

« Diversité générationnelle : changement et continuité organisationnelle »

Mélia Djabi

melia.djabi@u-psud.fr

Université Paris-Sud – IUT de Sceaux
Maître de conférences en GRH

Sakura Shimada

sakura.shimada@lecnam.net

Conservatoire National des Arts et Métiers
Maître de conférences en stratégie

Présentation du 19 janvier 2016
AMUE

Article

Les différentes facettes de la catégorisation générationnelle au travail

JUILLET 2015

N° 02

La Revue

des conditions de travail

DÉCONSTRUIRE L'APPROCHE PAR LES GÉNÉRATIONS : COMMENT LE TRAVAIL FAÇONNE LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SALARIÉS

Joël Ambroisine
Fabienne Caser
Mélia Djabi
Aline Dronne
Laurent Erbs
Didier Garros
Corinne Gaudart

Vincent Lengowski
Olivier Mériaux
Guillaume Mesmin
Michel Parlier
Charles Parmentier
François Pichault
Thierry Rousseau

Clément Ruffier
Béatrice Sarazin
Sakura Shimada
Jean-François Tchernia
Pascal Ughetto
Serge Volkoff

L'actualité des « générations » dans les médias

2



This is a screenshot of the LesEchos.fr website. The main article headline is '« La génération Y attend la personnalisation des règles communes »'. The author is identified as 'JULIE LE BOLZER'. The article is dated 'LE 30/09 À 07:00, MIS À JOUR À 09:25'. The website's navigation bar includes categories like 'POLITIQUE', 'RÉGIONALES 2015', 'ECONOMIE', 'BOURSE', 'MONDE', 'TECH-MÉDIAS', and 'INDUSTRIE'. A search bar at the top right contains the text 'LES ECHOS: Tapez votre recherche'.

This is a promotional banner for Marianne magazine. It features the magazine's logo and the text 'Soutenez la presse indépendante ! Abonnez-vous à Marianne'. There are images of the magazine on a laptop, a smartphone, and a tablet. A yellow badge on the right side says '1€'. The banner is set against a red background.

18-25 ans : génération gonflée... et gonflante ?

Jeu 29 Octobre 2015 à 14:30



contrat de génération
POUR L'EMPLOI, TOUS ENSEMBLE

This is a screenshot of a news website. The main headline is 'France: les baby-boomers vont faire exploser le nombre des plus de soixante ans et de centenaires'. The website has a blue navigation bar with categories like 'Actualité', 'Entertainment', and 'Econ'. A 'Société' tab is selected. The page also features a 'Menu dossier' and '+ Infos' button.

This is a promotional banner for the magazine 'l'opinion'. It features the magazine's logo and the text 'l'opinion'. A price tag indicates '12€90 seulement'. There is also a button that says 'Vite, j'en profite'. The banner includes small images of the magazine cover.

noment » Régionales 2015 L'état d'urgence A front renversé

ETI : champions de l'export

Politique » Quelle politique pour la «génération Bataclan»?

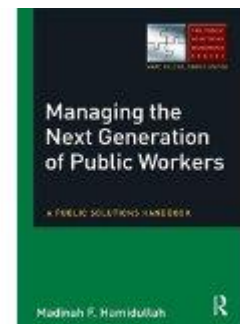
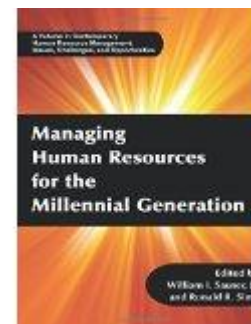
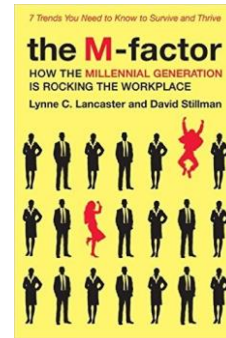
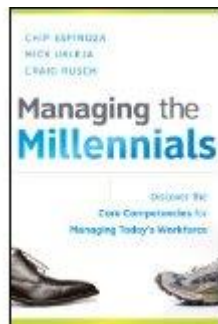
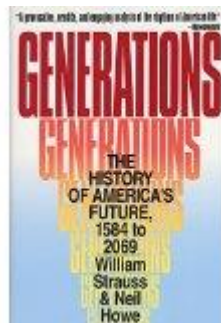
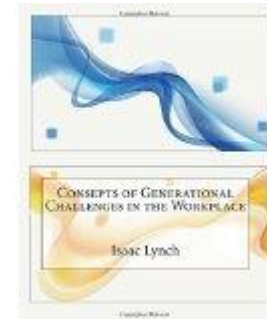
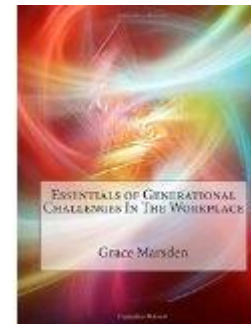
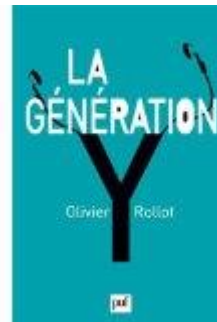
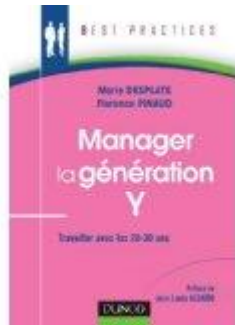
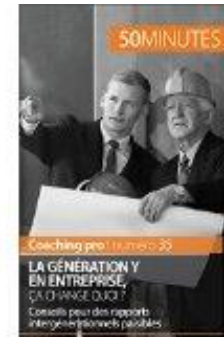
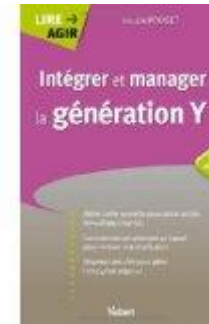
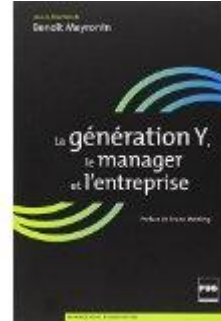
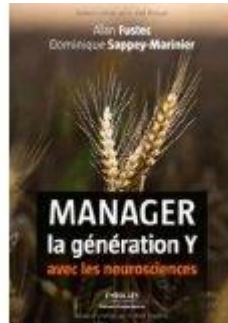
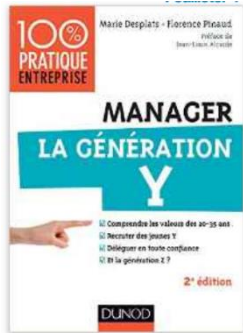
Après les attentats

Quelle politique pour la «génération Bataclan»?

Hakim el Karoui · 30 novembre 2015 à 13h20

« Le Carillon, c'est ton bar préféré » : la génération Bataclan témoigne

Des recommandations pour le management (inter)générationnel



Critique de l'utilisation de la notion de génération en management

1. À quelle génération fait-on référence ?
2. Les générations sont-elles homogènes ?
3. L'appartenance à une génération sociétale est-elle pertinente en contexte de travail?

Comment détecter les générations ?

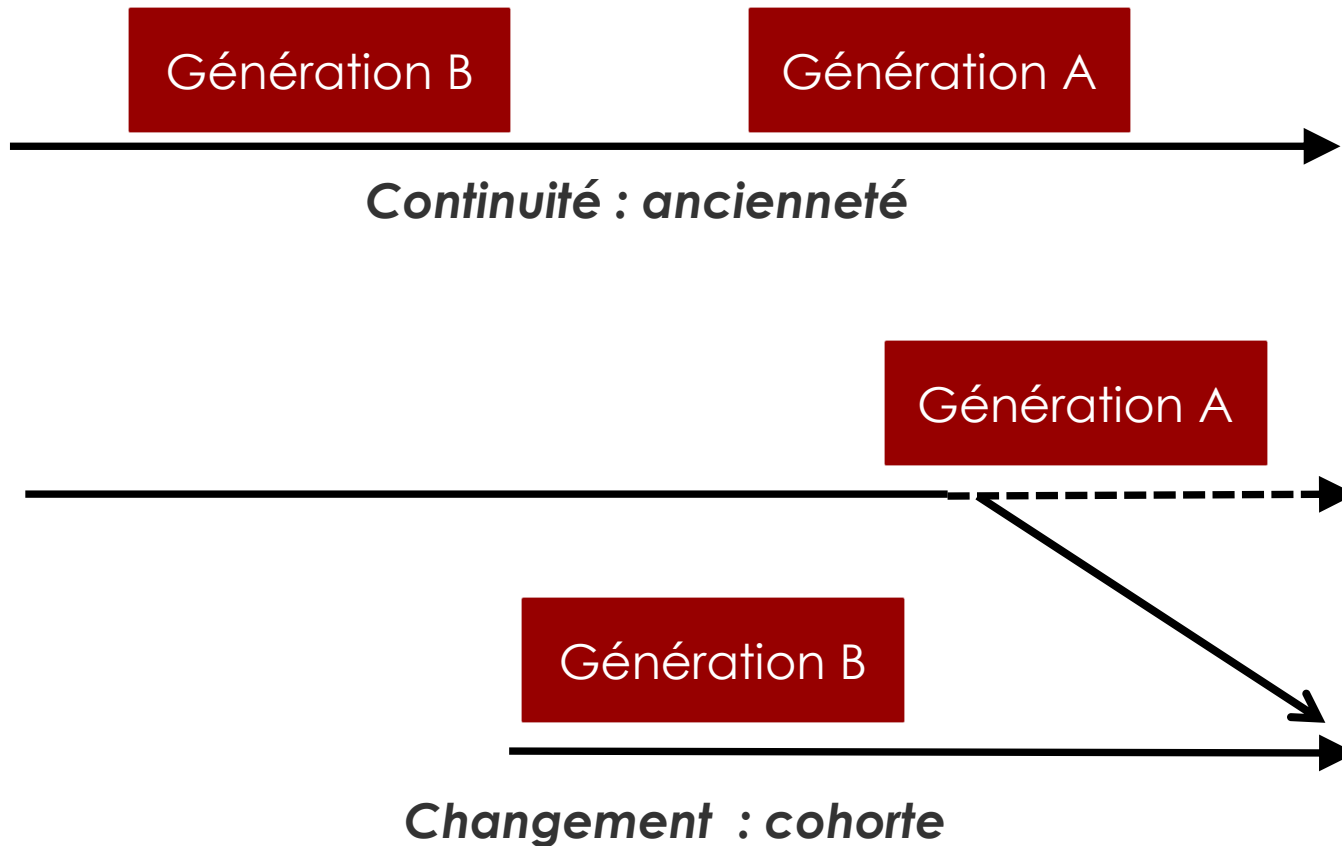
Nouvelle approche méthodologique :

- Sortir d'une définition des générations *a priori* qui sépare des groupes en fonction de dates sociétales
- S'intéresser à la manière dont ils se catégorisent/catégorisent les autres en fonction d'une localisation temporelle => stéréotypes

Notre méthodologie d'enquête :

- 10 entreprises étudiées (5 France, 5 Japon)
- Les entreprises françaises : GDF SUEZ, la SNCF, Lafarge, Saint-Gobain, Clextal
- Présentation des résultats de la SNCF
- 150 personnes interrogées
- Questions larges permettant de faire émerger des représentations générationnelles

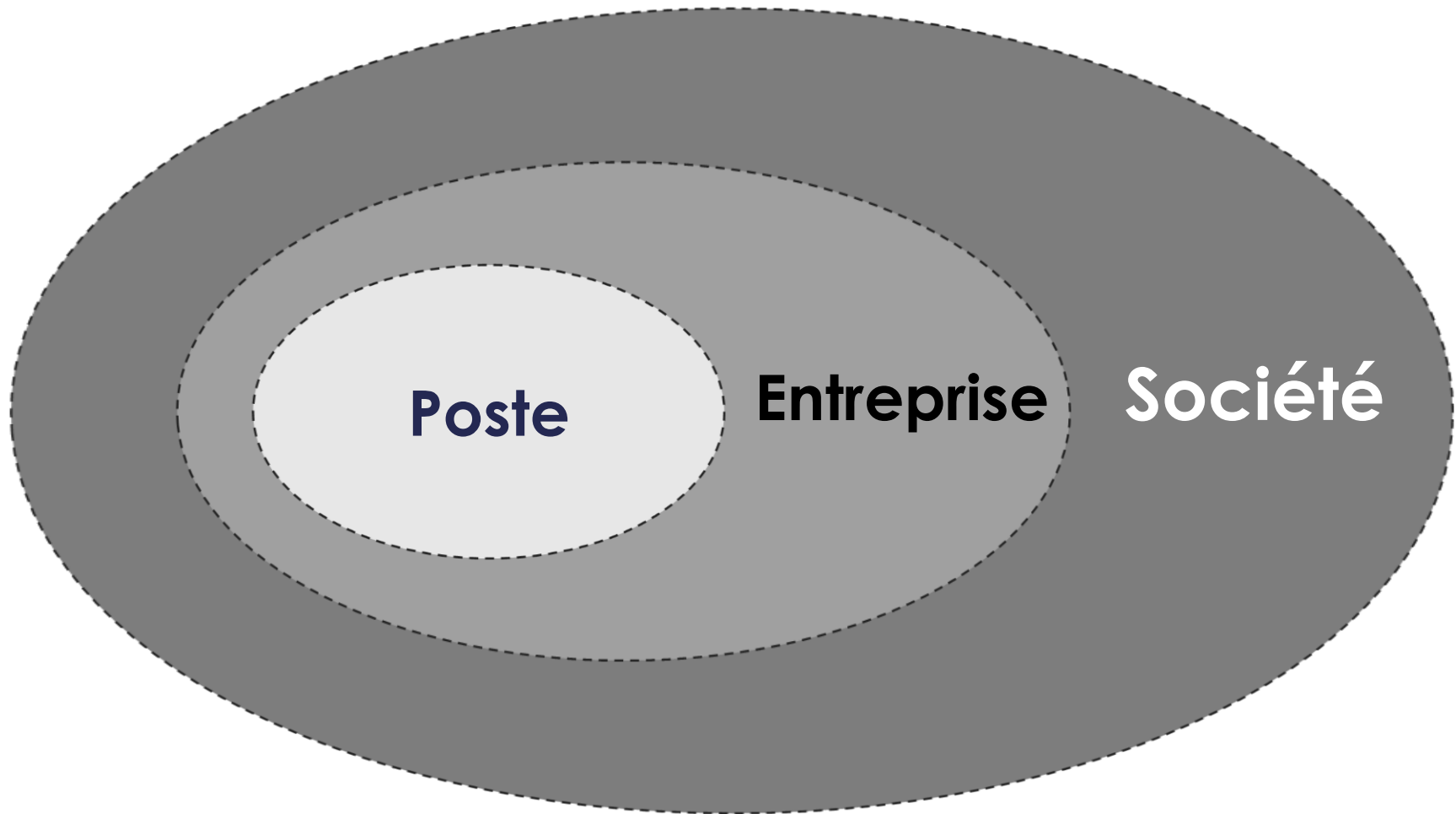
2 Dimensions générationnelles



3

Niveaux d'analyse générationnels

7



2 x **3** = **6** Facettes générationnelles

Génération	Ancienneté	Cohorte
Société	Âge chronologique	Cohorte sociétale
Organisation	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle
Métier/poste	Ancienneté métier	Cohorte métier

Les 6 facettes de la diversité générationnelle en entreprise

Génération	Ancienneté	Cohorte
Société	Âge	Cohorte sociétale
Organisation	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle
Métier/poste	Ancienneté métier	Cohorte métier

Catégories d'âge

Ça se passe bien entre les jeunes et les anciens, il n'y a pas de conflit intergénérationnel, les jeunes apportent leur **fougue**, ils remuent les anciens, ça les booste.

Cohortes sociétales

REGARD NEGATIF

Maintenant il y a moins de boulot. Les jeunes quand ils accrochent et qu'ils coupent pendant huit heures, **ils sont crevés**. Au bout d'une semaine, ils sont **malades**. Quand ils **n'ont pas envie de venir**, ils téléphonent en disant qu'ils sont malades. Quand le réveil sonne, les jeunes **n'arrivent pas à bouger**. Ils appellent à 8 h pour dire qu'ils ne viennent pas. Et il n'y a personne pour les remplacer.

Les anciens étaient moins malades ?

Assez rarement.

REGARD POSITIF

Je suis pas trop à l'aise avec l'informatique. **Le plus je peux m'en passer et mieux c'est**. C'est peut-être ma génération. Je ne me suis jamais trop intéressé à ça. Les jeunes sont plus à l'aise! **Quand je ne comprends pas, je leur demande!**

Les 6 facettes de la diversité générationnelle en entreprise

Génération	Ancienneté	Cohorte
Société	Âge chronologique	Cohorte sociétale
Organisation	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle
Métier/poste	Ancienneté métier	Cohorte métier

Ancienneté organisationnelle

On lui apprend [à la nouvelle recrue] **comment se débrouiller dans l'entreprise**, tout ce qui n'est pas lié au travail d'horairiste, l'utilisation de ce qui est mis à sa disposition, le CE, les facilités de circulation, le service médical.

Cohortes organisationnelle

J'en entends qui me disent que la SNCF a changé, que **c'était beaucoup plus humain avant**, qu'il y avait plus de relationnel. (SNCF)

On a dû se résoudre à faire appel à des recrutements extérieurs de bac+2. Ce sont des gens qu'on forme directement aux horaires. **Ils n'ont pas connu le " avant "**. [...] **Pour eux, il n'y a pas frustration, pas de remise en question par rapport à avant**. Ils ont toujours évolué avec la présence de RFF au-dessus d'eux. (SNCF)

Les 6 facettes de la diversité générationnelle en entreprise

Génération	Ancienneté	Cohorte
Société	Âge chronologique	Cohorte sociétale
Organisation	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle
Métier/poste	Ancienneté métier	Cohorte métier

Les catégories d'ancienneté dans le poste

On lui transmet [à la nouvelle recrue dans le métier] **les particularités du métier**, s'il ne les connaît pas, **les obligations, les tâches journalières, le fonctionnement, et les tâches un peu plus occasionnelles.**

Je pense qu'on essaie de leur donner toutes les clés tout de suite pour qu'ils ne se retrouvent pas en galère, avec des gouttes de sueur sur le front. Il faut avoir toutes les clés, **toutes les petites astuces.**

Les cohortes de poste

Je pense que **j'ai pris les bonnes habitudes**, sinon j'aurais mal au dos, dans les bras, dans les genoux.

Le fait qu'ils n'aient pas vécu le terrain... **C'est une difficulté, qui se ressent au niveau de la qualité.** Quand on a été sur le terrain pour faire passer des trains, **on a une sensibilité quand on trace...il y a toujours une sensibilité qu'ils n'auront pas.**

Les enjeux managériaux de la diversité générationnelle

Relations intergénérationnelles :

- Coopératives
- Conflictuelles

Transmission intergénérationnelle :

- Descendante
- Ascendante

Gestion des générations en entreprise :

- Lutte contre les discriminations « générationnelles »
- Socialisation = intégration
- Transmission de connaissances (réciproque)
- Gestion du changement
- Coopération/gestion du conflit

Que retenir ?

Proposition d'une nouvelle approche des générations :

- Multi-facettes : 2 dimensions, 3 niveaux
- Dynamique
- Facettes non exclusives, vision complexe

Vision subjective des générations :

- Prendre conscience des différences, qu'elles soient stéréotypées ou non
- Enjeux réels : c'est par rapport à ces visions que les individus se comportent

L'organisation produit des générations, elle peut agir sur :

- l'empreinte qu'elle laisse
- la gestion de ces empreintes

Merci pour votre attention !

*« De nos jours, la jeune génération est impudente,
égoцентриque et n'a pas le respect des valeurs...»
Aristote, 350 av. J-C*