

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
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique
en « Management de Projet & Entrepreneuriat »

Management intergénérationnel : la diversité générationnelle au sein des équipes entre conflits et collaboration

Élaboré par
OUCHENE Ali

Encadré par
Dr. BEKHITI Ali

Jury de soutenance

Dr. Kadi Omar

Président

MCB

Dr. Bekhiti Ali

Encadrant

MCB

Dr. Leboukhe Amina

Examinatrice

MCB

Année universitaire 2023-2024

Résumé

Cette recherche explore les interactions et les dynamiques intergénérationnelles au sein des environnements professionnels en Algérie, en mettant l'accent sur les générations des Baby-Boomers, Génération X, Millennials et Génération Z. En adoptant une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-structurés, l'étude vise à comprendre les perceptions, attentes et motivations des employés de différentes cohortes d'âge. L'analyse des données révèle que les Baby-Boomers valorisent la stabilité et la reconnaissance, tandis que les Millennials et la Génération Z recherchent davantage de flexibilité et d'opportunités de développement personnel. La Génération X se situe entre ces deux extrêmes, appréciant à la fois la sécurité de l'emploi et la possibilité d'innovation. Ces résultats mettent en lumière la nécessité pour les entreprises de développer des stratégies de gestion adaptées aux besoins spécifiques de chaque génération pour favoriser une collaboration intergénérationnelle efficace.

Mots clés : générations, collaboration, conflits, dynamique de groupe

Absract

This research explores intergenerational interactions and dynamics within professional environments in Algeria, focusing on Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z. Using a qualitative methodology based on semi-structured interviews, the study aims to understand the perceptions, expectations, and motivations of employees from different age cohorts. The analysis reveals that Baby Boomers value stability and recognition, while Millennials and Generation Z seek more flexibility and personal development opportunities. Generation X falls between these extremes, appreciating both job security and innovation opportunities. These insights highlight the need for companies to develop management strategies tailored to the specific needs of each generation to foster effective intergenerational collaboration.

Keywords: generations, collaboration, conflicts, group dynamic

ملخص

تستكشف هذه الدراسة التفاعلات والديناميات بين الأجيال في بيئات العمل في الجزائر، مع التركيز على جيل الطفرة السكانية، وجيل إكس، وجيل الألفية، وجيل زد. باستخدام منهجية نوعية تعتمد على المقابلات شبه المنظمة، تهدف الدراسة إلى فهم تصورات وتوقعات ودوافع الموظفين من الفئات العمرية المختلفة. يكشف التحليل أن جيل الطفرة السكانية يقدر الاستقرار والاعتراف، في حين يسعى جيل الألفية وجيل زد إلى مزيد من المرونة وفرص التطوير الشخصي. يقع جيل إكس بين هذه الأطراف، حيث يقدر كل من أمان الوظيفة وإمكانيات الابتكار. تسلط هذه النتائج الضوء على ضرورة قيام الشركات بتطوير استراتيجيات إدارية مصممة لتلبية احتياجات كل جيل لتعزيز التعاون الفعال بين الأجيال،

الكلمات المفتاحية: الأجيال، التعاون، الصراع، ديناميات المجموعة

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant Dr. Bekhiti Ali, pour son encadrement, sa patience et sa confiance tout au long de ce travail de recherche. Mes remerciements vont également à Mme Belliman Wissem pour ses précieux conseils, son expertise et son soutien inébranlable ont été d'une aide inestimable et ont grandement contribué à l'aboutissement de ce projet.

Je souhaite remercier mon tuteur de stage Mr RACHID Ali pour son professionnalisme, ses remarques et suggestions ont été précieuses et m'ont permis d'en améliorer la qualité.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des professeurs de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour leur enseignement de qualité et les connaissances qu'ils m'ont transmises durant mes années d'études. Leur passion et leur dévouement pour la recherche m'ont inspiré et motivé à poursuivre mes propres questionnements scientifiques.

Je ne saurais oublier ma famille, ma chère *MAMAN*, pour leur soutien indéfectible et pour avoir toujours cru en moi. Leurs encouragements ont été mon refuge et ma motivation durant tout le parcours académique.

Un merci spécial à tous les membres de ma deuxième famille « Club Formation des Compétence », à mes camarades de classe et amis, *Nabil, Malek, Imad, Mustapha* pour leurs encouragements, leurs échanges intellectuels stimulants et pour tous les moments partagés.

Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif autant que personnel, et je suis profondément reconnaissant envers tous ceux qui m'ont accompagné.

Table des matières

RESUME	i
REMERCIEMENTS	_iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	5
SECTION : Revue de la littérature	6
1.1 Analyse des études antérieures :.....	6
1.2 Valeur ajoutée de notre étude	10
SECTION 2 : Cadre conceptuel	11
2.1 Gestion de la diversité :.....	11
2.2 Notions des générations	11
2.2.1 Génération des baby-boomers	11
2.2.2 Génération X	12
2.2.3 Génération Y	12
2.2.4 Génération Z.....	13
2.3 Défis de la diversité générationnelle	14
2.3.1 Différences de valeurs et de priorités	15
2.3.2 Communication intergénérationnelle	15
2.3.3 Gestion des attentes et des motivations.....	16

2.4	Avantages de la diversité générationnelle	17
2.4.1	Créativité et innovation accrues	17
2.4.2	Réduction des conflits	18
2.4.3	Rétention des talents.....	19
2.5	Conflits intergénérationnels	21
2.5.1	Chocs intergénérationnels	22
2.5.2	Sources de conflits intergénérationnels	22
2.6	Stratégies de management intergénérationnel pour une collaboration efficace ...	23
2.6.1	Valorisation des expériences et des savoirs des seniors	24
2.6.2	Mentorat réciproque entre les générations	24
2.6.3	Mixité intergénérationnelle pour une meilleure complémentarité	24
2.6.4	Promotion d'une culture reconnaissant l'expérience	25
2.6.5	Canaliser les conflits intergénérationnels par la communication.....	25
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....		26
SECTION 1 : Presentation de l'organisme d'accueil.....		27
1.1	Historique	27
1.2	Groupe cosider	27
1.3	Algérienne de Rénovation, d'Entretien et de Maintenance	28
SECTION 2 : Methodologie de la recherche.....		30
2.1	Épistémologie de la Recherche	30
2.2	Paradigme de Recherche	30

2.3	Méthodologie	31
2.4	Recherche qualitative	31
2.4.1	Entretien semi-structuré	32
2.4.2	Analyse de contenu dans la recherche qualitative.....	32
2.4.3	Techniques de collecte et d'analyse des données.....	32
2.4.4	Guide d'entretien	33
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION		36
SECTION 1 : Analyse de contenu des entretiens.....		37
SECTION 2 : Discussion des resultats.....		42
SECTION 3 : Ameliorer la collaboration intergenerationnelle en entreprise		45
7.1	Favoriser les équipes mixtes	45
7.2	Organiser des ateliers de formation mixtes	45
7.3	Adopter des pratiques de travail flexibles	46
7.4	Promouvoir une culture de feedback continu.....	46
7.5	Former les managers aux dynamiques Intergénérationnelles.....	47
7.6	Intégrer la Psychologie du Travail dans la Gestion des Ressources Humaines ...	47
7.7	Matrice de Diversité Intergénérationnelle	48
CONCLUSION.....		49
BIBLIOGRAPHIE		53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Différences générationnelles entre les cohorte d'ages X, Y et Z	14
Tableau 2 Principales caractéristiques des lieux de travail multigénérationnels positifs et productifs	20
Tableau 3 Code des répondants aux question de l'entretien	37
Tableau 4: Matrice de diversité intergénérationnelle	48

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans le monde professionnel actuel, les entreprises sont de plus en plus composées de travailleurs issus de diverses générations, chacune ayant ses propres caractéristiques, valeurs et attentes. Cette diversité générationnelle, bien que riche en perspectives et en talents, pose également des défis significatifs en termes de gestion et de collaboration. Les Baby Boomers, la Génération X, les Millennials et la Génération Z apportent des styles de travail, des compétences technologiques et des attentes professionnelles variées qui peuvent être sources de malentendus et de conflits. C'est dans ce contexte que ce mémoire explore la dynamique intergénérationnelle au travail, avec l'objectif de comprendre et de proposer des stratégies pour optimiser la collaboration entre ces différentes générations.

La diversité générationnelle au travail n'est pas seulement une réalité démographique, mais aussi une opportunité pour les entreprises de tirer parti de la richesse des perspectives et des expériences variées (Bourhis & Mekkaoui, 2010). Cependant, pour que cette diversité soit un atout plutôt qu'une source de conflit, il est crucial de mettre en place des stratégies de management adaptées. Le management de la diversité vise à créer un environnement inclusif où chaque génération se sent valorisée et où les différences sont perçues comme des forces (Dubar, 2014). Une bonne gestion de la diversité générationnelle peut améliorer l'innovation, la satisfaction au travail et la performance globale de l'entreprise (Fernandez, 2013).

Objectif principal

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser les différences générationnelles sur la dynamique des équipes au sein de l'entreprise. En comprenant mieux comment les divergences générationnelles influencent les interactions et les performances, nous pouvons identifier des approches pour améliorer la cohésion et l'efficacité des équipes.

Objectifs secondaires

Examiner les attentes professionnelles et le comportement des différentes générations : Cette étude vise à identifier les motivations, les attentes et les comportements spécifiques à chaque génération, en se concentrant sur des aspects tels que le salaire, l'avancement professionnel et la reconnaissance (Meier, 2016).

Proposer des suggestions d'amélioration pour optimiser la collaboration intergénérationnelle : Sur la base des analyses effectuées, ce mémoire proposera des suggestions pratiques pour améliorer la collaboration entre les générations, réduisant ainsi les points de friction et augmentant la productivité et la satisfaction des employés.

Dans ce but, notre question de recherche sera : « existe-ils des différences intergénérationnelles qui influencent les dynamiques de travail et la gestion des ressources humaines dans les organisations ? »

Pour répondre à cette question principale, Nous posons les sous questions suivantes :

- Quelles sont les attentes spécifiques des différentes générations en matière de conditions de travail et d'opportunités de carrière ?
- Quelles sont les attitudes professionnelles prédominantes parmi les différentes générations ?
- Comment le mode de communication et l'adoption des nouvelles technologies varie-t-ils entre les générations ?

Ces questions et sous-questions sont conçues pour explorer en profondeur les différentes facettes des interactions intergénérationnelles dans un contexte professionnel, en utilisant une méthodologie qualitative basée sur des entretiens et une analyse de contenu.

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux, chacun abordant un aspect fondamental de l'étude des rapports intergénérationnels en entreprise.

Le premier chapitre pose les fondations théoriques de l'étude. Il commence par une **revue de la littérature** qui explore les recherches existantes sur la diversité générationnelle et ses impacts sur le lieu de travail. Ensuite, le **cadre conceptuel** est établi, permettant de définir les concepts clés et les théories qui sous-tendent l'analyse des dynamiques intergénérationnelles.

Le deuxième chapitre se concentre sur la dimension méthodologique et contextuelle de la recherche. Il débute par une **présentation de l'entreprise d'accueil**, décrivant l'organisation où l'étude a été menée, ses caractéristiques et son importance pour la recherche. Ensuite, la **méthodologie de recherche** est détaillée, incluant la conception de l'étude, les outils de collecte de données, ainsi que les méthodes d'analyse employées.

Le troisième chapitre présente les **résultats** obtenus et propose une **discussion** approfondie sur leurs implications. Une **analyse de contenu des entretiens** est d'abord réalisée, révélant les principales thématiques ressorties des discussions avec les participants. Ce chapitre se poursuit avec une **synthèse des résultats et leur interprétation**, offrant un regard critique sur leur signification pour la compréhension des rapports intergénérationnels. Enfin, des **recommandations pratiques** sont proposées pour améliorer la collaboration intergénérationnelle au sein des organisations, avec des stratégies spécifiques destinées aux gestionnaires de ressources humaines pour favoriser l'intégration et la coopération entre les différentes générations

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Introduction

Ce chapitre pose les bases théoriques de notre étude sur la gestion de la diversité générationnelle en entreprise. Il commence par une revue de la littérature, analysant les recherches existantes pour situer notre contribution et identifier les lacunes. Ensuite, il présente le cadre conceptuel, explorant les théories et modèles qui éclairent les dynamiques intergénérationnelles au travail. Cette double approche vise à fournir une fondation solide pour l'analyse des résultats et les recommandations pratiques de notre recherche.

Section 1 : Revue de la littérature

1.1 Analyse des études antérieures :

Article 01: “ Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis”

L'étude (Kim, 2018) vise à mieux comprendre les attitudes au travail des différentes générations, en particulier les milléniaux, et à recommander des stratégies pour les organisations afin de gérer l'utilisation de la technologie au travail par cette génération.

Méthodologie : L'étude s'appuie sur une méta-analyse de recherches antérieures sur les différences générationnelles, le contrôle organisationnel et le cyberloafing (utilisation de l'internet à des fins personnelles pendant les heures de travail). Elle examine les caractéristiques uniques des milléniaux qui les poussent à utiliser la technologie à des fins personnelles au travail.

Résultats : Les milléniaux sont plus susceptibles d'utiliser la technologie pour des raisons personnelles au travail, ce qui peut affecter la productivité. Cette génération attache moins d'importance au travail comme centre de leur vie, privilégie davantage l'équilibre travail-vie personnelle et a une éthique de travail différente par rapport aux générations précédentes.

Recommandation de la recherche : L'étude note que les approches strictes pour contrôler l'utilisation de la technologie (comme la surveillance rigide ou la permissivité totale) peuvent conduire à des résultats dysfonctionnels. Il est recommandé de trouver un équilibre et d'adopter des politiques technologiques basées sur une compréhension partagée et une formation adéquate pour les milléniaux et leurs gestionnaires.

Article 02: “The Influence of generational diversity management and leader–member exchange on innovative work behaviors mediated by employee engagement”

La recherche de (Hapsari, Stoffers, & Gunawan, 2019) se concentre sur l'influence de la gestion de la diversité générationnelle et de la qualité des échanges entre les leaders et les membres sur les comportements de travail innovants, médiés par l'engagement des employés. L'étude a été menée auprès de 1839 employés d'une grande entreprise de télécommunications en Indonésie, représentant trois générations différentes (Baby Boomers, Gen X et Gen Y).

Méthode de la recherche :

- Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire en ligne.
- L'analyse des données a été effectuée en utilisant des statistiques descriptives et inférentielles.
- Les mesures utilisées comprenaient des échelles de Likert pour évaluer la qualité des échanges entre les leaders et les membres, la gestion de la diversité générationnelle, l'engagement des employés et les comportements de travail innovants.

La qualité de la recherche est solide, avec des mesures fiables et valides utilisées pour évaluer les variables clés. L'article aborde un sujet important et actuel concernant la gestion de la diversité générationnelle et son impact sur l'engagement des employés et les comportements de travail innovants.

- Les résultats sont cohérents avec la littérature existante sur le sujet.

Article 03: Coopérations intergénérationnelles , Quels outils mobilisés pour quels objectifs

L'étude de (Natacha & Alain , 2012) vise à identifier les outils de coopération intergénérationnelle utilisés dans les entreprises et à comprendre les finalités recherchées par la mise en œuvre de ces outils. Le but est d'analyser comment ces coopérations peuvent contribuer à l'augmentation du taux d'emploi des seniors et à la redéfinition des relations de travail au sein des entreprises.

Méthodologie : L'étude repose sur l'analyse de 126 accords et plans d'action seniors signés en Bretagne. Ces documents ont été collectés par la DIRECCTE Bretagne et représentent 15 % des demandes de rescrits déposées au 31 mai 2010. L'échantillon comprend des entreprises de

divers secteurs (industrie, services, commerce, transport, construction) avec une majorité d'entreprises de taille moyenne (50 à 300 salariés).

Résultats :

L'étude a mis en évidence trois outils principaux de coopération intergénérationnelle : la participation à des jurys d'examens, la constitution d'équipes mixtes et le tutorat. Ces outils sont utilisés pour :

- Gérer prévisionnellement les compétences, en identifiant les lacunes chez les jeunes recrues potentielles.
- Former et transmettre les compétences au sein de l'organisation, en facilitant le partage d'expériences entre générations.
- Assurer la transmission des savoirs et savoir-faire essentiels à la continuité et au développement des activités de l'entreprise

Article 04 : Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail: Proposition d'un modèle

Cette étude de (Grima, 2007) vise à comprendre l'impact des conflits intergénérationnels sur les relations des employés avec l'entreprise et leur attitude envers le travail, et propose un modèle explicatif.

Méthodologie

L'étude utilise une approche qualitative et quantitative, impliquant des enquêtes et des entretiens avec des employés de différentes générations dans diverses entreprises pour recueillir des données sur leurs expériences et perceptions des conflits intergénérationnels.

Résultats

Les résultats montrent que les conflits intergénérationnels peuvent affecter négativement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la collaboration entre les employés de différentes générations. Cependant, ils mettent également en évidence que la mise en place de stratégies de gestion proactive, telles que la formation à la communication intergénérationnelle et les initiatives de mentorat, peut atténuer ces effets négatifs et améliorer la cohésion et la productivité au sein de l'entreprise.

Limites de la recherche

Les limites incluent la diversité limitée des entreprises et des secteurs étudiés, ce qui peut affecter la généralisation des résultats. De plus, la nature auto-rapportée des données peut introduire des biais subjectifs dans les réponses des participant

Article 05 : Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité

L'étude de (MRHARI & DINAR, 2019) vise à explorer les dynamiques intergénérationnelles au sein des entreprises, en se concentrant sur les interactions entre différentes générations de travailleurs. L'objectif est d'identifier les outils de coopération et les sources potentielles de conflit, afin de proposer des stratégies pour améliorer la cohésion et l'efficacité organisationnelle.

Méthodologie

L'analyse repose sur une étude qualitative des accords et plans d'entreprises relatifs aux politiques intergénérationnelles. Les chercheurs ont examiné un échantillon représentatif de ces documents pour identifier les objectifs principaux, les outils de coopération utilisés, et les résultats observés.

Résultats

L'étude a mis en évidence trois objectifs principaux des entreprises :

Intégration des nouveaux salariés : Utilisation du tutorat par des seniors pour accompagner les nouveaux employés, favoriser leur intégration et améliorer leur fidélisation.

Gestion et transmission des compétences : Développement du tutorat et de la formation continue pour permettre le partage des savoirs et des savoir-faire entre générations.

Mobilisation des acteurs de l'entreprise : Constitution d'équipes de travail mixtes en âge et participation des seniors à des jurys d'examens pour maintenir et développer les compétences internes.

1.2 Valeur ajoutée de notre étude

Comparée aux études précédentes, notre recherche offre une contribution unique en se concentrant spécifiquement sur le contexte algérien, une région souvent sous-représentée dans la littérature sur les dynamiques intergénérationnelles. En mettant en lumière les préférences et comportements spécifiques des générations dans ce contexte culturel, l'étude enrichit la compréhension globale des dynamiques intergénérationnelles et propose des stratégies de gestion adaptées à la réalité locale. De plus, l'accent mis sur la communication intergénérationnelle et les comportements innovants fournit des insights pratiques pour les gestionnaires souhaitant optimiser la collaboration et l'innovation dans des équipes diversifiées.

Section 2 : Cadre conceptuel

2.1 Gestion de la diversité :

La gestion de la diversité peut être définie de manière générale comme la gestion des personnes en valorisant leurs différences et en les rassemblant, indépendamment du sexe, de l'appartenance ethnique, de la religion, de l'âge, du handicap. La diversité est souvent associée à une évolution vers la responsabilité sociale et l'éthique des entreprises (Hédia & Pete , 2010).

2.2 Notions des générations

Dans un monde en évolution rapide et en proie à de profonds bouleversements sociaux, les méthodes de travail doivent être adaptées à chacun. Parce que chaque génération a ses qualités mais aussi ses défauts, la coexistence professionnelle est un défi que les professionnels doivent savoir relever.

L'approche générationnelle nous donne la définition de « un groupe de personnes nées à une certaine période, partageant des expériences, des influences et des normes communes » (Éditions EMS , 2014)

Les générations présentes dans le milieu professionnel sont généralement classées en différentes catégories, chacune ayant ses propres caractéristiques et valeurs, afin de les gérer, il est important de comprendre leurs différences en termes de leurs caractéristiques et leurs attentes.

On distingue 5 grandes nomenclatures de générations :

2.2.1 Génération des baby-boomers

« Nés entre 1945 et 1964, représentent la génération qui a bénéficié de la croissance et du plein emploi. C'est elle qui a inventé la société de consommation et croit en la réussite sociale. Elle recherche la réussite professionnelle, est loyale envers l'entreprise et la hiérarchie tout en prônant l'autonomie individuelle. Ce groupe part progressivement à la retraite » (Cécile Dejoux, 2011).

Des études montrent que les baby-boomers partagent certaines valeurs et intérêts avec la génération Y, notamment une volonté de contribuer à un changement positif dans la société ainsi

qu'une recherche de flexibilité et un lien profond avec ses collègues de travail (Hewlett, Sherbin, & Sumberg, 2009).

Ils sont également décrits comme apportant de nouveaux modes de vie et attitudes à l'égard du vieillissement et de la retraite, et sont considérés comme une génération susceptible de causer des problèmes économiques ou de santé. (Phillipson, Leach, Money, & Biggs, 2008)

2.2.2 Génération X

Les personnes nées entre les années 1965 et 1980, représente la génération X qui présente des caractéristiques et des comportements distincts dans le contexte du travail.

Des recherches montrent que les différences générationnelles, bien que souvent structurées, peuvent être moins évidentes qu'on ne le pense généralement, les employés de la génération X et des baby-boomers du secteur public ont de nombreux désirs similaires, avec des différences significatives centrées sur le développement personnel (Jurkiewicz, 2000).

Les préférences d'apprentissage sur le lieu de travail de la génération « X » incluent l'apprentissage par l'action et l'apprentissage incident, avec une conscience de la nécessité d'une formation formelle mais aussi des suggestions pour l'améliorer. Cela peut être pertinent pour les employeurs qui souhaitent fidéliser les employés de la génération X en adaptant les opportunités d'apprentissage et de développement de carrière. (Bova & Kroth, 2001)

L'opportunité pour la génération X est de devenir un pont efficace entre les baby-boomers et les Millennials. La première étape consiste à comprendre les dynamiques des deux côtés de la relation, et à saisir et maîtriser l'état d'esprit des Millennials, qui sont le produit d'un environnement, d'une culture et d'une « éducation différente ». (Caraher, 2015).

2.2.3 Génération Y

La génération Y, également connue sous le nom de *Millennials*, est un groupe démographique né du début des années 1980 au milieu des années 1990. Cette génération a grandi en tant que natif du numérique et a connu une transition vers la technologie et l'ère des appareils mobiles. Les Millennials sont connus pour leur flexibilité de travail, leur équilibre travail-vie personnelle et leur connaissance de la technologie numérique. Ils recherchent des emplois qui leur apportent de la joie et des opportunités et ont des attentes élevées en matière d'évolution de carrière. Ils sont optimistes et ont une éthique de travail positive (Le glossaire Empuls, s.d.).

Dans le contexte du travail, la génération Y a des attentes spécifiques, comme un fort travail d'équipe, une recherche de sens et un besoin d'autonomie. Ils sont nés à l'ère de la numérisation et développent, consomment et travaillent selon de nouvelles manières qui ne sont pas toujours faciles à comprendre pour leurs collègues et les générations précédentes. Ils apportent aux entreprises les innovations organisationnelles et structurelles nécessaires à leur adaptation au monde virtuel (Declerck, 2021).

Pour enrichir notre compréhension de la génération Y et de sa définition, nous pouvons résumer la gestion idéale de cette population spécifique en un seul mot : participative, cela signifie donner à ces personnes l'opportunité de proposer des idées et de contribuer à la prise de décision et ainsi laisser s'exprimer leurs capacités de leadership. Le pouvoir patriarcal n'a aucun impact sur cette génération, qui sait très bien ce qu'elle veut et n'a pas peur d'aller chercher ailleurs si son employeur ne lui fournit pas un travail adapté à ses besoins (Declerck, 2021).

2.2.4 Génération Z

La génération Z, également connue sous le nom d'iGen, est la génération la plus récente à entrer sur le marché du travail. Cette génération se caractérise par des attentes et des caractéristiques professionnelles distinctes, façonnées par les progrès technologiques et des contextes socio-économiques uniques.

La génération Z valorise le leadership adaptatif, la motivation intrinsèque, le travail d'équipe et les interactions sociales positives, et le risque de conflit sur le lieu de travail dans ces domaines augmente lorsqu'il est géré par les Millennials. (Gabrielova & Buchko, 2021)

L'étude de (Ozkan & Solmaz, 2015) montre que les individus de la génération Z favorisent une vie professionnelle-personnelle équilibrée et s'intéressent aux carrières dynamiques et adaptables. Parallèlement, les résultats de la recherche de (Maloni, Hiatt, & Campbell, 2019) indiquent que les membres de cette génération accordent une grande importance à l'acquisition de solides compétences pour bâtir une carrière professionnelle stable et progresser rapidement sur le marché du travail.

La génération Z entre sur le marché du travail avec des attentes spécifiques en matière de leadership, de motivation, de collaboration et d'interaction sociale, ils attendent des collaborateurs qu'ils leur offrent une formation appropriée, une atmosphère de travail agréable et des styles de communication et de gestion privilégiés en fonction de leur arrivée en tant

qu'employés (Said, Rashid, & Othman, 2020). Ils ont également tendance à changer d'emploi, ce qui souligne l'importance de la satisfaction au travail et de la motivation à s'engager envers leur organisation. Les employeurs doivent être conscients de ces attentes pour attirer et retenir efficacement les talents de la génération Z (Rani, Jalih, & WidyowatiL, 2022).

Tableau 1 : Différences générationnelles entre les cohorte d'ages X, Y et Z

	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
Année de naissance	1965-1980	1980-1995	1995-2010
Ce qu'il recherche au travail	Équilibre travail famille	Liberté et flexibilité	Sécurité et stabilité
Appareil de prédilection	Ordinateur portable	Tablette et téléphone	Trop tôt pour le dire!
Moyen de communication privilégié	Texto	En ligne et mobile	Vidéo
Trait caractéristique	Loyal	Entrepreneur	Multitâche
Perception de l'autorité	Peu impressionnant	Politesse	Communication
Style de leadership qui lui correspond	Compétence	Rassemblement	Dialogue
Ce qui compte le plus	Statut social	Expérience (voyage, soupers, etc.)	Réalité, recherche de la vérité

Source : (Rani, Jalih, & WidyowatiL, 2022)

2.3 Défis de la diversité générationnelle au travail

La diversité générationnelle dans le milieu professionnel représente un défi complexe pour les organisations modernes. Avec quatre générations de travail, chacune avec sa propre perspective et son propre style de communication, les équipes de travail sont de plus en plus composées de membres de différentes générations. Cette diversité d'âge, bien qu'appréciée par les salariés et perçue comme un facteur de performance des équipes, provoque des tensions, notamment en termes de communication et de transfert de connaissances (Becker, Richards, & Stollings, 2020).

En outre, les différences d'attitudes, de valeurs et de croyances entre les générations influencent également les attentes en matière de leadership. La recherche de (Rajput, Bali, & Kesarwani, 2013) a révélé des différences significatives dans les styles de leadership favorisés par les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Il est important que les managers doivent réviser leur style de leadership pour répondre aux besoins et attentes changeants d'une main-d'œuvre diversifiée.

2.3.1 Différences de valeurs et de priorités

Les différences de valeurs et de priorités entre générations sur le lieu de travail constituent un enjeu majeur dans le management de la diversité générationnelle. Ces différences affectent les attitudes, les comportements et les attentes des employés, ce qui peut entraîner des défis pour l'organisation.

Chaque génération est façonnée par des événements historiques et sociaux qui ont influencé ses valeurs et ses priorités au travail. Les traditionalistes, nés avant 1946, valorisent le devoir et l'autorité, tandis que la génération Y, née entre 1980 et 2000, valorise l'équilibre travail-vie personnelle (Lakmal, 2014). Ces différences de valeurs peuvent entraîner des tensions et des incompréhensions au sein des équipes, nécessitant une gestion prudente de la part des dirigeants pour favoriser la coopération et l'engagement.

Des études montrent que les valeurs du travail varient considérablement d'une génération à l'autre, ainsi que des tendances différentes reflétant les priorités et les motivations uniques de chaque groupe. Les générations plus âgées valorisent le statut et l'autonomie, tandis que les nouvelles générations mettent l'accent sur les conditions de travail et les récompenses (Hansen & Leuty, 2012). Les Millennials en particulier montrent une préférence pour l'innovation et le travail d'équipe, et leurs valeurs professionnelles semblent rester stables dans le temps. Ces différences soulignent l'importance pour les organisations d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour répondre aux diverses attentes de leur main-d'œuvre multigénérationnelle (Park & Sunyoung, 2022).

2.3.2 Communication intergénérationnelle

La communication intergénérationnelle constitue un défi majeur dans des environnements de travail diversifiés. Chaque génération a ses propres préférences de communication, des réunions en face-à-face à la messagerie instantanée.

Les études révèlent que les stéréotypes et les différences de points de vue entre les générations peuvent affecter la qualité des interactions. Il est essentiel d'élaborer des stratégies appropriées pour tirer parti des forces de chaque génération et favoriser un environnement de travail inclusif et productif (Kaplan, Sánchez, & Hoffman, 2017). La taille de l'entreprise et la diversité culturelle sont également des facteurs qui modèrent les dynamiques intergénérationnelles. Les organisations doivent donc être conscientes de ces dynamiques pour gérer efficacement leurs équipes multigénérationnelles et multiculturelles (Sipa, 2017).

La diversité culturelle dans la communication selon (Lomia, 2017) présente des défis et des avantages, nécessitant une compréhension des obstacles et des opportunités dans des équipes culturellement diverses. Parallèlement, le travail de (Hartijasti, Irawanto, & Riani, 2020) mentionne que les perceptions du comportement du leadership varient selon les générations, avec des différences dans les préférences en matière de styles de gestion et de communication directe. Tous ces variables peuvent conduire à des conflits intergénérationnels en cas de mauvaise gestion.

2.3.3 Gestion des attentes et des motivations

Gérer les attentes et les motivations des différentes générations dans le milieu du travail constitue un autre défi important. La génération des baby-boomers peut rechercher la reconnaissance et l'avancement de carrière, tandis que la génération X valorise l'indépendance et l'équilibre travail-vie personnelle (Lakmal, 2014). Les dirigeants doivent être attentifs aux besoins et attentes de chaque génération, par l'élaboration des approches de management afin de répondre efficacement à ces diverses aspirations.

Les études sur les différences générationnelles sur le lieu de travail montrent des résultats mitigés. Premièrement, (Heyns & Kerr, 2018) ont constaté que les employés des secteurs public et privé présentaient peu de différences significatives en matière de motivation au travail d'une génération à l'autre, ce qui suggère que l'écart observé pourrait être dû aux étapes de la vie et à la carrière plutôt qu'à des influences sociologiques spécifiques à un groupe.

(Rossem, 2019) ajoute que les perceptions de la motivation au travail varient selon les générations, ce qui peut expliquer les effets différents d'une même motivation sur chaque groupe. Par ailleurs, le travail de (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020) note des différences dans la manière dont chaque génération valorise les différentes sources de

motivation au travail. Bien que les préférences pour le travail en équipe et la flexibilité du lieu de travail ne diffèrent pas significativement entre les générations.

(Dokadia, Rai, & Chawla, 2015) ont remarqués dans leurs travail que les Millennials préfèrent travailler individuellement et recevoir des commentaires immédiatement. Cependant, (Kinger & Kumar, 2023) notent des différences significatives dans les valeurs du travail entre les générations, les baby-boomers valorisant davantage le statut et la valeur extrinsèque au sein de l'organisation que la génération Y.

Ces recherches révèlent que même s'il existe certaines différences générationnelles dans les valeurs et les motivations au travail, elles ne sont pas aussi nettes que les stéréotypes populaires pourraient le laisser croire. Les différences qui existent semblent être influencées par des facteurs tels que le stade de la vie, les changements de personnalité et le contexte national. Les organisations devraient se concentrer sur la création d'un environnement de travail qui répond aux besoins individuels plutôt que de traiter les groupes générationnels comme homogènes. Cela implique de reconnaître et de répondre aux besoins spécifiques de chaque génération en matière d'équilibre travail-vie personnelle, de reconnaissance et de motivation intrinsèque et extrinsèque.

2.4 Avantages de la diversité générationnelle

La diversité générationnelle au travail apporte de nombreux avantages, notamment en termes d'échange et de partage des connaissances, de créativité et d'innovation, d'adaptation au changement, de compréhension intergénérationnelle et de renforcement de la communication. Les entreprises modernes qui encouragent l'inclusion, l'équité et l'égalité des chances et la collaboration intergénérationnelle peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre plus créative, dynamique et productive.

2.4.1 Créativité et innovation accrues

Chaque génération apporte des perspectives uniques. En encourageant la diversité générationnelle, les entreprises peuvent stimuler l'innovation et la créativité. Les nouvelles idées naissent souvent de la diversité des expériences et des perspectives.

La diversité générationnelle dans les entreprises est souvent perçue comme un défi à relever, mais elle peut aussi être une source précieuse de créativité et d'innovation. Les recherches sur

la relation entre la diversité des employés et l'innovation montrent que des différences telles que le niveau d'éducation et le sexe peuvent améliorer les performances d'innovation d'une entreprise (Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011). En particulier, la gestion de la diversité générationnelle et la qualité de la communication entre les dirigeants et les membres des équipes ont une influence positive sur les comportements innovants au travail, dans lesquels l'engagement des salariés joue un rôle de médiateur principal (Hapsari, Stoffers, & Gunawan, 2019). De plus, la diversité de l'information semble modérer l'impact des réflexions divergentes sur la génération d'idées commerciales, soulignant l'importance d'incorporer des perspectives diverses pour promouvoir la croissance commune des entreprises (Gielnik, Frese, Graf, & Kampschulte, 2012). Ainsi, il apparaît que l'intégration de plusieurs générations au sein d'une équipe peut enrichir le processus d'identification des opportunités et favoriser un environnement propice à l'innovation.

2.4.2 Réduction des conflits

La diversité générationnelle sur le lieu de travail est souvent considérée comme une source potentielle de conflits, mais elle peut également être un outil puissant pour réduire des conflits similaires. La recherche de (Urlick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, 2016) a commencé à examiner empiriquement la nature, les causes et les réponses aux conflits intergénérationnels. Une étude qualitative d'échantillons de diversité générationnelle révèle des tensions fondées sur les valeurs, les comportements et l'identité, résultant des différences cognitives entre les générations. Les stratégies utilisées par les membres des différentes générations pour faire face à ces tensions incluent des approches axées sur la réussite, l'image et l'ego

De plus, les facteurs contextuels, qu'ils soient sociaux ou liés au travail, influencent les perceptions intergénérationnelles. Un modèle émergent illustre les interactions dynamiques qui se produisent lorsque des différences générationnelles perçues émergent et sont abordées de manière tactique (Urlick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, 2016). La diversité dans les groupes de travail, qu'elle soit basée sur des caractéristiques superficielles telles que la race et le sexe ou sur des caractéristiques plus profondes telles que l'influence, l'expérience et les connaissances, a des impacts différents sur le processus et les des groupes de travail (King, Hebl, & Bear, 2009).

Enfin, une étude empirique de (Franco, Virgilio, & Pietro, 2011) sur la diversité et les conflits en équipe montre que les conflits, souvent considérés comme négatifs, peut en réalité être un outil puissant de changement organisationnel s'il est géré rapidement. La diversité au sein des

groupes est une composante importante du processus de conflit. Si la diversité est inévitable, les équipes de travail doivent apprendre à la gérer de manière positive. Une gestion efficace de la diversité nécessite plus que des énoncés de mission axés sur l'équité et le respect ; elle nécessite une gestion active et compétente.

La diversité générationnelle, bien gérée, peut agir comme un catalyseur du développement positif des équipes de travail, en transformant les conflits potentiels en opportunités de collaboration et d'innovation.

2.4.3 Rétention des talents

La diversité générationnelle est devenue un facteur clé pour retenir les talents dans les organisations modernes. Des études montrent que différentes générations présentent des attentes et des comportements différents au travail, ce qui nécessite des stratégies de gestion des talents sur mesure pour répondre à ces divers besoins. Par exemple, les générations plus jeunes, comme les X^{ers} nés après 1964, font preuve d'une forte orientation vers l'apprentissage et d'un engagement organisationnel moindre que les générations plus âgées, comme les baby-boomers nés entre 1946 et 1964. Cette orientation vers l'apprentissage prédit leur intention de rester dans la même organisation, mettant en évidence l'importance de s'engager dans la gestion de carrière pour retenir les talents (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

Il est important que ces stratégies soient flexibles et inclusives, prenant en compte les différences générationnelles, notamment l'origine ethnique et le sexe. La création d'une culture organisationnelle flexible est essentielle pour attirer et retenir des travailleurs talentueux de différentes générations, car toutes semblent valoriser la flexibilité sur le lieu de travail (Poisat, Mey, & Sharp, 2018)

De plus, la gestion des talents doit être adaptée pour développer les compétences des Millennials, car des activités telles que le mentorat, le leadership stratégique et l'utilisation des réseaux sociaux ont un impact positif sur leur intention de rester dans l'entreprise (Younas & Bari, 2020). Les organisations doivent également répondre aux divers besoins de la main-d'œuvre multigénérationnelle d'aujourd'hui, notamment la génération silencieuse, les baby-boomers et la génération créativité, pour attirer, gérer et retenir les talents (Kostanek & Khoreva, 2018).

L'équité organisationnelle et la diversité générationnelle jouent également un rôle modérateur dans la rétention des administrateurs universitaires, ce qui suggère que les pratiques de gestion des ressources humaines équitables et diversifiées sont des facteurs qui ont une influence décisive sur la rétention (Harun & Ahmad, 2022).

Tableau 2 Principales caractéristiques des lieux de travail multigénérationnels positifs et productifs

1. Co-crédation de valeur :
Un lieu de travail hautement performant donne la prioritéd aux processus de cocrédation de valeur impliquant les employéd. La participation d ces processus produit un bien-êtré et une satisfaction au travail plus élevéd d toutes les gédérations. Exemples : encourager les employéd d partager leurs idéd, favoriser la collaboration entre les dpartementés et les équiped et crédér une culture qui valorise l'innovation et l'amélioration continue.
2. Axéd sur la satisfaction au travail :
La satisfaction au travail devrait êtré un critère important pour l'évaluation de la rédussite professionnelle et est au centre des lieux de travail multigédrationnels hautement performants. Quelle que soit la gédération, les salariéd qui sont satisfaités de leur travail et se sentent valoriséd sont plus susceptibles d'êtré performants.
3. Équilibre travail-vie personnelle (WLB) :
Les lieux de travail hautement performants s'efforcent d'aider tous les employéd de toutes les gédérations d réaliser leurs prédférences en matièred d'équilibre travail-vie personnelle et d donner la prioritéd d leur bien-êtré. La recherche démontre que les jeunes gédérations (Millennials et Gen Z) en particulier exigent davantage de stratédgies d'équilibre travail-vie personnelle (WLB) pour améliorer leur motivation au travail et leur qualitéd de vie. WLB est gédnéralement atteint en offrant des services de garde d'enfants, des horaires flexibles et des options d'emploi alternatives.
4. Bien-êtré des employéd :
Les lieux de travail hautement performants donnent la prioritéd au bien-êtré des employéd en rédpondant d leurs besoins autodéterminéd. Cela implique de fournir aux employéd de toutes les gédérations les ressources spécifiques, le soutien et l'autonomie dont ils ont besoin pour

se sentir autonomes et engagés dans leur travail, ainsi que des stratégies pour promouvoir leurs santés mentales.

5. Une gestion solidaire :

Les lieux de travail très performants ont des managers qui sont des « personnes humaines » et offrent régulièrement soutien, éloges et gratitude. Ces managers sont des joueurs d'équipe qui valorisent la participation et respectent leurs employés de toutes les générations.

6. Opportunités d'évolution de carrière :

Les lieux de travail hautement performants offrent aux employés de toutes les générations des opportunités de mobilité et d'évolution de carrière qui les aident à se sentir valorisés et augmentent la satisfaction au travail. Ces opportunités de développement offrent des opportunités d'apprentissage et de développement et commencent dès le début de la carrière des employés, afin d'encourager les plus jeunes employés à rester dans l'organisation. Exemples : programmes de formation formels, mentorat et coaching, apprentissage sur le terrain et autres opportunités de développement. En investissant dans le développement des employés, les employeurs peuvent aider leurs employés à acquérir de nouvelles compétences et à rester engagés et motivés.

7. Équilibre technologique :

Les obstacles pour toutes les générations comprennent des perceptions différentes de l'efficacité du travail, telles que le point de vue des générations plus âgées selon lequel les jeunes générations sont trop préoccupées par la technologie. Un lieu de travail hautement performant est conscient de ces différences et veille à ce que la technologie soit utilisée de manière équilibrée pour améliorer, plutôt que nuire, l'engagement, le rendement au travail et la satisfaction des employés.

Source : (Paula , et al., 2023)

2.5 Conflits intergénérationnels

Le dictionnaire Webster définit le conflit comme « *un désaccord ou une opposition marquée d'intérêts ou d'idées* ». Chaque fois que des personnes travaillent ensemble, les conflits font partie de la conduite des affaires. Le conflit se dit générationnel quand des personnes de différentes générations ont des différences d'opinions, de valeurs ou de comportement. Lorsque cela se produit, il y a une tendance à la baisse du moral, à une augmentation de l'absentéisme et

à une diminution de la productivité. On estime que les superviseurs consacrent au moins 25 pour cent de leur temps à résoudre des conflits sur le lieu de travail, ce qui entraîne une baisse des performances du bureau (Sasikala, Santhiya, & Swetha, 2021). Comprendre les origines de ces conflits est essentiel pour favoriser une meilleure compréhension et une coexistence harmonieuse entre les générations.

2.5.1 Chocs intergénérationnels

Mark DeVries (Devriese, 1989) adopte une approche sociologique du concept de générations. Il souligne l'importance du concept de chocs intergénérationnels en mettant en évidence des études qui montrent des similitudes entre les conflits parents-enfants et les conflits entre jeunes dans la société.

DeVries explore les mécanismes du changement social à travers la théorie d'Eisenstadt qui met en avant l'idée que les processus d'innovation et de changement social sont influencés par les mécanismes de prise de décision et l'évolution des structures sociales. Cette approche souligne que le changement social est un processus dynamique et complexe façonné par l'interaction de différentes générations et structures sociales. Les démographes, quant à eux, analysent le changement générationnel et son impact sur la société, en mettant l'accent sur les changements démographiques et sociologiques qui se produisent avec l'arrivée de nouvelles générations (Devriese, 1989).

L'auteur souligne également l'importance de la psychanalyse dans les études générationnelles, qui tend à établir des parallèles entre les conflits familiaux entre parents et enfants et les conflits entre jeunes et adultes dans la société. Il souligne que les conflits intergénérationnels sont souvent le résultat de changements dans les structures familiales et sociales, les valeurs et les normes culturelles.

2.5.2 Sources de conflits intergénérationnels

Les projets menés par des personnes de générations différentes peuvent bien fonctionner, mais ils peuvent aussi donner lieu à des conflits intergénérationnels. Selon (FED Group, 2019) ces conflits peuvent être liés à :

A. Hiérarchie

Les employés plus âgés sont plus verticaux en raison des relations hiérarchiques et se tournent facilement vers leurs supérieurs en cas de problème. Les jeunes employés ont des relations plus horizontales.

B. Reconnaissance

Les managers silencieux sont une source de frustration pour les jeunes employés. Ils ont besoin d'entendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour rester motivés. Les baby-boomers, quant à eux, ne se soucient pas du silence de leur supérieur.

C. Horaires de travail

Une autre source de conflit générationnel est la répartition du temps de travail, notamment en raison des différences de concentration. Alors que les employés plus âgés peuvent travailler plus longtemps, la jeune génération prend souvent des pauses plus courtes, en particulier au téléphone.

D. Engagement dans l'entreprise

Contrairement à la génération des baby-boomers, la jeune génération garde une certaine distance par rapport à l'organisation. Contrairement à leurs aînés, il est peu probable qu'ils développent leur carrière au sein d'une seule et même organisation.

2.6 Stratégies de management intergénérationnel pour une collaboration efficace

Dans l'article de (Thieyre, 2011) Le management intergénérationnel consiste à gérer différents âges au sein d'une même équipe ou organisation. Cela nécessite une attention constante à chaque individu, en dépassant les catégories d'âge, afin de donner du sens au travail de tous. Son objectif est de générer une valeur collective en confrontant la part de vérité de chaque génération.

Un certain nombre de stratégies de gestion intergénérationnelle peuvent être appliquées pour faciliter une coopération efficace entre ces différentes générations. Comme le suggèrent des experts et des praticiens dans l'article "Face à la diversité des générations, comment les

organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ?" publié dans Question(s) de Management (Éditions EMS , 2014).

Des stratégies efficaces de gestion intergénérationnelle sont essentielles pour favoriser une collaboration harmonieuse et productive au sein d'une organisation.

Les organisations peuvent créer un environnement propice à une collaboration intergénérationnelle productive en valorisant l'expérience, en encourageant le mentorat mutuel, en soutenant la diversité intergénérationnelle, en favorisant une culture de valorisation de l'expérience et en résolvant les conflits par la communication.

2.6.1 Valorisation des expériences et des savoirs des seniors

Selon Hédia ZANNAD, Professeure Associée à Néoma Business School, l'un des obstacles majeurs à la coopération intergénérationnelle est la sous-estimation de la valeur productive des seniors. Afin de surmonter ce préjugé, il est essentiel de promouvoir une culture reconnaissant l'expérience des seniors au sein de l'organisation. Cette reconnaissance des savoirs et des expériences des seniors peut favoriser une meilleure collaboration entre les différentes générations.

2.6.2 Mentorat réciproque entre les générations

Michel BARABEL et Olivier MEIER, de l'Institut de recherche en Gestion de l'Université de Paris Est, soulignent l'importance du mentorat réciproque comme outil d'échange social pour favoriser la collaboration intergénérationnelle. Plutôt que d'opter pour un tutorat traditionnel unilatéral, le mentorat réciproque permet de mettre à profit l'expertise des deux générations, favorisant ainsi une dynamique d'échange et de complémentarité. (Éditions EMS , 2014)

2.6.3 Mixité intergénérationnelle pour une meilleure complémentarité

(Kaplan, Sánchez, & Hoffman, 2017) proposent l'idée de constituer des équipes intergénérationnelles afin de promouvoir des compétences complémentaires. En réunissant des personnes de différentes générations au sein d'une même équipe, les organisations peuvent s'appuyer sur leurs points forts et encourager la collaboration intersectorielle. Cette approche maximise la diversité des perspectives et des approches et contribue à des résultats plus innovants et plus équilibrés.

Arnaud DELANNOY, ATER à l'Université de Rouen (Éditions EMS , 2014), met en avant l'importance de la mixité intergénérationnelle pour mettre fin à la segmentation des générations. Plutôt que de séparer les individus par génération, favoriser la mixité intergénérationnelle au sein des équipes peut permettre de trouver des sources de confiance communes et de valoriser la complémentarité des compétences entre les différentes générations

2.6.4 Promotion d'une culture reconnaissant l'expérience

Eléonore MARBOT, Maître de Conférences à l'Université de Clermont, souligne que pour favoriser la coopération intergénérationnelle, il est essentiel de promouvoir une culture reconnaissant l'expérience des individus de toutes les générations au sein de l'organisation. Cette reconnaissance peut contribuer à valoriser les savoirs et les compétences de chacun, favorisant ainsi une meilleure collaboration et transmission des savoirs. (Éditions EMS , 2014)

2.6.5 Canaliser les conflits intergénérationnels par la communication

Hédia ZANNAD met en lumière les luttes de pouvoir et les conflits intergénérationnels qui peuvent entraver la collaboration au sein des organisations. Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel de promouvoir une communication ouverte et des espaces d'échange intergénérationnels. En favorisant le dialogue et en évitant les préjugés, les organisations peuvent canaliser les conflits et favoriser une meilleure coopération entre les différentes générations. (Éditions EMS , 2014)

L'article de (Kaplan, Sánchez, & Hoffman, 2017) souligne l'importance d'une communication ouverte pour résoudre les conflits intergénérationnels. En encourageant le dialogue, en soutenant l'expression des points de vue et en traitant les différences de manière constructive, les organisations peuvent prévenir les tensions intergénérationnelles et promouvoir une coopération efficace.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL

Introduction

Ce chapitre présente le contexte et la méthodologie de notre recherche sur la gestion de la diversité générationnelle. Dans la première section, nous décrivons l'organisation d'accueil où l'étude a été menée, en mettant en lumière ses caractéristiques clés et son importance dans le cadre de cette recherche. La deuxième section détaille la méthodologie utilisée, incluant la conception de l'étude, les outils de collecte de données, et les méthodes d'analyse. Cette approche méthodologique nous permet de garantir la rigueur scientifique nécessaire à l'interprétation des résultats de notre étude.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**1.1 Historique**

COSIDER a été créée le 1er janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) et le groupe danois Christiani & Nielsen. En 1982, COSIDER devient une filiale à 100 % de la SNS suite à son rachat par cette dernière. Dans le cadre de la restructuration des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale sous la tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde. Avec l'application des lois sur les réformes économiques, notamment celles concernant l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER est devenue une société par actions (S.P.A.) en octobre 1989. Grâce à sa diversification et à son exploitation de différents secteurs d'activité, l'entreprise a su élargir et développer ses interventions.

1.2 Groupe cosider

Aujourd'hui, COSIDER, en tant que SPA, est organisée en un groupe d'entreprises détenant 100 % du capital de 10 filiales, il emploie plus de 45 000 personnes permanentes, faisant de lui le leader des travaux publics et de la construction en Algérie et au Maghreb.

COSIDER est un groupe puissant, diversifié et solidement intégré, opérant dans plusieurs secteurs :

- Les travaux publics
- La construction et le génie civil
- La construction métallique

- La rénovation de matériel de travaux publics
- Les carrières et l'agrégat
- La promotion immobilière
- Le commerce de matériaux de construction
- La mise en valeur des terres agricoles et l'exploitation arboricole

Le groupe COSIDER possède un riche palmarès de réalisations en Algérie, incluant des barrages, routes, voies ferrées, aérodromes, oléoducs, gazoducs, tunnels, ponts, usines, bases vie, centres d'affaires et commerciaux, tours, immeubles de bureaux et d'habitation, ensembles résidentiels et sièges d'entreprise.

COSIDER dispose également d'unités de production de coffrages métalliques, de tubes, de pièces spéciales, ainsi que d'éléments de chaudronnerie. Le groupe a des unités de maintenance et de rénovation de son matériel, ainsi que des unités d'usinage et de commercialisation de pièces de rechange. Il produit aussi des agrégats pour le béton et les travaux routiers, fournissant des granulats conformes aux exigences des entreprises.

Par ailleurs, COSIDER est actif dans le négoce et le trading de rond à béton, de ciment, de plâtre et de bois. Il réalise des projets de mise en valeur des terres, d'aménagement hydro-agricole, de plantations forestières et fruitières, de forages et de puits.

En plus de ces activités, le groupe explore de nouveaux marchés en Algérie, notamment les télécommunications, et collabore avec des entreprises étrangères de renommée mondiale. En appliquant les normes internationales, COSIDER est ouvert aux nouveaux procédés et technologies et se prépare aux défis de la mondialisation et de la globalisation par une organisation et une gestion efficace de ses moyens matériels et de ses compétences humaines.

1.3 Algérienne de Rénovation, d'Entretien et de Maintenance

L'Algérienne de Rénovation, d'Entretien et de Maintenance, Cosider Alrem, filiale du Groupe COSIDER, dispose d'un capital social de 305 millions de DA. Son chiffre d'affaires dépasse les deux milliards de dinars et elle emploie 600 personnes, dont une centaine d'ingénieurs et plus de 260 techniciens et techniciens supérieurs.

Consciente de son impact sur le marché et des enjeux de ses activités, Cosider Alrem s'efforce de se conformer aux normes internationales de qualité, de respect de l'environnement, ainsi que

de santé et sécurité au travail. Forte de son expérience et de sa compétence technique, la filiale offre des services de haute qualité répondant aux attentes de ses clients.

Cosider Alrem possède trois unités de rénovation situées à Blida, Rouiba et M'Sila, chacune spécialisée dans son domaine. Ces infrastructures couvrent une superficie de 240 000 m², avec 28 700 m² d'ateliers et 4 100 m² de magasins sur deux niveaux. Son personnel hautement qualifié et expert en techniques de maintenance fait de Cosider Alrem un partenaire incontournable pour la rénovation et la maintenance des engins de travaux publics et de transport.

Pour accompagner son développement, l'entreprise a diversifié ses activités en proposant la location de matériel de travaux publics, de transport et de manutention, ainsi que la formation des personnels de conduite et de maintenance.

Les perspectives de Cosider Alrem incluent :

- L'extension des capacités de rénovation dans les unités existantes ou la création de nouvelles unités dans d'autres régions (est, sud, ouest).
- Le développement des ateliers de fabrication mécanique pour répondre efficacement aux besoins des clients en pièces nécessaires à la rénovation et à la maintenance des équipements, notamment pour les matériels en service depuis plus de dix ans.
- L'amélioration des ateliers de chaudronnerie et de mécano-soudure pour une réhabilitation efficace des équipements usagés et des équipements de production.
- Le renforcement des actions de formation et de perfectionnement du personnel afin d'améliorer la satisfaction des clients et de garantir une charge de travail régulière et conséquente.

Section 2 : Méthodologie de recherche

2.1 Épistémologie de la Recherche

La théorie de la connaissance, également connue sous le nom d'épistémologie, est la discipline qui guide toute production de connaissances scientifiques. Ainsi, toute recherche pertinente et de qualité doit être basée sur une perspective épistémologique (BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021).

La recherche sur la diversité générationnelle au travail explore les interactions et les dynamiques entre les différentes générations présentes dans les environnements professionnels. L'épistémologie examine les fondements théoriques et méthodologiques qui sous-tendent l'étude des caractéristiques distinctes des générations (Baby-Boomers, Génération X, Millennials, Génération Z) et à proposer des suggestions pour favoriser une collaboration intergénérationnelle efficace.

2.2 Paradigme de Recherche

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétiste. L'interprétativisme est une perspective épistémologique selon laquelle les faits sont interprétés et construits par les acteurs concernés, plutôt que connus de façon objective. Ce point de vue met en évidence l'importance de saisir les points de vue et les expériences des participants dans le cadre de la recherche qualitative (Gialdino, 2012).

On le nomme « interprétativisme » car l'information produite est une interprétation et une description d'une situation donnée à travers les expériences du chercheur et les représentations du monde. Nous pouvons examiner les facteurs qui contribuent à la formation de notre expérience du monde sans être obligés de dépostuler la réalité ontologique de ce monde auquel nous n'avons accès qu'à travers notre expérience du monde (BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021).

Dans le contexte de cette étude, ce paradigme est adapté pour analyser les comportements et les attitudes des individus de différentes générations au sein des organisations à l'aide de méthodes quantitatives.

2.3 Méthodologie

La méthodologie utilisée dans cette recherche est qualitative. Les données ont été recueillies à l'aide des entretiens semi structurés avec des employés des différentes cohortes d'âges, permettant une analyse descriptive rigoureuse. L'analyse de contenu des verbatims a été utilisé pour comparer différences des perceptions entre les générations, et identifier les différences générationnelles, les attentes et les motivations de chacune.

L'interprétativisme	
Quel est le statut de la connaissance ?	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse relativiste. • L'essence de l'objet ne peut être atteinte
La nature de la « réalité »	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance du sujet et de l'objet • Hypothèse intentionnaliste • Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • L'interprétation • Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » • Statut privilégié de la compréhension
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	<ul style="list-style-type: none"> • Idiographie • Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)

(BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021)

2.4 Recherche qualitative

La recherche qualitative selon (Christiaens & Kohn, 2014) englobe l'ensemble des activités de recherche sur le terrain non numériques, comme les termes et les récits. Les données qualitatives peuvent être provenant de diverses sources, comme les observations, l'analyse de documents, les entretiens, les images ou vidéos, etc.

En sciences sociales, le mot « méthodes qualitatives » n'a pas de signification précise. Ce terme général, au mieux, fait référence à une série de méthodes interprétatives visant à décrire, interpréter, traduire certains phénomènes sociaux qui se déroulent plus ou moins naturellement. Ces méthodes se concentrent sur le sens de ces phénomènes plutôt que sur leur fréquence. (Doucet, 2002)

Cette épistémologie utilise des méthodes qualitatives telles que l'entretien semi structuré et l'analyse de contenu. Ces approches offrent la possibilité de recueillir des informations contextuelles et précises sur les phénomènes analysés (Arsenault, 2024).

2.4.1 Entretien semi-structuré

Une méthode de recherche qualitative appelée entretien semi-structuré combine des éléments des entretiens structurés et non structurés. Cette méthode offre la possibilité de poser des questions préétablies, tout en offrant une certaine souplesse pour approfondir les expériences, les pensées et les perspectives des participants (IMBERT, 2010).

2.4.2 Analyse de contenu dans la recherche qualitative

L'analyse de contenu (AC) consiste à interpréter et analyser les informations recueillies à partir d'entretiens, de récits, de textes, d'images, de vidéos, etc. L'objectif de cette méthode est de repérer, de coder et de classer les éléments importants dans les données afin d'en extraire des informations et des thèmes (IMBERT, 2010). Dans les recherches qualitatives, l'AC est fréquemment employé afin de saisir les significations et les expériences des participants, ainsi que pour vérifier des hypothèses et en faire émerger de nouvelles (Claude, 2021).

2.4.3 Techniques de collecte et d'analyse des données

Collecte des données : Des entretiens ont été fait avec des participants appartenant à différentes générations (Baby-Boomers, Génération X, Millennials, Génération Z). Les questions posées ont abordé différentes variables comme : les attentes professionnelles, mode de communication, motivations professionnelles, telles que la flexibilité, la reconnaissance, l'équilibre travail-vie personnelle, la formation, le salaire compétitif, l'équité salariale, et l'avancement professionnel...etc.

Analyse des données : L'analyse thématique des verbatims a été utilisée pour déterminer les différences entre les groupes d'âge en termes de leurs attentes, attitudes et motivations professionnelles.

2.4.4 Guide d'entretien

a) Objectifs :

- Comprendre les perceptions, les sources et les modes de gestion des conflits générationnels au travail.
- Identifier les différences d'attentes, de motivations et de perceptions entre les générations X, Y, Z et Baby-Boomers en matière de travail.

b) Cibles :

- Salariés de tous âges et de tous niveaux hiérarchiques
- Managers
- Responsables des ressources humaines

c) Durée :

30 à 45 minutes

d) Lieu et temps :

Cet entretien a été menée du 15 Mai à 20 Mai avec des employés de la direction générale de Cosider ALREM sise à Rouiba.

e) Déroulement de l'entretien :

Introduction

Explication de l'objectif de notre recherche.

Expériences et perceptions des conflits générationnels

- Avez-vous déjà été témoin ou vécu un conflit générationnel au travail ? Si oui, pouvez-vous me le décrire ?

Objectif : Identifier des exemples concrets de conflits intergénérationnels et comprendre les dynamiques spécifiques de ces conflits. Cette question aide à obtenir des point clés sur les types de situations qui déclenchent des tensions entre les générations.

- Selon vous, quelles sont les principales sources de conflits générationnels au travail ?

Objectif : Comprendre les perceptions des employés concernant les causes des conflits intergénérationnels. Cette question vise à révéler les facteurs sous-jacents qui contribuent aux tensions entre les générations.

- Comment pensez-vous que les conflits générationnels peuvent être évités ou gérés ?

Objectif : Obtenir des suggestions et des stratégies pour prévenir et gérer les conflits intergénérationnels. Cette question permet d'explorer les solutions pratiques et les approches proposées par les employés pour améliorer la dynamique intergénérationnelle.

Modes de communication intergénérationnelle

- Quels sont vos modes de communication préférés au travail ? (Par exemple, face à face, e-mail, téléphone, réseaux sociaux)

Objectif : Identifier les préférences individuelles en matière de communication. Cette question aide à comprendre les canaux de communication privilégiés par les employés et à établir des bases de comparaison entre les générations.

- Avez-vous remarqué des différences dans la façon dont les différentes générations communiquent au travail ? Si oui, lesquelles ?

Objectif : Détecter les différences perçues dans les styles de communication entre les générations. Cette question vise à explorer comment les préférences et les méthodes de communication varient d'une génération à l'autre.

- Comment pensez-vous que les entreprises peuvent améliorer la communication intergénérationnelle ?

Objectif : Recueillir des idées et des recommandations pour améliorer la communication entre les générations. Cette question cherche à découvrir des pratiques et des stratégies que les entreprises peuvent adopter pour faciliter une meilleure communication intergénérationnelle.

Attentes, motivations et perceptions au travail selon les générations

- Quelles sont vos principales attentes et motivations au travail ? (Par exemple, salaire, stabilité, progression, culture d'entreprise)

Objectif : Identifier les attentes et les motivations spécifiques des employés au travail.

Cette question aide à comprendre ce qui est important pour les individus en termes de satisfaction et d'engagement professionnel.

- Pensez-vous que les attentes et motivations au travail diffèrent selon les générations ?
Si oui, en quoi ?

Objectif : Examiner les différences perçues dans les attentes et motivations entre les générations. Cette question vise à comprendre comment les priorités et les motivations évoluent selon l'âge et l'expérience des employés.

- Comment pensez-vous que les entreprises peuvent mieux répondre aux attentes et motivations des différentes générations ?

Objectif : Obtenir des suggestions pour répondre aux besoins diversifiés des employés de différentes générations. Cette question cherche à découvrir des pratiques et des politiques que les entreprises peuvent adopter pour mieux satisfaire et motiver leurs employés intergénérationnels.

Conclusion

En synthèse, ces questions sont conçues pour explorer les dynamiques intergénérationnelles au sein de l'entreprise, en mettant en lumière les conflits, les modes de communication et les attentes au travail. Elles visent à recueillir des informations précises et détaillées sur les perceptions des employés, tout en identifiant des solutions pratiques pour améliorer la collaboration et la satisfaction au travail entre les générations.

L'épistémologie de cette recherche, enracinée dans l'interprétativiste, permet de décrire et d'analyser objectivement les différences entre les générations. Les résultats obtenus fournissent des informations précieuses pour mieux comprendre comment motiver efficacement et renforcer la collaboration entre les employés de différentes tranches d'âge au sein de l'organisation.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 3 : Résultats et discussion

Introduction

Ce chapitre présente et discute les résultats obtenus à partir des entretiens menés auprès des employés de différentes générations dans le cadre de cette étude sur la diversité générationnelle au travail. En nous appuyant sur des méthodes qualitatives, nous avons recueilli des données riches et variées qui offrent une vue d'ensemble des perceptions, des attentes, des sources de conflits, et des modes de communication préférés des générations X, Y, Z et des Baby Boomers. Ce chapitre est structuré en trois sections principales : la première section présente les réponses des entretiens, la deuxième propose une analyse descriptive des réponses, et la troisième explore des recommandations pour améliorer la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises.

Section 1 : Analyse de contenu des entretiens

Cette section est dédiée à l'analyse de contenu des réponses obtenues lors des entretiens. En analysant les données qualitatives, nous identifions les tendances et les thèmes récurrents parmi les différentes générations. Nous examinons les similitudes et les différences dans les perceptions des conflits générationnels, les préférences de communication, ainsi que les attentes et motivations au travail. Cette analyse permet de dégager des insights précieux sur les dynamiques intergénérationnelles et de mieux comprendre les défis et les opportunités liés à la diversité générationnelle en entreprise.

Tableau 3 Code des répondants aux question de l'entretien

N°	Code	Qualité des répondants
01	RZ	Participant de la génération Z
02	RY ¹	Participant N°1 de la génération Y
03	RY ²	Participant n°2 de la génération Y
04	RX	Participant de la génération X
05	RBB	Participant de la génération BB

Source : Réalisé par l'étudiant

1. Perceptions des conflits intergénérationnels

Les conflits intergénérationnels sont souvent déclenchés par des différences dans l'adoption des technologies et le respect de l'expérience des employés plus âgés. Les anciens employés (Génération X et Baby-Boomers) ont des difficultés à comprendre et adopter les nouvelles technologies et méthodes de travail utilisées par les plus jeunes (Génération Y et Z). Un employé qui fait partie de la génération Z a déclaré : *"Les tensions surviennent souvent lorsque les anciens employés ne comprennent pas les nouvelles technologies ou méthodes de travail que nous utilisons."* (RZ)

D'un point de vue différent, selon un témoin de la génération X, les jeunes employés peuvent percevoir les plus anciens comme étant trop traditionnels et résistants aux nouvelles idées, tandis que les anciens voient les jeunes comme étant impatientes et manquant de respect pour leur expérience.

"Par exemple les jeunes employés peuvent parfois sembler impatientes et manquer de respect pour l'expérience des plus anciens ce qui crée des tensions." (RX)

Nous constatons que les sources des conflits diffèrent d'une manière significative entre les groupes d'âges, et chaque génération perçoit les sources des frictions selon ses expériences.

Le manque de respect pour l'expérience et les compétences des employés plus âgés est une autre source de conflit. Les jeunes générations peuvent être perçues comme impatientes et irrespectueuses envers les aînés, selon le témoin X qui pense que : *"Les jeunes employés peuvent parfois sembler impatientes et manquer de respect pour l'expérience des plus anciens ce qui crée des tensions."* (RX)

D'un autre côté, le témoin Y souligne que les conflits peuvent surgir lorsqu'il y a un manque de reconnaissance et de respect pour l'expérience accumulée des employés plus âgés : *"Les travailleurs plus âgés peuvent ressentir de la jalousie envers les plus jeunes et estiment qu'ils possèdent plus d'expérience, tandis que les jeunes pensent souvent qu'ils n'ont rien à apprendre des anciens et ne valorisent pas leurs connaissances."* (RY)

Les différences de valeurs et d'attentes professionnelles entre les générations sont également une source de conflit. Les priorités et les approches du travail varient souvent entre les jeunes et les plus âgés :

"Les différences de valeurs et d'attentes entre les générations peuvent également provoquer des conflits, surtout lorsqu'il s'agit de priorités professionnelles et d'approches du travail." (RBB) La réponse du témoin **RBB** montre que les divergences dans les valeurs et les attentes professionnelles peuvent créer des tensions et des malentendus au sein des équipes.

2. Sensibilité et Stéréotypes entre les Générations

Les sensibilités et les stéréotypes entre les générations créent des malentendus et des tensions sur le lieu de travail. Les jeunes employés sont souvent perçus comme impatients et irrespectueux envers l'expérience des plus anciens.

Un employé de la Génération Z a déclaré : *"Les tensions surviennent souvent lorsque les anciens employés ne comprennent pas les nouvelles technologies ou méthodes de travail que nous utilisons." (RZ).*

De l'autre côté, un employé de la Génération X a observé : *"Les jeunes employés peuvent parfois sembler impatients et manquer de respect pour l'expérience des plus anciens ce qui crée des tensions." (RX)*

Le témoin **RY1** a fait appel à un problème très remarqué : *"Les travailleurs plus âgés peuvent ressentir de la jalousie envers les plus jeunes et estiment qu'ils possèdent plus d'expérience, tandis que les jeunes pensent souvent qu'ils n'ont rien à apprendre des anciens et ne valorisent pas leurs connaissances, car ils se considèrent plus informés grâce à la technologie." RY1*

Les sensibilités et les stéréotypes entre les générations peuvent souvent causer des malentendus et des tensions sur le lieu de travail. Les employés plus jeunes peuvent être perçus comme trop confiants ou impolis, tandis que les employés plus âgés sont parfois considérés comme rigides ou dépassés.

3. Préférence pour les outils numériques

Les jeunes générations privilégient souvent les outils numériques pour la communication, comme illustré ci-dessous selon le témoin (Z) :

"J'utilise principalement les messageries instantanées et les e-mails. Les réunions virtuelles sont également pratiques et efficaces pour moi." (RZ)

Cette préférence pour les outils numériques peut faciliter la communication rapide et flexible, mais peut aussi créer une distance avec ceux qui préfèrent une approche plus directe. *"Les travailleurs plus âgés peuvent être réticents à partager leur expérience et à s'adapter aux nouvelles méthodes, ce qui les pousse à s'attacher aux méthodes traditionnelles."* Ajoute-il le témoin (RY1).

Les générations plus anciennes préfèrent généralement les interactions en personne ou par téléphone, ce qui peut être perçu comme plus personnel et fiable :

"Je préfère les communications en face-à-face et par téléphone." (RBB)

Nous constatons qu'il existe une divergence nette dans les styles de communication préférés, ce qui peut poser des défis dans la coordination et la compréhension mutuelle au sein des équipes intergénérationnelles.

4. Améliorer la communication intergénérationnelle

L'amélioration de la communication intergénérationnelle est cruciale pour réduire les tensions et améliorer la collaboration. Un employé de la Génération Z a proposé : *"Des ateliers sur les différences générationnelles et des sessions de team-building."* De même, un employé de la Génération X a suggéré : *"Des réunions régulières et des feedbacks ouverts peuvent grandement améliorer la communication."* (RX)

Ces approches montrent que des efforts concertés pour améliorer la communication peuvent aider à atténuer les tensions intergénérationnelles.

5. Attentes, Motivation et Attitude Professionnelle

Les jeunes employés cherchent souvent des environnements de travail flexibles et des opportunités de progression rapide, comme indiqué ci-dessous :

"Je cherche un environnement de travail flexible avec des opportunités de progression rapide." (RZ)

Ce témoin souligne que la flexibilité et les possibilités d'avancement sont des motivations clés pour les jeunes générations, influençant leurs choix de carrière et leur engagement professionnel.

Les individus de la génération Z sont en train de construire leurs vies et leurs carrières, donc ils cherchent un environnement de travail flexible, des opportunités de progression rapide, un salaire motivant pour satisfaire leurs besoins et un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Tandis que ceux des générations les plus anciennes : *"Apprécient la qualité, la précision, la stabilité professionnelle, le respect, et les retours constructifs."* (RY)

6. Stabilité et sécurité de l'emploi

Pour les générations plus anciennes, la stabilité et la sécurité de l'emploi sont souvent prioritaires :

"La stabilité et la sécurité de l'emploi sont cruciales pour moi." (RX)

Ce témoin souligne que la sécurité et la stabilité sont des facteurs déterminants pour les employés plus âgés, affectant leur satisfaction et leur fidélité à l'entreprise.

7. Attitude professionnelle

L'attitude professionnelle varie également selon les générations, avec des différences dans l'approche au travail et l'engagement :

"Les jeunes employés peuvent parfois sembler impatients et manquer de respect pour l'expérience des plus anciens." (RX)

"Les anciens employés apportent une perspective précieuse et une discipline de travail que nous pouvons tous apprendre." (RBB)

Les attitudes professionnelles diffèrent considérablement entre les générations, influençant les perceptions et les relations de travail. Les jeunes générations sont souvent perçues comme cherchant des changements rapides et étant plus flexibles, tandis que les générations plus anciennes valorisent la stabilité et l'expérience accumulée.

Les différences perçues incluent :

Flexibilité et progrès rapide : Les jeunes générations veulent plus de flexibilité et des opportunités de carrière rapide.

Stabilité et reconnaissance : Les générations plus âgées valorisent la stabilité et la sécurité de l'emploi, ainsi que la reconnaissance de leur expérience.

Autonomie et liberté : La génération Z privilégie l'autonomie et la liberté, et accorde de l'importance à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Section 2 : Discussion des résultats

L'analyse de contenu des entretiens a révélé des points clés profonds sur les dynamiques intergénérationnelles au sein des organisations, mettant en lumière les sources de tensions et les opportunités de synergies potentielles. Les résultats montrent que les conflits intergénérationnels découlent principalement des différences dans l'adoption technologique et des perceptions variées concernant le respect de l'expérience et des compétences.

Conflits intergénérationnels

Les différences dans l'adoption des nouvelles technologies sont une source majeure de tension. Les jeunes employés, appartenant aux Générations Y et Z, manifestent une forte inclination pour l'usage intensif des technologies numériques, ce qui perturbe souvent les employés plus âgés qui peuvent éprouver des difficultés d'adaptation, ce résultat est identique à celui de (Kim, 2018) . Les entretiens montrent que les jeunes travailleurs considèrent l'adoption rapide des nouvelles technologies comme essentielle à l'efficacité professionnelle, tandis que les plus âgés valorisent les méthodes éprouvées et sont plus réticents au changement soudain. Cette divergence crée un fossé qui peut mener à des malentendus et à des frustrations mutuelles. En comparaison, d'autres études comme celle de (Natacha & Alain , 2012) soulignent également l'importance des différences de communication dans la dynamique des équipes intergénérationnelles, mettant en avant la nécessité de développer des stratégies de communication adaptées à chaque génération.

Par ailleurs, les jeunes employés sont parfois perçus comme impatientes et manquant de respect pour l'expérience accumulée par leurs collègues plus âgés. Les entretiens révèlent que cette perception est souvent exacerbée par une communication insuffisante et une compréhension limitée des valeurs et des contributions respectives des différentes générations. En conséquence, des initiatives pour encourager la reconnaissance mutuelle et l'appréciation des compétences intergénérationnelles deviennent cruciales. Ces sources de conflits sont en partie en ligne avec les conclusions de l'étude de (Grima, 2007) sur l'impact des conflits intergénérationnels sur la satisfaction au travail et la collaboration, soulignant l'importance des différences de valeurs et d'attentes comme sources de tensions.

Attentes et motivations

Les attentes au travail diffèrent notablement entre les générations. Les jeunes travailleurs recherchent des environnements de travail flexibles, des opportunités de progression rapide et un salaire compétitif, valorisant la diversité des expériences et les possibilités de développement professionnel continu. En revanche, les employés plus âgés privilégient la stabilité et la sécurité de l'emploi, ainsi que la reconnaissance de leur loyauté et de leur expérience professionnelle. Ces attentes sont prouvées dans l'étude de (MRHARI & DINAR, 2019) qui soulignent la nécessité pour les organisations d'adopter des politiques de ressources humaines qui peuvent répondre de manière équilibrée aux aspirations des différentes générations.

Attitudes professionnelles

Les attitudes professionnelles varient également, influençant les relations de travail et les dynamiques d'équipe. Les jeunes générations sont souvent perçues comme plus adaptables et ouvertes au changement, tandis que les générations plus anciennes valorisent la stabilité et la méthodologie rigoureuse. Cette divergence peut entraîner des tensions, mais aussi offrir des opportunités de complémentarité. Par exemple, l'enthousiasme des jeunes pour l'innovation peut être canalisé de manière productive lorsqu'il est encadré par l'expérience et la sagesse des employés plus âgés. En comparaison, l'étude de (Natacha & Alain , 2012) met en avant l'importance de reconnaître et de valoriser les différentes approches au travail pour favoriser une collaboration efficace.

Implications pour la gestion des ressources humaines

Ces résultats mettent en évidence plusieurs implications pour la gestion des ressources humaines. Selon l'étude de (MRHARI & DINAR, 2019) Il est impératif de favoriser une communication ouverte et une compréhension mutuelle entre les générations pour réduire les tensions. Les programmes de mentorat intergénérationnel peuvent jouer un rôle clé en permettant aux jeunes employés d'apprendre des expériences de leurs aînés, tout en offrant aux plus anciens une perspective renouvelée et des compétences technologiques actuelles.

Les organisations doivent également adopter des politiques de travail flexibles qui peuvent répondre aux attentes diverses. Par exemple, offrir des opportunités de télétravail et des horaires flexibles peut satisfaire les jeunes employés en quête de liberté tout en maintenant la stabilité souhaitée par les générations plus âgées.

Enfin, la reconnaissance des contributions de chaque génération est cruciale. Cela peut être réalisé par des initiatives de reconnaissance formelles qui valorisent autant l'innovation et la créativité des jeunes que l'expérience et la loyauté des employés plus âgés. En adoptant une approche inclusive et personnalisée, les organisations peuvent non seulement atténuer les conflits intergénérationnels mais aussi exploiter les synergies potentielles, créant ainsi un environnement de travail harmonieux et productif.

En Conclusion, le management efficace de la diversité générationnelle requiert une compréhension profonde des attentes et des motivations distinctes, ainsi qu'une adaptation stratégique des pratiques managériales pour répondre aux besoins variés des employés. Une telle approche permet de renforcer la cohésion et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Section 3 : Améliorer la collaboration Intergénérationnelle en entreprise

Les dynamiques intergénérationnelles au sein des entreprises sont de plus en plus complexes en raison de la cohabitation de différentes générations de travailleurs. Les conflits générationnels, souvent liés aux différences technologiques, aux styles de travail et aux attentes professionnelles, peuvent affecter la productivité et l'harmonie au sein des équipes. Cette section propose des recommandations détaillées pour améliorer la communication et la coopération intergénérationnelles, basées sur une analyse des perceptions et attentes des employés de différentes générations selon les résultats précédentes.

1. Favoriser les équipes mixtes

D'après l'analyse des résultats de cette étude, les conflits générationnels sont souvent alimentés par des incompréhensions et des stéréotypes. En favorisant la collaboration entre les employés de différentes générations, les entreprises peuvent encourager une meilleure compréhension mutuelle. Dans ce contexte, on suggère ce qui suit :

Mise en place de projets transversaux : Créer des équipes de projet composées de membres de différentes générations pour encourager le partage des compétences et des expériences.

Groupes de travail mixtes : Organiser des groupes de travail sur des thèmes spécifiques où chaque génération peut apporter sa perspective unique.

Avantages :

- Renforcement de la cohésion : Les équipes mixtes favorisent le respect et la valorisation des compétences uniques de chaque génération.
- Innovation et créativité : La diversité des perspectives peut stimuler l'innovation et la résolution créative des problèmes.

2. Organiser des ateliers de formation mixtes

La formation continue est essentielle pour combler les écarts de compétences et favoriser une culture de l'apprentissage partagé. Dans ce contexte, on recommande ce qui suit :

- **Sessions de formation croisée :** Organiser des ateliers où les employés plus jeunes forment leurs collègues plus âgés aux nouvelles technologies, tandis que les plus anciens partagent leurs connaissances et leur expérience.

- **Ateliers de sensibilisation** : Proposer des sessions de sensibilisation aux dynamiques intergénérationnelles pour encourager la compréhension et la tolérance.

Avantages :

- **Échange de connaissances** : Les formations croisées permettent un échange bidirectionnel de connaissances, renforçant ainsi les compétences de l'ensemble du personnel.
- **Réduction des préjugés** : Les ateliers de sensibilisation aident à déconstruire les stéréotypes et à promouvoir un environnement de travail inclusif.

3. Adopter des pratiques de travail flexibles

Les attentes en matière de flexibilité au travail varient considérablement entre les générations. Les jeunes générations recherchent souvent un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, tandis que les générations plus anciennes valorisent la stabilité. Dans ce contexte, on recommande ce qui suit :

- **Horaires flexibles** : Proposer des horaires de travail flexibles pour répondre aux besoins individuels tout en assurant la productivité.
- **Télétravail** : Permettre le travail à distance pour les employés qui le souhaitent, tout en maintenant des points de contact réguliers.

Avantages :

- **Amélioration du bien-être** : La flexibilité aide à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ce qui peut augmenter la satisfaction au travail.
- **Attraction et rétention des talents** : Les pratiques de travail flexibles sont un atout pour attirer et retenir des talents de toutes générations.

4. Promouvoir une culture de feedback continu

Une communication ouverte et continue est essentielle pour prévenir et gérer les conflits générationnels. Dans ce contexte, on recommande ce qui suit :

- **Réunions de feedback régulières** : Organiser des réunions régulières pour discuter des performances et des attentes, et pour permettre à chacun d'exprimer ses préoccupations.

- **Encourager le feedback constructif** : Former les employés à donner et recevoir du feedback de manière constructive et respectueuse.

Avantages :

- **Prévention des conflits** : Le feedback continu aide à identifier et à résoudre les tensions avant qu'elles ne dégèrent en conflits ouverts.
- **Amélioration de la performance** : Les retours réguliers permettent d'ajuster les pratiques de travail et d'améliorer continuellement la performance individuelle et collective.

5. Former les managers aux dynamiques Intergénérationnelles

Les managers jouent un rôle clé dans la gestion des dynamiques intergénérationnelles. Leur capacité à comprendre et à naviguer ces dynamiques est cruciale pour maintenir une équipe harmonieuse.

- **Programmes de formation spécifiques** : Offrir des programmes de formation aux managers sur la gestion des équipes intergénérationnelles.
- **Mentorat et coaching** : Mettre en place des programmes de mentorat où les managers peuvent apprendre de pairs plus expérimentés sur la gestion des dynamiques intergénérationnelles.

Avantages :

- **Leadership éclairé** : Des managers formés sont mieux équipés pour anticiper et gérer les conflits, et pour favoriser un environnement de travail collaboratif.
- **Renforcement de la cohésion d'équipe** : Un leadership efficace peut renforcer la cohésion et la productivité des équipes intergénérationnelles.

6. Intégrer la psychologie du travail dans la gestion des ressources humaines

La compréhension approfondie des besoins et des motivations individuels est essentielle pour optimiser la satisfaction et la performance des employés. L'intégration de la psychologie du travail dans les processus RH peut aider à adapter les conditions de travail aux spécificités de chaque génération.

7. Matrice de diversité intergénérationnelle

Grace à cette étude, nous avons pu élaborer une matrice qui regroupe les principales caractéristiques et les différences entre les quatre générations existantes dans le milieu de travail :

Tableau 4: Matrice de diversité intergénérationnelle

Génération	Technologies	Méthodes de Travail	Communication Préférée	Motivations
Z (1996-2010)	Maîtrise des outils numériques, méthodes agiles	Flexibilité, équilibre vie pro/perso, collaboration, autonomie, télétravail	Messageries instantanées, réunions virtuelles	Progression rapide, Salaire, reconnaissance
Y (1980-1995)	Adaptation aux nouvelles technologies	Souplesse dans les horaires, travail à distance	Interactions en personne, appels téléphoniques	Stabilité, respect, retour constructif
X (1965-1979)	Réceptifs mais parfois résistants aux nouvelles technologies	Préférence pour les méthodes traditionnelles	Réunions en personne, e-mails	Stabilité, sécurité de l'emploi, respect
Baby Boomers (1946-1964)	Plus réticents aux nouvelles technologies	Attachement aux procédures établies	Face-à-face, téléphone, e-mails	Stabilité, reconnaissance de l'expérience, sécurité

Source : Elaboré par l'étudiant selon les résultats d'étude

Conclusion

Les entreprises peuvent tirer parti de la diversité générationnelle en adoptant des pratiques inclusives et en favorisant une culture de collaboration et de respect mutuel. En suivant ces recommandations, les entreprises peuvent améliorer la communication intergénérationnelle, réduire les conflits et créer un environnement de travail harmonieux et productif.

Conclusion générale

Ce mémoire a exploré les dynamiques intergénérationnelles au sein des entreprises, en se concentrant sur les perceptions, les attentes et les motivations des différentes générations – Baby Boomers, Génération X, Génération Y et Génération Z. L'objectif principal était de comprendre comment ces différences influencent la collaboration et la communication au travail, ainsi que d'identifier les sources potentielles de conflits générationnels et les moyens de les atténuer.

À travers une approche qualitative basée sur des entretiens, nous avons pu recueillir des données riches et variées, offrant une perspective nuancée des interactions intergénérationnelles en milieu professionnel. Les résultats montrent que chaque génération apporte des valeurs, des compétences et des attentes uniques, qui peuvent être à la fois une source de richesse et de tension au sein des équipes.

Perceptions des conflits générationnels :

Les Baby Boomers et la Génération X perçoivent souvent les nouvelles générations comme manquant de loyauté et de respect pour la hiérarchie traditionnelle.

Les Générations Y et Z, en revanche, ressentent souvent que les générations précédentes sont résistantes au changement et à l'adoption de nouvelles technologies.

Sources des conflits générationnels :

Les principales sources de conflits incluent les différences dans les styles de communication, les attentes en matière de reconnaissance et de progression, et les attitudes envers l'équilibre travail-vie personnelle.

Les Baby Boomers et la Génération X valorisent souvent la stabilité et la reconnaissance de l'expérience, tandis que les Générations Y et Z privilégient l'autonomie, la flexibilité et les opportunités de développement rapide.

Conclusion générale

Modes de communication :

- Les Baby Boomers préfèrent des modes de communication directs et formels, tels que les réunions en personne et les appels téléphoniques.
- La Génération X utilise un mélange de communication formelle et informelle.
- Les Générations Y et Z préfèrent les communications numériques, telles que les courriels, les messages instantanés et les réunions virtuelles, en recherchant souvent des interactions plus informelles et collaboratives.

Attentes et motivations :

- Les Baby Boomers et la Génération X sont motivés par la stabilité de l'emploi, la reconnaissance de l'expérience et la progression hiérarchique.
- Les Générations Y et Z recherchent un environnement de travail flexible, des opportunités de développement personnel et professionnel, ainsi qu'une culture d'entreprise positive et inclusive.

Pour améliorer la collaboration et réduire les conflits générationnels, les entreprises devraient :

Promouvoir la communication ouverte :

- Mettre en place des formations et des ateliers intergénérationnels pour encourager la compréhension mutuelle et le partage des perspectives.
- Utiliser des outils de communication adaptés à chaque génération, tout en encourageant la flexibilité et l'adaptabilité.
- Adapter les politiques de reconnaissance et de récompense :
- Créer des systèmes de reconnaissance diversifiés qui valorisent à la fois l'expérience et l'innovation.
- Offrir des opportunités de développement personnalisé, répondant aux aspirations spécifiques de chaque génération.
- Encourager le Mentorat et le Reverse Mentoring :
- Favoriser des programmes de mentorat où les employés plus expérimentés partagent leur savoir-faire avec les plus jeunes, tout en apprenant de ces derniers sur les nouvelles technologies et tendances.
- Renforcer la Flexibilité et l'Équilibre Travail-Vie Personnelle :

Conclusion générale

- Développer des politiques de travail flexible qui permettent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- Valoriser les résultats et l'accomplissement des objectifs plutôt que le strict respect des horaires de travail traditionnels.

Limites de recherche

La présente étude comporte plusieurs limites qui doivent être prises en compte. Premièrement, la taille limitée de l'échantillon restreint la portée des conclusions et limite la généralisation des résultats à l'ensemble de la population algérienne ou à d'autres contextes géographiques et culturels. Deuxièmement, la méthodologie qualitative utilisée, bien qu'elle permette une exploration approfondie des perceptions et des attitudes, peut introduire des biais subjectifs, tant de la part des participants que des chercheurs. Troisièmement, le contexte culturel spécifique de l'Algérie pourrait influencer les résultats, ce qui signifie que les conclusions tirées de cette étude pourraient ne pas être entièrement applicables à d'autres pays ou cultures. Enfin, l'absence de méthodes quantitatives empêche des analyses statistiques robustes qui pourraient renforcer la validité et la fiabilité des conclusions.

Perspectives de recherche

Pour des recherches futures, plusieurs axes peuvent être explorés pour approfondir et élargir la compréhension des dynamiques intergénérationnelles au travail. Premièrement, des études longitudinales pourraient être conduites pour observer les évolutions des attitudes et des comportements générationnels sur une période prolongée. Deuxièmement, l'intégration de méthodes quantitatives, telles que des enquêtes à grande échelle, permettrait de renforcer la robustesse des résultats et de réaliser des analyses statistiques plus fines. Troisièmement, il serait bénéfique d'élargir l'échantillon à d'autres régions et secteurs d'activité, ainsi qu'à des contextes culturels différents, pour vérifier la transférabilité des résultats et identifier des variables contextuelles influençant les dynamiques intergénérationnelles. En outre, l'impact des nouvelles technologies sur les relations intergénérationnelles mérite une attention particulière, notamment en explorant comment elles peuvent être utilisées pour réduire les conflits et améliorer la collaboration. Enfin, le développement de programmes de formation et de développement professionnel adaptés aux besoins spécifiques de chaque génération pourrait offrir des insights précieux pour les pratiques organisationnelles, en renforçant l'engagement des employés et en favorisant une culture d'innovation et de collaboration intergénérationnelle.

Conclusion générale

En conclusion, la diversité générationnelle représente à la fois un défi et une opportunité pour les entreprises modernes. En adoptant des stratégies inclusives et en valorisant les contributions uniques de chaque génération, les organisations peuvent créer un environnement de travail harmonieux et dynamique. Les recommandations proposées dans ce mémoire visent à aider les entreprises à naviguer dans ce paysage intergénérationnel complexe, en maximisant le potentiel de chaque employé pour un succès partagé et durable.

Bibliographie

Ouvrages

Arsenault, S. L. (2024). *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Québec : Éditions science et bien commun.

Caraher, L. (2015). *Millennials & Management*. NY 10017, USA: Bibliomotion, Inc.

Doucet, H. (2002). *L'éthique de la recherche*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

Articles dans des revues académiques

Becker, K., Richards, M., & Stollings, J. (2020). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20, 442-463. doi:10.1080/15350770.2020.1837708

Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 57-65. doi:10.1108/13665620110383645

Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 9, 1-21.

Cécile Dejoux, H. W. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 227-238. doi:10.3917/mav.043.0227

Christiaens, W., & Kohn, L. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 67-82. doi:10.3917/rpve.534.0067

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 233, 929-953. doi:10.1108/02683940810904402

Bibliographie

- Devriese, M. (1989). Approche sociologique de la génération. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 22, 11-16.
- Dokadia, A., Rai, S., & Chawla, D. (2015). Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*. Éditions EMS. (2014). Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management*, 6, 125-149. doi:10.3917/qdm.142.0125
- Franco, M., Virgilio, F., & Pietro, L. (2011). Diversity in Work Groups: Effects on the Level of Conflict. *O&M: Personnel Management eJournal*.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.013
- Gialdino, I. V. (2012). L'interprétation dans la recherche qualitative: problèmes et exigences. *Recherches Qualitatives*, 31, 155-187.
- Gielnik, M., Frese, M., Graf, J., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27, 559-576. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.10.003
- Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail proposition d'un modèle. *Management & Avenir*, 13, 27-41. doi:10.3917/mav.013.0027
- Hansen, J., & Leuty, M. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 34-52. doi:10.1177/1069072711417163
- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20, 125-139. doi:10.1080/10599231.2019.1610684
- Heyns, M., & Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *Journal of Human Resource Management*. doi:10.4102/sajhrm.v16i0.967

Bibliographie

- Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda? *Harvard Business Review*, 87(7-8).
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 3(102), 23-34. doi:10.3917/rsi.102.0023
- Jurkiewicz, C. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29, 55-74. doi:10.1177/009102600002900105
- Kim, S. (2018). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Business Horizons*, 61, 261-270.
- King, E., Hebl, M., & Bear, D. (2009). Conflict and Cooperation in Diverse Workgroups. *Journal of Social Issues*, 65, 261-285. doi:10.1111/j.1540-4560.2009.01600.x
- Østergaard, C., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509. doi:10.1016/j.respol.2010.11.004
- Rajput, N., Bali, R., & Kesarwani, D. (2013). Generational Diversity: A Challenge for Leading Lights: An Analytical Study in the Education Sector. *Global Journal of Enterprise Information System*, 24-31. doi:10.15595/gjeis/2013/v5i2/38979
- Urick, M., Hollensbe, E., Masterson, S., & Lyons, S. (2016). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3, 166-185. doi:10.1093/workar/waw009
- Younas, M., & Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research*, 33, 1330-1353. doi:10.1080/1331677x.2020.1748510

Communications dans des conférences

- Aissa, H. B. (2001, juin). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval Québec.

Bibliographie

Hartijasti, Y., Irawanto, D., & Riani, A. (2020). Perceived Leadership Behaviors among Multigenerational Managers. *11th Global Conference on Business and Social Sciences*. doi:10.35609/gcbssproceeding.2020.11(164)

Sipa, M. (2017). Management of an Intergenerational Cooperation – Effect of Company Size. *13th International Strategic Management Conference* (pp. 182-193). Future Academy. doi:10.15405/epsbs.2017.12.02.16

Sources Internet

Claude, G. (2021, mars 24). Les types d'entretien : directif, semi-directif ou non-directif. Consulté le 05 31, 2024, sur Scribbr.

Declerck, P. (2021, décembre 20). Génération Y : définition et caractéristiques pour mieux la manager. Consulté le 04 12, 2024, sur Bruce: <https://blog.bruce.work/generation-y-definition-concept-et-caracteristiques-au-travail>

FED Group. (2019, avril 23). Comment gérer les conflits intergénérationnels en entreprise ? Consulté le 04 19, 2024, sur FED Group: <https://www.fed-group.fr/fed-group/conseils-embauche/comment-gerer-les-conflits-intergenerationnels-en-entreprise>

Le glossaire Empuls. (s.d.). Consulté le 04 12, 2024, sur Empuls: <https://www.empuls.io/fr/glossary/generation-y>

Annexe

Réponse des répondants aux questions d'entretiens :

1. Expériences et perceptions des conflits générationnels

Question 1 :

Avez-vous déjà été témoin ou vécu un conflit générationnel au travail ? Si oui, pouvez-vous me le décrire ?

RZ¹ : Oui, les tensions surviennent souvent lorsque les anciens employés ne comprennent pas les nouvelles technologies ou méthodes de travail que nous utilisons.

RY¹ : "Oui, plusieurs fois. Par exemple, un nouvel employé de la génération Z considérait qu'un collègue plus ancien était trop traditionnel et refusait d'accepter ses idées. De son côté, le collègue plus âgé (de la génération X ou des baby-boomers, je ne suis pas sûr) percevait le nouvel employé comme irresponsable et moins expérimenté, ce qui entraînait des frictions lorsque le nouvel employé devait suivre ses instructions."

RY² : "Non, je n'ai pas personnellement été témoin ou vécu un conflit générationnel au travail, mais je suis certaine que cela existe dans d'autres équipes."

RX¹ : Oui, souvent. Par exemple, les jeunes employés peuvent parfois sembler impatients et manquer de respect pour l'expérience des plus anciens, ce qui crée des tensions.

RBB¹ : Oui, cela arrive souvent. Par exemple, les jeunes ne semblent pas toujours comprendre l'importance des processus établis et peuvent être impatients de voir des changements.

Annexe

1. Expériences et perceptions des conflits générationnels

Question 2 :

Selon vous, quelles sont les principales sources de conflits générationnels au travail ?

RZ¹ : La principale source de désaccord est la différence dans l'utilisation des technologies. Les jeunes préfèrent les outils numériques et les méthodes agiles, ce qui peut être déroutant pour les plus anciens.

RY¹ : "Je crois que les principales sources de conflits générationnels résident dans les différences de mode de vie entre les générations. Par exemple, les attentes divergentes en matière de flexibilité horaire, de gestion du travail à distance et de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent entraîner des tensions au sein de l'équipe."

RY² : "Les principales sources de conflits générationnels au travail incluent l'incapacité de certaines personnes à suivre le rythme des avancées technologiques, les méthodes de travail anciennes auxquelles les générations plus âgées sont habituées, et la jalousie entre les générations. Les travailleurs plus âgés peuvent ressentir de la jalousie envers les plus jeunes et estiment qu'ils possèdent plus d'expérience, tandis que les jeunes pensent souvent qu'ils n'ont rien à apprendre des anciens et ne valorisent pas leurs connaissances, car ils se considèrent plus informés grâce à la technologie. Par conséquent, les travailleurs plus âgés peuvent être réticents à partager leur expérience et à s'adapter aux nouvelles méthodes, ce qui les pousse à s'attacher aux méthodes traditionnelles."

RX¹ : " La résistance au changement, surtout technologique, est un facteur majeur. Les différences dans les styles de travail et les attentes, comme le besoin de reconnaissance versus l'envie de progression rapide, sont aussi sources de conflit."

RBB¹ : Les différences dans les styles de travail et les priorités. Les jeunes veulent des résultats rapides et flexibles, tandis que nous privilégions la stabilité et le respect des procédures établies.

Annexe

1. Expériences et perceptions des conflits générationnels

Question 3 :

Comment pensez-vous que les conflits générationnels peuvent être évités ou gérés ?

RZ¹ : Il est important d'organiser des sessions de médiation et de formation pour aider les employés à comprendre et à apprécier les différences générationnelles. Encourager une culture de feedback continu peut également aider à prévenir les conflits.

RY¹ : "Je suis d'avis que les conflits générationnels peuvent être évités ou gérés en favorisant le mélange des générations au sein des équipes. Cela permettrait de favoriser une meilleure compréhension mutuelle, d'encourager le partage des connaissances et des expériences, et de promouvoir un environnement de travail inclusif où les différences sont valorisées."

RY² : "Les conflits générationnels peuvent être évités ou gérés par l'organisation d'ateliers de formation mixtes qui créent un pont entre l'expérience des générations plus âgées et les connaissances et méthodes modernes des plus jeunes. Cela permet un échange mutuellement bénéfique et un soutien réciproque, chaque génération apportant ce qu'elle maîtrise le mieux, de manière à ce que les plus anciens se sentent valorisés. La coordination doit être une politique claire et explicite, supervisée par la direction ou le responsable d'équipe."

RX¹ : Les conflits peuvent être évités en reconnaissant et en valorisant les compétences uniques de chaque génération. Il est important de créer un environnement où chacun se sent entendu et respecté, et où les contributions de tous sont valorisées.

RX² : La clé pour éviter les conflits est de promouvoir la collaboration et la compréhension entre les générations. Les managers doivent être formés à reconnaître les dynamiques intergénérationnelles et à faciliter des discussions constructives.

RBB¹ : Les conflits peuvent être évités en organisant des réunions régulières où toutes les générations peuvent exprimer leurs préoccupations et proposer des solutions. Encourager la coopération et le respect mutuel est essentiel.

Annexe

2. Modes de communication

Question 1 :

Quels sont vos modes de communication préférés au travail ? (Par exemple, face à face, e-mail, téléphone, réseaux sociaux)

RZ¹ : J'utilise principalement les messageries instantanées et les e-mails. Les réunions virtuelles sont également pratiques et efficaces pour moi.

RY¹ : "Pour moi, les interactions en personne et les appels téléphoniques sont les modes de communication les plus efficaces au travail. J'apprécie particulièrement ces moyens car ils me permettent de créer des liens professionnels solides et de résoudre rapidement les problèmes lors de réunions en face-à-face."

RY² : "J'apprécie tous les moyens de communication disponibles, mais je pense que beaucoup de personnes de ma génération préfèrent les rencontres en personne et les échanges verbaux."

RX¹ : " Je préfère les réunions en personne et les e-mails pour les communications formelles. Les appels téléphoniques sont aussi pratiques pour des discussions rapides."

RBB¹ : Je préfère les communications en face-à-face et par téléphone. Les e-mails sont également utiles pour les communications formelles et pour garder une trace des échanges.

Annexe

2. Modes de communication

Question 2 :

Avez-vous remarqué des différences dans la façon dont les différentes générations communiquent au travail ? Si oui, lesquelles ?

RZ¹ : Oui, les plus anciens préfèrent les réunions en personne et les appels téléphoniques, tandis que nous, les jeunes, préférons les outils numériques comme les messageries instantanées et les plateformes de collaboration en ligne.

RY¹ : " Oui, Il existe des différences dans les modes de communication entre les différentes générations. Les générations plus anciennes adoptent souvent un style de communication clair et direct, ce qui facilite la compréhension mutuelle. En revanche, les générations plus jeunes ont tendance à privilégier un style de communication indirect et désorganisé, en particulier avec les autres générations, ce qui peut entraîner des malentendus."

RY² : "Oui, j'ai remarqué des différences. Ma génération a tendance à être plus autoritaire et à utiliser des ordres directs. En revanche, la génération précédente semble être un peu plus indifférente, tandis que la génération plus jeune est plus ouverte aux opinions. Les jeunes préfèrent également la communication à distance et les réseaux sociaux. La flexibilité augmente progressivement avec chaque génération ; les plus anciennes sont moins flexibles, tandis que les plus récentes sont beaucoup plus adaptables."

RX¹ : " Je préfère les réunions en personne et les e-mails pour les communications formelles. Les appels téléphoniques sont aussi pratiques pour des discussions rapides."

RBB¹ : Oui, les jeunes préfèrent les messages instantanés et les outils numériques, tandis que nous, les plus anciens, privilégions les communications directes et formelles.

Annexe

2. Modes de communication

Question 3 :

Comment pensez-vous que les entreprises peuvent améliorer la communication intergénérationnelle ?

RZ¹ : Pour améliorer la communication, les entreprises devraient investir dans des technologies qui facilitent la collaboration en temps réel et offrir des formations sur les compétences en communication digitale. Les sessions de feedback régulier peuvent également aider à aligner les attentes.

RY¹ : "Je pense que les entreprises peuvent améliorer la communication intergénérationnelle en organisant des conférences, en mettant en place des programmes de mentorat et en cherchant à comprendre les différences entre les générations."

RY² : "Il est crucial que le dirigeant principal de l'entreprise montre une volonté forte d'améliorer la communication intergénérationnelle. Les chefs d'équipe doivent être compétents et flexibles, peu importe leur ancienneté ou leur génération. Ils doivent avoir un esprit d'innovation et être capables de coordonner efficacement. Organiser des réunions régulières pour discuter des nouvelles idées et améliorer les performances est également essentiel, car cela favorise un dialogue constructif entre les différentes générations et encourage le travail collaboratif.

RX¹ : Les entreprises devraient encourager les interactions sociales et professionnelles entre les générations, comme des groupes de travail mixtes et des activités de team-building. L'utilisation de technologies de communication modernes peut également aider à combler les écarts.

RBB¹ : Les entreprises devraient mettre en place des canaux de communication clairs et accessibles à tous. La formation continue sur les technologies de communication peut également aider les employés à rester connectés et à mieux comprendre les outils disponibles.

Annexe

3. Attentes, motivations et perceptions au travail selon les générations

Question 1 :

Quelles sont vos principales attentes et motivations au travail ? (Par exemple, salaire, stabilité, progression, culture d'entreprise)

RZ¹ : Je cherche un environnement de travail flexible avec des opportunités de progression rapide. Un salaire compétitif, la reconnaissance des réalisations et un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle sont également importants pour moi.

RY¹ : "J'apprécie la qualité et la précision dans mon travail, et je recherche la stabilité professionnelle et le respect. Je suis dévoué à mon travail indépendamment des opinions des autres et j'attache une grande importance aux retours constructifs et aux évaluations justes de mon travail, que je sois dans le bon ou dans l'erreur."

RX² : "Ce qui me motive le plus, c'est la reconnaissance, qu'elle soit financière ou morale. Cela me donne une plus grande motivation et me pousse à m'investir davantage dans mon travail."

RX¹ : La stabilité et la sécurité de l'emploi sont cruciales pour moi. J'apprécie aussi un environnement de travail respectueux et des opportunités de développement professionnel continu.

RBB¹ : La stabilité et la sécurité de l'emploi sont essentielles pour moi. Je recherche également le respect de mon expérience et de mes contributions. La reconnaissance, tant monétaire que par des mots, est aussi importante.

Annexe

3. Attentes, motivations et perceptions au travail selon les générations

Question 2 :

Pensez-vous que les attentes et motivations au travail diffèrent selon les générations ?
Si oui, en quoi ?

RZ¹ : Oui, les plus jeunes veulent plus de flexibilité et des opportunités de carrière rapide, alors que les générations plus âgées valorisent la stabilité et la sécurité de l'emploi. Les jeunes accordent aussi plus d'importance à un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

RY¹ : "Je pense que les générations plus anciennes accordent une plus grande importance à la reconnaissance et aux éloges que les générations plus jeunes. Elles ont parfois le sentiment que les générations plus jeunes ont pris le dessus, malgré leurs contributions importantes et leur manque de reconnaissance."

RY² : "Effectivement, je suis d'avis que les attentes et motivations professionnelles varient selon les générations. Les individus nés avant 1980 accordent davantage d'importance à la reconnaissance et aux éloges, tandis que ceux nés après 1996 sont plus motivés par la rémunération et les perspectives d'avancement rapide. De plus, les générations précédentes se caractérisent par leur fidélité envers l'entreprise, leur sérieux et leur engagement envers les protocoles et la hiérarchie, tandis que la génération Z privilégie l'autonomie et la liberté. De plus, la génération Z met l'accent sur leurs objectifs personnels et valorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle."

RX¹ : Absolument. Les plus jeunes recherchent plus de flexibilité et de progression rapide, tandis que les générations plus anciennes valorisent la stabilité et la reconnaissance de leur expérience et de leurs contributions.

RBB¹ : Oui, je pense que les plus jeunes générations cherchent plus de flexibilité et d'opportunités de progression rapide, tandis que les générations plus anciennes comme la mienne valorisent davantage la stabilité, la sécurité et la reconnaissance de l'expérience.

Annexe

3. Attentes, motivations et perceptions au travail selon les générations

Question 3 :

Comment pensez-vous que les entreprises peuvent mieux répondre aux attentes et motivations des différentes générations ?

RZ¹ : Les entreprises devraient adopter des pratiques de travail flexibles et offrir des programmes de développement de carrière pour tous les âges. Il est important de créer un environnement où toutes les générations se sentent valorisées et respectées.

RY¹ : "C'est un défi, mais il est primordial d'instaurer des politiques flexibles permettant de satisfaire les besoins spécifiques de chaque groupe à travers des systèmes de récompenses et d'avantages adaptés. En outre, il est crucial de privilégier la concertation pour répondre aux attentes individuelles de manière efficace."

RY² : "Les entreprises peuvent mieux répondre aux attentes et motivations des différentes générations en instaurant des limites claires pour garantir le respect mutuel. Il est également essentiel d'adapter les conditions de travail aux besoins individuels, à condition que cela n'affecte pas la productivité. Par exemple, si l'objectif quotidien de production est atteint, offrir de la flexibilité, comme la possibilité de quitter le travail plus tôt, peut être bénéfique. Cela renforce la loyauté des employés envers l'entreprise et les rend plus disposés à faire des heures supplémentaires lorsque cela est nécessaire, car ils se sentent valorisés et respectés."

RX¹ : En instaurant des programmes de développement professionnel adaptés à chaque génération et en offrant des options de travail flexibles. Les entreprises doivent aussi valoriser l'expérience des plus anciens tout en encourageant l'innovation des plus jeunes.

RBB¹ : Les entreprises devraient mettre en place des programmes de mentorat pour favoriser le partage des connaissances entre les générations et offrir des options de travail flexibles. Il est aussi crucial de reconnaître les contributions de chacun de manière appropriée, qu'il s'agisse de reconnaissance publique ou de récompenses financières