

**DIVERSITÉS GÉNÉRATIONNELLES, FACTEURS
D'INFLUENCE, CONFLITS ET COMPÉTENCES
COLLECTIVES : QUELLE APPROCHE DE
MANAGEMENT
INTERGÉNÉRATIONNEL ADOPTER ?**

**GENERATIONAL DIVERSITY, INFLUENCE FACTORS,
CONFLICTS AND COLLECTIVE SKILLS : WICH
INTERGENERATIONAL MANAGEMENT APPROACH
TO ADOPT ?**

Lynda SIDHOUM *

École des Hautes Etudes Commerciales (Algérie)
sidhoum.lynda@outlook.fr

Nabila ACILA

École des Hautes Etudes Commerciales (Algérie)
acilabila@yahoo.fr

<i>Date de Réception :</i> 21 /11/2023	<i>Date d'acceptation :18/10/ 2024</i>	<i>Date de Publication</i> 21/12/2024
---	--	--

Abstract: The generational diversity in the mixed team constitutes both an intellectual wealth and a source of affective and cognitive conflicts. Also, visible and invisible diversity factors generate inevitable stereotypes and discriminations. Intergenerational management comes to fluidify relationships between generations « X, Y and Z ». This requires to consider generational specificities and individual « psycho-socio-dynamic » dimensions. The objective of this paper is to identify the intergenerational approach that respects organisational values and générational diversities, and allows creation of collective intelligence.

Keywords: Management, Generation, Diversity, Conflicts, Collective intelligence

JEL Classification Codes: M14, J24, J29

* Auteur correspondant

Résumé : Les diversités générationnelles dans l'équipe mixte constituent, à la fois, une richesse intellectuelle et une source de conflits affectifs et cognitifs. Aussi, les facteurs de diversité visibles et invisibles génèrent des stéréotypes et des discriminations inéluctables. Le management intergénérationnel vient fluidifier les rapports entre les générations « X, Y et Z ». Ceci requiert de considérer les spécificités générationnelles et la prise en compte des dimensions individuelles « psycho-socio-dynamique ». L'objectif de ce papier est d'identifier l'approche intergénérationnelle qui respecte les valeurs organisationnelles et les diversités générationnelles, et permet de créer une intelligence collective.

Mots clés: Management, Génération, Diversité, Conflits, Intelligence collective

JEL Classification Codes: M14, J24, J29.

1- Introduction :

Aujourd'hui, trois à quatre générations cohabitent dans la même organisation. Cette diversité générationnelle est une donnée actuelle intégrée dans la politique des RH. Car, elle constitue une riche réserve intellectuelle. Chaque génération possède des compétences propres, en fonction de son vécu historique, sa culture, son expérience, ses priorités, son rapport au travail, et sa vision du futur.

Néanmoins, les managers signalent un paradoxe qui s'impose par l'effet des pratiques au travail ! D'une part, la diversité des générations qui représente la richesse du capital humain. Et d'une autre part, la difficulté managériale d'activer les synergies entre ces mêmes générations.

D'ailleurs, les conflits qui naissent consciemment ou inconsciemment entre les générations constituent un blocage au travail collaboratif. C'est là que le défi du « management des personnes » (Savall et Zardet, 2019) d'âge différent réside dans la transformation des ressources et des relations intergénérationnelles en avantage concurrentiel. Qui soit au service des RH et de l'entreprise. Il s'agit de créer des compétences collectives à travers l'interaction des compétences générationnelles. Cette problématique de « management intergénérationnel » demeure centrale pour toutes les entreprises, qui s'orientent vers « la performance et l'innovation ».

La gestion et l'optimisation de cette diversité de « profils générationnels » ne se réfère pas à l'utilisation d'outils de gestion préétablis. Mais plutôt à la modélisation de pratiques adaptées. Ici, il est question de considérer les différences générationnelles comme étant un levier de valorisation des RH et de progression des résultats économiques. À travers une « démarche organisationnelle volontaire » et « une culture inclusive » de tous. (Montargot et Redon, 2018). En dépassant les préjugés et les stéréotypes nocifs à la collaboration intergénérationnelle. Notamment, face à l'hésitation de certains managers à engager cette dimension comme pratique managériale au quotidien.

Dans cet article nous allons nous pencher sur la question du management intergénérationnel. Et plus précisément, celles des diversités démographiques et des sources de conflits émanant de ces dernières. Ainsi, que les facteurs d'influence, à l'origine de conflits, pouvant altérer l'intelligence collective. Et ce, à travers une étude théorique qui met en lumière un raisonnement logique basé sur l'analyse des éléments clés. Et des phénomènes intergénérationnels qui régissent les rapports socioprofessionnels entre individus et générations.

L'objectif de cette étude est de mettre en avant « l'approche intergénérationnelle optimale ». Avec laquelle il est possible de produire une intelligence collective. Qui exige ; le respect des valeurs, la gestion des conflits affectifs, cognitifs et d'emploi, la collaboration et le transfert intergénérationnel des compétences.

2- Stéréotype, génération et classification démographique :

2-1. Stéréotype des générations :

2-1-1. C'est quoi un stéréotype ?

Le stéréotype est un cliché donné ou une représentation d'image commune à tous les éléments d'une unité. Cette représentation est le fruit d'une opinion personnelle construite sur un trait subjectif. Cette même opinion réduit les éléments différents de cette unité à un seul modèle standard.

Également, un stéréotype est un ensemble de caractéristiques que la société attribue à un groupe de personnes, en fonction d'une classification donnée. Cette classification instinctive rassemble automatiquement, à travers un préjugé imposé, des individus dans la même communauté.

Parmi les classifications les plus courantes celles qui se focalisent sur :

- L'âge : On parle ici de groupe d'enfants, d'adolescents et d'adultes. Mais aussi d'une jeune ou d'une ancienne génération ;
- Le sexe : Où la discrimination « fille/garçon » ou bien « homme/femme » est fréquente dans la famille, la société et le travail.
- La couleur de la peau : Qui revient beaucoup dans la question du racisme ;
- Le métier : Pour représenter les catégories socio-professionnelles.

2-1-2. Stéréotype de génération :

L'association de comportements communs à chaque génération est fréquente, que ça soit dans la société ou dans le travail. Cependant, la classification des comportements ou des générations par tranche d'âge est révolue. Car, il s'inscrit dans des préjugés qui condamnent les hommes et les femmes dans des stéréotypes qui ne leurs sont pas, forcément, propres. Car, le stéréotype dépersonnalise l'authenticité de chaque individu.

En effet, les individus ayant le même âge, par exemple, n'adoptent pas forcément la même attitude et le même comportement. Pourtant, ils appartiennent, théoriquement, à la même génération. Le stéréotype de génération présente donc des limites dans :

- La classification des comportements et des attitudes dans une tranche d'âge donnée ;
- L'attribution d'une génération précise à une tranche d'âge.

Par ailleurs, la personnalité de chaque individu quel que soit son âge se construit par l'influence de plusieurs environnements. Nous retenons, principalement, l'environnement psychologique, social, professionnel,

etc. Chaque environnement laisse sa propre empreinte sur l'individu dont le comportement évolue en fonction du temps et de l'espace.

2-2. La génération, quelles dimensions ?

Le concept de génération au milieu de l'entreprise n'est pas facile à appréhender. (Attias-Donfus, 1988). D'où les nombreuses définitions qui l'entourent. Avant de s'introduire dans ce concept, il faudrait d'abord comprendre le sens général du terme génération.

La génération est l'ensemble d'individus qui appartiennent à la même époque. Ils sont nés plus-ou-moins à la même période, et ont donc, plus-ou-moins le même âge. La période en question n'est pas précisément définie. Mais elle s'étale, théoriquement, sur une dizaine ou une quinzaine d'années.

La définition du concept de génération n'est pas unanime. C'est pour cette raison que nous allons présenter plusieurs. La définition qui se rapporte à la dimension démographique est la plus connue et la plus répandue. La définition sociologique est empruntée pour comprendre les spécificités sociologiques de chaque génération. Car, le volet social l'impact significativement. Dans cette même définition est relaté le vécu historique qui rassemble les individus qui ont assisté aux mêmes événements de la vie. Nous allons présenter, aussi, une définition de gestion, qui, contre toute attente, est très différente de la réalité démographique et sociale des individus. Chaque définition de génération correspond à une vision distincte.

À noter que dans la littérature critique de la construction et la compréhension de la génération, il est difficile d'évaluer desdites dimensions. Emma Parry et Peter Urwin mettent en exergue la difficulté d'évaluer l'impact le plus marquant des faits et des événements relatifs à chaque dimension. (Parry et Urwin, 2011). Ces définitions, donc, nous donnent seulement un aperçu sur les visions des chercheurs.

2-2-1. Une définition démographique :

D'un point de vue démographique, la génération est considérée comme « *un ensemble d'individus nés au cours de la même période* ». (Caillas et Jacquet 2017). Cette définition nous renvoie à la première explication

du terme « génération » que nous avons présentée au début. De ce fait, nous pouvons avancer que la définition démographique de la génération se rapproche de la définition du terme génération. Autrement dit, les personnes nées dans les années 60 font partie d'une même génération. C'est la même chose pour celles nées dans les années 80. Donc, le plus important dans cette distinction c'est la période de naissance.

2-2-2. Une définition sociologique :

Sociologiquement, la définition de la génération est complémentaire de la définition démographique. Le sociologue Karl Mannheim considère une génération comme « un problème classique de sociologie » qui représente « *un groupe d'individus d'âge proche qui partage une destinée commune, qui sont exposés et expérimentent les mêmes événements historiques* ». (Mannheim, 1928) Ce sociologue considère la définition démographique comme insuffisante. Il la complète par un vécu historique commun. Ce vécu est censé rassembler ces individus qui se projettent dans avenir commun.

François Mentré (1920), Cécile Dejoux et Heidi Wechtler (2011) assimilent aussi sociologiquement ce concept. De leur part, William Strauss et Neil Howen considèrent la génération comme la population qui crée sa propre réalité subjective, sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et son art. (Strauss et Howen, 1991). Ici, l'art correspond aux actions et aux pratiques de l'individu. Quant à la réalité, elle est tirée directement des événements qui mouvementent la société.

Nous prenons ici un exemple social purement Algérien. En parlant de la génération des jeunes « Harragas »¹. Ces derniers ont vécu pleinement « la décennie noire »² des années 1990, « la période de réconciliation »³,

¹ Les Harraga est un terme sociologique très utilisé en Algérie. Il signifie les migrants clandestins qui traversent la méditerranée à l'aide de passeurs dans des embarcations de fortune (petits bateaux).

² La décennie noire (1992-2002) a été marquée par une guerre civile qui a opposé le gouvernement Algérien, disposant de l'armée nationale populaire, aux groupes islamistes. Cette période tragique a causé près de 200.000 morts et des centaines de milliers de blessés.

³ La réconciliation ou le pardon est un projet de politique nationale qui a été adopté par le gouvernement Algérien pour instaurer la sécurité après la décennie noire. Les familles des victimes n'ayant pas digéré cette action controversée après tant de pertes humaines et de traumatismes.

et la période du « Hirak »⁴. Ils partagent donc un vécu historique commun. De ce fait, leur mouvement socio-culturel de « l'immigration clandestine » répond à la volonté d'avoir une vie meilleure en Europe, c'est « la destinée commune ».

2-2-3. Une définition de gestion :

Dans les sciences de gestion, la génération selon François Grima (2007) représente « *des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences et des influences identiques, et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail* ». (Grima, 2007). Cette définition de management est très différente de la définition sociologique.

Ici, François Grima (2007) explique que le vécu historique se résume, principalement, au vécu professionnel au travail ! Comme si c'est l'entreprise, elle-même, qui façonne une génération. C'est-à-dire que l'influence de la hiérarchie, la culture de l'entreprise et le règlement intérieur font des individus qui collaborent ensemble une même génération ! Cette explication est loin de la réalité, notamment la réalité historique et socio-économique.

Effectivement, sa définition ne prend pas en compte la tranche d'âge des individus. De plus, elle différencie, pleinement, les individus de la même génération (qui ont un âge rapproché) ! Car, selon la définition du même auteur, il peut y avoir des disparités entre les personnes ayant le même âge, juste parce qu'ils appartiennent à des entreprises différentes ! Alors que ces générations peuvent avoir les mêmes attitudes et aspirations au travail. Ici, l'empreinte historique se resserre sur le vécu en entreprise seulement.

2-3. La représentation des générations par tranches d'âge :

2-3-1. Modèle de la représentation des générations par tranches d'âge :

⁴ Le Hirak est un mouvement social qui a débuté en 2019 et a duré deux ans. Il s'agit d'une résurrection du peuple Algérien contre le système politique. Il a pris fin lors du confinement mondial imposé par la propagation du virus Covid-19.

La représentation des générations par tranches d'âge est limitée voire même erronée. La classification classique de génération qui consiste à répertorier chaque génération en fonction d'une période de naissance précise est remise en cause. En effet, l'appellation des générations des « Baby-Boomers, X, Y, Z » condamne les générations dans des stéréotypes selon l'âge. Or que, beaucoup d'individus (dans le monde du travail ou en dehors) ne se réfèrent pas aux caractéristiques prosrites par les chercheurs dans le modèle classique des stéréotypes. Ce que nous voulons expliquer, c'est que si une personne est née dans les années 80, cela ne veut pas dire qu'elle appartienne, automatiquement, à la génération Y, mais potentiellement à la génération Z, par exemple. Ce qui est contesté, c'est l'assimilation automatique des périodes de naissances à des générations précises !

Par ailleurs, la nouvelle génération Z est, souvent, décrite comme étant la génération « porteuse d'avenir » (Caillas et Jacquet, 2017). Beaucoup de mérites lui sont associés. Elle est considérée comme la génération qui peut innover et opérer des changements mieux que les autres générations. Pourtant, si nous prenons l'exemple de Bill Gates⁵ né en 1955. Nous nous apercevons qu'il a bouleversé le monde de l'informatique, pourtant il est de la génération X !

De plus, la classification classique par tranche d'âge ne se fait pas d'une façon homogène et complète. Les critères de classification ne sont pas tous étudiés pour chaque génération. Si on distingue un niveau élevé de sérieux et de rigueur chez la génération X. D'autres critères tels que l'addiction aux réseaux sociaux et l'ouverture au monde sont mis en avant pour distinguer la génération Z. Le choix de critères différents rend la comparaison difficile entre lesdites générations. Et donc, par conséquent, la compréhension des relations de tensions qui apparaissent entre ces mêmes générations.

2-3-2. Limites de la représentation des générations selon l'âge

ou « la représentation démographique » :

⁵ William Henry Gates connu sous le nom de Bill Gates est un informaticien Américain né en 1955. Il est cofondateur de Microsoft (1975-2000). C'est l'un des hommes les plus riches au monde, avec une fortune de 117,5 milliards de dollars.

L'évolution comportementale des employés est évidemment constatée depuis plusieurs décennies déjà. Cela-dit, la classification de ces comportements par tranche démographique comporte plusieurs limites. Nous les retenons comme suit :

- L'attribution d'attitudes et de comportements spécifiques à une tranche d'âge ne comprend pas la considération des caractéristiques personnelles de chacun. Ainsi que son développement et son évolution à travers le temps ;
- La dimension psychologique est vue comme une variable standard. C'est-à-dire que l'aspect psychologique est commun pour tous les individus appartenant à la même tranche d'âge ;
- La dimension sociale est écartée dans cette analyse démographique. Pourtant chaque environnement social (famille, école, culture) influence différemment les individus qui lui sont associés ;
- La dimension spatiale n'est pas intégrée dans la représentation par tranche d'âge. Pourtant chaque zone géographique (ville, campagne, pays) accorde un certain privilège ou inconvénients à ses propres habitants.

2-3-3. Une analyse plus approfondie des comportements selon la grille de lecture « psycho-socio-dynamique » :

Pour comprendre et étudier d'une façon plus adéquate les attitudes de chaque individu, quel que soit son âge, il est indispensable de prendre en compte trois (03) dimensions. Ces dimensions composent une grille de lecture qu'on appelle « grille de lecture psycho-socio-dynamique ». (Caillas et Jacquet, 2017). Elle se décline comme suit :

- « Psycho » : Ce sont les éléments qui composent la personnalité de l'individu. On évoque le caractère, la mentalité, les émotions, etc. Certains éléments psychologiques sont innés, d'autres sont adoptés à travers le vécu et l'expérience personnelle. Cette dimension psychologique implique l'expression de besoins spécifiques et une adoption d'une attitude propre à chaque personne ;
- « Socio » : Ce sont les variables liées à la société d'une façon générale ; la famille, le niveau de vie, l'instruction, la sécurité, le

chômage, les activités culturelles, etc. Chacun est influencé par l'environnement social dans lequel il évolue ;

- « Dynamique » : Ce sont les besoins et les attentes de l'individu qui a évolué depuis l'enfance, l'adolescence jusqu'à l'âge adulte.

Ainsi, cette grille de lecture propose l'analyse des comportements des individus ainsi que leurs évolutions. Elle comporte une l'analyse de ce qui est :

- « Inné » : Dans la dimension psychologique ;
- « Acquis » : Dans la dimension sociale ;
- « Actif » : C'est le résultat dynamique de toutes les interactions (psychologiques, sociales, professionnelles, etc.)

3- Le contexte de la diversité entre richesse intellectuelle et source de conflits :

3-1. La diversité générationnelle dans l'organisation :

3-1-1. La diversité générationnelle des collaborateurs :

La diversité générationnelle représente les travailleurs actifs de générations différentes qui collaborent ensemble au sein de la même organisation. Ces employés, de par les époques auxquelles ils appartiennent et leurs caractéristiques, développent des cultures et adoptent des attitudes diverses. Cette cohabitation peut constituer une richesse, comme elle peut représenter une source de conflits. Il est donc de l'intérêt de la DRH de savoir absorber les conflits qui peuvent apparaître entre ces générations. En même temps, de tirer profit de cette même diversité.

3.1.2. Quelles générations cohabitent dans la diversité ?

En parlant de diversité générationnelle, il est temps de connaître quelles sont ces générations qui cohabitent ensemble. Nous allons les présenter comme suit (Caillas et Jacquet, 2017) :

- La génération des vétérans : Née entre les années 20 et la fin des années 40. Cette génération est connue comme étant « la génération silencieuse » (Lieber, 2010). Elle a vécu la deuxième guerre mondiale et la grande dépression (Dejoux et Wechtler, 2011) ;

- La génération des baby-boomers : Née entre la fin de la deuxième guerre mondiale et le début des années 60. Cette appellation de « baby-boomers » revient à l'explosion des naissances après la seconde guerre mondiale ;
- La génération X : Née entre les années 60 et le début des années 80. C'est une génération plutôt « corporate » attachée socialement à l'entreprise. Elle a connu la crise économique et un taux très élevé de chômage ;
- La génération Y : Née entre le début des années 80 et le milieu ou la fin des années 90. C'est la génération des « Milléniaux » éduquée à internet et appelée aussi la génération « Why » pour leur remise en cause fréquente. Elle est ouverte à la mondialisation et à la démocratisation des médias ;
- La génération Z : Née entre le milieu ou la fin des années 90 et 2010. Appelée aussi génération du « Zapping » en référence à l'utilisation des télécommandes et des applications. Ils ont un rapport intime avec « la technologie et les réseaux sociaux » (Friedrich, Peterson, et Koster, 2012).

Si les générations précédentes ont consacré toute leur vie au travail. Celle d'aujourd'hui, en l'occurrence la génération Z, refuse de sacrifier tout son temps à la vie professionnelle. Effectivement, le sport, la musique, les voyages et bien d'autres hobbies passent souvent en priorité. D'ailleurs, il est indiscutable pour certains de travailler durant le weekend, de sacrifier des jours de congé ou même de faire des heures supplémentaires. Ces valeurs préoccupent les managers qui doivent changer leurs stratégies de gestion des RH jeunes. De leur part, la génération X ne comprend pas le manque d'engouement de la génération Y. Elle la trouve différente ! Égoïste et irresponsable.

Quant à la génération Y, c'est une génération qui recherche une qualité de vie meilleure et des conditions de travail très favorables. Elle souhaite avoir un salaire élevé sans fournir un effort optimal. Elle préfère, également, travailler sur des horaires flexibles ou par télétravail. Elle veut être indépendante et autonome dans la pratique de ses activités et la prise de décision. Elle espère également décrocher des promotions et graver les échelons rapidement. Ce que lui reproche les autres générations sont, principalement, la précipitation et l'infidélité à l'entreprise.

Il faut savoir qu'il est stéréotypique de donner des caractéristiques précises pour chaque génération ! Non seulement, les individus de la même génération peuvent adopter des comportements et des attitudes différentes. En plus, il serait condamnable de les regrouper instinctivement et subjectivement dans la même appartenance générationnelle. Juste parce qu'ils sont nés dans la même période de l'année !

3-2. Des disparités au sein de la même génération :

Chaque génération est distincte de par le vécu, les valeurs, les compétences, les besoins et les aspirations propres à elle. Ce qui rend chacune d'entre elles unique. Par ailleurs, cela ne signifie pas que tous les individus appartenant à une génération donnée présentent, précisément, les mêmes caractéristiques. Que ça soit en termes d'attitudes, de compétences, de valeurs ou même d'attentes. Une telle considération serait « illusoire » (Caillas et Jacquet, 2017) et peut fausser donc l'approche comportementale de chaque génération.

Ceci a été confirmé par Tania Saba (2009) qui explique qu'au sein de la même génération plusieurs différences peuvent être constatées. Il s'agit de différences qui peuvent être liés, par exemple, au secteur d'activité, à l'emploi, à la compétence, ou tout simplement, à des différences individuelles. Ces dernières peuvent être de nature psychologique ou sociales...

De sa part, Marc Devriese (1989) met en évidence cette disparité. Car, selon lui, la génération est une notion à « géométrie variable » (Devriese, 1989). La population qui compose la communauté en question correspond à une période donnée de l'histoire. Cependant cette durée ne donne pas naissance à « une génération homogène » (Devriese, 1989) mais plutôt à « une génération plurielle ».

4- L'apparition des conflits intergénérationnels

4-1. C'est quoi un conflit intergénérationnel ?

Lorsque les différences générationnelles sont ignorées dans l'entreprise, la collaboration entre employés, avec des écarts d'âge importants, devient difficile. Ces différences d'âge impliquent des différences de

perception et donc de façon de travailler. Ce qui engendre l'apparition des tensions et des conflits au quotidien.

Le conflit intergénérationnel est défini par François Grima (2007) comme « *une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec les personnes de la même génération* ». Cette difficulté émane du malaise de travailler avec quelqu'un de différent. La peur du différent, voire même, de l'inconnu incite les individus à choisir ce qui leur est commun ou habituel, c'est-à-dire les personnes ayant à peu près le même âge. Ceci, leur permet de travailler dans des conditions relationnelles plus rassurantes. Dans le cas contraire, les personnes de différentes générations ont moins de chances de s'entendre personnellement et intellectuellement.

4-2. Facteurs de diversité : Comment prévoir un potentiel conflit ?

4-2-1. Facteurs de diversité visibles à l'origine des conflits affectifs (source 01) :

Il existe « des signes visibles de différences » ou « des différences visibles ». Nous pouvons donner à titre d'exemple ; la façon de s'habiller (classique ou actuelle), les objets personnels (un simple téléphone ou un smartphone), le langage utilisé (professionnel ou de jeune), etc. Ces signes de différences contribuent, à première vue, à savoir s'il est possible de développer « des affinités » avec autrui ou pas. Sachant que les affinités se développent, plus facilement, entre les personnes de la même génération.

Ce que nous voulons expliquer c'est que si les différences sont de nature culturelle ou sociale, elles peuvent apparaître, en premier lieu, dans le physique, la tenue vestimentaire ou le langage corporel. À ce stade, il est possible de prévoir s'il y aura blocage entre les individus concernés, ou pas.

Amason., Thompson., Hochwarter et Harrison (1995) parlent de « facteurs de diversité visibles ». Ils abordent, notamment, la question de l'âge et du sexe. Ces signes entraînent dans la majorité des cas des « conflits affectifs ». Très préjudiciables. Ils sont responsables de turnover, de diminution de la productivité, des retards dans la réalisation des

projets, etc. Rappelons que les signes qui nous intéressent sont relatifs à l'âge et non pas au sexe.

4-2-2. Facteurs de diversités non visibles à l'origine des conflits cognitifs (source 02) :

Par ailleurs, les différences non visibles liés à l'instruction, à la compétence et à l'expérience, sont quant à eux des sources de conflits cognitifs. Ils sont positifs. Car, ils permettent l'activation d'une synergie entre les employés qui collaborent pour le même objectif.

À travers ce qui a été expliqué précédemment, nous comprenons que les signes ou « les diversités visibles » sont, généralement, sources de « conflits affectifs ». Ils sont nocifs à l'entreprise. (Pelled, 1996). Et que les signes ou « les diversités non visibles » sont sources de « conflits cognitifs ». Ils sont bénéfiques à l'entreprise.

Ainsi, ce sont les conflits intergénérationnels d'ordre affectif ou émotionnel qui affectent négativement l'équipe, le travail et l'entreprise. Ils sont liés au non partage des valeurs communes d'acceptation d'autrui et d'ouverture d'esprit. Dans ce sens, le management intergénérationnel assume une responsabilité de contribution pour gérer les conflits affectifs plus que les conflits cognitifs. Pour cela, il faut :

- Connaître les caractéristiques de chaque génération ;
- Connaître les rapports intergénérationnels actifs au travail ;
- Détecter les conflits intergénérationnels, notamment les conflits affectifs ;
- Agir en conséquence.

4-3. Les types de conflits intergénérationnels :

Dans leurs recherches sur les conflits entre générations, Amason., Thompson., Hochwarter et Harrison (1995) ont démontré que les conflits intergénérationnels sont de trois (03) types :

4-3-1. Les conflits affectifs (affective conflicts) :

Ce sont les conflits qui naissent entre les personnes par manque d'affinités. Les émotions négatives ressenties envers un collègue de travail sont de nature personnelle, et n'ont pas de rapport avec le travail.

Pelled (1996) a confirmé que ces « conflits affectifs » sont très nocifs au travail. Non seulement, ils nuisent à l'état d'esprit des employés et aux conditions relationnelles de collaboration. Mais aussi, ils impactent négativement la productivité.

4-3-2. Les conflits cognitifs (cognitive conflicts) :

Les conflits cognitifs sont ceux qui résultent des différences de compétences, de réflexions ou de visions. Ces derniers peuvent augmenter significativement la performance de l'entreprise. Car, les différences de perception offrent une possibilité de choisir les meilleures opportunités et les meilleures solutions. Et ce, grâce aux interactions intergénérationnelles entre collaborateurs qui créent des compétences collectives.

4-3-3. Les conflits d'emplois :

Ce sont les conflits relatifs aux statuts professionnels, c'est-à-dire à l'occupation des postes de responsabilités. Dans le cadre de cette recherche, des conflits intergénérationnels peuvent apparaître entre « les jeunes générations débutantes » et les « anciennes génération de haut statut » proches du départ à la retraite. Les juniors en question attendent, impatiemment, le départ des seniors pour accéder à leurs postes. L'allongement de la vie active des seniors rend le contexte encore plus conflictuel. C'est précisément cette situation qui engendre des tensions cachées ou visibles entre ces deux protagonistes.

Ou au contrario, la situation inverse ! C'est-à-dire, un junior qui occupe un poste de haute responsabilité, qui se retrouve face à un sénior qui occupe un poste d'exécution par exemple. La logique hiérarchique est inversée. La légitimité du junior qui manque d'expérience est remise en cause. Un sénior de la génération des Baby-Boomers ou de la génération X n'a pas évolué en carrière ! Tandis que le junior a enchaîné les promotions. De ce fait, le même type de conflit lié à l'emploi apparaît.

Il faut savoir que lesdites situations sont de nature affective, car elles sont liées toutes les deux (02) à l'émotionnel. C'est à cet effet que les conflits d'emplois peuvent être assimilés à des conflits affectifs.

5- Le management générationnel et la cohabitation :

5-1. Définition du management des génération :

Pour expliquer ce qu'est « le management des générations » ou « le management générationnel », (Lahouze, 2014) avance ce qui suit : « *Le management des générations et la gestion des âges sont des éléments clés ... de la cohabitation pacifique au sein de l'entreprise* ». (Lahouze, 2014). Nous comprenons par cette définition que le management des générations consiste à faire habiter ou cohabiter des individus de différents âges, dans la même organisation ou structure. Ceci revient à la volonté des dirigeants de faire appel à des candidats jeunes, moins jeunes et âgés. Ce même processus de gestion requière le maintien et le développement des dites générations dans l'entreprise. Chacune évolue à travers son propre projet de carrière.

5-2. Indépendance et stabilité des communautés générationnelles :

La priorité pour ce style de gestion est le maintien d'un climat social sain et stable. Pour cela, chaque génération est appelée à travailler indépendamment de l'autre. Dans ce cas de figure, il peut y exister deux (02) approches générationnelles. Dans les deux (02) approches, les générations ne collaborent pas ensemble ! Soit parce que chaque génération est séparée, physiquement ou spatialement parlant, de l'autre. Et donc l'interaction est absente ou très réduite entre lesdites générations ! C'est ce qui correspond, d'ailleurs, à « l'approche monogénérationnelle ». Soit les générations sont proches les unes des autres, mais refusent, par exemple, de travailler ensemble ! C'est « l'approche multigénérationnelle ».

De ce fait, le but du management des générations est de veiller, par exemple, à bien intégrer les nouvelles recrues, ou encore à maintenir les emplois des seniors. Sans les faire collaborer. Par contre, le management intergénérationnel se veut identifier, tout d'abord, les rapports à entretenir entre les différentes générations afin de les gérer par la suite.

Ainsi, si le management des générations consiste à gérer chaque génération à part, le management intergénérationnel consiste à gérer les rapports entre les générations. Et c'est ce que nous allons expliquer.

6- Le management intergénérationnel (ou management de la diversité générationnelle) et la collaboration :

« Le management intergénérationnel » ou « le management de la diversité générationnelle » sont les appellations qui reviennent pour expliquer ledit concept.

6-1. Définition du management intergénérationnel :

Le management intergénérationnel est un concept peu répandu en tant que pratique managériale dans l'entreprise. Pourtant il recouvre plusieurs enjeux, dont la prise en charge, détermine l'intégration et la coopération des individus dont les mécanismes de fonctionnement diffèrent.

« Le management intergénérationnel est l'art de faire vivre et travailler ensemble des collaborateurs de générations différentes. Il vise ainsi à développer un esprit de collaboration entre les générations ». (Pouget, 2013). Dans cette définition, Julien Pouget (2013) rappelle que comme tout management, le management intergénérationnel est un art de conduire les femmes et les hommes de tout âge.

La particularité qui émerge dans cette conduite est le management des diversités générationnelles. Effectivement, ceci se reflète dans des pratiques qui sont censées fluidifier les rapports entre les individus d'âges différents. Et ce, afin qu'ils puissent collaborer ensemble dans un esprit de travail sain et productif. Ce dernier est instauré à travers une culture dont les valeurs reposent sur l'acceptation, la considération et la reconnaissance de chaque génération. Aucune n'est meilleure que l'autre. Chacune mérite, d'une façon juste et équitable, d'évoluer et de se développer.

C'est dans ce sens, que le management intergénérationnel intervient dans un système de pensée collective qui met les compétences intergénérationnelles au service de l'entreprise. Autrement dit, il ne s'agit pas de choisir les meilleures compétences de chaque génération (management des générations) mais plutôt, de choisir les compétences qui peuvent interagir de la meilleure façon possible pour atteindre les meilleurs résultats. L'intérêt repose, donc, sur la valorisation d'une équipe mixte dans son ensemble au lieu des individus séparément.

L'équipe étant riche en diversités générationnelles et donc en compétences générationnelle.

6-2. La diversité générationnelle et la collaboration intergénérationnelle :

Comme nous l'avons vu, le management intergénérationnel ne se résume pas à assurer une mixité des âges dans l'équipe ou l'entreprise. Il ne se résume pas, non plus, à faire un équilibre de la pyramide des âges. Ceci, ne fera que cohabiter les générations mais ne les fera pas collaborer ensemble. Donc, il est question de favoriser la diversité générationnelle, de « la gérer et la piloter ». (Frimousse et Peretti, 2007).

Ainsi, le management intergénérationnel requière en premier lieu de considérer la diversité, et plus précisément, « la diversité générationnelle » comme un atout pour l'individu et pour l'entreprise. Et en deuxième lieu, de mettre en place des dispositifs qui permettent, à la fois, d'éviter « les discriminations » et « l'apparition des tensions et des conflits ». Mais aussi, de favoriser les échanges et la collaboration entre les employés d'âges différents. Cette « collaboration intergénérationnelle » est censée améliorer les conditions de travail, l'état d'esprit, l'intelligence collective et la performance de l'organisation.

L'objectif pour l'entreprise est de trouver des moyens de complicité, d'épanouissement, de développement et de collaboration entre les générations. Et ce, quelques soient leurs diversités culturelles, sociales, professionnelle liées à l'âge.

Pour se faire, il est de la responsabilité de la direction des RH de connaître les diversités et les particularités générationnelles pour favoriser le développement de la collaboration intergénérationnelle. D'où, l'indispensabilité, pour l'entreprise d'avoir une structure spéciale de GRH, qui intègre cette dimension de management dans sa politique.

6-3. La discrimination comme conséquence de la diversité générationnelle :

La discrimination dans sa compréhension globale peut toucher la race humaine, la couleur de peau, le sexe ou l'appartenance sociale, etc. La discrimination dans le management intergénérationnelle est celle liée à

la question de l'âge, c'est-à-dire, à l'appartenance à une génération précise. La lutte des discriminations consiste à instaurer une égalité entre les plus jeunes et les plus âgés. Et ce, d'un point de vue de ; l'acquisition des connaissances, le travail, la promotion et l'évolution de carrière, etc. Dans ce sens, toutes les diversités générationnelles doivent être reconnue et valorisées. Ces dernières sont considérées comme une richesse pour l'ensemble des employés, des équipes et de l'entreprise.

7- Les approches générationnelles :

Pour connaître dans quelle mesure et à quel degré la dimension intergénérationnelle est considérée dans l'entreprise, il faut identifier quelle approche générationnelle est adoptée par la direction. Selon Elisabeth Lahouze (2014), il existe quatre (04) approches générationnelles :

7-1. L'approche monogénérationnelle ou monoculturelle :

Ici, les générations vivent côte à côte dans l'entreprise, mais ne travaillent pas ensemble et ne se confrontent pas. Il est possible d'imaginer que chaque structure ou équipe de travail emploie des personnes d'âge proches. Ce qui est insensé et très peu productif. Cependant, dans le domaine de la technologie, il est fréquent d'employer, principalement, des juniors dans les high-techs, par exemple.

7-2. L'approche multigénérationnelle :

Les générations en question cohabitent dans une même équipe sans pour autant que chacune bénéficie du savoir ou de l'expérience de l'autre. Chaque génération se protège et s'oppose à l'autre. Dans ce cas de figure, la présence de générations différentes au sein du même groupe ne suit pas la finalité d'une équipe mixte et optimale. Il s'agit, donc, de travail de génération dont les efforts ne sont pas joints ensemble. L'absence de collaboration revient, probablement, à la présence et la persistance de conflits. Également, à la non promotion de la culture du travail en commun. Ici, le travail se réalise dans une pensée individuelle ou générationnelle.

7-3. L'approche intergénérationnelle ou interculturelle :

Dans ce cas de figure, les générations s'acceptent et se reconnaissent. Leurs échanges interactifs renforcent et valorisent le patrimoine connaissances de chacune et celui de l'entreprise. Chaque génération bénéficie de l'expérience de l'autre. La performance individuelle, collective et organisationnelle est atteinte. Et ce, grâce à la création d'intelligence collective qui se produit dans les conditions optimales de mise en pratiques du management intergénérationnel.

7-4. L'approche transgénérationnelle ou transculturelles :

Il s'agit pour chaque collaborateur, quel que soit son âge et son expérience, de prendre conscience de la valeur ajoutée qu'il peut apporter à toutes les générations existantes dans l'entreprise. La compétence et la performance de l'unité individuelle de l'employé font partie intégrante de la génération, des générations et de l'organisation. Cette dernière approche nous rappelle que la base de toute intelligence est l'homme. Il fait partie prenante de sa communauté générationnelle et de la communauté intergénérationnelle.

La comparaison de ses approches générationnelles nous fait comprendre que seule la prise en compte des rapports intergénérationnels permet la construction des compétences intergénérationnelles et donc des compétences collectives. Ceci est conforme à l'adoption d'une approche intergénérationnelle de management.

8- Conclusion :

La diversification générationnelle RH se manifeste par la présence de profils d'âges différents. Ils sont connus sous les appellations des générations : Baby-Boomers (déjà partis à la retraite), X (séniors), Y (trentagénaires et quadragénaires) et Z (juniors ou la génération montante). Chacune d'entre elles manifeste des attitudes propres et exprime des besoins différents. C'est là que la mixité générationnelle évolue en tant que phénomène social répondu dans beaucoup d'organisation. À cet effet, le management intergénérationnel devient une nécessité absolue. Il facilite l'interaction saine des richesses de la matière grise, au service de l'intelligence collective. Et ce, à travers la

dynamique intergénérationnelle « de partage et de développement des interactions fructueuses » (Romand-Piquant et Moffat, 2023).

Par ailleurs, les différences générationnelles et individuelles sont marquées par ce qu'on appelle « les facteurs d'influence visibles » alimentés par la dimension psychologique, sociale, historique, culturelle et spatiale. Et « des facteurs d'influence non visibles » alimentés, principalement, par la dimension intellectuelle ou cognitive.

C'est ce qui donne naissance à des ; « conflits affectifs ou émotionnels » dus à l'absence ou le manque d'affinités. Ces derniers sont encouragés par des facteurs de diversités visibles. Ces types de conflits sont nocifs aux RH, à la productivité et à l'entreprise. À ce premier type de conflits s'ajoutent « les conflits d'emplois », assimilés à leur tour à la nature affective. Deuxièmement, nous retrouvons « les conflits cognitifs », dont la source réside dans les écarts intellectuels (compétences et expériences). Ces derniers sont positifs, car leurs interactions permettent la construction des compétences collectives.

Seule « l'approche intergénérationnelle » et nulle autre permet la construction optimale d'intelligence collective. À travers un apprentissage et un transfert multidirectionnel des communautés de pratique ». (Garcia et Oiry, 2023). Cette approche considère chaque génération comme étant porteuse de compétences. Et qui, au même temps, veille à la diversification des interactions intergénérationnelles. (Dreyfuss et Pijoan, 2015). Afin d'éviter un « clivage générationnel » (Diez et Sarton, 2012) et une stagnation des compétences.

Enfin, le management intergénérationnel vient identifier, respecter, considérer et surtout faire collaborer toutes les générations existantes dans chaque organisation. Ceci ne peut se faire qu'à travers l'apaisement des conflits affectifs et cognitifs qui peuvent être anticipés par l'étude des facteurs de diversités générationnelles. Également, il est important de véhiculer les valeurs ; d'acceptation d'autrui, d'ouverture d'esprit, d'équité, d'égalité des chances et du travail d'équipe. Le but ultime est de créer des synergies qui permettent la création d'intelligence collective dans un climat de collaboration sain, productif et créatif.

Bibliographie :

1. AMASON AC., THOMPSON KR., HOCHWARTER WA et HARRISON AW., « *Conflict : An important dimension in Successful Management teams* », *Organizational Dynamics*, n°02, vol°24, Septembre 1995, pp.20-35.
2. ATTIAS-DONFUS C., *Sociologie des générations : l'empreinte du temps*, Edition PUF, Paris, 1988.
3. CAILLAS É et Jacquet S., « *Comment travailler en 2020 ? du management intergénérationnel à la nécessité d'identifier de nouvelles compétences* », Académie de Versailles, Octobre 2017, pp.01-23.
4. DEJOUX C. et WECHTLER H., « *Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management* », *Management & Avenir*, n°43, Mars 2011, pp.227-238.
5. DEVRIESE M., « *Approche sociologique de la génération. Vingtième siècle* », *Revue d'histoire*, n°22, 1989, pp.11-16.
6. DIEZ R et SARTON L., *Transférer les compétences*, Éditions Eyrolles, Paris, 2012.
7. DREYFUSS L et PIJOAN N., « *Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social* », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 17, 2015, pp.45-63.
8. FRIEDRICH R., PETERSON M et KOSTER A., « *Notre avenir dans les mains de la génération C* », *L'Expansion Management Review*, n°142, 2011, P62-70.
9. GARCIA J-F et OIRY E., « *Apprentissage intergénérationnel et communautés de pratique dans un contexte de digitalisation des activités de travail : le cas d'une entreprise publique en mutation* », *SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES*, n°135, 2023, pp.83-105.
10. GRIMA F., « *Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle* ». *Revue Management et Avenir*, n°13, 2007, pp.27-41.
11. LAHOUSE-HAMBERT É., *Le choc générationnel*, éditions MAXIMA, Paris, 2014.
12. LIEBER L-D., « *How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace* », *Employment relation today, Questions and Answers*, n°04, vol° 36, 2010, pp.85-91.
13. MENTRÉ F., *Les générations sociales*, Edition Bossard, Paris, 1920.
14. MONTARGOT N et REDON G., « *Le théâtre de l'entreprise : un outil de formation permettant de lutter contre les mécanismes discriminatoires* », *Management et avenir*, n°104, 2018, pp.173-193.
15. PARRY E. et URWIN P., « *Generational differences in work values : A review of theory and evidence* », *International journal of management review*, n°01, vol°13, 2011, pp.79-96.

16. PELLÉD L-H., « *Demographic diversity, conflict and work group outcomes an intervening process theory* », *Organizational science*, n°06, vol°7, Novembre-Décembre 1996, pp.615-63.
17. PERETTI J-M. et FRIMOUSSE, (Soufyane)., « *La diversité ou la dialectique du semblable et du différent* ». *Management et avenir*, n°14, 2007, pp.105-118.
18. POUGET J., *Intégrer et manager la génération Y*, 2^e Ed, Ed. Vuilbert, Paris, 2013.
19. ROMAND-PIQUANT O et MOFFAT E., « *Le transfert de connaissance intergénérationnel : une étude de cas sur les experts scientifiques* », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n°154, 2023, pp.33-41
20. SABA T., « *Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses* », *Revue Gestion*, n°03, vol° 34, 2009, pp.25-37.
21. SAVALL H et ZARDET V., *Comment travailler ensemble ? Défis de l'intergénération*, Editions Management et Société, 2019.
22. STRAUSS W. et HOWE N., *Generations : The History of America's future, 1584-2069*, Harper Perennial, 1991.
23. ZARCA B., « *Le problème des générations* », *Revue Française de sociologie*, n°33-1, 1992, pp.130-135.