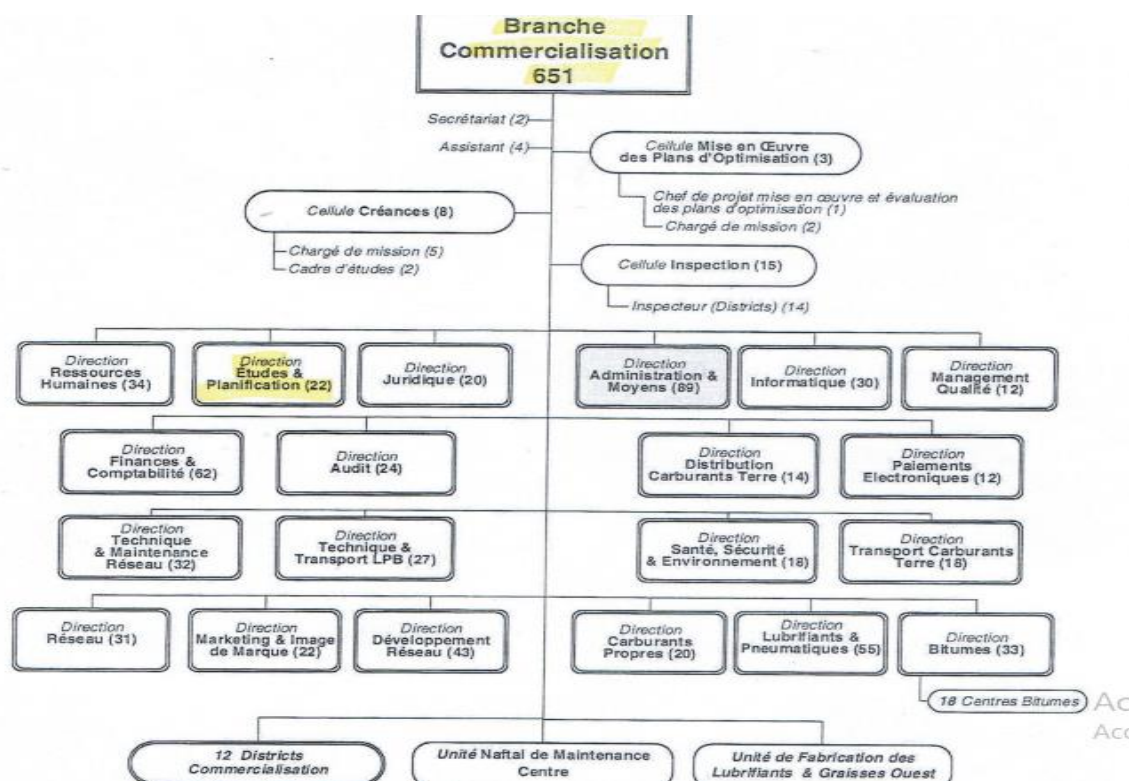
En complément, plusieurs directions centrales assurent le support opérationnel et administratif. Elles couvrent des domaines tels que les systèmes d'information, la santé, la sécurité et l'environnement, l'audit et la réglementation des marchés, le juridique, le transport et la maintenance, ainsi que l'administration générale. Ces entités garantissent le bon fonctionnement interne de l'entreprise.

Enfin, d'autres directions fonctionnelles viennent renforcer la structure organisationnelle, notamment celles dédiées au management des projets et au développement, à la communication et aux relations publiques, au système de management intégré, aux affaires sociales et culturelles, ainsi qu'à la sûreté interne de l'établissement. Elles contribuent à améliorer la coordination, la communication et la sécurité au sein de l'organisation.

3.5 Présentation de la Branche Commercialisation

Le choix de la Branche Commercialisation s'inscrit dans une logique de pertinence empirique, dans la mesure où elle constitue un environnement de travail marqué par une forte intensité d'interactions entre des employés appartenant à différentes générations. En effet, la nature opérationnelle des activités, notamment au niveau des stations-service, impose une coordination continue et une collaboration étroite entre individus aux profils variés.

Figure 4: Organigramme de la Branche Commercialisation



Source : document interne de l'entreprise

La Branche Commercialisation est dirigée par un Directeur de la branche, qui assure la gestion globale et la coordination de l'ensemble des activités commerciales. Il est appuyé par un secrétariat ainsi que par certaines structures de contrôle et de suivi.

Sous son autorité directe, on retrouve plusieurs directions fonctionnelles clés, notamment la direction des ressources humaines, la direction des études et planification, la direction des finances et comptabilité ainsi que la direction des systèmes d'information. Ces entités assurent le support administratif, stratégique et organisationnel de la branche.

Par ailleurs, la branche comprend plusieurs directions opérationnelles spécialisées, telles que la direction de la distribution des carburants, la direction des paiements électroniques, la direction de la maintenance, ainsi que la direction santé, sécurité et environnement (HSE). Ces directions sont responsables de la mise en œuvre des activités commerciales sur le terrain.

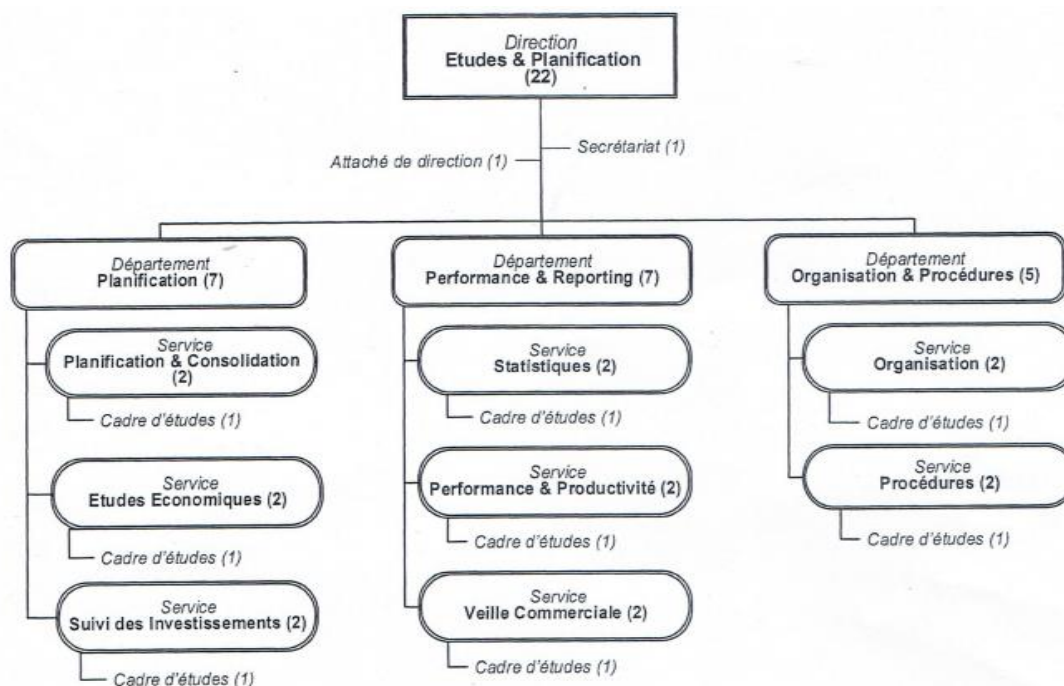
En complément, certaines structures spécifiques sont directement rattachées pour assurer le contrôle et l'optimisation des performances, notamment la cellule créances, la cellule inspection et la cellule de mise en œuvre des plans d'optimisation.

3.6 Présentation de la Direction Etudes & Planification

La Direction Études & Planification a été retenue en raison de son rôle stratégique et transversal au sein de l'organisation. Elle assure des missions clés telles que le suivi et la mise en œuvre des dispositifs organisationnels, la planification et le pilotage des budgets ainsi que l'élaboration des fiches de postes. Elle intervient également dans la gestion de l'accès au système NOVACH, contribuant ainsi à la structuration et à l'optimisation du fonctionnement global de l'organisation.

Par ailleurs, cette Direction a constitué un cadre d'accueil privilégié durant le stage, facilitant l'accès aux informations et l'organisation de la collecte des données.

Figure 5: organigramme de la direction Études et Planification



Source : document interne de l'entreprise

La direction des études et de la planification (DEP) est composée d'un responsable, assisté par un attaché de direction et un secrétariat.

Elle est organisée en trois départements comme suit.

- 1- Département planification comprend le service planification et consolidation, le service des études économiques et le service du suivi des investissements.
- 2- Département Performance et Reporting regroupe le service des statistiques, le service Performance et productivité ainsi que le service de veille commerciale.
- 3- Département organisation et procédures comprend le service organisation et le service procédures.

3.7 Répartition des effectifs de la Branche Commercialisation de Naftal

La Branche Commercialisation de NAFTAL compte, à fin mars 2026, un effectif total de 12692 employés. Cet effectif se compose majoritairement de personnel permanent, avec 11 550 employés, contre 1 142 employés temporaires. Cette répartition traduit une relative stabilité des ressources humaines, tout en intégrant une part de flexibilité nécessaire pour répondre aux exigences opérationnelles de la Branche Commercialisation.

Afin de mieux appréhender la structure des effectifs, une analyse est présentée selon trois axes complémentaires, à savoir la répartition par catégorie socio-professionnelle, par âge, par ancienneté et par entité.

3.7.1 Par catégorie socio-professionnelle

La répartition par catégorie socio professionnelle permet de mettre en évidence les différents niveaux hiérarchiques et la nature des fonctions occupées au sein de la branche commerciale.

Tableau 5: Situation des effectifs par catégorie socio-professionnelle

CSP	Cadres sup	Cadres	Maitrises	Exécutions	Total
Permanents	218	2510	6222	2 074	10 915
Temporaires	-	89	480	1 208	1 777

Source : document interne de l'entreprise actualisé à fin MARS 2026

La Branche Commercialisation présente une répartition des effectifs dominée par les agents de maîtrise (6 702 employés, soit environ 53 %), suivis des agents d'exécution (3 282 employés, soit 26 %) et des cadres (2 599 employés, soit 20 %). Les cadres supérieurs restent très minoritaires avec 218 employés (près de 2 %). Cette structure reflète une organisation à dominante opérationnelle, avec une hiérarchie pyramidale caractérisée par une base large et un sommet restreint, constituant un cadre propice à l'analyse du management intergénérationnel.

3.7.2 Par âge

La répartition des effectifs selon les tranches d'âge permet d'illustrer la structure démographique de la Branche Commercialisation.

Tableau 6: La répartition par âge des employés occupant un poste permanent

Tranche d'âge	Total
Moins de 25 ans	29
25 -35 ans	741
36-45 ans	4 384
46 -55 ans	4 385
Plus de 55 ans	1 377

Source : document interne de l'entreprise actualisé à fin Mars 2026

La répartition des effectifs par tranche d'âge met en évidence la présence de plusieurs catégories générationnelles au sein de la branche commerciale. Les tranches d'âge 36-45 ans et 46-55 ans

représentent la part la plus importante de l'effectif, tandis que les employés plus jeunes et ceux proches de la retraite sont moins représentés.

Ce qui constitue un élément pertinent, dans la mesure où elle reflète un environnement de travail marqué par la coexistence de plusieurs générations

3.7.3 Par ancienneté

La répartition des effectifs selon l'ancienneté permet d'appréhender l'expérience professionnelle des employés.

Tableau 7: situation des effectifs par ancienneté

Ancienneté	Total
Moins de 5 ans	1036
5-10 ans	1525
11-20 ans	5571
Plus de 20 ans	2783
Total	10915

***Source :** document interne de l'entreprise actualisé à fin Mars 2026*

La répartition par ancienneté met en évidence une prédominance des employés ayant une expérience comprise entre 11 et 20 ans (5 571 employés), suivis par ceux ayant plus de 20 ans d'ancienneté (2 783 employés). Les employés ayant une ancienneté inférieure à 10 ans représentent une part moins importante de l'effectif.

Cette structure traduit une forte présence de profils expérimentés ce qui favorise la coexistence de différents niveaux d'expérience et renforce la pertinence de l'étude de la perception de la justice organisationnelle dans ce contexte.

3.7.4 Par entité

L'analyse de la répartition des effectifs par entité permet de mieux comprendre l'organisation des ressources humaines au sein de la branche commerciale.

Tableau 8: Situation des effectifs par entité

Activité	Structure	Total	%
Réseau GD	Opérationnelle	6440	49
Siège Branche, Districts, Agences Antennes	Centrale	2792	22
Centres de distributions	Opérationnelle	1523	12
Centres LP	Opérationnelle	762	6
Centres Bitumes	Opérationnelle	634	5
Centre de conversion	Opérationnelle	254	2
UNM centre	Opérationnelle	143	1
Ateliers maintenance réseau	Opérationnelle	109	1
Total		12692	100
77 % des effectifs sont concentrés au niveau des structures opérationnelles dont 49 % se trouvent au niveau du réseau stations- services			

Source : document interne de l'entreprise actualisé à fin mars 2026

La répartition par entité met en évidence une forte concentration au niveau des structures opérationnelles. En effet, le réseau des stations-service (Réseau GD) regroupe à lui seul 6 440 employés, soit 49 % de l'effectif total, constituant ainsi la principale entité en termes de ressources humaines.

Les structures centrales, comprenant le siège de la branche, les districts, les agences et les antennes, représentent 2 792 employés, soit 22 % de l'effectif. Par ailleurs, les centres de distribution comptent 1 523 employés (12 %), suivis des centres LP (6 %), des centres bitumes (5 %) et des centres de conversion (2 %). Les unités de maintenance et autres structures, telles que l'UNM centre et les ateliers de maintenance réseau, représentent des proportions plus faibles, respectivement 1 % chacune.

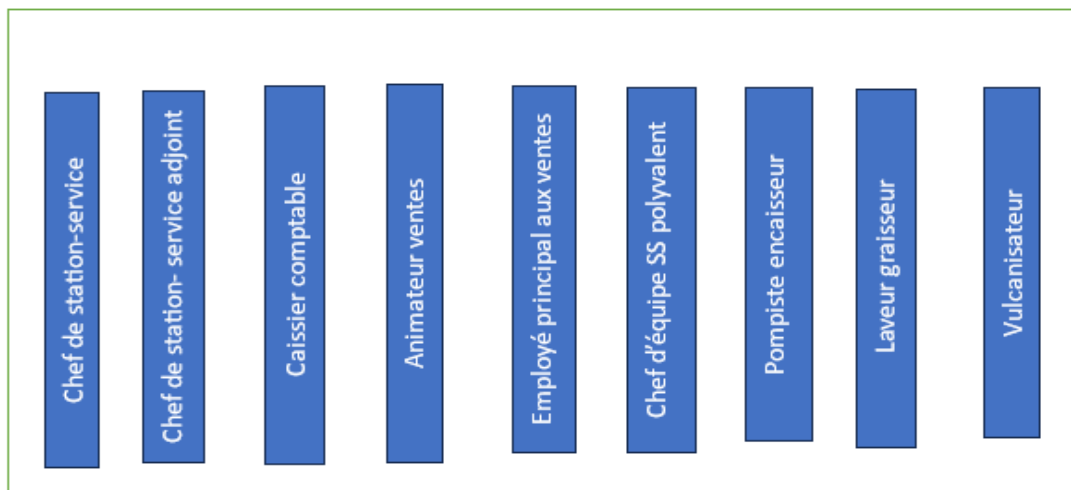
Dans l'ensemble, près de 77 % des effectifs sont concentrés au niveau des structures opérationnelles, ce qui confirme la nature fortement terrain de la branche commerciale. Cette configuration souligne le rôle central des stations-service, qui à elles seules regroupent près de

la moitié des effectifs. Ce qui favorise les interactions quotidiennes intenses entre les employés et constitue ainsi un cadre particulièrement pertinent pour l'étude.

3.8 Les postes de travail retenus pour le réseau station -service GD

La structure des postes de travail au sein des stations-service reflète une organisation hiérarchisée et fonctionnelle, adaptée aux exigences des activités opérationnelles.

Tableau 9: situation des postes de travail au niveau des stations-service GD



Source : document interne de l'entreprise

Les postes de travail au sein des stations-service se caractérisent par une diversité de fonctions couvrant à la fois les activités de gestion, de supervision et d'exécution. Les fonctions de direction sont assurées par le chef de station-service et son adjoint, chargés de l'organisation générale et du suivi des activités. À un niveau intermédiaire, des postes tels que le caissier-comptable, l'animateur des ventes, l'employé principal aux ventes et le chef d'équipe polyvalent contribuent à la coordination des opérations et à l'encadrement des équipes. Enfin, les postes d'exécution, notamment le pompiste-encaisseur, le laveur-graisseur et le vulcanisateur, assurent la réalisation des tâches opérationnelles quotidiennes.

Cette organisation traduit une structuration hiérarchique et fonctionnelle du travail, fondée sur la complémentarité des rôles et la coordination entre les différents niveaux. Elle favorise également des interactions constantes entre les employés, souvent issus de générations et de niveaux d'expérience variés, ce qui constitue un cadre propice à l'analyse du management intergénérationnel.

3.9 Analyse des orientations RH de NAFTAL

La note d'orientation générale (en annexe) relative aux projets et plans annuels 2023-2027 met en évidence une volonté structurée de modernisation et d'optimisation des pratiques RH, dans une logique d'adaptation aux exigences opérationnelles et d'amélioration continue de la performance.

Cette orientation traduit une démarche proactive visant à renforcer la gestion du capital humain, en intégrant à la fois des objectifs d'efficacité organisationnelle et de développement des compétences.

3.9.1 La gestion de l'emploi

La note d'orientation met en évidence une évolution vers une gestion plus anticipative et structurée des ressources humaines. NAFTAL cherche à dépasser une logique purement administrative pour adopter une approche stratégique basée sur la planification des effectifs et l'identification des besoins futurs.

Cette orientation se concrétise à travers :

- La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- L'anticipation des départs, notamment liés à l'ancienneté et à la retraite
- L'adaptation des recrutements aux exigences opérationnelles
- La promotion de la mobilité interne et du redéploiement des ressources

Ces actions traduisent une volonté de mieux structurer la gestion des ressources humaines et d'assurer une utilisation optimale des compétences disponibles, tout en favorisant une meilleure adéquation entre les profils des employés et les besoins de l'entreprise.

3.9.2 La politique de rémunération

La politique de rémunération est présentée comme un levier stratégique visant à renforcer la motivation des employés tout en assurant une gestion maîtrisée des ressources financières. L'entreprise met en avant l'importance d'un système de rémunération structuré, basé sur des principes d'équité, de transparence et de performance.

Cette orientation se traduit par :

- La volonté de lier la rémunération aux résultats et à la performance
- L'amélioration des mécanismes de reconnaissance des efforts
- L'optimisation de la gestion de la masse salariale

Ces mesures témoignent d'une volonté de créer un système de gestion plus équilibré, permettant de concilier les impératifs économiques de l'entreprise avec les attentes des employés en matière de reconnaissance et de valorisation.

Cette dimension constitue un élément central dans la perception de la justice organisationnelle, notamment en ce qui concerne l'équité des récompenses. Elle permet d'expliquer les perceptions observées chez les employés, en montrant que les pratiques de rémunération sont à la fois structurées et en évolution.

3.9.3 La gestion des carrières

La gestion des carrières apparaît comme un axe stratégique visant à valoriser le capital humain et à assurer la pérennité des activités. L'entreprise met en place des dispositifs permettant d'identifier les compétences, de suivre les parcours professionnels et de préparer la relève.

Cette orientation inclut :

- L'identification des talents et des profils à potentiel
- La mise en place de plans de succession
- La promotion interne et la mobilité professionnelle
- L'accompagnement des parcours individuels

Ces pratiques traduisent une volonté de structurer les trajectoires professionnelles des employés et de créer des perspectives d'évolution, contribuant ainsi à renforcer leur engagement et leur implication.

La gestion des carrières favorise les interactions intergénérationnelles, notamment à travers la transmission des savoirs et l'accompagnement des jeunes employés par les plus expérimentés, ce qui constitue un pilier du management intergénérationnel.

3.9.4 La formation

La formation est considérée comme un élément central dans la stratégie de développement des ressources humaines. Elle vise à renforcer les compétences techniques, opérationnelles et managériales, en lien avec les évolutions du travail et les exigences du terrain.

Les actions prévues concernent :

- Le développement des compétences techniques liées aux activités opérationnelles
- L'amélioration des compétences managériales
- L'adaptation aux évolutions technologiques

- Le renforcement de la formation continue
- Cette orientation traduit une volonté de maintenir un niveau élevé de compétences au sein de l'organisation et de favoriser l'apprentissage continu, élément clé de la performance organisationnelle.

La formation constitue un levier essentiel du management intergénérationnel, en facilitant les échanges entre générations et en permettant une meilleure intégration des nouveaux employés.

Conclusion du chapitre 02

Ce chapitre a posé les fondements opérationnels de la recherche en articulant trois sections complémentaires. Sur le plan conceptuel, il a précisé les contours du management intergénérationnel à travers ses quatre dimensions et établi leur lien avec la perception globale de la justice organisationnelle comme variable dépendante. Sur le plan méthodologique, le choix d'une approche quantitative, matérialisée par un questionnaire structuré administré auprès des collaborateurs de NAFTAL, garantit la rigueur du dispositif de collecte et la validité des mesures retenues, chacune ancrée dans la littérature académique. Sur le plan contextuel, enfin, la présentation de Naftal a permis de situer le terrain empirique dans sa réalité organisationnelle, une entreprise publique algérienne de grande envergure, caractérisée par une diversité générationnelle prononcée et une culture hiérarchique affirmée, qui en font un cadre d'analyse particulièrement adapté à la problématique étudiée.

L'ensemble de ces éléments constitue une base méthodologique cohérente et rigoureuse, sur laquelle reposera l'analyse et l'interprétation des résultats empiriques présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre 03 : Analyse et discussion des résultats

Introduction du chapitre 03

Ce chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats empiriques issus de l'enquête menée auprès des employés des stations-service de NAFTAL. Il s'inscrit dans la continuité du cadre théorique et méthodologique développé dans les chapitres précédents, en confrontant les hypothèses de recherche aux données recueillies sur le terrain.

Afin d'assurer une lecture claire et structurée des résultats, ce chapitre est organisé en deux sections principales. La première section porte sur la présentation et l'analyse des résultats statistiques obtenus à travers l'étude descriptive des données ainsi que les tests de corrélation et de régression réalisés pour examiner l'influence des pratiques de management intergénérationnel sur la perception de la justice organisationnelle. La seconde section est consacrée à la discussion des résultats obtenus, en les interprétant à la lumière du cadre théorique et des travaux antérieurs, afin d'en dégager les principales implications scientifiques et managériales.

Le chapitre se clôture par une synthèse générale des principaux résultats ainsi que par des recommandations visant à améliorer les pratiques de management intergénérationnel au sein de NAFTAL.

1 Section 01 : Présentation et Analyse des résultats

Avant d'entamer les analyses statistiques, il est nécessaire de vérifier la fiabilité de l'échelle de mesure.

1.1 Le test de fiabilité

À cet effet, le coefficient Alpha de Cronbach a été utilisé.

Tableau 10: Test de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	22
	,808

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le test de fiabilité réalisé à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach a permis d'obtenir une valeur de 0,808 pour l'ensemble des 22 items.

Ce résultat indique un très bon niveau de cohérence interne de l'échelle, attestant ainsi de la fiabilité de l'instrument de mesure utilisé. Par conséquent, les données collectées peuvent être considérées comme suffisamment fiables pour être exploitées dans les analyses statistiques ultérieures.

1.2 Analyse descriptive des profils des répondants

Cette partie concerne les profils des employés participants, le genre le poste actuel, la tranche d'âge, les années d'expériences ainsi que le lieu de travail.

1.2.1 Selon le genre

La répartition des répondants selon le genre constitue un premier élément descriptif permettant de caractériser la structure de l'échantillon étudié.

Figure 6: Répartition des répondants selon le genre



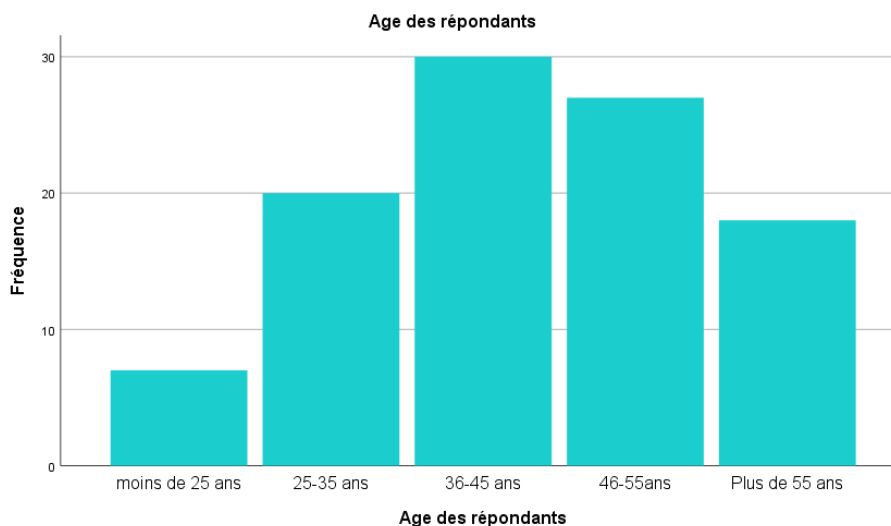
Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

La répartition des répondants selon le genre révèle une homogénéité totale de l'échantillon, composé exclusivement d'hommes, représentant ainsi l'intégralité des répondants. Loin de constituer un biais de l'étude, cette configuration reflète fidèlement la réalité socioprofessionnelle du terrain investigué, les postes opérationnels au sein des stations-service de NAFTAL sont, dans leur grande majorité, occupés par des hommes, ce qui confère à cet échantillon une validité représentative au regard du contexte organisationnel étudié.

1.2.2 Selon l'âge

Afin d'appréhender la dimension intergénérationnelle de l'échantillon, il convient d'analyser la répartition des répondants selon l'âge.

Figure 7: Répartition des répondants selon le genre



Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

L'analyse de la répartition des répondants selon l'âge met en évidence une diversité générationnelle au sein de l'échantillon. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 36 à 45 ans avec 29,4 % des répondants, suivie de celle des 46 à 55 ans avec 26,5 %. Les répondants âgés de 25 à 35 ans représentent 19,6 % de l'échantillon, tandis que ceux de plus de 55 ans en constituent 17,6 %. Les moins de 25 ans demeurent faiblement représentés avec 6,9 % des répondants. Cette distribution révèle une prédominance des tranches d'âge intermédiaires et seniors, traduisant une population majoritairement composée de collaborateurs expérimentés.

1.2.3 Selon l'ancienneté

L'analyse de l'ancienneté permet d'évaluer le niveau d'expérience des répondants.

Tableau 11: Répartition des répondants selon l'ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	9	8,8	8,8	8,8
	5-10 ans	27	26,5	26,5	35,3
	11-20 ans	35	34,3	34,3	69,6
	Plus de 20 ans	31	30,4	30,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau représente la répartition des répondants selon l'ancienneté et révèle une prédominance des profils expérimentés au sein de l'échantillon. La catégorie la plus représentée est celle des collaborateurs ayant entre 11 et 20 ans d'ancienneté, qui regroupe 34,3 % des répondants, suivie de ceux justifiant de plus de 20 ans d'ancienneté avec 30,4 %. Les répondants dont l'ancienneté est comprise entre 5 et 10 ans représentent 26,5 % de l'échantillon, tandis que ceux ayant moins de 5 ans d'ancienneté constituent la part la plus faible avec 8,8 %.

Cette distribution met en évidence une forte concentration des répondants dans les tranches d'ancienneté élevées, plus de 64 % d'entre eux comptant plus de 11 ans au sein de l'organisation, ce qui témoigne d'une stabilité professionnelle marquée au sein des effectifs de NAFTAL.

1.2.4 Selon le poste occupé

L'analyse du poste occupé permet de mieux comprendre la nature des fonctions exercées par les répondants au sein de l'organisation.

Tableau 12: Répartition des répondants selon le poste occupé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Chef de station	3	2,9	2,9	2,9
	Chef de station adjoint	3	2,9	2,9	5,9
	Caissier comptable	3	2,9	2,9	8,8
	Animateur ventes	1	1,0	1,0	9,8
	Chef d'équipe SS polyvalent	11	10,8	10,8	20,6
	Pompiste encaisseur	75	73,5	73,5	94,1
	Laveur graisseur	5	4,9	4,9	99,0
	Vulcanisateur	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

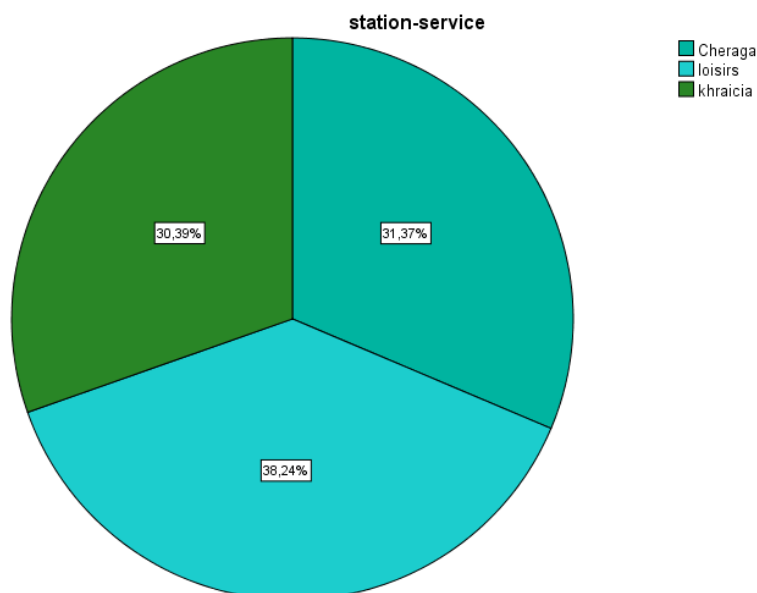
L'analyse de la répartition des répondants selon le poste occupé révèle une forte concentration des profils opérationnels au sein de l'échantillon. Les pompistes encaisseurs constituent la catégorie largement dominante avec 73,5 % des répondants, reflétant la nature essentiellement opérationnelle des effectifs des stations-service de NAFTAL. Les chefs d'équipe polyvalents représentent 10,8 % de l'échantillon. Les postes de laveur graisseur, de chef de station, de chef de station adjoint et de caissier comptable sont chacun faiblement représentés avec 4,9 % pour le premier et 2,9 % pour les trois suivants. Enfin, les postes d'animateur des ventes et de vulcanisateur demeurent marginaux, représentant chacun 1,0 % des répondants.

Cette distribution confirme la prédominance des fonctions opérationnelles de terrain au sein de l'échantillon, les postes d'encadrement et de gestion ne représentant qu'une part minoritaire des répondants.

1.2.5 Selon la station-service

L'analyse de la répartition des répondants selon la station-service permet d'identifier la provenance géographique des participants à l'étude.

Figure 8 : Répartition des répondants selon la station-service



Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Les répondants sont répartis entre trois stations-service de la région d'Alger. La station des Loisirs regroupe la part la plus importante des répondants avec 38,4 %, suivie de la station de Chéraga avec 31,4 % et de celle de Khraïcia avec 30,4 %.

Cette distribution témoigne d'une répartition relativement équilibrée des répondants entre les trois sites investigués, ce qui confère à l'échantillon une représentativité satisfaisante au regard de l'ensemble des stations étudiées et limite les biais liés à la surreprésentation d'un site particulier.

1.3 Analyse descriptive par Item

Dans le but d'analyser les perceptions des répondants, une analyse descriptive des différents items a été effectuée. Elle permet de mettre en évidence la répartition des réponses et d'identifier les principales tendances.

Rubrique 01 : La communication intergénérationnelle

Affirmation 01 : Dans le travail quotidien, mon responsable encourage, moi et mes collègues, à échanger entre personnes de différents âges

Tableau 13: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 01

Dans le travail quotidien, mon responsable encourage, moi et mes collègues, à échanger entre personnes de différents âges.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	4	3,9	3,9	3,9
	D'accord	70	68,6	68,6	72,5
	Tout à fait d'accord	28	27,5	27,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau de classification des fréquences relatif à cette affirmation révèle une perception unanimement positive de la part des répondants. Sur les 102 répondants, **68,6 %** se déclarent d'accord et **27,5 %** tout à fait d'accord, soit un taux d'adhésion global de **96,1 %**. Une position neutre est adoptée par **3,9 %** des répondants. Aucune réponse négative n'a été enregistrée.

Ces résultats montrent que les responsables encouragent activement les échanges entre collaborateurs de différentes générations, contribuant ainsi à instaurer un climat de communication favorable au sein de l'équipe.

Affirmation 02 : Lorsque des désaccords apparaissent entre générations, mon responsable intervient pour aider moi et mes collègues à trouver une solution.

Tableau 14: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 01

Lorsque des désaccords apparaissent entre générations, mon responsable intervient pour aider moi et mes collègues à trouver une solution.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,0	2,0	2,0
	Neutre	5	4,9	4,9	6,9
	D'accord	63	61,8	61,8	68,6
	Tout à fait d'accord	32	31,4	31,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau de classification des fréquences relatif à l'affirmation 02 met en évidence une perception globalement positive de la part des répondants. Sur les 102 répondants, **61,8 %** se déclarent d'accord et **31,4 %** tout à fait d'accord, soit un taux d'adhésion global de **93,2 %**. Une position neutre est adoptée par **4,9 %** des répondants, tandis que **2 %** expriment un désaccord. Ces résultats montrent que les responsables interviennent généralement de manière efficace pour gérer les désaccords entre collaborateurs de différentes générations, contribuant ainsi à maintenir un climat de travail harmonieux au sein de l'équipe.

Affirmation 03 : Dans mon équipe, mon responsable facilite la communication entre moi et mes collègues de différents âges.

Tableau 15: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 01

Dans mon équipe, mon responsable facilite la communication entre moi et mes collègues de différents âges.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	7	6,9	6,9	6,9
	Neutre	3	2,9	2,9	9,8
	D'accord	67	65,7	65,7	75,5
	Tout à fait d'accord	25	24,5	24,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

L'examen des résultats relatifs à cette affirmation met en évidence une tendance largement favorable. En effet, sur les 102 répondants, **65,7 %** déclarent être d'accord et **24,5 %** tout à fait d'accord, ce qui représente un taux d'adhésion global de **90,2 %**. À l'inverse, **2,9 %** adoptent une position neutre, tandis que **6,9 %** expriment un désaccord.

Ces éléments indiquent que le responsable contribue, dans une large mesure, à favoriser la communication entre collaborateurs de différentes générations, ce qui participe à améliorer la fluidité des interactions au sein de l'équipe.

Affirmation 04 : Pendant les moments informels (pauses, discussions), mon responsable encourage moi et mes collègues de différents âges à communiquer naturellement.

Tableau 16: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 01

Pendant les moments informels (pauses, discussions), mon responsable encourage moi et mes collègues de différents âges à communiquer naturellement.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	3,9	3,9	3,9
	Neutre	2	2,0	2,0	5,9
	D'accord	67	65,7	65,7	71,6
	Tout à fait d'accord	29	28,4	28,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

L'analyse des réponses présentées dans le tableau 17 fait ressortir une perception globalement positive. En effet, 65,7 % des répondants se déclarent d'accord et 28,4 % tout à fait d'accord, soit un taux d'adhésion global de 94,1 %. Par ailleurs, 2 % des répondants adoptent une position neutre, tandis que 3,9 % expriment un désaccord.

Ces résultats suggèrent que le responsable encourage de manière significative les échanges entre collaborateurs de différentes générations dans des contextes informels, ce qui contribue à renforcer la spontanéité des interactions et la qualité des relations au sein de l'équipe.

Synthèse de la rubrique 01

L'analyse des résultats relatifs à la communication intergénérationnelle révèle une perception globalement positive de la part des répondants. Les pratiques managériales mises en place semblent jouer un rôle déterminant dans la promotion des échanges entre collaborateurs de différentes générations, contribuant ainsi à instaurer un climat de communication ouvert et fluide au sein de l'organisation. Les enquêtés reconnaissent majoritairement que les interactions entre générations sont encouragées et facilitées, ce qui témoigne d'une volonté organisationnelle affirmée de dépasser les éventuelles barrières générationnelles. Ces résultats constituent un indicateur favorable quant à la qualité des relations professionnelles au sein des équipes et

soulignent l'importance du rôle du manager comme acteur central de la cohésion intergénérationnelle.

Rubrique 02 : Partage des connaissances

Affirmation 01 : Dans mon travail, mon responsable encourage les collègues expérimentés à partager leurs connaissances.

Tableau 17: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 02

Dans mon travail, mon responsable encourage les collègues expérimentés à partager leurs connaissances.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	Neutre	9	8,8	8,8	9,8
	D'accord	71	69,6	69,6	79,4
	Tout à fait d'accord	21	20,6	20,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Les données présentées dans le tableau 18 mettent en évidence une tendance globalement positive quant au rôle du responsable dans l'encouragement du partage des connaissances par les collaborateurs expérimentés. En effet, 69,6 % des répondants se déclarent d'accord et 20,6 % tout à fait d'accord, soit un taux d'adhésion global de 90,2 %. Par ailleurs, 8,8 % adoptent une position neutre, tandis que 1 % exprime un désaccord.

Ces résultats indiquent que le responsable favorise, dans une large mesure, la transmission des connaissances au sein de l'équipe, en valorisant l'expérience des collaborateurs et en encourageant leur contribution.

Affirmation 02 : Mon responsable facilite l'apprentissage entre moi et mes collègues d'âges différents.

Tableau 18: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 02

Mon responsable facilite l'apprentissage entre moi et mes collègues d'âges différents.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	2,9	2,9	2,9
	Neutre	5	4,9	4,9	7,8
	D'accord	74	72,5	72,5	80,4
	Tout à fait d'accord	20	19,6	19,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Les résultats figurant dans le tableau 19 mettent en évidence une perception favorable du rôle du responsable dans la facilitation de l'apprentissage entre collaborateurs de différentes générations. En effet, 72,5 % des répondants se déclarent d'accord et 19,6 % tout à fait d'accord, soit un taux d'adhésion global de 92,1 %. En revanche, 4,9 % adoptent une position neutre, tandis que 2,9 % expriment un désaccord.

Ces éléments traduisent l'implication du responsable dans le soutien aux échanges de connaissances entre les membres de l'équipe, contribuant ainsi à renforcer les opportunités d'apprentissage intergénérationnel.

Affirmation 03 : Quand j'ai besoin, je peux demander conseil à des collègues plus expérimentés.

Tableau 19: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 02

Quand j'ai besoin, je peux demander conseil à des collègues plus expérimentés.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	3,9	3,9	3,9
	D'accord	72	70,6	70,6	74,5
	Tout à fait d'accord	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau présente les réponses concernant la possibilité de solliciter des collègues plus expérimentés en cas de besoin. Les résultats montrent une tendance largement positive, puisque

70,6 % des répondants se déclarent d'accord et 25,5 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 96,1 % d'avis favorables. Seuls 3,9 % expriment un désaccord, une proportion très marginale. Ces résultats indiquent ainsi que la grande majorité des enquêtés perçoit l'entraide et le soutien des collègues expérimentés comme une réalité accessible dans leur environnement professionnel.

Affirmation 04 : Les collègues plus jeunes aident aussi les anciens, surtout pour les outils ou les nouvelles technologies.

Tableau 20: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 02

Les collègues plus jeunes aident aussi les anciens, surtout pour les outils ou les nouvelles technologies.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	6	5,9	5,9	5,9
	Neutre	4	3,9	3,9	9,8
	D'accord	68	66,7	66,7	76,5
	Tout à fait d'accord	24	23,5	23,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur l'affirmation selon laquelle les collègues plus jeunes aident également les anciens, notamment pour les outils et les nouvelles technologies. Sur les 102 répondants, 66,7 % se déclarent d'accord et 23,5 % tout à fait d'accord, représentant un total cumulé de 90,2 % d'avis favorables. En revanche, 5,9 % expriment un désaccord et 3,9 % restent neutres, des proportions restant très minoritaires. Ces résultats montrent que la transmission des compétences technologiques s'opère dans les deux sens au sein de l'environnement professionnel étudié, les jeunes collègues étant majoritairement reconnus comme une ressource utile pour les plus anciens.

Synthèse de la rubrique 02

L'analyse des résultats relatifs au partage des connaissances entre les différentes générations révèle une perception globalement positive de la part des répondants. La majorité des collaborateurs reconnaît que le responsable joue un rôle actif dans l'encouragement du transfert des savoirs et la facilitation des échanges entre collègues de différentes tranches d'âge. Par ailleurs, les interactions intergénérationnelles semblent s'inscrire dans une logique de réciprocité, où les collaborateurs expérimentés transmettent leur expertise, tandis que les plus

jeunes apportent leur contribution, notamment en ce qui concerne la maîtrise des outils numériques et des nouvelles technologies. Au-delà des chiffres, ces résultats témoignent de l'existence d'une dynamique d'apprentissage mutuel au sein des équipes, constituant ainsi un levier important pour la performance collective et la cohésion intergénérationnelle.

Rubrique 03 : Adaptation des parcours professionnels

Affirmation 01 : Mon responsable veille à ce que les nouveaux employés soient bien accompagnés dès leur arrivée.

Tableau 21: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 03

Mon responsable veille à ce que les nouveaux employés soient bien accompagnés dès leur arrivée.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	3,9	3,9	3,9
	Neutre	9	8,8	8,8	12,7
	D'accord	73	71,6	71,6	84,3
	Tout à fait d'accord	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau 22 porte sur l'affirmation selon laquelle le responsable veille à ce que les nouveaux employés soient bien accompagnés dès leur arrivée. Sur les 102 répondants, 71,6 % se déclarent d'accord et 15,7 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 87,3 % d'avis favorables. Une proportion de 8,8 % reste neutre, tandis que seulement 3,9 % expriment un désaccord. Ces résultats indiquent que l'accompagnement des nouveaux employés est globalement bien assuré par les responsables, ce qui témoigne d'une volonté managériale d'intégration et de soutien dès la prise de poste.

Affirmation 02 : Dans mon équipe, moi et mes collègues avons accès à des formations, quel que soit notre âge.

Tableau 22 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 03

Dans mon équipe, moi et mes collègues avons accès à des formations, quel que soit notre âge.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	12	11,8	11,8	11,8
	Neutre	9	8,8	8,8	20,6
	D'accord	77	75,5	75,5	96,1
	Tout à fait d'accord	4	3,9	3,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau 23 porte sur l'accès aux formations sans distinction d'âge au sein de l'équipe. Sur les 102 répondants, 75,5 % se déclarent d'accord et 3,9 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 79,4 % d'avis favorables. En revanche, 11,8 % expriment un désaccord et 8,8 % restent neutres, des proportions légèrement plus élevées que dans les tableaux précédents. Ces résultats suggèrent que l'égalité d'accès à la formation est globalement perçue de manière positive, bien qu'une minorité non négligeable de répondants émette des réserves, ce qui pourrait refléter quelques inégalités ressenties dans l'accès aux dispositifs de formation selon l'âge.

Affirmation 03 : Les opportunités d'évolution (mobilité ou promotion) sont accessibles à moi et à mes collègues, peu importe l'âge.

Tableau 23 : Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 03

Les opportunités d'évolution (mobilité ou promotion) sont accessibles à moi et à mes collègues, peu importe l'âge.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	41	40,2	40,2	40,2
	Neutre	17	16,7	16,7	56,9
	D'accord	39	38,2	38,2	95,1
	Tout à fait d'accord	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur l'accessibilité des opportunités d'évolution, qu'il s'agisse de mobilité ou de promotion, indépendamment de l'âge. Les résultats se distinguent nettement des tableaux

précédents par une distribution beaucoup plus partagée. En effet, 40,2 % des répondants ne se déclarent pas d'accord et 16,7 % restent neutres, soit 56,9 % de répondants n'adhérant pas pleinement à cette affirmation. Du côté positif, 38,2 % se disent d'accord et seulement 4,9 % tout à fait d'accord, pour un total de 43,1 % d'avis favorables. Ces résultats révèlent un sentiment d'inégalité assez marqué concernant l'accès aux opportunités d'évolution, ce qui constitue un point important et suggère que la question de l'équité dans les perspectives de carrière mérite une attention particulière de la part de l'organisation.

Affirmation 04 : Mon responsable adapte l'organisation du travail en tenant compte des besoins des différentes générations.

Tableau 24: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 03

Mon responsable adapte l'organisation du travail en tenant compte des besoins des différentes générations.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	7	6,9	6,9	6,9
	Neutre	9	8,8	8,8	15,7
	D'accord	80	78,4	78,4	94,1
	Tout à fait d'accord	6	5,9	5,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau porte sur la capacité du responsable à adapter l'organisation du travail en tenant compte des besoins des différentes générations. Les résultats sont très positifs, puisque 78,4 % des répondants se déclarent d'accord et 5,9 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 84,3 % d'avis favorables. Seuls 6,9 % expriment un désaccord et 8,8 % restent neutres. Ces résultats indiquent que le management est globalement perçu comme attentif aux spécificités générationnelles, traduisant une approche inclusive et flexible de l'organisation du travail.

Synthèse de la rubrique 03

L'analyse de l'ensemble des affirmations composant cette rubrique met en évidence un bilan globalement positif, mais nuancé. Les répondants reconnaissent majoritairement que leur responsable assure un bon accompagnement des nouveaux employés et adapte l'organisation du travail aux besoins des différentes générations. L'accès aux formations sans distinction d'âge est également perçu de manière favorable par la grande majorité des enquêtés. Toutefois, la question des opportunités d'évolution constitue le point le plus critique de cette rubrique, où les avis apparaissent nettement plus partagés. Un nombre important de répondants exprime un

sentiment d'inégalité quant aux perspectives de mobilité et de promotion selon l'âge, ce qui représente un axe d'amélioration prioritaire sur lequel l'organisation gagnerait à porter une attention particulière.

Rubrique 04 : Gestion équitable des générations

Affirmation 01 : Mon responsable applique les règles de manière équitable entre les différentes générations.

Tableau 25: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 04

Mon responsable applique les règles de manière équitable entre les différentes générations.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	2,9	2,9	2,9
	Neutre	4	3,9	3,9	6,9
	D'accord	84	82,4	82,4	89,2
	Tout à fait d'accord	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur l'application équitable des règles entre les différentes générations par le responsable. Les résultats sont particulièrement positifs, puisque 82,4 % des répondants se déclarent d'accord et 10,8 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 93,2 % d'avis favorables. Seuls 2,9 % expriment un désaccord et 3,9 % restent neutres, des proportions très marginales. Ces résultats indiquent que l'équité managériale est largement reconnue par les collaborateurs, ce qui constitue un facteur essentiel de confiance et de cohésion au sein des équipes intergénérationnelles.

Affirmation 02 : Dans mon équipe, aucun groupe d'âge n'est favorisé par rapport à un autre.

Tableau 26: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 04

Dans mon équipe, aucun groupe d'âge n'est favorisé par rapport à un autre.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	3,9	3,9	3,9
	Neutre	4	3,9	3,9	7,8
	D'accord	81	79,4	79,4	87,3
	Tout à fait d'accord	13	12,7	12,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur l'affirmation selon laquelle aucun groupe d'âge n'est favorisé par rapport à un autre au sein de l'équipe. Les résultats sont très positifs, puisque 79,4 % des répondants se déclarent d'accord et 12,7 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 92,1 % d'avis favorables. Seuls 3,9 % expriment un désaccord et 3,9 % restent neutres, des proportions très marginales. Ces résultats témoignent d'un sentiment d'égalité de traitement bien ancré parmi les collaborateurs, confirmant ainsi l'absence perçue de favoritisme lié à l'âge au sein des équipes.

Affirmation 03 : Les responsabilités sont attribuées de manière équilibrée entre les différentes générations.

Tableau 27: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 04

Les responsabilités sont attribuées de manière équilibrée entre les différentes générations.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	3,9	3,9	3,9
	Neutre	5	4,9	4,9	8,8
	D'accord	73	71,6	71,6	80,4
	Tout à fait d'accord	20	19,6	19,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur l'attribution équilibrée des responsabilités entre les différentes générations. Les résultats sont largement positifs, puisque 71,6 % des répondants se déclarent d'accord et 19,6 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 91,2 % d'avis favorables. Seuls 3,9 % expriment un désaccord et 4,9 % restent neutres, des proportions très faibles. Ces résultats indiquent que la répartition des responsabilités est perçue comme équitable entre les générations, ce qui reflète une gestion managériale soucieuse d'équilibrer les rôles et les missions sans distinction d'âge.

Affirmation 04 : Les décisions de mon responsable tiennent compte des différentes générations de manière équitable.

Tableau 28; Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 04

Les décisions de mon responsable tiennent compte des différentes générations de manière équitable.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	Neutre	4	3,9	3,9	4,9
	D'accord	75	73,5	73,5	78,4
	Tout à fait d'accord	22	21,6	21,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur la prise en compte équitable des différentes générations dans les décisions du responsable. Les résultats sont particulièrement positifs, puisque **73,5 %** des répondants se déclarent d'accord et **21,6 %** tout à fait d'accord, soit un total cumulé de **95,1 %** d'avis favorables. Seul **1 %** exprime un désaccord et **3,9 %** restent neutres, des proportions extrêmement marginales. Ces résultats indiquent que les collaborateurs perçoivent leur responsable comme un décideur équitable, attentif aux besoins et aux intérêts de toutes les générations présentes au sein de l'équipe.

Synthèse de la rubrique 04

L'analyse de l'ensemble des affirmations de cette rubrique révèle une perception très favorable de l'équité intergénérationnelle au sein de l'organisation. Les collaborateurs reconnaissent massivement que les règles sont appliquées de manière équitable entre les générations, qu'aucun groupe d'âge n'est favorisé, que les responsabilités sont réparties de façon équilibrée et que les décisions managériales tiennent compte de toutes les générations. Ces résultats témoignent d'un climat de justice organisationnelle bien établi, dans lequel l'âge ne constitue pas un facteur de discrimination. Le management apparaît ainsi comme un pilier central de cette équité perçue, jouant un rôle déterminant dans la cohésion et la confiance au sein des équipes intergénérationnelles.

Rubrique 05 : La Justice Organisationnelle

Affirmation 01 : Dans mon travail, je ressens que la manière dont les récompenses (primes, avantages) sont attribuées est équitable entre moi et mes collègues.

Tableau 29: Tableau de classification des fréquences Affirmation 01 rubrique 05

Dans mon travail, je ressens que la manière dont les récompenses (primes, avantages) sont attribuées est équitable entre moi et mes collègues.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	7	6,9	6,9	6,9
	Neutre	19	18,6	18,6	25,5
	D'accord	66	64,7	64,7	90,2
	Tout à fait d'accord	10	9,8	9,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur la perception de l'équité dans l'attribution des récompenses, telles que les primes et les avantages, entre les collaborateurs. Les résultats sont globalement positifs, puisque 64,7 % des répondants se déclarent d'accord et 9,8 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 74,5 % d'avis favorables. Cependant, 18,6 % restent neutres et 6,9 % expriment un désaccord, des proportions relativement plus élevées que dans les tableaux précédents. Ces résultats suggèrent que si la majorité des collaborateurs perçoit l'attribution des récompenses comme équitable, une part non négligeable émet des réserves ou préfère ne pas se prononcer, ce qui pourrait refléter une certaine ambiguïté ou un manque de transparence perçu dans les critères d'attribution des avantages au sein de l'organisation.

Affirmation 02 : Dans mon organisation, les décisions liées au travail (répartition des tâches, responsabilités) reposent sur des critères que je perçois comme équitables

Tableau 30: Tableau de classification des fréquences Affirmation 02 rubrique 05

Dans mon organisation, les décisions liées au travail (répartition des tâches, responsabilités) reposent sur des critères que je perçois comme équitables					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	3,9	3,9	3,9
	Neutre	9	8,8	8,8	12,7
	D'accord	77	75,5	75,5	88,2
	Tout à fait d'accord	12	11,8	11,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur la perception de l'équité des critères régissant les décisions liées au travail, notamment la répartition des tâches et des responsabilités. Les résultats sont positifs, puisque 75,5 % des répondants se déclarent d'accord et 11,8 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 87,3 % d'avis favorables. Seuls 3,9 % expriment un désaccord et 8,8 % restent neutres. Ces résultats indiquent que la grande majorité des collaborateurs perçoit les critères organisationnels comme justes et transparents, ce qui témoigne d'une confiance globale envers les pratiques décisionnelles de l'organisation en matière de répartition du travail.

Affirmation 03 : Mon responsable reconnaît mes efforts à leur juste valeur

Tableau 31: Tableau de classification des fréquences Affirmation 03 rubrique 05

Mon responsable reconnaît mes efforts à leur juste valeur					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,0	2,0	2,0
	Neutre	10	9,8	9,8	11,8
	D'accord	76	74,5	74,5	86,3
	Tout à fait d'accord	14	13,7	13,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur la reconnaissance des efforts des collaborateurs à leur juste valeur par le responsable. Les résultats sont très positifs, puisque 74,5 % des répondants se déclarent d'accord et 13,7 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 88,2 % d'avis favorables. Seuls 2 % expriment un désaccord et 9,8 % restent neutres, des proportions faibles. Ces résultats indiquent

que la reconnaissance managériale est largement ressentie par les collaborateurs, ce qui constitue un facteur essentiel de motivation et d'engagement au sein de l'équipe.

Affirmation 04 : Les décisions importantes sont expliquées de façon suffisamment claire pour être comprises et acceptées

Tableau 32: Tableau de classification des fréquences Affirmation 04 rubrique 05

Les décisions importantes sont expliquées de façon suffisamment claire pour être comprises et acceptées					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	2,0	2,0	2,0
	Neutre	6	5,9	5,9	7,8
	D'accord	82	80,4	80,4	88,2
	Tout à fait d'accord	12	11,8	11,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur la clarté avec laquelle les décisions importantes sont expliquées afin d'être comprises et acceptées par les collaborateurs. Les résultats sont très positifs, puisque **80,4 %** des répondants se déclarent d'accord et **11,8 %** tout à fait d'accord, soit un total cumulé de **92,2 %** d'avis favorables. Seuls **2 %** expriment un désaccord et **5,9 %** restent neutres, des proportions très marginales. Ces résultats témoignent d'une communication décisionnelle perçue comme transparente et accessible, ce qui favorise l'adhésion des collaborateurs et renforce le sentiment de confiance envers le management.

Affirmation 05 : Dans mon travail, je me sens traité(e) avec respect par mon responsable et collègues.

Tableau 33: Tableau de classification des fréquences Affirmation 05 rubrique 05

Dans mon travail, je me sens traité(e) avec respect par mon responsable et collègues.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	Neutre	1	1,0	1,0	2,0
	D'accord	70	68,6	68,6	70,6
	Tout à fait d'accord	30	29,4	29,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau porte sur le sentiment d'être traité avec respect par le responsable et les collègues. Les résultats sont particulièrement éloquentes, puisque 68,6 % des répondants se déclarent d'accord et 29,4 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 98 % d'avis favorables, ce qui représente le score le plus élevé observé dans cette rubrique. Seul 1 % exprime un désaccord et 1 % reste neutre, des proportions extrêmement marginales. Ces résultats témoignent d'un climat de respect mutuel très fortement ancré au sein de l'organisation, aussi bien dans la relation hiérarchique que dans les interactions entre collègues, constituant ainsi un fondement solide pour le bien-être et l'engagement des collaborateurs.

Affirmation 06 : Dans l'ensemble, le fonctionnement de mon organisation correspond à ce que je considère comme juste

Tableau 34: Tableau de classification des fréquences Affirmation 06 rubrique 05

Dans l'ensemble, le fonctionnement de mon organisation correspond à ce que je considère comme juste					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,0	1,0	1,0
	Pas d'accord	1	1,0	1,0	2,0
	Neutre	10	9,8	9,8	11,8
	D'accord	77	75,5	75,5	87,3
	Tout à fait d'accord	13	12,7	12,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau porte sur la perception globale de la justice organisationnelle, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le fonctionnement de l'organisation correspond à ce que les collaborateurs considèrent comme juste. Les résultats sont très positifs, puisque 75,5 % des répondants se déclarent d'accord et 12,7 % tout à fait d'accord, soit un total cumulé de 88,2 % d'avis favorables. Seuls 1 % se déclarent pas du tout d'accord, 1 % pas d'accord et 9,8 % restent neutres, des proportions très faibles. Ces résultats indiquent que la grande majorité des collaborateurs perçoit le fonctionnement organisationnel comme globalement juste et légitime.

Synthèse de la rubrique 05

L'analyse de l'ensemble des affirmations de cette rubrique révèle une perception très favorable de la justice organisationnelle. Les collaborateurs estiment majoritairement que les récompenses sont attribuées équitablement, que les critères décisionnels sont transparents et justes, que leurs efforts sont reconnus à leur juste valeur et que les décisions importantes leur

sont clairement expliquées. Le sentiment d'être traité avec respect constitue par ailleurs le point le plus saillant de cette rubrique, ayant recueilli un niveau d'adhésion quasi-unanime. Ces résultats traduisent globalement un environnement organisationnel perçu comme équitable et respectueux, dans lequel les collaborateurs se sentent considérés et valorisés, ce qui constitue un levier fondamental pour leur motivation et leur engagement professionnel.

Après l'analyse détaillée des items relatifs aux différentes dimensions de l'étude, il convient d'examiner les variables de recherche à travers leurs statistiques descriptives, afin d'apprécier la tendance générale des perceptions des répondants.

Tableau 35: Tableau synthétique des statistiques descriptives des variables du modèle

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Écart type
VCI	102	4,1814	,47088
VPC	102	4,1103	,44994
VAP	102	3,6544	,51828
VGE	102	4,0613	,46861
Vdep	102	3,9984	,34826
N valide (liste)	102		

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau des statistiques descriptives met en évidence que l'ensemble des variables du modèle présente des moyennes supérieures à 3,40, traduisant une perception globalement favorable de la part des répondants pour les différentes dimensions étudiées.

La communication intergénérationnelle enregistre la moyenne la plus élevée avec 4,18, suivie du partage des connaissances 4,11 et de l'équité intergénérationnelle 4,06. La variable dépendante, relative à la perception globale de la justice organisationnelle, affiche une moyenne de 3,99, confirmant une appréciation positive de l'équité par l'échantillon étudié

En revanche, l'adaptation des parcours professionnels présente la moyenne la plus faible 3,65, ce qui suggère que cette dimension est perçue comme moins développée que les autres, tout en restant à un niveau globalement satisfaisant.

Par ailleurs, les écarts-types relativement faibles compris entre 0,35 et 0,52 indiquent une homogénéité des réponses, traduisant une convergence des perceptions au sein de l'échantillon.

Dans le prolongement de l'analyse descriptive, il convient d'examiner les éventuelles différences de perception de la justice organisationnelle selon les caractéristiques des répondants. À cet effet, des tableaux croisés ont été réalisés afin de mettre en évidence ces variations.

1.4 Analyse par tableaux croisés

Afin de permettre le croisement des variables du modèle avec les caractéristiques sociodémographiques des répondants, les variables continues exprimées sous forme de moyennes ont été recodées en variables catégorielles à trois modalités, sur la base de l'échelle d'interprétation standard du Likert 5 points :

- Une moyenne comprise entre 1,00 et 2,60 correspond à la modalité « Défavorable »,
- Entre 2,61 et 3,40 à « Neutre »,
- Entre 3,41 et 5 à « Favorable ».

L'analyse croisée a porté sur les deux variables sociodémographiques les plus pertinentes au regard de la problématique à savoir l'âge et l'ancienneté dans la mesure où elles sont directement liées à l'appartenance générationnelle, objet central de cette recherche.

Tableau 36: Répartition des répondants selon l'âge et la perception de la justice organisationnelle

Tableau croisé Age des répondants * Variable de la justice organisationnelle							
			Vjus			Total	
			Défavorable	Neutre	Favorable		
Age des répondants	Moins de 25 ans	Effectif	0	0	7	7	
		% dans Age des répondants	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	25-35 ans	Effectif	0	0	20	20	
		% dans Age des répondants	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	36-45 ans	Effectif	1	0	29	30	
		% dans Age des répondants	3,3%	0,0%	96,7%	100,0%	
	46-55ans	Effectif	0	1	26	27	
		% dans Age des répondants	0,0%	3,7%	96,3%	100,0%	
	Plus de 55 ans	Effectif	0	0	18	18	
		% dans Age des répondants	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	Total		Effectif	1	1	100	102
			% dans Age des répondants	1,0%	1,0%	98,0%	100,0%

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS

Le tableau croisé révèle une perception favorable de la justice organisationnelle quasi unanime, toutes tranches d'âge confondues. Les taux d'adhésion varient entre 96,3 % et 100 % selon les catégories, avec seulement deux répondants isolés s'écartant de cette tendance. Cette distribution homogène suggère que la perception favorable de la justice est partagée de manière transversale par l'ensemble des générations au sein de Naftal, indépendamment de leur tranche d'âge. Le test du Khi-deux ($\chi^2 = 5,210$; $p = 0,735$) va dans ce sens, bien que ses conditions d'application ne soient pas pleinement satisfaites en raison de la faiblesse de certains effectifs théoriques.

Tableau 37: Répartition des répondants selon l'ancienneté et la perception de la justice organisationnelle

Tableau croisé Ancienneté des répondants * Vjus						
			Vjus			Total
			Défavorable	Neutre	Favorable	
Ancienneté des répondants	Moins de 5 ans	Effectif	0	0	9	9
		% dans Ancienneté des répondants	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	5-10 ans	Effectif	0	0	27	27
		% dans Ancienneté des répondants	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	11-20 ans	Effectif	1	1	33	35
		% dans Ancienneté des répondants	2,9%	2,9%	94,3%	100,0%
	Plus de 20 ans	Effectif	0	0	31	31
		% dans Ancienneté des répondants	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Effectif	1	1	100	102
		% dans Ancienneté des répondants	1,0%	1,0%	98,0%	100,0%

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau croisé entre l'ancienneté des répondants et la perception globale de la justice organisationnelle confirme la tendance observée précédemment. L'ensemble des catégories d'ancienneté affichent une perception favorable, 100 % des répondants ayant moins de 5 ans, 100 % de ceux ayant entre 5 et 10 ans, 94,3 % de ceux ayant entre 11 et 20 ans et 100 % de ceux ayant plus de 20 ans se situent dans la zone favorable. Seuls deux répondants de la tranche 11-20 ans s'écartent légèrement de cette tendance. Cette distribution homogène suggère que la perception favorable de la justice organisationnelle est indépendante du niveau d'ancienneté au sein de Naftal. Le test du Khi-deux ($\chi^2 = 3,905$; $p = 0,690$) va dans ce sens, bien que ses conditions d'application ne soient pas pleinement satisfaites en raison de la faiblesse de certains effectifs théoriques.

1.5 Analyse de variance (ANOVA) selon l'appartenance générationnelle

Afin d'approfondir l'analyse des tableaux croisés et d'examiner les éventuelles différences de perception de la justice organisationnelle selon l'appartenance générationnelle, les moyennes par groupe d'âge ont d'abord été calculées, avant de procéder à un test ANOVA.

Tableau 38: Moyennes de la justice organisationnelle perçue par génération

Rapport				
Vdep				
Age des répondants	Génération	Moyenne	N	Ecart type
moins de 25 ans	Gen Z	3,8810	7	,28406
25-35 ans	Gen Y	3,9583	20	,21545
36-45 ans	Gen X	4,0333	30	,47424
46-55ans	Baby-Boomers	4,0185	27	,30076
Plus de 55 ans	Baby-Boomers/ Traditionnaliste	4,0000	18	,32839
Total		3,9984	102	,34826

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

La lecture du tableau révèle des moyennes remarquablement proches entre générations, oscillant entre 3,88 pour la Génération Z et 4,03 pour la Génération X, toutes situées dans la zone favorable de l'échelle retenue. Les écarts-types modérés, compris entre 0,215 et 0,474, indiquent une convergence relative des réponses au sein de chaque groupe. On notera que la Génération Z affiche la moyenne la plus faible, bien qu'elle reste positive, ce qui s'explique en partie par le faible effectif de cette catégorie.

Tableau 39: ANOVA Perception de la justice organisationnelle selon l'âge

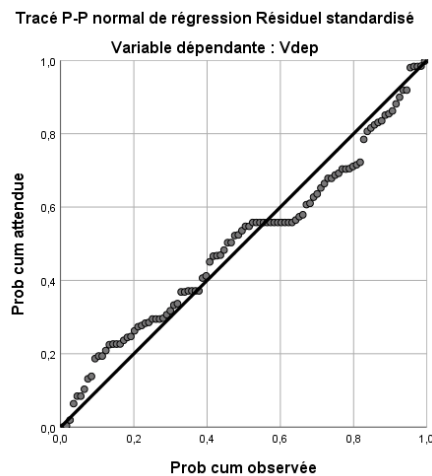
ANOVA					
Vdep					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,176	4	,044	,354	,841
Intragroupes	12,073	97	,124		
Total	12,250	101			

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le test ANOVA confirme que les différences observées entre générations ne sont pas statistiquement significatives ($F = 0,354$; $p = 0,841 > 0,05$). La faible valeur de la somme des carrés intergroupes (0,176) comparée à celle des intragroupes (12,073) indique que la variabilité des perceptions s'explique davantage par des différences individuelles qu'par l'appartenance générationnelle. La perception globale de la justice organisationnelle est donc statistiquement équivalente entre toutes les générations de l'échantillon.

1.6 Test de normalité des résidus standardisés

Figure 9: Tracé P-P normal des résidus standardisés de la régression



Afin de vérifier l'une des conditions nécessaires à l'utilisation des analyses paramétriques, notamment la corrélation et la régression linéaire, la normalité des résidus standardisés a été examinée à l'aide du tracé P-P normal.

Le graphique montre que les points suivent globalement la diagonale de référence avec de faibles écarts, ce qui indique une distribution approximativement normale des résidus. Ainsi, l'hypothèse de normalité est considérée comme satisfaite, permettant la poursuite des analyses de corrélation et de régression.

1.7 Test des hypothèses

1.7.1 Test de corrélation

Afin d'examiner les relations entre les variables du modèle, une analyse corrélationnelle bivariée a été conduite à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson, au seuil de significativité de 0,05.

Tableau 40; : Matrice de corrélation

Corrélations						
		VCI	VPC	VAP	VGE	Vdep
VCI	Corrélation de Pearson	1	,477**	,107	,291**	,412**
	Sig. (bilatérale)		,000	,283	,003	,000
	N	102	102	102	102	102
VPC	Corrélation de Pearson	,477**	1	-,068	,161	,251*
	Sig. (bilatérale)	,000		,494	,105	,011
	N	102	102	102	102	102
VAP	Corrélation de Pearson	,107	-,068	1	,435**	,198*
	Sig. (bilatérale)	,283	,494		,000	,046
	N	102	102	102	102	102
VGE	Corrélation de Pearson	,291**	,161	,435**	1	,377**
	Sig. (bilatérale)	,003	,105	,000		,000
	N	102	102	102	102	102
Vdep	Corrélation de Pearson	,412**	,251*	,198*	,377**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,046	,000	
	N	102	102	102	102	102
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

H1 (analyse de corrélation entre la communication intergénérationnelle (VCI) et la perception de la justice organisationnelle (Vdep)).

H01 : Il n'existe pas de relation significative entre la communication intergénérationnelle et la justice organisationnelle.

H11 : Il existe une relation significative entre la communication intergénérationnelle et la justice organisationnelle.

Les résultats montrent une corrélation positive et significative ($r = 0,412$; $p < 0,01$), indiquant une relation modérée entre la communication intergénérationnelle et la justice organisationnelle. Par conséquent on rejette H0 et on accepte H1.

H2 (une analyse de corrélation entre le partage des connaissances (VPC) et la justice organisationnelle (Vdep)).

H02 : Il n'existe pas de relation significative entre le partage des connaissances et la justice organisationnelle.

H12 : Il existe une relation significative entre le partage des connaissances et la justice organisationnelle.

Les résultats révèlent une corrélation positive et significative ($r = 0,251$; $p = 0,011 < 0,05$), traduisant une relation modérée entre ces deux variables.

Ainsi, l'hypothèse H0 est rejeté et on accepte H1.

H3 (la relation entre l'adaptation des parcours professionnels (VAP) et la justice organisationnelle (Vdep)).

H03 : Il n'existe pas de relation significative entre l'adaptation des parcours professionnels et la justice organisationnelle.

H13 : Il existe une relation significative entre l'adaptation des parcours professionnels et la justice organisationnelle.

Les résultats montrent une corrélation positive et significative ($r = 0,198$; $p = 0,046 < 0,05$), bien que cette relation soit relativement faible.

Par conséquent, l'hypothèse H0 est rejetée et H1 est validée.

H4(une analyse de corrélation entre l'équité intergénérationnelle (VGE) et la justice organisationnelle (Vdep)).

H04 : Il n'existe pas de relation significative entre l'équité intergénérationnelle et la justice organisationnelle.

H14 : Il existe une relation significative entre l'équité intergénérationnelle et la justice organisationnelle.

Les résultats indiquent une corrélation positive et significative ($r = 0,377$; $p = 0,000 < 0,01$), traduisant une relation modérée entre l'équité intergénérationnelle et la justice organisationnelle.

Globalement, les résultats mettent en évidence des relations positives allant de faibles à modérées entre les dimensions du management intergénérationnel et la justice organisationnelle, confirmant l'importance de ces pratiques dans la perception globale d'équité.

1.7.2 Test de régression

Afin d'analyser l'effet des différentes dimensions du management intergénérationnel sur la perception globale de la justice organisationnelle, une régression linéaire multiple a été réalisée.

Cette méthode permet d'évaluer l'influence simultanée de plusieurs variables indépendantes sur une variable dépendante.

Dans ce cadre, les hypothèses suivantes sont formulées :

➤ **La communication intergénérationnelle**

H01 : La communication intergénérationnelle n'a pas d'impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

H11 : La communication intergénérationnelle a un impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

➤ **Le partage des connaissances**

H02 : Le partage des connaissances n'a pas d'impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

H12 : Le partage des connaissances a un impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

➤ **L'Adaptation des parcours professionnels**

H03 : L'adaptation des parcours professionnels n'a pas d'impact significatif sur la perception globale de justice organisationnelle.

H13 : L'adaptation des parcours professionnels a un impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

➤ **Gestion équitable des générations**

H04 : La gestion équitable des générations n'a pas d'impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

H14 : La gestion équitable des générations a un impact significatif sur la perception globale de la justice organisationnelle.

Tableau 41: Récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498 ^a	,248	,217	,30816

a. Prédicteurs : (Constante), VGE, VPC, VAP, VCI

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le coefficient de corrélation multiple $R = 0,498$ indique une relation modérée entre les quatre pratiques de management intergénérationnel prises ensemble et la perception globale de la justice organisationnelle. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,248$ signifie que les quatre variables indépendantes expliquent conjointement 24,8 % de la variance de la justice organisationnelle perçue. Le R^2 ajusté = 0,217 confirme cette capacité explicative après correction du nombre de variables introduites dans le modèle.

Tableau 42: Analyse de la variance (ANOVA) du modèle de régression

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,038	4	,760	7,998	,000 ^b
	de Student	9,212	97	,095		
	Total	12,250	101			

a. Variable dépendante : Vdep

b. Prédicteurs : (Constante), VGE, VPC, VAP, VCI

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le test $F = 7,998$, significatif au seuil de 0,000 ($p < 0,05$), confirme que le modèle de régression dans son ensemble est statistiquement significatif. Cela signifie que les quatre pratiques de management intergénérationnel, prises conjointement, ont un effet réel et non dû au hasard sur la perception globale de la justice organisationnelle.

Tableau 43: Tableau des coefficients

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,935	,402		4,812	,000		
	VCI	,220	,077	,297	2,867	,005	,723	1,383
	VPC	,057	,079	,073	,720	,473	,751	1,331
	VAP	,041	,067	,062	,621	,536	,789	1,267
	VGE	,187	,076	,252	2,471	,015	,744	1,344
a. Variable dépendante : Vdep								

Source : *Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS*

Le tableau des coefficients permet de statuer individuellement sur chacune des quatre hypothèses de la recherche.

H1 : Communication intergénérationnelle (VCI)

Le coefficient Beta standardisé est de **0,297**, avec $t = 2,867$ et $p = 0,005 < 0,05$. La communication intergénérationnelle exerce une influence positive et significative sur la perception globale de la justice organisationnelle. De ce fait l'hypothèse nulle H0 est rejetée et H1 est confirmée.

H2 : Partage des connaissances (VPC)

Le coefficient Beta standardisé est de **0,073**, avec $t = 0,720$ et $p = 0,473 > 0,05$. Le partage des connaissances n'exerce pas d'influence significative sur la perception globale de la justice organisationnelle. Ainsi l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée et H2 est infirmée.

H3 : Adaptation des parcours (VAP)

Le coefficient Beta standardisé est de **0,062**, avec $t = 0,621$ et $p = 0,536 > 0,05$. L'adaptation des parcours professionnels n'exerce pas d'influence significative sur la perception globale de la justice organisationnelle. De ce fait H0 n'est pas rejetée et H3 est infirmée.

H4 : Gestion équitable des générations (VGE)

Le coefficient Beta standardisé est de 0,252, avec $t = 2,471$ et $p = 0,015 < 0,05$. Gestion équitable des générations exerce une influence positive et significative sur la perception globale de la justice organisationnelle. Ainsi H0 est rejetée et H4 est affirmée.

➤ Statistiques de colinéarité

Les valeurs de tolérance sont toutes supérieures à 0,70 et les VIF inférieurs à 2, ce qui confirme l'absence de multicolinéarité problématique entre les variables indépendantes. Le modèle est donc statistiquement fiable.

1.8 Équation du modèle de régression

Dans le but d'approfondir l'analyse et d'apporter une lecture plus explicative des résultats obtenus, une modélisation par régression linéaire multiple a été réalisée.

Cette démarche complémentaire a permis d'examiner simultanément l'effet des différentes dimensions du management intergénérationnel sur la perception de la justice organisationnelle, en dépassant l'analyse descriptive et corrélationnelle.

Le modèle a été estimé à l'aide du logiciel SPSS, en intégrant l'ensemble des variables explicatives, selon la méthode des moindres carrés, afin de déterminer l'impact propre de chaque variable, toutes choses égales par ailleurs.

Ainsi, cette modélisation constitue un apport important à l'étude, en permettant d'identifier les variables les plus déterminantes et de proposer une représentation synthétique et explicative du phénomène étudié.

$$Y=1.935+0.220X1+0.057X2+0.041X3+0.187X4+\varepsilon$$

- Y : La Justice Organisationnelle
- X1 : La Communication Intergénérationnelle
- X2 : Le Partage Des Connaissances
- X3 : L'adaptation Des Parcours Professionnels
- X4 : La Gestion Equitable Des Générations
- ε : terme d'erreur (résidu)

L'équation du modèle de régression met en évidence l'influence des différentes variables explicatives sur la perception globale de la justice organisationnelle.

La communication intergénérationnelle et la gestion équitable des générations apparaissent comme les variables ayant les contributions les plus importantes dans l'explication de la justice organisationnelle, compte tenu de leurs coefficients positifs et significatifs.

En revanche, le partage des connaissances et l'adaptation des parcours professionnels présentent des effets plus faibles et non significatifs.

Le terme d'erreur (ϵ) représente la part de la variation de la justice organisationnelle non expliquée par les variables indépendantes intégrées dans le modèle.

1.9 Taille d'effet du modèle (Cohen's f^2)

Afin de compléter l'évaluation du modèle, la taille d'effet a été calculée à l'aide de l'indice f^2 de (Cohen, 1988). Le calcul repose sur la formule suivante :

$$f^2 = \frac{R^2_{inclus} - R^2_{exclus}}{1 - R^2_{inclus}}$$

Tableau 44: Évaluation de la taille d'effet du modèle (Cohen, 1988)

Indicateur	Valeur	Seuil petit effet	Seuil effet moyen	Seuil grand effet	Interprétation
R^2	0,248	-	-	-	Variance expliquée
f^2 de Cohen	0,330	0,02	0,15	0,35	Effet important

Source : Calculé par nous-mêmes selon Cohen (1988)

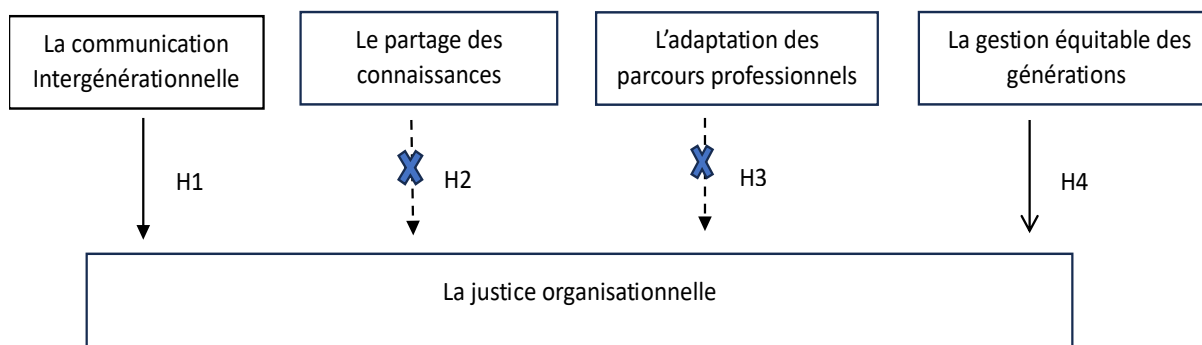
La valeur obtenue ($f^2 = 0,330$) traduit une taille d'effet élevée, proche du seuil d'un effet fort ($f^2 \geq 0,35$), ce qui met en évidence l'influence substantielle des pratiques de management intergénérationnel sur la perception de la justice organisationnelle.

Ce résultat souligne que, malgré la complexité des comportements organisationnels et la multiplicité des facteurs susceptibles d'influencer la perception de justice au travail, les variables retenues dans notre modèle exercent un impact pratique significatif. Ainsi, les pratiques liées à la communication intergénérationnelle, au partage des connaissances, à l'adaptation des parcours professionnels et à l'équité générationnelle apparaissent comme des leviers managériaux pertinents et fortement contributifs dans la construction du sentiment de justice organisationnelle au sein de NAFTAL.

1.10 Le modèle conceptuel enrichie après les résultats

À la lumière des résultats obtenus, le modèle conceptuel initial a été enrichi afin de mieux refléter les relations observées entre les différentes dimensions du management intergénérationnel et la perception de la justice organisationnelle.

Figure 10: le schéma conceptuel après les résultats



Source : Élaboré par nous même à partir des résultats

Ce modèle constitue ainsi une base d'analyse pour la discussion des résultats et leur interprétation.

2 Section 02 : Discussions des résultats

2.1 Discussion des résultats obtenus

Les résultats issus de l'analyse de régression linéaire multiple appellent une lecture à la fois rigoureuse et nuancée. Le modèle dans son ensemble est statistiquement significatif ($F = 7,998$; $p = 0,000$) et explique 24,8 % de la variance de la perception globale de la justice organisationnelle ($R^2 = 0,248$). Ce niveau d'explication, bien que modeste, est cohérent avec les travaux d' (Adamovic, 2023), qui rappelle que dans les études portant sur la justice organisationnelle, la variance expliquée par un ensemble limité de variables managériales se situe généralement entre 20 % et 35 %. Il témoigne de la pertinence des pratiques de management intergénérationnel comme antécédents de la justice organisationnelle perçue, une relation que (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2021) avaient identifiée comme une priorité de recherche future sans jamais la tester empiriquement, et que (Zennad & Baiada-Hirèche, 2024) avaient approchée dans le contexte algérien sans en mesurer directement l'effet sur la justice. Notre étude comble ainsi ce double vide empirique et contextuel.

➤ La communication Intergénérationnelle

La confirmation de **H1** ($\text{Beta} = 0,297$; $p = 0,005$) place la communication intergénérationnelle au premier rang des déterminants significatifs de la justice organisationnelle au sein de NAFTAL. Pour comprendre ce résultat, il convient de revenir au fondement conceptuel qui sous-tend notre modèle, la théorie de l'heuristique d'équité développée par (Lind, 2001) Cette théorie postule que, confrontés à l'incertitude organisationnelle, les individus ne procèdent pas à une évaluation analytique et exhaustive des dimensions de la justice ils forment un jugement global rapide, fondé sur des signaux de confiance institutionnelle, parmi lesquels la qualité des interactions quotidiennes occupe une place centrale. Dans cette perspective, la communication intergénérationnelle n'est pas seulement une pratique managériale parmi d'autres mais un vecteur principal à travers lequel les collaborateurs reçoivent les signaux d'équité ou d'iniquité de leur organisation.

Ce résultat trouve un écho direct dans les travaux de (Greenberg J. , 1993) qui distingue la justice interpersonnelle fondée sur le respect, la dignité et la considération dans les interactions hiérarchiques comme l'une des dimensions les plus immédiatement perçues et les plus influentes sur le jugement global d'équité. Dans le contexte des stations-service de Naftal, où les collaborateurs évoluent dans des espaces restreints en contact permanent les uns avec les autres, et où 73,5 % des répondants occupent le même poste opérationnel de pompiste encaisseur, la qualité des interactions quotidiennes constitue l'essentiel de leur expérience organisationnelle. Lorsque le responsable encourage activement les échanges entre générations, intervient en cas de désaccord et crée un climat de dialogue ouvert et inclusif, il traduit concrètement, dans le quotidien de ses équipes, ce que (Cropanzano, Russell, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W., 2007) désignent comme le « *management de la justice* » la capacité du manager à incarner et à diffuser les valeurs d'équité dans ses pratiques de proximité.

Par ailleurs, ce résultat rejoint les conclusions de (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2021) qui identifient la communication comme la pratique intergénérationnelle la plus directement liée au bien-être organisationnel et à la qualité des relations au travail. Le fait que la communication intergénérationnelle soit perçue positivement par 96,1 % des répondants avec la moyenne la plus élevée du modèle (4,18) et qu'elle explique significativement la variance de la justice perçue, suggère que Naftal dispose d'un atout managérial réel sur ce point. La communication intergénérationnelle n'est pas seulement une pratique appréciée : elle est un vecteur actif de justice organisationnelle.

➤ **La gestion de l'équité générationnelle**

La confirmation de H4 ($\text{Beta} = 0,252 ; p = 0,015$) révèle que l'application de pratiques équitables envers toutes les générations constitue le second déterminant significatif de la justice perçue. Ce résultat trouve son ancrage théorique dans la théorie de l'équité (Adams, 1965), qui postule que les individus évaluent la justesse de leur situation en comparant leur ratio contributions/rétributions à celui de leurs pairs. Dans un contexte multigénérationnel, cette comparaison s'effectue nécessairement entre générations, les collaborateurs observent si les règles s'appliquent de la même manière aux jeunes et aux moins jeunes, si les responsabilités sont réparties équitablement entre générations, et si les décisions du responsable tiennent compte de l'ensemble des profils générationnels.

Ce résultat est d'autant plus significatif qu'il s'inscrit dans un contexte organisationnel marqué par une forte culture de l'ancienneté, culture dans laquelle la tentation de favoriser les collaborateurs les plus expérimentés au détriment des plus jeunes, ou inversement, pourrait aisément s'installer. Le fait que les répondants perçoivent globalement une application équitable des règles entre générations 96,1 % se déclarent favorables sur cette rubrique et que cette perception influence significativement leur jugement global d'équité, témoigne d'un effort réel de la part des responsables de proximité pour maintenir une cohérence normative dans le traitement de leurs équipes multigénérationnelles.

Ce constat rejoint les travaux de (Folger & Cropanzano, 1998) sur les cognitions référentielles, les collaborateurs évaluent l'équité de leur situation en la comparant à ce qui « aurait dû » se passer selon leurs références normatives. Lorsque l'organisation garantit une équité de traitement entre générations, elle réduit l'écart entre le traitement reçu et le traitement normatif attendu renforçant ainsi la perception globale de justice pour l'ensemble des collaborateurs. Dans le contexte de NAFTAL, ce résultat suggère que les pratiques d'équité générationnelle sont non seulement présentes, mais suffisamment visibles et cohérentes pour produire un effet mesurable sur la justice perçue.

➤ **Le partage des connaissances**

L'absence d'effet significatif du partage des connaissances sur la justice organisationnelle ($\text{Beta} = 0,073 ; p = 0,473$) constitue l'un des résultats les plus riches d'enseignements de cette étude. Il serait erroné d'interpréter ce résultat comme une absence de partage des connaissances au sein de Naftal les données descriptives indiquent au contraire que 96,1 % des répondants perçoivent positivement cette pratique, avec une moyenne de 4,11. Ce que ce résultat révèle, c'est que le partage des connaissances, tel qu'il est pratiqué dans les stations-service de Naftal,

n'est pas suffisamment perçu par les collaborateurs comme une pratique managériale intentionnelle et organisée susceptible d'influencer leur sentiment de justice.

Cette interprétation est éclairée par les travaux de (Blau, 1964) sur la théorie des échanges sociaux. Pour que le partage des connaissances produise un effet sur la justice perçue, il doit être vécu comme un échange réciproque reconnu, un mouvement conscient de don et de contre-don entre générations, porteur d'une signification organisationnelle explicite. Or, dans les métiers opérationnels des stations-service, peu numérisés et à dominante manuelle, la transmission des savoir-faire s'effectue naturellement dans le cours du travail quotidien par l'observation, l'imitation et l'entraide spontanée sans être identifiée comme une pratique de gestion distincte. Cette transmission, bien que réelle et valorisée par les collaborateurs, reste invisible en tant que pratique managériale, et ne produit donc pas d'effet mesurable sur la perception de justice.

Ce résultat contraste avec les conclusions de (Saba, 2009) et de (Gerhardt, 2023), qui montrent que le partage des connaissances intergénérationnel produit des effets positifs sur le climat organisationnel lorsqu'il est formalisé et institutionnalisé. L'absence de dispositifs formels de tutorat ou de mentorat reconnus à NAFTAL dans un contexte où le mentorat inverse est quasi inexistant en raison du faible degré de numérisation des métiers prive cette pratique de l'effet levier qu'elle pourrait exercer si elle était davantage structurée et communiquée. Ce résultat constitue ainsi une opportunité d'amélioration concrète pour NAFTAL, que nous développerons dans les recommandations.

➤ **L'adaptation des parcours professionnels**

L'absence d'effet significatif de l'adaptation des parcours professionnels sur la justice perçue ($\text{Beta} = 0,062$; $p = 0,536$) s'explique principalement par des contraintes structurelles inhérentes au secteur d'activité et au type de postes étudiés. Ce résultat doit être lu à la lumière de la théorie du contrat psychologique de (Rousseau, 1995) qui postule que les collaborateurs développent des attentes implicites concernant les perspectives d'évolution que leur organisation leur offre. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites ou lorsque les pratiques d'adaptation des parcours ne sont pas communiquées de manière suffisamment explicite un écart s'installe entre attentes et réalité, fragilisant la perception de justice sans que cela soit nécessairement voulu par l'organisation.

Dans le cas de NAFTAL, les opportunités d'évolution professionnelle au sein des stations-service sont structurellement limitées les postes d'encadrement, chef d'équipe, chef de station,

chef de station adjoint sont peu nombreux et leur accès est fortement conditionné par le niveau de qualification et l'ancienneté. Par ailleurs, si NAFTAL consacre un budget de formation conséquent à ses collaborateurs ce que les répondants reconnaissent avec une moyenne de 3,65 sur cette rubrique l'accès à ces formations ne semble pas être perçu comme un déterminant direct de la justice organisationnelle. Cette déconnexion entre la réalité des investissements en formation et leur impact sur la perception de justice pourrait s'expliquer par un déficit de communication sur les critères d'accès à ces formations et sur les perspectives qu'elles ouvrent réellement pour chaque génération. Elle pourrait également s'expliquer par le fait que les formations proposées sont perçues comme relativement générales et insuffisamment ciblées selon les besoins spécifiques des collaborateurs ou des différentes générations, limitant ainsi leur capacité à renforcer la perception de justice organisationnelle.

Ce résultat rejoint les observations de (Rudolph & Zacher, 2018), qui soulignent que l'adaptation des parcours professionnels ne produit un effet sur les attitudes organisationnelles que lorsqu'elle est perçue comme individualisée et explicitement reliée aux besoins spécifiques de chaque génération. Dans un contexte où les postes sont standardisés et les critères d'évolution peu flexibles, cette individualisation reste difficile à mettre en œuvre ce qui explique l'absence d'effet significatif sur la justice perçue malgré les efforts réels de l'organisation en matière de formation.

➤ **L'appartenance générationnelle comme non-modérateur de la justice perçue**

Au-delà du test des quatre hypothèses, l'analyse de variance conduite sur la variable dépendante selon l'appartenance générationnelle apporte un éclairage complémentaire important. Les résultats indiquent qu'aucune différence significative de perception de la justice organisationnelle n'existe entre les générations présentes au sein de NAFTAL ($F = 0,354 ; p = 0,841$), les moyennes oscillant de manière homogène entre 3,88 et 4,03 selon les groupes d'âge.

Ce résultat mérite d'être lu à deux niveaux. Sur le plan statistique, il confirme que la génération ne constitue pas une variable modératrice de la justice perçue dans ce contexte, contrairement à ce que certains travaux pourraient laisser supposer. Sur le plan organisationnel, il suggère que les pratiques de management intergénérationnel en place à NAFTAL, notamment la communication inclusive et l'équité de traitement identifiées comme déterminants significatifs dans notre modèle de régression, produisent un climat de justice perçue de manière transversale

et équitable par toutes les générations, sans qu'aucun groupe d'âge ne se sente davantage favorisé ou lésé que les autres.

Ce constat rejoint les conclusions de (Costanza, 2012) qui rappellent que les différences générationnelles au travail sont fréquemment surestimées, et que la variance des attitudes observée au sein d'une même génération est souvent comparable à celle observée entre générations. Dans le cas de NAFTAL, ce résultat est particulièrement significatif. Dans une organisation marquée par une forte culture de l'ancienneté et une coexistence de quatre générations aux trajectoires distinctes, l'absence de différence générationnelle dans la perception de justice témoigne de la capacité du management de proximité à maintenir un traitement équitable perçu comme tel par tous, indépendamment de l'âge.

Lecture d'ensemble

Pris dans leur globalité, ces résultats apportent une contribution empirique à la littérature sur le management intergénérationnel et la justice organisationnelle. Ils confirment que les pratiques intergénérationnelles ne produisent pas toutes le même effet sur la justice perçue, et que leur impact dépend étroitement du contexte organisationnel dans lequel elles s'inscrivent. Ce constat rejoint les mises en garde de (Costanza, 2012) et (Lyons S. &, 2014) contre une approche uniforme du management intergénérationnel, et appelle à une différenciation des pratiques selon le type d'organisation, le secteur d'activité et la nature des métiers exercés.

Sur le plan théorique, notre étude confirme la pertinence de l'approche par la perception globale de la justice organisationnelle telle que défendue par (Ambrose, M. L. & Schminke, M., 2009) et (Lind, 2001) dans un contexte non-occidental et peu étudié. Elle montre que ce construit, robuste dans les contextes occidentaux, conserve sa validité prédictive dans le contexte algérien, et que les pratiques de management intergénérationnel constituent des antécédents mesurables et significatifs de la justice perçue même si leur effet varie selon leur degré de formalisation et leur visibilité pour les collaborateurs.

2.2 Les recommandations managériales proposées

Au regard des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'améliorer les pratiques de management intergénérationnel et de renforcer la perception de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise NAFTAL. Ces recommandations sont proposées autour des principales dimensions étudiées.

Premièrement, valoriser la communication intergénérationnelle comme pratique managériale prioritaire. La communication intergénérationnelle s'est révélée être le levier le plus déterminant de la justice perçue au sein des équipes. Les chefs de station gagneraient à instaurer des moments d'échange structurés aussi courts soient-ils, permettant à chaque collaborateur, quel que soit son âge, de s'exprimer sur le fonctionnement de l'équipe. Ces échanges peuvent prendre la forme de briefings réguliers ou de points rapides en début de service.

Dans un environnement opérationnel où le contact humain est permanent, la qualité du dialogue quotidien constitue le signal le plus immédiat d'un traitement équitable et contribuerait ainsi à améliorer la compréhension mutuelle et à instaurer un climat de travail plus équilibré.

Deuxièmement, renforcer les compétences des encadrants en management intergénérationnel. Les responsables de proximité jouent un rôle central dans la traduction concrète des valeurs d'équité au sein des équipes. Intégrer un module de sensibilisation au management intergénérationnel dans le plan de formation annuel de NAFTAL à destination des chefs de station et chefs d'équipe constituerait un investissement ciblé et réaliste, dont les effets seraient directement perceptibles sur la qualité des interactions quotidiennes.

Ce module pourrait prendre la forme de sessions courtes axées sur des situations concrètes de gestion d'équipe (répartition des tâches, gestion des conflits, communication entre générations...).

Troisièmement, garantir la cohérence et la transparence des pratiques d'équité. L'équité générationnelle ne se décrète pas, elle se perçoit à travers la cohérence des décisions quotidiennes. NAFTAL gagnerait à clarifier, auprès de ses encadrants comme de ses collaborateurs, les critères qui gouvernent la répartition des tâches, l'attribution des primes et la planification des horaires notamment à travers des notes internes ou des consignes explicites.

Cette transparence, relativement simple à mettre en œuvre, constitue une condition essentielle pour instaurer une équité perçue comme réelle et non comme un simple discours. Elle permettrait également de réduire les incompréhensions et de renforcer la confiance au sein des équipes.

Quatrièmement, donner une visibilité institutionnelle au partage des connaissances. Le partage des savoirs entre générations existe déjà à NAFTAL, mais il s'opère de manière informelle et spontanée, sans être reconnu comme une pratique managériale à part entière. Formaliser ce partage à travers des binômes intergénérationnels ou des temps dédiés à la transmission lui

conférerait une légitimité organisationnelle capable de renforcer le sentiment de réciprocité et de reconnaissance entre générations.

Enfin, rendre lisibles les perspectives offertes à chaque génération. Les efforts consentis en matière de formation et de développement professionnel restent insuffisamment perçus par les collaborateurs comme des marqueurs d'équité. Communiquer de manière régulière et accessible sur les critères d'accès aux formations et les perspectives d'évolution même limitées permettrait de réduire l'écart entre ce que l'organisation fait réellement et ce que ses collaborateurs en perçoivent.

Conclusion du chapitre 03

Ce chapitre a permis de tester empiriquement les quatre hypothèses de la recherche auprès de 102 collaborateurs de NAFTAL. Les résultats confirment que la communication intergénérationnelle et l'équité générationnelle exercent une influence positive et significative sur la perception globale de la justice organisationnelle, tandis que le partage des connaissances et l'adaptation des parcours, bien que perçus favorablement, n'atteignent pas le seuil d'impact nécessaire en raison de leur caractère informel et peu formalisé. Ces résultats, discutés à la lumière du cadre théorique, ont conduit à la formulation de recommandations concrètes à destination des responsables de NAFTAL, ouvrant ainsi la voie à la conclusion générale du mémoire.

Conclusion Générale

Ce mémoire avait pour ambition de répondre à une question de recherche à la fois théoriquement originale et contextuellement ancrée : **dans quelle mesure les pratiques de management intergénérationnel influencent-elles la perception globale de la justice organisationnelle ?**

Pour y répondre, une démarche progressive a été adoptée, articulant trois niveaux complémentaires, la construction d'un cadre théorique et empirique solide, le déploiement d'un protocole méthodologique quantitatif, et l'analyse empirique conduite auprès de 102 collaborateurs des stations-service de la Branche Commercialisation de NAFTAL.

Sur le plan théorique, ce travail a proposé une articulation conceptuelle entre deux champs de recherche développés de manière parallèle à savoir le management intergénérationnel et la justice organisationnelle. En postulant que les pratiques intergénérationnelles constituent des antécédents de la perception globale de justice, notre étude a enrichi le modèle explicatif de la justice organisationnelle par une dimension générationnelle absente de la littérature existante, répondant ainsi aux appels de [Rudolph et al. \(2021\)](#) et d'[Adamovic \(2023\)](#) pour des recherches empiriques contextualisées sur ce lien.

Sur le plan empirique, les résultats obtenus ont permis de statuer sur les quatre hypothèses de la recherche. La communication intergénérationnelle (**H1**) et la gestion de l'équité générationnelle (**H4**) se sont révélées être des déterminants positifs et significatifs de la perception globale de la justice organisationnelle). En revanche, le partage des connaissances (**H2**) et l'adaptation des parcours professionnels (**H3**) n'ont pas produit d'effet significatif dans le cadre de ce modèle non pas parce que ces pratiques sont absentes de Naftal, mais parce que leur caractère informel et leur faible degré de formalisation les privent de l'impact symbolique nécessaire pour influencer la perception de justice. Le modèle dans son ensemble explique 24,8% de la variance de la justice perçue ($R^2 = 0,248$; $F = 7,998$; $p = 0,000$), ce qui témoigne de sa pertinence explicative.

Sur le plan contextuel, cette étude est, à notre connaissance, l'une des premières à tester empiriquement ce modèle dans une entreprise publique algérienne. Elle confirme que le construit de perception globale de la justice organisationnelle dont la supériorité prédictive a été établie dans les contextes occidentaux conserve sa validité dans le contexte algérien, et que les pratiques de management intergénérationnel constituent des antécédents mesurables de cette perception, même dans un environnement opérationnel à faible numérisation.

Sur le plan managérial, les résultats de cette étude livrent des enseignements directement actionnables pour Naftal. Ils indiquent que les leviers les plus efficaces pour renforcer la perception de justice organisationnelle ne sont pas nécessairement les plus coûteux ni les plus complexes à mettre en œuvre, la qualité de la communication quotidienne entre générations et la cohérence de l'équité appliquée à toutes les générations constituent les deux piliers sur lesquels NAFTAL peut s'appuyer pour renforcer le sentiment de justice de ses collaborateurs. Ces résultats orientent les recommandations formulées vers des actions concrètes, réalistes et adaptées à la réalité opérationnelle des stations-service.

Les recommandations visent à consolider les pratiques déjà efficaces en structurant des espaces de dialogue intergénérationnel et en renforçant les compétences des encadrants en communication et à améliorer les pratiques dont l'impact reste limité en donnant une visibilité institutionnelle au partage des connaissances à travers des binômes intergénérationnels formalisés, en garantissant la transparence des pratiques d'équité, et en améliorant la communication sur les perspectives offertes à chaque génération. Ces recommandations, réalistes et adaptées à la réalité opérationnelle des stations-service, constituent le prolongement managérial naturel des enseignements empiriques de cette recherche.

Toute recherche empirique s'inscrit dans un périmètre délimité, dont il convient de reconnaître honnêtement les frontières. Premièrement l'échantillon reste modeste et non représentatif de toute la population. Deuxièmement le questionnaire, bien que structuré, repose sur des réponses auto-déclarées, qui peuvent parfois refléter ce que les répondants aimeraient penser d'eux-mêmes plutôt que leur comportement réel. Troisièmement l'organisation du travail en continu (24h/24) a constitué une contrainte au niveau de la collecte des données. En effet, le système de rotation des équipes a nécessité un temps supplémentaire afin de pouvoir atteindre l'ensemble des employés, notamment ceux travaillant en horaires décalés. Bien que tous les répondants aient été inclus, cette contrainte a rallongé la durée de collecte des données. Enfin, le coefficient de détermination obtenu indique que le modèle explique 24,8 % de la variance de la perception globale de la justice organisationnelle. Ce résultat demeure cohérent avec la nature complexe et multidimensionnelle des phénomènes comportementaux étudiés en sciences de gestion. Il suggère également que la perception de justice organisationnelle peut être influencée par d'autres variables organisationnelles ou contextuelles non intégrées dans le périmètre de cette recherche. Néanmoins, la taille d'effet calculée selon l'indice f^2 de Cohen (1988) ($f^2 = 0,330$) met en évidence un effet élevé, proche du seuil d'un effet fort, confirmant ainsi la pertinence pratique et managériale du modèle proposé. Ces limites ouvrent des pistes de

recherche futures qui permettraient d'approfondir et d'élargir les contributions de ce travail. La première perspective consisterait à répliquer ce modèle dans d'autres entreprises publiques algériennes notamment dans des secteurs plus diversifiés en termes de genre, de qualification et de numérisation des métiers afin de tester la généralisabilité des résultats obtenus. La deuxième perspective serait d'adopter un design longitudinal, permettant de mesurer l'évolution des perceptions de justice en réponse à des changements de pratiques managériales intergénérationnelles. La troisième perspective consisterait à prolonger cette recherche par une approche mixte combinant l'analyse quantitative avec des entretiens qualitatifs approfondis. Une telle démarche permettrait d'enrichir la compréhension des mécanismes à travers lesquels les collaborateurs construisent leur perception de justice dans un environnement multigénérationnel, en apportant une lecture plus fine des expériences et des représentations des acteurs organisationnels. Enfin, une dernière perspective de recherche pourrait consister à étendre le modèle développé dans cette étude par l'intégration de variables complémentaires, telles que le style de leadership, le climat organisationnel ou la culture nationale. Cette ouverture permettrait d'explorer de nouvelles dimensions susceptibles d'interagir avec les pratiques de management intergénérationnel et d'approfondir davantage l'analyse des mécanismes influençant la perception de la justice organisationnelle.

En guise de conclusion, ce mémoire nous a permis de mettre en évidence que le management intergénérationnel constitue un levier réel de la justice organisationnelle. Les résultats obtenus montrent que certaines pratiques, notamment la communication entre générations et la gestion équitable des collaborateurs, jouent un rôle déterminant dans la perception de justice au travail. Ainsi, au-delà des approches théoriques, cette recherche confirme que des actions managériales concrètes et ciblées peuvent influencer positivement le climat organisationnel. Le management intergénérationnel apparaît dès lors non seulement comme un enjeu humain, mais aussi comme un outil stratégique pour améliorer le fonctionnement des équipes et renforcer l'équité au sein de l'organisation

Références Bibliographique

Bibliographie

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 180–202.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Aka'a Zomeka, S., & Bingono, E. (2021). Justice organisationnelle et comportements contre-productifs dans les organisations africaines. *Revue Africaine de Management*, 6(1), 45–63.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 237–256.
- Amar Fall, P. R. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *@GRH*, 35–60.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15e éd.). Cengage Learning.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295.
- Baudrit, A. (2024). *Le tutorat inverse (reverse mentoring) : fondements, pratiques et enjeux*. Paris : Éducation permanente.
- Bauer, T. N. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 707–721.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*. JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- Brienza, J. P. (2017). Employee age alters the effects of justice on emotional exhaustion and organizational deviance. *Frontiers in Psychology*.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood. *Psychology and Aging*, 331–338.
- Chen, X. (2024). Perceived organizational justice and employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 1–22.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., & Long, D. M. (2013). Justice at the millennium, a decade later. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Costanza, D. P. (2012). Generational differences in work-related attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 375–394.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4e éd.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 117–140.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 143–159.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*.
- Gerhardt, M. W. (2023). Bridging the generational divide: Reverse mentoring and intergenerational knowledge transfer. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 55–71.
- Gerhardt, M. (2021). *Gentelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce*.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79–103). Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.
- Guebbas, M., & Boukhenoufa, A. (2025). Pratiques communicationnelles et diversité générationnelle dans les organisations algériennes. *Revue algérienne de management*, 12(1), 78–95.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1971). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185–1199.

Houser, J. (2018). *Nursing Research Reading, Using, and Creating Evidence* (4e éd.). Jones & Bartlett.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 337–359.

Kooij, D. T. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 1111–1136.

Lahouze, B. (2014). Le management intergénérationnel : un ensemble d'éléments permettant la cohabitation pacifique et productive au sein de l'organisation. 40(240), 135–152.

Lauring, J., & Selmer, J. (2012). Positive dissimilarity attitudes in multicultural organizations: The role of language diversity and communication frequency. *Corporate Communications: An International Journal*, 156–172.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Colquitt (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 56–88). Stanford University Press.

Lyons, S. T. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 333–357.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.

Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2012). *The Literature Review: Six Steps to Success*. Corwin Press.

Malhotra, N. K. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation* (7e éd.). Pearson Education.

Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, 7(2), 157–185.

Mathias Allemand, D. Z., & Hertzog, C. (2007). Cross-sectional age differences and longitudinal age changes of personality in middle adulthood and old age. *Journal of Personality*, 323–358.

Mauger, G. (2015). Âges de la vie et générations. In O. Galland & Y. Lemel, *La société française : une société de classes moyennes ?* (pp. 113–134). Paris : Armand Colin.

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France.

- Méda, D., & Vendramin, P. (2014). Travail et générations : diversité des attentes et inégalités face au travail. *Sociologie du travail*, 56(4), 490–511.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 845–855.
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'implication organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 82(4), 46–62.
- Nauman, S., Zheng, C., & Naseer, S. (2020). Job insecurity and work–family conflict: A meta-analytic review. *International Journal of Conflict Management*, 31(2), 145–168.
- Ng, T. W. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 821–858.
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Pouget, M. (2013). *Manager les générations : l'art de faire vivre et travailler ensemble des collaborateurs de générations différentes*. Paris : Eyrolles.
- Pronost, A. M. (2024). *Le mentorat en entreprise : dispositifs, pratiques et enjeux*. Paris : Dunod.
- Rouet, G. (2019). Stéréotypes, préjugés et discriminations intergénérationnelles en milieu professionnel. *Revue internationale de psychologie sociale*, 32(1), 45–68.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Academy of Management Review*, 121–139.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, 44–57.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2021). Intergenerational relations at work : A scoping review. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 303–323.
- Russ, F. A. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions : The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 57–65.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25–37.

Sabrouni, H. (2019). Numérique et générations au travail : modes d'appropriation et complémentarités. *Revue française de gestion*, 45(282), 113–128.

Sapsford, R. (2007). *Survey Research* (2e éd.). SAGE Publications.

Sessa, V. I. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 47–74.

Shore, L. M. (2011). Inclusion and diversity in work groups : A review and model for future research. *Journal of Management*.

Sidhoum, N., & Acila, S. (2024). Diversité générationnelle et conflits intergénérationnels dans les organisations algériennes. *Revue algérienne de management*, 11(2), 34–52.

Swap, W. L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 95–114.

Sze, J. A., Gyurak, A., Goodkind, M. S., & Levenson, R. W. (2012). Greater emotional empathy and prosocial behavior in late life. *Emotion*, 1129–1140.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.

Tufan, P., Wendt, H., & Çakır, Ö. (2023). Organizational justice and employee outcomes: Mapping the evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1425–1458.

Tyler, T. R. (1990). Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Lawrence Erlbaum Associates.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.). Dunod.

Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497–507.

Viola, J. M. (2005). Knowledge retention : Preventing knowledge from walking out the door. *Public Manager*, 34(2), 12–15.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing : A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 115–131.

Zennad, B., & Baiada-Hirèche, L. (2024). Management intergénérationnel dans les entreprises algériennes. *Revue Algérienne de Management*, 9(1), 112–134.

Zennad, H., & Baiada-Hirèche, L. (2024). Management intergénérationnel et cohésion organisationnelle en contexte algérien : une approche mixte. *Revue algérienne de management*, 11(1), 12–33.

Webographie

INSPQ. (2022). *Document institutionnel*. Consulté en avril sur le site officiel de l'INSPQ.

Office québécois de la langue française. (S.d.). *Population cible*. Consulté en avril 2026 sur le site officiel de l'Office québécois de la langue française.

Banque mondiale. Indicateurs de développement mondial. Consulté le 19 février 2026 sur <https://www.worldbank.org>

Le site officiel de NAFTAL <https://www.naftal.dz/fr/>

ANNEXES

Annexe A -Le Questionnaire

Le Questionnaire

Bienvenue et merci pour votre participation !

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude académique visant à analyser les pratiques de management intergénérationnel et leur influence sur le fonctionnement du travail. Vos réponses sont anonymes et utilisées uniquement à des fins de recherche.

Veuillez cocher une seule réponse pour chaque affirmation.

Temps estimé : 3 à 5 minutes

Merci de répondre avec franchise et spontanéité.

Sexe : Homme Femme

Âge : Moins de 25 ans 25 – 35 ans 36 – 45 ans 46 – 55 ans
Plus de 55 ans

Ancienneté : Moins de 5 ans 5 – 10 ans 11 – 20 ans Plus de 20 ans

Poste occupé :

Nom de la station-service :

Rubrique 1 : Communication intergénérationnelle

Situation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans le travail quotidien, mon responsable encourage, moi et mes collègues, à échanger entre personnes de différents âges.					
Lorsque des désaccords apparaissent entre générations, mon responsable intervient pour aider moi et mes collègues à trouver une solution.					
Dans mon équipe, mon responsable facilite la communication entre moi et mes collègues de différents âges.					
Pendant les moments informels (pauses, discussions), mon responsable encourage moi et					

mes collègues de différents âges à communiquer naturellement.					
---	--	--	--	--	--

Rubrique 02 : Partage des connaissances

Situation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans mon travail, mon responsable encourage les collègues expérimentés à partager leurs connaissances.					
Mon responsable facilite l'apprentissage entre moi et mes collègues d'âges différents.					
Quand j'ai besoin, je peux demander conseil à des collègues plus expérimentés.					
Les collègues plus jeunes aident aussi les anciens, surtout pour les outils ou les nouvelles technologies.					

Rubrique 03 : Adaptation des parcours professionnels

Situation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon responsable veille à ce que les nouveaux employés soient bien accompagnés dès leur arrivée.					
Dans mon équipe, moi et mes collègues avons accès à des formations, quel que soit notre âge.					
Les opportunités d'évolution (mobilité ou promotion) sont accessibles à moi et à mes collègues, peu importe l'âge.					
Mon responsable adapte l'organisation du travail en tenant compte des besoins des différentes générations.					

Rubrique 04 : Gestion équitable des générations

Situation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon responsable applique les règles de manière équitable entre les différentes générations.					
Dans mon équipe, aucun groupe d'âge n'est favorisé par rapport à un autre.					
Les responsabilités sont attribuées de manière équilibrée entre les différentes générations.					
Les décisions de mon responsable tiennent compte des différentes générations de manière équitable.					

Rubrique 05 : le fonctionnement organisationnel

Situation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans mon travail, je ressens que la manière dont les récompenses (primes, avantages) sont attribuées est équitable entre moi et mes collègues.					
Dans mon organisation, les décisions liées au travail (répartition des tâches, responsabilités) reposent sur des critères que je perçois comme équitables					
Mon responsable reconnaît mes efforts à leur juste valeur					
Les décisions importantes sont expliquées de façon suffisamment claire pour être comprises et acceptées					
Dans mon travail, je me sens traité(e) avec respect par mon responsable et collègues.					
Dans l'ensemble, le fonctionnement de mon organisation correspond à ce que je considère comme juste					

**Annexe B – La Note D’Orientation De
NAFTAL**

V.6. Ressources humaines (emploi & formation)

Dans le cadre de l'élaboration des plans annuel 2023 et à moyen terme 2023-2027, en matière de Ressources Humaines, la société doit adopter sa stratégie en droite ligne avec le plan de développement de la société, tout en assurant une adaptation avec les nouvelles exigences et les évolutions de l'environnement, afin d'anticiper et éradiquer les menaces qui entravent le bon fonctionnement des activités de la société.

Cette stratégie est axée principalement sur le renforcement, l'amélioration et la modernisation des outils de gestion des ressources humaines à l'échelon société, l'adaptation des ressources nécessaires en emploi et en compétences, la mise en place d'un système de rémunération comme levier stratégique de compétitivité et de performance à travers un système de rétribution équitable, transparent, motivant et attractif, ainsi que la mise en place d'une gestion efficace de suivi de carrière et d'évaluation des compétences, afin d'identifier et de préparer les successeurs potentiels, notamment pour les fonctions génératrices de plus-value, et par conséquent, de soutenir la croissance et d'atteindre les objectifs à moyen terme.

En effet, la société s'est engagée, aussi, pour l'accompagnement de la mise en œuvre du système management intégré et la continuité de la mise en œuvre des projets ressources humaines, en l'occurrence, les systèmes d'information liés au ressources humaines, à la rémunération et la gestion des carrières, à la consolidation de la démarche de détection des potentiels pour préparer le plan de relève, ainsi qu'à l'optimisation et la rationalisation des effectifs.



Les axes principaux de la politique ressource humaine :

+ Emploi

- Veiller à la mise à disposition des ressources, ainsi que les compétences nécessaires, tout en priorisant les fonctions génératrices de plus-value
- Renforcer les pratiques de gestion, rationaliser la planification des effectifs et de la masse salariale, à l'échelon société, à travers :
 - l'adaptation des ressources humaines aux objectifs stratégiques à travers la flexibilité, la formation, le perfectionnement, et la gestion de l'emploi (positionnement, redéploiement du personnel en Hors Organigramme et/ou recrutement externe, uniquement lorsque la croissance de l'activité l'exige) ;
 - l'amélioration et la modernisation des pratiques et des outils de gestion des ressources humaines, par le développement continu de la plateforme NOVACH, la digitalisation des outils de gestion, ainsi que les actes de gestion, afin d'atteindre la reconfiguration des processus ressource humaine, notamment son organisation, tout en s'appuyant sur les concepts du système du management intégré (SMI), afin de se rapprocher des meilleures pratiques ;
 - la mise en place d'une gestion efficace de suivi de carrière et d'évaluation des compétences, et ce conformément à l'instruction de gestion afférente (IDG N°149701 du 23 décembre 2018) ;
 - l'utilisation de la rémunération comme un véritable levier stratégique de compétitivité et de performance, par le biais d'un système de rétribution équitable, motivant et attractif.
- Anticiper l'opération d'identification des besoins en personnel sur la base de l'analyse des ressources humaines en place, des prévisions de départs à la retraite, des déficits organiques et du plan de développement des activités. Ce besoin est décliné par structure, par origine, par catégorie socioprofessionnelle, par métier, par profil, par source de recrutement (interne, Formation/recrutement, externe) et par entité et ce, afin d'assurer une allocation optimale et par conséquent, d'éviter les opérations de modifications sur le budget notifié, qui devrait être la seule source pour le pourvoi des postes de recrutement ;
- Assurer une meilleure estimation des besoins en recrutement, tout en veillant à ce que le niveau des effectifs de la société, ne dépasse pas la cible adéquate au développement des activités ;
- Limiter les recrutements externes, notamment dans les métiers clés et de base liés à l'exploitation (fonction cœur de métiers), à la sécurité interne, au gardiennage et aux campagnes exceptionnelles (hivernale & estivale) et ce, qu'après épuisement de toutes les pistes de mobilité interne (redéploiement, reconversion, mutation, promotion...etc.), favorisant ainsi la satisfaction des besoins en interne moyennant des formations adaptées ;
- Favoriser la mobilité interne et le redéploiement inter activités, afin de satisfaire tous les besoins, notamment ceux nécessitant une expérience et une intégration rapide, sans oublier celle liée à la succession aux postes clés ;
- Poursuivre les efforts de mise en conformité, des ressources disponibles, avec les organigrammes en vigueur des structures de la société, pour assurer un fonctionnement optimal de leurs activités et une répartition équilibrée sur ces structures, en relevant leur degré de performance et ce, dans la limite des effectifs prévus par l'organisation ;

- Poursuivre la mise en œuvre du contrôle budgétaire à priori et à posteriori, via la plateforme NOVACH (validation fiche de synthèse, migration du registre du personnel et insertion des contrats) ;
- Poursuivre les efforts de la mise en œuvre de la digitalisation des actes de gestion, ainsi que la dotation de l'activité ressources humaines par une banque de données centralisées ;
- Déploiement de la plateforme NOVACH, pour l'identification et le positionnement des effectifs en hors organigrammes, tout en veillant au respect des organisations en vigueur, afin d'assurer une rationalisation de la masse salariale des entités de la société, et par conséquent, la contribution à l'amélioration de leur performance, la satisfaction de leur besoins exprimés, gestion de l'emploi (recrutement, positionnement) et redéploiement du personnel jusqu'à l'extinction des effectifs en hors organigramme sur la période du PMT 2023-2027 ;
- Améliorer les outils de projection à moyen terme, avec notamment la révision des supports statistiques et l'utilisation des méthodes quantitatives simples ;
- Relever le niveau académique exigible au recrutement et systématiser les tests psychotechniques adaptées pour tout recrutement externe, dans le respect des conditions d'accès aux postes de travail ;
- Spécifier les besoins en recrutement pour les projets de développement de la société et ceux des travaux neufs pour permettre de déterminer la nature des contrats ainsi que les sources de recrutement les plus adaptées, tout en assurant une meilleure intégration des nouveaux ingénieurs et techniciens supérieurs recrutés, à travers des formations spécialisées dans les fonctions cœur de métier ;
- Privilégier la sous-traitance pour les emplois qui ne sont pas des fonctions cœur de métiers, pour les différentes activités de la société ;
- Réduire les coûts liés au capital humain, lors du calcul de l'évolution des effectifs résultant du mouvement prévisionnel du personnel (Entrées & Sorties) sur la période du PMT.
- Mettre en place les meilleures conditions de travail pour attirer les compétences (les majors de promotion), notamment à travers des opérations ciblées à l'adresse des écoles et des universités.

↓ Rémunération

Mettre en place un nouveau système de rémunération et de gestion de carrières, à travers les actions prévues dans le contrat signé avec CETIC, à savoir :

- le déploiement de nouveaux outils en matière de rémunération, la planification des compétences, ainsi que l'évaluation des compétences et des performances ;
- l'efficacité des systèmes d'information en matière de soutien, d'accompagnement et d'assurance du bon fonctionnement des processus liés aux systèmes de rémunération et de gestion de carrières ;
- la vulgarisation, du système de rémunération, d'une manière précise, optimale, avec actualisation des contenus et des attendues des travailleurs ;
- le déploiement des systèmes de rémunération liés à la performance, notamment les activités cœurs de métiers et celles en rapport avec les valeurs de l'entreprise, à travers une partie variable ;
- l'optimisation et la rationalisation des charges liées à la masse salariale, tout en utilisant le ratio de productivité (frais du personnel/valeur ajoutée).

↓ Gestion des Carrières & Préparation de la relève

- Mettre en place un dispositif de gestion des carrières, à travers l'identification et l'accompagnement de la relève potentielle, en assurant un suivi particulier pour créer un véritable management des talents ;
- Mettre en place un système de gestion des carrières au niveau de la société, permettant de valoriser les compétences/performance, à travers la définition des parcours professionnels, passerelles d'évolution possibles entre filières/emplois aux processus de pourvois de postes de travail (progression horizontale et verticale, mobilité, bourse de l'emploi, plan de relève sur les postes clés de la société...);
- Mettre en place un système d'évaluation des compétences lié à la performances ;
- Finaliser l'opération portant sur le système de validation de l'expérience professionnelle ;
- Standardiser les procédures de gestion des carrières au niveau de la société ;
- Favoriser le pourvoi des postes stratégiques par les compétences potentielles identifiées et les préparer dans le cadre du plan de relève, tout en veillant à l'application stricte des critères de sélection, se basant sur les aspects managériaux et les compétences techniques ;
- Procéder au suivi et à l'actualisation du vivier des successeurs potentiels aux postes sensibles de la société.

↓ Formation

- Développer les compétences dans les fonctions cœur de métier (commercialisation, transport, distribution, production, exploitation, métrologie...) et le domaine HSE à travers la priorisation de la formation dans ces domaines et le renforcement des dispositifs pédagogiques inhérents, à travers la programmation des actions de formation, notamment, dans les domaines suivants :
 - **Force de ventes** : hors fuel au niveau des stations-service et les commerciaux, tout en assurant respectivement, l'accompagnement de la stratégie de développement et de diversification des activités hors fuel, et la communication commerciale, visant la satisfaction des clients et le traitement efficace, de leurs réclamations (cellule d'écoute), afin de préserver l'image de marque de la société ;
 - **Produits propres** : le GPL/C, GNCc et le GNL Marin, en accompagnement de la politique énergétique nationale ;
 - **Transport** : la réalisation des actions suivantes :
 - ✓ l'intensification des actions de sensibilisation sur les accidents de circulation et l'utilisation rationnelle et optimale du matériel roulant ;
 - ✓ la poursuite de la formation des chauffeurs sur le Brevet Professionnel (BP Chauffeurs), en direction des conducteurs du transport de personnel, marchandises et de matières dangereuses ;
 - ✓ la formation sur la gestion de la flotte de transport, notamment sur l'utilisation des systèmes d'information (Dispatch) et de géolocalisation (GPS) ;
 - ✓ la formation dans les domaines de la sécurisation et la protection des canalisations existantes, par système SCADA.



**Annexe C - Liste Des Structures Et
Infrastructures Rattachées Au District
Commercialisation Alger**



Liste des structures et infrastructures rattachées au District Commercialisation Alger (1/2)

Codes	Structures et infrastructures
Siège District Commercialisation Alger	
416000	Staff District
416001	Département Informatique
416002	Département Administration & Moyens Généraux
416004	Département Finances & Comptabilité
416005	Département Technique & Transport
416C00	Département Commercial
41616L	Atelier réseau Alger
41616P	Centre de conversion GPLc Oued Smar
41616R	Centre de conversion GPLc ALN
41635P	Centre de conversion GPLc Boumerdès
41616F	Centre de conversion GPLc Chéraga
41616C	Centre lubrifiants pneumatiques Alger
41616D	Centre lubrifiants pneumatiques Bordj Menaiel
41616A	Centre distribution El Harrach
416169	Centre distribution Caroubier
416R1621	Station-service GD HUSSEIN DEY ALN
416R1622	Station-service GD DIDOUCHE MOURAD + Showroom
416R1623	Station-service GD KHRAICIA
416R1624	Station-service GD SAHEL
416R1625	Station-service GD BIRKHADEM
416R1626	Station-service GD EL BAHDJA II
416R1627	Station-service GD BORDJ EL KIFANE
416R1628	Station-service GD BAB EZZOUAR
416R1639	Station-service GD BARAKI
416R1640	Station-service GD LES LOISIRS
416R1645	Station-service GD EL BAHDJA
416R1646	Station-service GD MAZAFRAN II
416R1647	Station-service GD MAZAFRAN
416R1648	Station-service GD CHERAGA
416R1649	Station-service GD BRIDJA
416R1650	Station-service GD EL FETH
416R1651	Station-service GD SISSANE
416R1652	Station-service GD KOUBA
416R1653	Station-service GD KOUBA (HAI EL BADR)

**Annexe D - Postes De Travaux Retenus Pour
Les Stations-Services Réseau GD Alger**



**Postes de travail retenus pour les Stations-service Gestion Directe relevant
du District Commercialisation Alger (1/2)**

Stations-service (Localité)	Codes	Système de travail	Poste de travail									Total	
			Chef de station-service	Chef de Station-service adjoint	Caissier comptable	Animateur ventes	Employé principal aux ventes	Chef d'équipe SS polyvalent	Pompiste encaisseur	Laveur graisseur	Vulcanisateur		
Stations-service gestion directe type H «Prestige»													
BOUIRA II	416R1025	H24	1	1	1	1		4	17	1	1	27	
BECHLOUL NORD (Autoroutière)	416R1030	H24	1	1	1	1		4	18	1	0	27	
BECHLOUL SUD (Autoroutière)	416R1031	H24	1	1	1	1		4	20	1	1	30	
HUSSEIN DEY (ALN)	416R1621	H24	1	1	1	1	1	4	16	1	0	26	
BORDJ EL KIFFAN	416R1627	H24	1	1	1	1		4	20	0	0	28	
BARAKI	416R1639	H24	1	1	1	1		4	12	0	0	20	
LES LOISIRS	416R1640	H24	1	1	1	1		4	34	1	0	43	
EL BAHDJA	416R1645	H24	1	1	1	1		4	18	1	0	27	
MAZAFRAN	416R1647	H24	1	1	1	1		4	22	0	0	30	
CHERAGA	416R1648	H24	1	1	1	1		4	24	4	1	37	
SISSANE	416R1651	H24	1	1	1	1		4	16	1	0	25	
BOUMERDES	416R3520	H24	1	1	1	1		4	16	1	0	25	
KHRAICIA	416R1623	H24	1	1	1	0		4	40	1*	0	48	
SAHEL	416R1624	H24	1	1	0	0		4	16	1*	0	23	
EL BAHDJA II	416R1626	H24	1	1	0	0		4	24	1*	0	31	
Stations-service gestion directe type «A»													
BOUIRA I	416R1020	H24	1	1				0	4	21	0	0	27
DIDOUCHE MOURAD	416R1622	H24	1	1				1	4	8	1	1	17
BAB EZZOUAR	416R1628	H24	1	1				0	4	12	0	0	18
MAZAFRAN II	416R1646	H24	1	1				1	4	12	0	0	19
BORDJ MENAIEL	416R3521	H24	1	0				1	4	12	0	0	18

* : sous réserve de la mise en exploitation de la baie de service.

Table des matières

Résumé	I
Abstract	II
المخلص	III
<i>Remerciements</i>	IV
Sommaire	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Liste des abréviations.....	VIII
Introduction Générale.....	1
CHAPITRE 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel de la recherche	6
Introduction du chapitre 01.....	7
1 Section 01 : Revue de la littérature	8
1.1 Etat des recherches empiriques sur le MIG	8
1.1.1 La réalité nuancée des différences générationnelles au travail	8
1.1.2 L'effet des pratiques managériales intergénérationnelles.....	9
1.1.3 Dans le contexte Algérien	11
1.2 État des recherches empiriques sur la Justice Organisationnelle	12
1.2.1 La robustesse de la structure multidimensionnelle	12
1.2.2 Le débat empirique central entre dimensions isolées perception globale.....	12
a) La démonstration empirique de la supériorité de la justice globale.....	13
b) Les confirmations empiriques ultérieures.....	13
1.2.3 La justice organisationnelle dans les contextes africains et MENA.....	14
1.3 Le choix de la perception globale de la justice organisationnelle	15
1.4 Articulation des Deux Champs	16
1.5 Positionnement et contribution de notre étude	17
1.5.1 Contribution théorique	17
1.5.2 Contribution contextuelle	17
1.5.3 Contribution managériale.....	18
1.6 Synthèse de la revue de littérature	18
2 Section 02 : Le cadre conceptuel de l'étude	19
2.1 Le Cadre conceptuel Du Management Intergénérationnel	19
2.1.1 Origine et conceptualisation du phénomène générationnel	19
a) La construction sociohistorique du concept de génération.....	19
b) Le concept de cohorte et le renouvellement social.....	20
c) La notion d'âge.....	20
d) La distinction conceptuelle entre âge, cohorte et génération.....	20

2.1.2	Les facteurs explicatifs de la diversité générationnelle au travail	21
a)	Les transformations démographiques.....	22
b)	Les transformations socio-économiques.....	22
c)	Les transformations technologiques	22
2.1.3	Les profils conceptuels des générations au travail	22
2.1.4	Les manifestations des écarts générationnels au travail	23
a)	Les valeurs et attentes professionnelles	24
b)	Le rapport au management et à l'autorité	24
c)	Les pratiques communicationnelles et technologiques	25
	Le Management De La Diversité Générationnelle	25
2.1.5	Définition et périmètre conceptuel du MIG	25
2.1.6	Les enjeux du management intergénérationnel	26
a)	Les conflits intergénérationnels	26
b)	Les stéréotypes et préjugés	26
c)	La communication intergénérationnelle	27
d)	Le transfert de connaissances entre générations	27
2.1.7	Les pratiques du management intergénérationnel	27
a)	L'adaptation du style de leadership	28
b)	La pratique du mentorat	28
c)	Le Tutorat Inverse	28
d)	La promotion d'une culture organisationnelle inclusive	29
e)	La Résolution des conflits intergénérationnels par la communication	29
2.2	Le Cadre Conceptuel De La justice Organisationnelle	29
2.2.1	Genèse du concept de justice organisationnelle	30
2.2.2	Les principales théories explicatives du phénomène	30
a)	La théorie des échanges sociaux de Peter M.Blau	31
b)	La théorie de l'heuristique d'équité de E.Allan Lind	31
c)	La théorie des cognitions référentielles de Robert Folger	31
2.2.3	La structure multidimensionnelle de la justice organisationnelle	31
2.2.4	Les limites de l'approche multidimensionnelle	32
a)	La perception synthétique des employés	32
b)	La difficulté de distinguer les dimensions dans la réalité	33
2.2.5	La construction de la perception globale de la justice	33
a)	Le processus cognitif	33
b)	L'accumulation des expériences organisationnelles	34
c)	Les pratiques organisationnelles	34
2.2.6	L'importance de la perception globale de la justice organisationnelle	34

a) Les attitudes des salariés.....	34
b) Les comportements organisationnels.....	35
2.3 La justice organisationnelle dans un contexte de diversité générationnelle	35
2.3.1 Les déterminant individuels de la perception de la JO	36
2.3.2 L'influence de l'âge sur la perception de la justice organisationnelle.....	36
a) La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle	36
b) Les transformations psychologiques et comportementales associées à l'âge	37
c) L'influence de l'âge dans un contexte de justice organisationnelle.....	37
c) La sensibilité à l'équité selon le cycle de vie.....	38
2.3.3 Les enjeux de la justice organisationnelle dans les organisations multigénérationnelles	39
a) La gestion des attentes différenciées entre les générations	39
b) Une difficulté de construire une justice organisationnelle cohérente	39
c) Une tension entre équité différenciée et équité perçue.....	40
d) La comparaison sociale.....	40
2.3.4 Le management intergénérationnel comme mécanisme de régulation de la justice 41	
a) Le rôle du manager dans la formation des perceptions de justice	41
b) L'arbitrage entre équité différenciée et équité perçue	41
c) La communication et la légitimation des pratiques organisationnelles.....	42
Conclusion du chapitre 01	42
CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET TERRAIN D'ENQUETE.....	44
Introduction du chapitre 02.....	45
1 Section 01 : Construction du modèle de recherche	46
1.1 Définition opérationnelle des concepts	46
1.2 Le modèle conceptuel de la recherche	47
2.4 Opérationnalisation et mesure des variables de recherche.....	49
2 Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche	51
2.1 La posture épistémologique.....	51
2.2 La méthodologie de recherche.....	52
2.3 L'approche méthodologique	52
2.4 La population de l'étude	53
2.5 La méthode d'échantillonnage	53
2.6 L'échantillon de l'étude.....	54
2.7 Techniques de recherches et collecte de données	54
2.7.1 L'Analyse documentaire	54
2.7.2 Le Questionnaire	55
2.7.3 Le mode de distribution du questionnaire	56

2.7.4	La conception du questionnaire	56
2.8	Traitement et analyse des données.....	58
3	Section 03 : présentation de l'organisme de l'accueil.....	58
3.1	La fondation historique de l'entreprise.....	59
3.2	La mission de NAFTAL	61
3.3	Les infrastructures de l'entreprise.....	62
3.4	Description de la macrostructure de NAFTAL	62
3.5	Présentation de la Branche Commercialisation.....	64
3.6	Présentation de la Direction Etudes & Planification.....	65
3.7	Répartition des effectifs de la Branche Commercialisation de Naftal.....	66
3.7.1	Par catégorie socio-professionnelle	67
3.7.2	Par âge	67
3.7.3	Par ancienneté.....	68
3.7.4	Par entité	69
3.8	Les postes de travail retenus pour le réseau station -service GD.....	70
3.9	Analyse des orientations RH de NAFTAL	71
3.9.1	La gestion de l'emploi	71
3.9.2	La politique de rémunération.....	71
3.9.3	La gestion des carrières.....	72
3.9.4	La formation	72
	Conclusion du chapitre 02	73
	Chapitre 03 : Analyse et discussion des résultats	74
	Introduction du chapitre 03.....	75
1	Section 01 : Présentation et Analyse des résultats	76
1.1	Le test de fiabilité	76
1.2	Analyse descriptive des profils des répondants	76
1.2.1	Selon le genre	77
1.2.2	Selon l'âge	78
1.2.3	Selon l'ancienneté	79
1.2.4	Selon le poste occupé	79
1.2.5	Selon la station-service	80
1.3	Analyse descriptive par Item.....	81
1.4	Analyse par tableaux croisés	98
1.5	Analyse de variance (ANOVA) selon l'appartenance générationnelle.....	100
1.6	Test de normalité des résidus standardisés	102
1.7	Test des hypothèses.....	102
1.7.1	Test de corrélation	102
1.7.2	Test de régression.....	104

1.8	Équation du modèle de régression	108
1.9	Taille d'effet du modèle (Cohen's f^2).....	109
1.10	Le modèle conceptuel enrichie après les résultats	110
2	Section 02 : Discussions des résultats	110
2.1	Discussion des résultats obtenus	110
2.2	Les recommandations managériales proposées	115
	Conclusion du chapitre 03	117
	Conclusion Générale	118
	Références Bibliographique	122
	ANNEXES	129
	Table des matières	144