Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de psychologie et d'orthophonie

Mémoire fin de cycle

Thème :

Les relations intergénérationnelles et le rapport au travail.

Etude réalisée auprès des travailleurs âgés de l'entreprise CEVITAL

En vue de l'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : Psychologie du travail, de l'organisation et gestion des ressources humaines

Réalisé par :

BENAICHA Kahina

Encadré par :

Dr. HOCINI.A

Année universitaire : 2023-2024

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nos avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous remercions notre promoteur, HOCINI Amar pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nous tenons à remercie tout le personnel de l'organisme d'accueil, CEVETAL, pour leurs aides, leurs précieuse assistance durant notre stage. Nous souhaitons adresser nos remerciements à Monsieur KAABACHE Lyes, pour le soutien.

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédié ce travail à mes chers parents Hafid et Saida qui ont été toujours à mes cotés et m'ont toujours soutenue tout au long de ces longues années d'études.

A toute ma famille, mes grand parents mes tantes Fatiha ,Rbiha ,Hedjila,mes oncles Abdenour, Amirouche et Samir. Mes sœurs Dyna , Farida, mes deux frères Mazigh, et Ghilas. Pour leurs soutiens moral.

A ma chère cousine, wawa, Kahina

A mes copines : Katia, Sihem, Manel ,Hadjer

A mes amis Sofiane, yacine.

Enfin je tiens a remercié tous ceux qui ont contribué de prés ou de loin pour la réalisation de ce modeste travail**.**

KAHINA

Liste des tableaux et liste des schémas

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Synthèse des typologies des générations (adapté de Sean Lyons)..... 20

Tableau n°2 : les différentes formes d'implication au travail selon Morrow,P.C..... 40

Tableau n°3 :Tableau adapté de Brown,R.B. (1996,p.233) 44

Tableau N°4 : La répartition des enquêté selon le genre..... 71

Tableau N°5 : La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude..... 72

Tableau N°6 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle..... 72

Tableau N°7 : La répartition des enquêtés selon le poste de travail 73

Liste des schémas

Shéma N° 01 : Statut de l'emploi et type de contrat de travail selon l'âge (2016) 25

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des tableaux

La partie théorique

Chapitre 1

Le cadre général de la problématique

Introduction générale..... 1

1.1- Problématique de recherche 5

1.2- Les hypothèses de recherche 8

1.3- Les raisons de choix du thème 8

1.4- Les objectifs de la recherche 8

1.6- Les études antérieures 10

- *Résumé du chapitre 12*

Chapitre 2

Les relations intergénérationnelles au travail

- *Préambule 14*

2.1- La notion de génération 14

2.2- Les types de générations 15

2.3- Typologie des générations 20

2.4- La diversité générationnelle dans le contexte organisationnels 22

2.5- Conflit intergénérationnels, âge et tension de rôle 30

2.6- La gestion des conflits intergénérationnels au travail 31

- *Résumé de chapitre 31*

Sommaire

Chapitre 3
Le rapport au travail et ces conséquences

- *Préambule :* ... *33*

3.1- Définition du rapport au travail ... 33

3.2- Les types de rapports au travail ... 33

3.2.1- L'engagement organisationnel et sa définition ... 34

3.2.2- L'implication organisationnelle et sa définition ... 39

3.2.3- La motivation et sa définition ... 52

3.2.4- Fidélité et loyauté au travail ... 56

3.3- Le rapport au travail est ses conséquences ... 56

- *Résumé de chapitre* ... *58*

Partie pratique

Chapitre 4
Le terrain d'étude et la méthodologie de la recherche

- *Préambule* ... *62*

4.1- Le terrain d'étude : ... 62

4.1.1- Motif du choix du terrain d'étude ... 62

4.1.2- La présentation du terrain d'étude ... 62

4.2- La méthodologie de la recherche ... 65

4.3- La méthode utilisée ... 65

4.3.1- La pré enquête ... 66

4.3.2- L'instrument de collecte de données ... 67

4.3.3- L'échantillon de l'enquête et sa taille ... 68

- *Résumé du chapitre* ... *69*

Chapitre 5
Analyse et interprétation des données

- *Préambule* ... *71*

5.1- Analyse et interprétation des résultats ... 71

Sommaire

5.1.1- Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles des enquêtés 71
5.1.2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse 74
5.1.3- Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse 75
5.1.4- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse 77
5.1.5- Discussion générale des résultats de l'étude 78

- *Résumé du chapitre* .....

Conclusion générale 81

-Bibliographie

-Annexes

Introduction

Introduction :

Le travail est considérer comme un moyen par lequel les individus, permettant de subvenir à leurs besoins et de réaliser leurs aspirations professionnelles. Ainsi le travail peut considérer comme un moyen de partage des liens, de création, du développement des relations entre déférents groupe, génération entre les employées dans l'organisation du travail.

Les relations au travail est la condition qui détermine l'application des dispositions de droit du travail, la sécurité et la qualité de vie au travail, dont chaque membre , chaque génération comment elle perçoivent leurs relations au sein de l'entreprise. Ce qui est demandé actuellement dans le milieu du travail de déterminer les relations intergénérationnelles qu'ils perçoivent chaque génération notamment les personnes âgées.

Parmi les phénomènes qu'on peut trouver dans les organisations, les relations intergénérationnelles , qui est un phénomène complexe qui peut se manifester dans divers domaines, tels que la famille, la société , et la vie professionnel.

Aujourd'hui en distinguent trois type de relation qu'on peut contribuer dans le milieu du travail , les relations harmonieuses, conflictuelles, et problématique, ce genre des relations peut se produit à travers chaque génération. Ce que nous intéresse actuellement c'est de comprendre comment les personnes âgées perçoivent leurs relations à l'égard des jeunes salariés dans le travail. Ou chaque génération à ces propres attentes , les attitude et surtout les style de vie , les expériences et les compétences , par exemple les jeunes ont un style déférent que les personnes âgées en matière de loisir , technologie. La déférences d'âge pour engendrer des conséquences sur négative sur la santé mentale des salariés ,y compris les risques psychosociaux, l'intention de quitter le poste ou bien l'entreprise. Ce qui peut permettre de nuire les relations entre eux , la motivation, l'implication et l'engagement .

Alors que chaque personnes comment développent ces relations dans le travail, dont nous cherchant l'adaptation des employés de chaque générations au travail, pour éviter les conséquences négatives et les risques psychosociaux et de mettre des dispositifs pour les prévenir.

Afin de mener notre étude et comprendre les déférent point qui sont en relation avec notre sujet de recherche qui traite les relations intergénérationnelle au travail , nous avons devisé notre travail en chapitres.

La partie théorique se compose de trois chapitre, le premier est réservé pour le cadre méthodologique : la problématique , les hypothèses, définition des concepts clés , et objectif de recherche . Deuxième chapitre , sur la questions des générations dans le contexte organisationnel. Le troisième chapitre parle sur les déférents rapport au travail et ces conséquences .

La partie pratique inclus les deux derniers chapitres, le quatrième pour la présentation de l'entreprise d'accueille CEVITAl , le cinquième englobe l'analyse et l'interprétation des données recueillies , ainsi la synthèse générale des résultats de notre enquêtes.

Enfin, notre travail sera conclu par une conclusion générale.

La partie théorique

Chapitre 1

Le cadre général de la problématique

1.1- Problématique de recherche :

Le travail est considéré comme un moyen par lequel les individus peuvent développer leurs compétences pour confronterles exigences du monde professionnel de plus en plus difficile. Aussi, par ce même travail, ces individus aspirent àun revenu meilleur pour subvenir à leurs besoins matériels d'une part et de renforcer leur statut social d'autre part. Si cette relation au travail s'avère plus au moins facile pour les jeunes travailleurs de par leurs forces physiques et psychologiques, la revue de littérature dans ce domaine considère que cette relation est très compliquée pour les travailleurs aux âges élevés (**Bernaud et Desrrumaux,2016**). Cela, a été expliqué par les déclins systématiques des ressources liées à l'âge et aux différences de valeurs, buts, enjeux…avec la jeune génération.En effet, les entreprises sont confrontées à cette problématique de conflit de génération. C'est sur cet arrière plans que nous inscrivons notre présente étude afin d'évaluer l'effet desdifférentes types de relations intergénérationnelles au travail sur le rapport des personnes âgées au travail.

Diversesrecherches en sociologues, psychologie, mettent l'accent sur la problématique des générations, cette question a étélargement développée par le fondateur (**karl Mannheim, 1893-1947** .) de la théorie sociale de la problématique des générations au travail dans laquelle il relie le terme de génération à la situation sociale donnée d'un groupe d'individus qui doiventêtre identiques (attitudes, valeurs, buts, etc.) pour que leur unité générationnelle soit formée ,et par conséquent, le rapport au travail serait positif.

Aujourd'hui les recherchent antérieures dans le domaine des sciences socialesdistinguent généralement quatre générations dans le monde du travail. Chaque génération se défaire d'une à l'autres et que chaque génération est caractérisée par ses propres attentes, valeurs, opinion, buts, attitudes, représentations du travail.

Ces quatre générations sont respectivement les baby-boomers ; la génération X ; génération Y et la génération Z. La revue de littérature dans ce domaine, précise que les types de liens qui naissent entre ces générations suite aux différentes interactions dans le contexte organisationnel déterminent généralement leur rapport au travail. Il existe en effet trois types de relations intergénérationnelles au travail. Les relations

harmonieuses qui se caractérisent par des rapports de complémentarité entre les jeunes salariés et la catégorie vieillissante. Les relationsconflictuelles caractérisées par des conflits perpétuels entre ces générations caractérisées par un climat social non favorable au développement des compétences, de l'implication, de la motivation, et à l'intention de rester membre actif de l'entreprise. Enfin, les relations problématiques qui se caractérisent par le fait qu'une génération est prédisposée à cohabiter avec l'autre,mais cette dernière refuse cette idée et par conséquent le problème d'intégration dans les équipes de travail se fait sentir.

Palier aux conséquences des relations conflictuelles et/ou problématiques sur le rapport au travail, consisterait donc en une sorte de gestion prévisionnelle des obstacles intergénérationnels. Elle se résume généralement aux « actions visant à faire évoluer les situations et l'organisation du travail, sources de conflits ,d'usure professionnelle ou de difficultés pour les salariés vieillissants auront des effets d'autant plus bénéfiques sur leur rapport au travail (implication affectif, motivation intrinsèque, intention de rester le plus longtemps possible dans l'entreprise.) qu'elles interviendront tôt et de façon continue dans la vie professionnelle » (**Gilles et Loisil, 2003 ; Gerardu et Schabracq,1994**).

Ce type de gestion prévisionnelle englobe différentes solutions ayant un impact sur les différentes sphères du travail, telle que le développement de la communication intergénérationnelle, le coaching, la bientraitance professionnelle, programme d'accompagnement adapté, gestion prévisionnelle des conflits, etc. En somme, des solutions allants du recrutement jusqu'à l'organisation du départ en retraite telles que supposées par la revue de littérature dans ce domaine (**Guérin et Saba,2003 ; Guerfel-Henda,2005**).

Toutes les entreprises sont concernées par cette gestion intergénérationnelle mais pas de la même manière. Car, il existe en effet quatre type de rapports essentiels au travail selon la revue de littérature :l'engagement, l'implication, la motivation, et enfin la fidélité ou l'intention de rester au travail dont chaque génération porte un rapport défirent. Nicole-Drancourt, (**1994)**définit le rapport au travail « comme le désir de se réaliser dans le travail » .

Ainsi, chaque type de relation intergénérationnelle peut engendrer plusieurs conséquences telles que les risques psychosociaux, l'intention de turnover, la démotivation, absence d'implication au travail, le désengagement psychologique, ces conséquences peuvent être liées à la charge de travail, le manque de communication et de partage d'informations entre les générations, conflits de rôles entre générations et différences de valeurs. C'est pour cette raison que les salarié en phase de transition milieu-fin de carrière trouvent des difficultés d'adaptation, en revanche les jeunes de par leur forces physique et psychologique à cet âge s'adaptent plus facilement au travail par rapport aux travailleurs vieillissants. Il est donc important de prendre en considération ces questions d'engagement, d'implication, de motivation et d'intention de rester membre de l'organisation le plus longtemps possible chez les travailleurs âgée.

C'est ce que nous allons vérifier dans cette présente problématique qui soulève des questions indispensables pour l'amélioration des relations intergénérationnelles dans le contexte de l'entreprise de CEVITAL de Bejaia spécialisée dans le domaine de l'agroalimentaireen vue d'améliorer leur rapport au travail. Afin de mener une bonne gestion des relations intergénérationnelles en vue d'améliorer le rapport au travail dans cette entreprise, nous proposons dans cette recherche de répondre à la question de départ suivante :

- Le rapport au travail des employés de (50 ans et +) est-il en fonction des relations intergénérationnelles qu'ils développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise ?

Autrement dit :

- L'intention des travailleurs de (50 ans et plus) de rester le plus longtemps dans l'entreprise est-elle en fonction du type de relation intergénérationnelle qu'ils développent à l'égard de la jeunes génération dans l'entreprise ?
- L'implication affective des travailleurs de (50 ans et plus) est-elle en fonction du type de relation intergénérationnelle qu'ils développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise ?

- La motivation intrinsèque des travailleurs de (50 ans et +) est-elle en fonction du type de relation intergénérationnelle qu'ils développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise ?

1.2- Les hypothèses de recherche :

H1 : L'intention des travailleurs de (50 ans et plus) de rester le plus longtemps dans l'entreprise est en fonction du type de relations intergénérationnelles harmonieuses qu'ils développent à l'égard des jeunes salariés.

H2 : L'implication affective des travailleurs de (50 ans et plus) est en fonction du type de relation intergénérationnelles harmonieuses qu'ils développent à l'égard des jeunes salariés.

H3 : La motivation intrinsèque des travailleurs de (50 ans et plus) est en fonction du type de relation intergénérationnelle harmonieuses qu'ils développent à l'égard des jeunes salariés.

1.3- Les raisons de choix du thème :

- Acquérir, développé, améliorer et développés nos connaissances sur les relations intergénérationnelles et le rapport au travail.

1.4- Les objectifs de la recherche :

- Etudier les relations entre déférentes générations.
- Faire ressortir les attentes des générations au travail.
- Répondre aux questions de notre recherche.
- La proposition de solutions pour renforcer les relations entre les différentes générations dans le contexte professionnel.

1.5- Définitions des concepts :

1.5.1- Travailleurs âgé :

C'est l'ensemble des salariés ayant un âge élevé de plus de (45) ans , qui ont déjà effectué une partie de leur carrière professionnel , ou justement d'une expérience significative . (**Www.nouvelleviepro .fr).**

1.5.2- Les relations intergénérationnelles harmonieuse :

Considéré comme une relation propre et seine est caractérisé par déférents éléments , le respect , la confiance, et le bien être (**https://emilierobidas.com).**

1.5.3- Les relations intergénérationnelles conflictuelles :

Est un type de relation qui nait obligatoirement d'une vexation, d'une erreur ou d'un point de rupture entre les membre du groupe au travail (**www.dynamique-mag.com).**

1.5.4- Les relations intergénérationnel problématique :

Sont l'ensemble des relations malsaines qui engendrent des sentiments négatifs, les conflits, les défis entre les générations au sein du travail**(https://jedfoundation.org**).

1.5.5- L'intention rester dans l'entreprise :

C'est la volonté d'un salarié de rester le plus longtemps possible dans l'entreprise.

1.5.6- L'implication affective :

Se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation (**Christian Prat dit Hauret 2006**).

1.5.7- L'implication calculée :

Se définie comme étant une tendance à s'engager dans des lignes d'activité cohérentes **(Meyer et Allen 1997).**

1.5.8- L'implication normative :

L'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussant un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire (**www.sciencedirect .com**).

1.5.9- La motivation intrinsèque :

Vient des désirs propres de l'individu. Autrement dit, la motivation intrinsèque est celle qui nous emmène à accomplir une tâche en l'absence d'élément externe incitatif ou dissuasif (**Edward L et Deci**) .

1.5.10- La motivation extrinsèque :

Une attitude qui conduit l'individu à agir en fonction de facteurs externes. La motivation extrinsèque peut aussi bien être fondée sur le désir d'obtenir des récompenses (prime, promotion) (**Edward L et Deci**).

1.6- Les études antérieures :

Afin d'enrichir notre recherche, nous avons consulté des articles, des thèses, des articles scientifiques, ainsi les sites internet. Ces sources nous ont aidés de bien comprendre les relations intergénérationnelles et le rapport au travail.

1.6.1- L'étude de Christine Zwick, 2010, Québec :

De plus en plus de défis sont relatées dans la gestion des différentes générations au travail. Chez les infirmières, la littérature met en avant les écarts intergénérationnels qui existent sur le plan quantitatif, tant sur les statuts d'emploi que sur les conditions de travail. Dans le cadre de ce travail, ils ont décidé d'étudier les différences entre la génération baby-boomer et la génération Y par le biais du concept d'identité collective. Ils ont donc mis l'accent sur les représentations subjectives que chaque génération se fait envers son travail, ses collègues, Cette étude s'est déroulée au courant de l'année 2008, dans la ville de Québec. Le Centre Hospitalier Universitaire de Québec a été choisi pour réaliser des entrevues semi-directives, auprès des infirmières. Ils ont obtenu la participation de dix infirmières, de représentants syndicaux et de gestionnaires de l'hôpital. Cela ont permis de mettre à jour les identités collectives que

l'on retrouve chez chacune des générations à l'étude. Les résultats de l'étude mettent l'accent sur plusieurs divergences entre les deux générations, portant sur la place du travail dans la vie de l'infirmière, au rapport avec l'autorité ainsi qu'à l'importance que chaque génération accorde au savoir-faire pratique.

Ces générations tendent alors vers deux identités au travail différentes : une identité de métier pour les baby-boomers et une identité professionnelle de système public pour les Y. Ils ont étudié les conséquences que ces changements identitaires entraînent pour les gestionnaires de l'hôpital ainsi que pour le syndicat. Pour terminer cette étude, ils ont mis l'accent sur la fragmentation de la profession, l'évolution identitaire qui se profile et l'importance des supérieures immédiates pour l'exercice quotidien de la profession (**CHRISTINE Z ,2010**).

1.6.2- L'étude de Aicha et Yassine Dinar, 2019.

Cette étude montre que les relations intergénérationnelles varient entre coopération et conflictualité, ce qui entraine l'élaboration d'un certain nombre de stéréotypes prégnants sur l'ancien et la nouvelle génération, surtout que les deux n'expriment pas les même attentes au travail. L'objectif de cette étude est de s'avoir si la diversité intergénérationnels posse vraiment un problème dans le monde de travail.

Pour ce faire ils ont choisis l'approche qualitative pour aborder le phénomène intergénérationnel au travail. Ils ont mené une enquête par questionnaire ayant comme objectif de dresser un portrait des générations présentes dans le groupe.

Les résultats montrent que la confrontation intergénérationnel crée souvent des conflits , ce qui impact généralement sur l'ambiance au travail et empêche la transmission intergénérationnel .(**MARHARI A et DINAR Y 2019).**

1.6.3- L'étude de Live Career.

Selon cette étude 89 % des personnes interrogées considèrent la diversité des générations sur le lieu de travail comme un élément positif et 87 % estiment que la possibilité d'apprendre les uns des autres est une bonne chose pour leur expérience. C'est en effet l'un des principaux avantages de tous les types de diversité sur le lieu de travail – qu'elle soit liée à l'âge ou autre – les perspectives multiples favorisent

l'apprentissage et améliorent également les résultats. Compte tenu de la complexité du travail aujourd'hui, aucun point de vue n'est jamais complet, et le fait de pouvoir consulter d'autres personnes qui voient les choses différemment permet de trouver de meilleures solutions.

Bien entendu, les divergences d'opinion peuvent également conduire à des conflits, et 78 % des personnes interrogées pensent qu'un lieu de travail multigénérationnel peut également conduire à des conflits. Bien que le conflit puisse être un défi, ce n'est pas quelque chose à éradiquer. Il s'agit plutôt de bien le gérer en veillant à ce que les gens aient la possibilité de s'exprimer, d'être entendus et de contribuer à des projets qui sont améliorés grâce aux discussions et aux débats qui les façonnent.(**www . forbes.fr)**

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons commencé par la formulation d'une problématique de recherche. Ensuite, nous avons présenté les hypothèses, ainsi en à expliquer les raisons de choix de sujet et en définissant nos objectifs. Par la suite, nous avons défini les concepts clés de notre étude,Enfin , nous avons conclu ce chapitre par les études antérieures.

Chapitre 2

Les relations intergénérationnelles au travail

- **Préambule :**

Les générations faits référence sur les jeunes et les anciens, ou chaque génération a ses propres caractéristiques ,valeur, attentes et attitudes envers le travail .Ou dans ce présent chapitre nous allons présenté la notion, les types et les rapports des génération, au travail, ainsi nous allons évoquer la diversité des générations et le conflits intergénérationnel avec leurs gestions.

2.1- La notion de génération :

La littérateur sur le sujet est ancienne et abondante. « Dans les démocraties, chaque génération est un peuple nouveau » disait Alexis TOCQUEVILLE au 19émésiécle. La notion de génération appartient à une multitude dimensions scientifique : la psychologie, la psychanalyse, l'anthropologie, l'histoire, les sciences politiques et bien sur la sociologie . Autant de disciplines que de connotations voire d'ambigüités selon Gérard MAUGER . Le dictionnaire Littré distinguent deux usages, l'un appliqué à la lignée familiale et la filiation, l'autre à une temporalité d'individu « vivants dans le même temps ou à peu prés », c'est-à-dire à une société dans son ensemble .(**Lieutenant ,colonel olivier Lhote, 2014**)

Au cours du 19 et début 20éme siècle, la génération représente un instrument de mesure du temps historique. Puis à partir des années 50 , la notion de génération tend à se diversifier par le truchement des plusieurs approches . Pour un démographe , il s'agit de prendre en compte tous les individus d'une même année, pour un historien elle représente la durée de renouvellement des hommes de la vie publique, pour un généalogiste il s'agit d'une relation de filiation. Par ailleurs, les individus s'identifient à un sentiment d'appartenance à sa jeunesse plutôt qu'à une année bien précise , comme par exemple la génération .(**Lieutenant,colonel olivier Lhote, 2014**)

Pourtant, dans une société donnée, la stratification par âge et le sexe organise les statuts et les rôles sociaux pour les hommes et les femmes .L'individu se construit au moyen d'un processus d'apprentissage qui lui permet de passer de l'enfance à l'âge adulte jusqu'à une perte de sa participation sociale à travers la mort. La notion

biologique est donc une première approche de structuration des individus selon leurs âge et leurs statut sociale. Pour Olivier GALLAND , « le passage à l'âge adulte est le niveau pertinent pour différencier les classes d'âge ». L'âge apparait ici comme un construit sociale complexe dépendant du modèle culturel et de la stratégie de la société . (**Lieutenant, colonel olivier Lhote, 2014)** .

2.2- Les types de générations :

2.2.1- Les seniors ou les « Baby- Boomers »(entre 1945-1964) :

Les baby-boomers sont nés entre 1945 et 1964. La seconde guerre mondiale a été suivie d'une reprise économique qui a considérablement amélioré les conditions de vie de nombreuse personnes. Cette période a connu une explosion de la natalité , d'où le nom donné à cette génération .Durant ces années-là, la société n'a pas eu à subir de nombreuses crises économiques ; elle a plutôt été marquée par le mouvement pacifiste et environnemental.**(Sébastien Harvey,2004)**

Le développement économique favorable ayant été un aspect social central à cette époque, on dit des baby-boomers qu'ils sont disciplinés, orienté vers la carrière et la performance .On dit souvent que le travail est pour eux une priorité . En 2019 , l'expression « ok-boomers » s'est développée dans la culture de net : on a reproché aux baby-boomers des opinions conservatrices et une absence d'ouverture aux nouvelles approches, critique qui a confronté les stéréotypes sur cette génération. Ce récent conflit de génération s'est surtout manifesté au niveau de la thématique du changement climatique. Certains stéréotypes ont même été renforcés. Ainsi , les baby-boomers ne se préoccuperaient pas des jeunes génération et de l'avenir de celles-ci, ils resteraient fixés sur leurs propres opinions et ils n'auraient pas d'affinité pour la technologie .Il serait opportun de remettre en question ces stéréotypes, car ils se basent sur des supposition et des généralisation plutôt que sur des faits.**(Sébastien Harvey,2004)**

Aujourd'hui, les baby-boomers représentent le groupe le plus important de toutes les générations. Les personnes nées entre 1945 et 1964 atteignent progressivement l'âge de la retraite, ce qui, compte tenu de la proportion de cette classe d'âge au sein

de l'ensemble de la société , entraine un déficit considérable en termes de population active.**(Sébastien Harvey,2004)**

2.2.2- Les médiores ou la génération X (nés entre 1965 et 1976) :

Selon Chaminade (2003), nombre d'anthropologues définissent les X(alias GenXers ou Xers) comme étant les gens nés entre 1965 et 1976 . Pourtant , les événements qui viennent délimiter cette génération semblent plutôt vagues . Chaminade (2003) précise qu'ils seraient cependant le fruit d'un deuxiéme « Baby-Boom », une sorte de mini-boom dont les « Baby-boomers ». **(Sébastien Harvey,2004)**

Chaminade (2003) remarque que bien qu'elle soit légèrement moins étendue en nombre , la génération X ne gène pas pour autant pour causer des remous. Quant à elle Hilliard (2009) note qu'ils se contenteraient d'avoir un impact plus minime ou proximal, lorsqu'ils en ont un . Leur intérêt pour les grandes causes comme la politique serait limité .En générale, ils se sentiraient comme si les opportunités intéressantes avaient toutes été saisies par les gens qui les précédaient dans l'entrée sur le marché du travail. Chaminade (2003) souligne d'ailleurs l'impact qu'a eu le concordance entre les années ou les premiers ont fait leurs entrée sur le marché du travail et le début de la crise pétroliers de 1974.(**Sébastien Harvey,2004)**

Les X furent les premiers à vivre l'entièreté de leur vie active en fonction d'un nouveau contrat employeur-employé(Chaminade, 2003, Hilliard,2009) . En effet ,ce même auteur note que l'expression « vie active » vient remplacer le terme « carrière » puisque ce dernier ne convient plus et n'est plus utilisé tel qu'il le fut à l'intérieur de l'ancien contrat. Les employés ne peuvent plus d'attendre à travailler pour une seul entreprise au cours de leur vie, pas plus que les employeurs ne peuvent s'attendre à ce que les employés sur leur soient inconditionnellement fidèles. Sur le marché du travail, ils stagnent. « Pour la première fois en période de paix les nouveaux entrants sur le marché du travail sont dans une moins bonne situation que leurs parents » (Chaminade, 2003, p. 161) .Chaminade(2003) poursuit en affirmant que pour travailler, la plupart ont du accepter des postes inférieures à leurs attentes et à leurs compétences avec la promesse d'opportunités intéressantes créées par les prochaines

départs à la retraite. Ceci, sans aucune garantie que ces postes ne seront pas plutôt attribuées à leurs plus jeunes collègues qui maitrisent plusieurs langues, qui sont à l'aise avec le multiculturalisme et surtout, qui disposent encore d'une longue période de vie active (Chaminade,2003).Comparativement aux « Baby-Boomers »et aux Y , les X seraient moins scolarisés (Engelman, 2009) . La compétition pour les postes serait féroce (Hilliard,2009). D'autant plus , depuis que les organisations ont chargé leurs façon d'attribuer les positions vacantes , leurs postes peuvent désormais être comblé par des promotions horizontales. Par opposition aux « Baby-Boomers », leurs avenir semblerait moins prometteur(Chaminade, 2003).Ayant grandi dans un environnement ou l'individualisme primait, ils cherchent à former des relations au travail, particulièrement au sein de relation de montorat, ou ils peuvent agir comme mentors, ou montrés auprès de supérieurs qui ont fait leurs preuves (Hilliard, 2009) . Ils souhaitent sentir qu'ils participent à la mission au sens large.(**Sébastien Harvey,2004).**

2.2.3- Les juniors ou la génération Y (nés entre 1981 et 1995) :

Une emphase considérable sera mise sur la démystification de la génération Y (alias les Millennials). Ce sont les « Millennials » qui sont les derniers à se joindre au nombre de la population active et qui sont , sans équivoque , les moins bien compris (Kowske et al , 2010). Selon les étude reprises dans Engelman (2009), la génération Y serait la plus grande génération de l'histoire avec approximativement 79,8 millions de membres aux États-Unis. Ceci serait principalement du au fait que les plus jeunes atteignent présentement l'âge adulte et commencent à peine à s'intégrer au marché du travail (Kowske, et al, 2010). Conformément à la théorie de Mannheim (1952 ;Levenson,2010) ils en sont encore, pour la plupart, dans la période critique de développement de leurs identité .Cette périodes caractérise par l'auto-exploration, l'auto-expérimentation et les promesses qu'ils se font selon Hilliard(2009).(**Dubuc et Ethier, 2009 ; Kowshe et al , 2001).**

La majorité , particulièrement les plus vieux, vivent en ce moment leurs premières expériences professionnelles ou en sont à explorer différents horizons, plus larges. On dit des Y qu'ils seront appelés à changer d'emploi, voire même de carrières

,plusieurs fois au cours de leurs vie active (Chaminade, 2003 ; Hilliard , 2009) . Certains auteurs soutiennent qu'il y a un besoin pressant pour des modes de gestion significativement différents suite à l'intégration des employées de la génération Y sur le marché du travail (Chaminade,2003 ; Hilliard , 2009) . D'autres prétendent que ces employés ne sont peut-être pas si différents de leurs prédécesseurs (**Dubuc et Ethier, 2009 ; Kowshe et al , 2001).**

Ceux et celles qui dénigrent la nécessité d'un mode de gestion adapté le font parce qu'ils croient que les Y ne sont pas suffisamment différents de leurs prédécesseurs . Ces mêmes auteurs dénotent également l'intérêt des Y envers une structure horizontale et flexible qui facilite les communications et responsabilise les employés à tous les niveaux. Au –delà de leur rôle de parents, d'enseignants ou de tuteurs, pour les Y , les adultes étaient perçus comme des pairs qui avaient comme but de les aider à grandis (Vercauteren, Predazzi et Loriaux, 2001 , p. 68). Ces auteurs remarquent que les Y ressemblent rechercher la proximité et le plaisir dans toute chose. Dubuc et Ethier (2009 , p. 150) se demandent : « Les Y seront –ils en mesure de mener une révolution susceptible d'instaurer le plaisir au travail et ainsi de réaliser ce que les générations précédentes n'auront pas réussi à accomplir ? ».Engelman (2009) semble dire qu'uniquement en termes de nombre , ils en auraient le pouvoir. (**Dubuc et Ethier, 2009 ; Kowshe et al , 2001).**

Randolph (2008) parle de la transition de perception entre les générations. Pour les Y , « La productivité ce n'est pas travailler plus , mais mieux »(Randolph, 2008, en ligne ; Engelman, 2009). Et même si pour eux le salaire n'est pas l'une des principales préoccupations , ils veulent plus de responsabilité et le salaire qui s'y rattache (Chaminade, 2003). En ce qui concerne les valeurs, ils se rapprochent des plus jeunes X :

- Ils sont conscients que de toute façon leurs connaissances de l'école seront vite obsolètes.
- Ils ne feront pas passer leur travail avant leur vie privée.
- Leurs éthique devient de plus en plus forte et présente dans leurs activité professionnelle **.(Chaminade , 2003, p. 163) .**

Toujours selon cet auteur, là ou ils se différentient c'est plutôt dans leur rapport au travail. Chaminade (2003,p.163) qualifie les Y comme étant :

-Moins individualistes privilégiant le travail d'équipe.

-Plus optimistes et confiants en leurs capacité.

-Davantage flexible , prêts à jumeler divers statuts afin d'harmoniser leurs différents chapeaux et conserver leur liberté.

-Leur premier emploi est un tremplin d'où ils peuvent se découvrir et se développer à travers des expériences et divers apprentissages.

-Le travail est surtout perçu comme la voie vers leurs indépendance .

Ils vivent dans le temps présent. Leur objectif est d'être heureux, en amour et en bonne santé. (**Dubuc et Ethier, 2009 ; Kowshe et al , 2001).**

2.2.4- La génération Z (1995-2010) :

La génération Z regroupe les individus nés après 1995, issus pour la grande majorité d'entre eux de parents de la génération X. Différents termes émergent pour qualifier les Z. Ils sont connus sous le terme « emos », diminutif du mot « émotion », renvoyant à la dimension affective qui les anime. Certains les désignent comme « i-génération » , « digital natives » (génération Internet) « génération WTF » (Wikipédia, Twitter, Face book) ou encore « génération hashtag », puisque les Z sont nés avec et ont ingéré les technologies numériques, en développant surtout des aptitudes. Proche de la génération Y dans ses attentes, la génération Z est également connue sous l'appellation « génération C » (Connecter, Communiquer, Créer, Collaborer). Pour le philosophe Vincent Cespedes, la génération Z est la « génération perle », incarnant la passion et la quête d'héroïsme. Les Z ne se définissent plus comme la génération de l'ostentation, comme c'était le cas pour la jeunesse des années soixante-soixante-dix. D'autres enfin préfèrent parler de « génération alpha », renvoyant à un nouvel alphabet, pour souligner le nouveau paradigme de cette génération qui se caractérise par un nouveau rapport à la connaissance. La génération

Z est bien une génération à part entière qui s'élabore en opposition aux autres générations : les baby-boomers, les X, mais aussi les Y.(**Sébastien Harvey, 2004)**

2.3- Typologie des générations :

Les études portant sur les générations sont souvent confuses du fait que la plupart des auteures ne s'entendent ni sur les années de naissances des individus ni sur ce qui indique le début ou la fin d'une génération. Si nous nous basons sur la définition suivante nous disant que les génération peuvent être définies par l'année de naissances, les attitudes, les expériences communes et les événements historiques (**Zemke , Raines et Filipczak, 2000**) , nous comprenons mieux pourquoi de telles divergences existent entre les auteurs. Si nous isolons les événements historiques , nous pouvons alors appréhender que la durée et la date marquant le début d'une génération puissent varier d'un pays à l'autre parfois même d'une région à l'autre .(**Zemke , Raines et Filipczak, 2000**)

Danssathèseintitulée «An exploration of General values in Life and at Work »

(2003), Sean Lyon nous présente un tableau synthèse des typologies des générations selon les principaux auteurs reconnus dans cette discipline , tableau que nous reprenons ci –dessous :

Tableau N°1 : Synthèse des typologies des générations (adapté de Sean Lyons)

Auteur	Noms donnés	Années de naissance	Age en 2002
Lancaster and Stillman (2002)	Traditionalistes Baby-boomers Génération X Génération du Millénaire	1900-1945 1946-1964 1965-1980 1981-1999	56 et plus 38-56 22-57 21 et moins
Zemke , Raines and Filpszak (2000)	Veterans Baby-boomers Xers Nexters	1922-1943 1943-1960 1961-1980 1980-2000	59-80 42-59 22-41 22 et moins
Foot (1998)	Roaring Twenties Depression babies World War 2 Baby Boom Baby bust Baby Boom Echo	1920-1929 1930-1939 1940-1946 1947-1966 1967-1979 1980-1995	73-82 63-72 56-62 36-55 23-35 7-22

	Millennium Busters	1996-2010	6 et moins
Adams (1998)	Elders Boomers Gen Xers	Avant 1940 1945-1960 1969-1980	57 et plus 37-57 22-36
Barnard , Cosgrave & Welsh (1998)	Nexus Generation	1960-1970	23-42
Tapscott (1998)	Baby Boom Baby bust Net Generation	1946-1964 1965-1976 1977-1997	38-56 26-37 5-25
Smith & Clurman(1997)	Matures Boomers Xers	1909-1945 1946-1964 1965-?	57-93 38-56 37 et moins
Howe & Strauss (1993)	GI Silent Boom 13th Millennial	1901-1924 1925-1942 1943-1960 1961-1981 1982- ?	78-101 69-77 42-59 21-41 20 et moins

Nous pouvons constater d'après ce tableau de nombreux auteurs se sont penchés sur la typologie des générations et que leurs conclusions ne sont pas si éloignées les unes des autres . En effet , bien qu'il y ait quelques variations dans les années de naissances choisies pour délimiter les générations , les grandes lignes restent constantes , à l'exception de Foot (1998) qui base ses frontières entre générations exclusivement sur la tendance des taux de natalité au Canada plutôt que sur les évènements sociaux et historiques .

Foot considère que «l'analyse du comportement selon l'âge a le grand avantage de nous apprendre ce qui se passe réellement au lieu de nous plonger dans un brouillard d'idées préconçues». Par ailleurs, «la démographie utilise un large éventail de données, incluant la taille d'une population, ses taux de natalité et de mortalité, le nombre d'immigrants qu'elle attire et le nombre d'émigrants qu'elle perd, l'éparpillement géographique de ses membres et sa composition ethnique». L'analyse se base en grande partie sur des réalités statistiques. Foot ajoute que sa méthode «diffère des ouvrages d'autres auteurs qui essaient de prévoir les tendances économiques et sociales».

Même si cette approche semble très prometteuse, L. M. reproche à Foot dans une bibliographie critique d'être trop mécanique et réductionniste omettant ainsi les éventuels effets de génération ou de période. L.M. dira encore qu'en simplifiant la réalité démographique, Foot a commis l'erreur de ne pas distinguer les comportements propres aux diverses générations. Qui plus est, les liens entre l'âge et les comportements ou les situations individuelles sont évolutifs: être vieux aujourd'hui n'a plus rien à voir avec la vieillesse des années 70. L. M. ira même jusqu'à relever certaines erreurs démographiques dans le livre (**L M. Foot** (**David K. 1997**).

Pour résumer, nous pouvons constater que seulement quelques années diffèrentes selon les auteurs (mis à part pour Foot qui se démarque largement des autres auteurs). Par souci de comparaison, nous ne tiendrons pas compte du découpage de Foot bien que ses justifications soient tout à fait pertinentes. Nous pensons que les écarts entre les auteurs restants sont dus au fait que le découpage repose sur des considérations principalement historiques et que, selon les pays, les dates peuvent différer. Ainsi, nous avons choisi de nous arrêter au découpage d'Adams car, en ce qui concerne les valeurs, il s'inscrit à la fois dans le courant historique et sociologique sans pour autant ignorer la réalité démographique. De plus, il se réfère spécifiquement à la population canadienne. Ainsi, les vétérans sont nés avant 1945, les baby-boomers sont nés entre 1945 et 1965, la génération X est née entre 1965 et le début des années 80, ceux de la Y sont nés entre 1980 et 2000.(**Mélodie, Descrosiers, 2011**)

2.4- La diversité générationnelle dans le contexte organisationnels :

La diversité générationnelle est devenue un enjeu majeur dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Les entreprises sont confrontées à la cohabitation de différentes générations, chacune ayant ses propres valeurs, attentes et modes de fonctionnement. La gestion efficace de cette diversité peut être un véritable défi, mais elle offre également de grandes opportunités pour favoriser la collaboration et stimuler l'innovation.

Dans cet article, nous explorerons les différentes générations présentes sur le marché du travail et partagerons des conseils pratiques pour gérer efficacement les différences intergénérationnelles en entreprise.(**creg .ac-versailles .fr)**

2.4.1- Comprendre les différentes générations :

Pour gérer efficacement la diversité générationnelle, il est essentiel de comprendre les caractéristiques, les valeurs et les attentes des différentes générations présentes dans votre entreprise. Des baby-boomers aux milléniaux en passant par la génération X, chaque groupe a ses propres expériences de vie et perspectives. En comprenant ces différences, vous serez en mesure d'adapter votre approche de gestion et de favoriser une meilleure collaboration entre les générations.**(creg .ac-versailles .fr)**

- **Encourager la communication et l'échange :**

La communication est la clé pour surmonter les différences intergénérationnelles. Encouragez le partage d'expériences et d'idées entre les générations en organisant des séances de mentorat inversé, où les plus jeunes enseignent aux plus âgés les nouvelles technologies, par exemple. Favorisez également les échanges informels, comme des déjeuners ou des événements d'équipe, pour permettre aux différentes générations de mieux se connaître et de développer des relations de confiance.**(creg .ac-versailles .fr)**

- **Valoriser les compétences et les contributions de chaque génération :**

Chaque génération apporte des compétences et des expériences uniques à l'entreprise. Il est important de valoriser ces différences et de reconnaître les contributions de chaque génération. Mettez en place des programmes de reconnaissance et de récompense qui prennent en compte les talents et les réalisations de toutes les générations. En faisant cela, vous créerez un environnement inclusif où chacun se sentira valorisé et motivé.**(creg.ac-versailles.fr) .**

2.4.2- Les conséquences de la diversité des générations dans les organisations :

Si les différences entre générations ne sont pas prises en compte au sein de l'organisation, la cohabitation de travailleurs de différentes générations .

En effet, les différences d'âge entre individus au sein des organisations peuvent mener à des conflits intergénérationnels. Nous retiendrons ici la définition de Grima

(2007) qui énonce que le conflit intergénérationnel est « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ».

Les travaux de d'Amason et al. (1995) et de Pelled (1996) montrent que, dans un groupe, les conflits affectifs (« affective conflicts »), c'est-à-dire ceux qui naissent d'antagonismes entre membres du groupe liés aux affinités, émotions et aux personnalités, sont nocifs pour la performance des organisations. A l'inverse, les conflits relatifs à l'activité de travail (« cognitive conflicts » ou « substantive conflicts ») améliorent l'efficacité de l'équipe de travail car ils permettent l'expression de différentes visions et opinions, d'alternatives aux solutions habituelles et font donc émerger des décisions d'équipe de meilleure qualité.

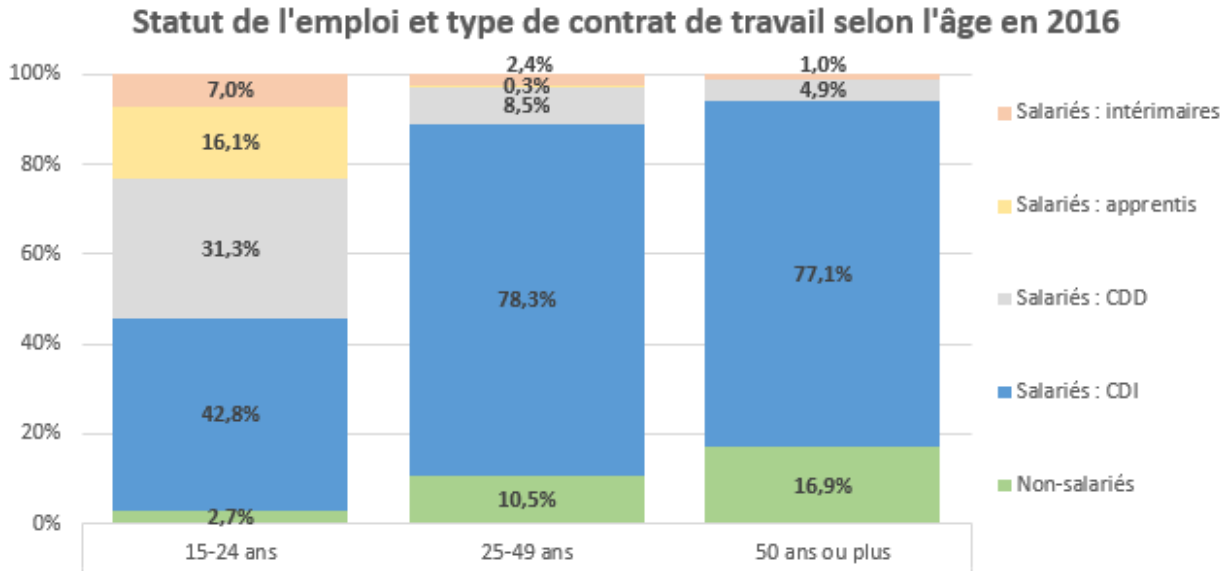
Or, les facteurs de diversité visibles des membres d'un groupe de travail (tels que l'âge ou le sexe) entraînent majoritairement des conflits affectifs aux conséquences négatives pour le groupe et l'organisation (turnover, et moindre performance). Les facteurs de diversité non visibles (tels que le niveau d'éducation ou l'expérience professionnelle) mènent davantage à des conflits relatifs à l'activité de travail, positifs pour l'organisation. La diversité générationnelle serait donc source de conflits affectifs dans les groupes de travail, ce qui les rendrait moins performants.

Les conflits ou tensions entre collaborateurs de différentes générations peuvent être liés au fait que les travailleurs d'âges divers n'ont pas les mêmes valeurs, les mêmes motivations, aspirations et la même vision du travail.

Mais les tensions entre générations peuvent également provenir des différences de statuts des travailleurs de différentes générations dans les organisations et les uns. En effet, l'une des sources importantes de conflits intergénérationnels est *« l'impatience des jeunes salariés vis-à-vis du départ à la retraite des seniors pour accéder aux postes de niveau exécutif supérieur, ou des situations d'encadrement entre un manager jeune et un subordonné plus âgé »* (Casoinic, 2014). En effet, les jeunes, avec un niveau de formation initiale élevée, peuvent occuper un poste d'encadrement auprès de salariés plus âgés et plus expérimentés qu'eux. Il y a donc une possible remise en cause de la légitimité du supérieur à cause de son jeune âge, de

sa moindre expérience ou du fait qu'il ait été « parachuté » à un poste à responsabilité alors que les baby-boomers ont dû « gravir les échelons ».**(creg .ac-versailles .fr)**

D'un autre côté, l'allongement de la durée de vie active des séniors peut limiter les « *opportunités d'avancement dans la carrière disponible pour les salariés appartenant aux générations plus jeunes* » **(Casoinic, 2014),** mais également leurs possibilités d'obtenir un contrat de travail stable. Les jeunes ont souvent des contrats de travail plus précaires que leurs aînés : stages à répétition, CDD, intérim, contrats aidés et contrat de professionnalisation ou d'apprentissage à durée déterminée, … Ainsi, 42,8 % des personnes en emploi de 15 à 24 ans étaient salariées en CDI en 2016, contre près de 78 % des travailleurs de 25 ans et plus. « *La situation est conflictuelle. Les anciens ont pouvoir et statut. Les jeunes sont quant à eux condamnés à être intérimaires, ultra-flexibles, peu payés, alors qu'ils sont surdiplômés* » explique le sociologue **Louis Chauvel.**(.**(creg.ac-versailles.fr)**



Shéma N° 01 : Statut de l'emploi et type de contrat de travail selon l'âge (2016) .

2.4.3- Les rapports de génération au travail :

Alors que les analyses fondées sur le découpage générationnel engendrent une rhétorique managériale, médiatique et courante stéréotypée, les caractéristiques présentées comme représentatives des générations au travail renforcent l'idée qu'elles entretiennent des rapports conflictuels. La thèse du conflit latent qui fonde l'apparition d'une génération dans l'espace social trouve ainsi un écho favorable dans le monde du

travail, en particulier à l'égard des rapports entre des juniors et des seniors dont les systèmes de valeurs apparaissent divergents .Les juniors s'inscrivent-ils réellement dans une dynamique de contestation des acquis professionnels de leurs aînés ? L'idée que les germes d'un conflit 54 sont intrinsèques aux relations intergénérationnelles dans le travail est-elle réellement fondée? Les situations de tension qui, en milieu professionnel, surviennent entre des groupes d'âge différents sont-elles toujours à imputer à un conflit de générations ? Alors qu'un grand nombre de travaux traitent de ces questions, il est difficile d'apporter des réponses définitives tellement les approches utilisées sont variées. Mais on peut tenter d'éclairer les rapports intergénérationnels à la lumière de deux éléments :

• la vision que chaque génération porte sur les autres ;

• l'influence du contexte organisationnel.

Premièrement, c'est d'abord dans la confrontation des visions portées par chaque génération sur les autres que l'on peut rendre compte à la fois de la difficulté à dégager un rapport spécifique au travail suivant ces groupes d'âge et à valider l'hypothèse du conflit latent. Lors d'une étude européenne Social pattern of relations to work (SPReW) visant à définir des modèles sociaux de rapport au travail, les chercheurs se sont intéressés à l'importance accordée par les un set les autres au travail, à la nature de leurs attentes vis-à-vis du travail, au sens que revêt le travail ou encore à leurs attitudes par rapport au travail. Ils en sont arrivés au constat que, certes des différences existent mais, du fait de la forte hétérogénéité qui règne au sein des groupes d'âge, celles-ci résultent sans doute moins d'un facteur générationnel que d'un effet de trajectoire. En soi, ces différences ne pouvaient pas être regardées comme des sources de tensions intergénérationnelles. Par ailleurs, alors que souvent on oppose plus facilement les systèmes de valeurs des juniors et de leurs aînés, il existe des situations où leurs représentations pourraient davantage converger vers ces derniers que vers leurs congénères(56ans). Des chercheurs finlandais en sont arrivés à la même conclusion lors d'une étude réalisée au sein d'une aciérie finlandaise auprès d'une population ouvrière âgée de (50) ans et plus pour les uns, et de moins de (30) ans pour les autres. Alors que l'usine rencontrait des difficultés à agréger les changements

introduits par l'arrivée de nouvelles technologies, l'intégration et la formation des jeunes et l'amélioration de la sécurité et de l'environnement de travail, ces différents groupes d'âge se percevaient réciproquement de manière positive. L'étude préconisait à l'époque de mettre sur pied des groupes de travail intergénérationnels pour combiner l'expérience des travailleurs plus âgés avec les nouvelles idées et compétences techniques des jeunes travailleurs de (57) ans. Deuxièmement, dans les rapports qui fondent les générations en milieu professionnel, on ne peut passer sous silence les nombreuses transformations que subissent les milieux de travail, notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion et d'organisation du travail et les contraintes qu'elles peuvent susciter. La structuration de politiques de gestion autour des variables d'âge et de génération semble occulter les effets du contexte organisationnel et des mutations du système productif sur les rapports entre les individus au travail. Avec le recul de l'espace prescriptif au profit d'une exigence en termes d'autonomie et d'engagement relationnel des salariés sur leur poste de travail, de nouveaux modèles de production font de la coopération au travail une des conditions sine qua non de l'efficience productive. Certes le modèle taylorien perdure, mais de nouvelles formes de travail collectif émergent. Elles se traduisent par une multiplication des interactions qui favorisent les apprentissages mutuels et la transmission des savoirs et des compétences entre les collaborateurs58. C'est dans ce contexte que le sociologue Nicolas Flamant invite à porter le regard sur l'organisation du travail. Dans les résultats d'une enquête menée sur plusieurs sites de chemins de fer français, cet auteur montre comment, à l'époque, les tensions apparues entre juniors et seniors sur un site spécifique cachaient en réalité une différence de perception des logiques d'organisation du travail. Alors que les jeunes embauchés étaient informés et formés à prendre la relève en étant des opérateurs polyvalents, les seniors quant à eux demeuraient «monopostes» et n'avaient aucune connaissance des changements organisationnels prévus par la direction. Ce qui a produit des situations de «résistance » des seniors vis-à-vis des évolutions portées par les jeunes et par l'organisation, et créé des tensions sur les lignes de production. Bien qu'engendrées par les modifications organisationnelles et les incompréhensions qu'elles ont induites, les tensions intergénérationnelles ont été alors interprétées comme le produit d'une différence de valeurs entre générations. Mais, comme l'auteur

le faisait si bien remarquer, «un train peut en cacher un autre59». Par ailleurs, les deux arguments évoqués repoussent l'idée d'un conflit intrinsèque, mais l'existence de zones de friction dans les relations quotidiennes entre générations ne pourrait être niée. Peut-être d'ailleurs pense-t-on trop souvent que ce sont les juniors et les seniors qui cristallisent les tensions intergénérationnelles du fait du grand écart d'âge qui les amènerait à évoluer sur des systèmes de valeurs opposés. Toujours est-il que les médiors semblent être les grands oubliés dans la prise en main des rapports intergénérationnels en milieu professionnel. Bien que, si l'on en croit certaines analyses, ils y tiennent un rôle de premier plan.

L'exploitation des résultats de l'enquête SPReW permet ainsi de constater que les médiors sont plus susceptibles d'entretenir des liens ambigus avec leurs aînés et leurs cadets du fait que ceux-là peuvent encore bénéficier d'une sortie avantageuse du marché du travail et que ceux-ci sont plus à l'aise dans l'ère numérique60. Des éléments identiques ont été rapportés d'une étude réalisée auprès de salariés de quatre grands groupes français. Les auteurs notent que les tensions entre les générations se cristallisent plus autour des médiors, tandis que les juniors et les seniors se portent mutuellement un regard plutôt bienveillant. Ces médiors se sentiraient coincés entre une génération Y qui risque d'évoluer plus rapidement qu'eux sur des postes supérieurs, et des baby-boomers qui ont marqué la culture d'entreprise de leur empreinte61. On pourrait presque pousser la réflexion jusqu'à envisager que juniors et seniors fassent cause commune car, malgré des avantages en termes de compétences numériques pour les premiers et d'expérience pour les seconds, ils souffriraient conjointement d'un manque de reconnaissance au travail. Les jeunes se sentent sous-évalués au regard de leur effort de formation tandis que les seniors ont un sentiment identique au regard de leur expérience.

Il est en effet avéré que le déni de la valeur de l'expérience est un élément catalyseur dans les rapports de générations au travail. C'est un fait qui a été observé en particulier dans des organisations où la survenue de vagues d'embauches et de départs abrupts, simultanés et massifs des seniors a posé des problèmes importants en termes de transmission, de continuité organisationnelle et de formation des juniors appelés à

les remplacer63. Finalement, définir les contours de ce qui fonde les rapports intergénérationnels en milieu professionnel nécessite de confronter les visions que chaque génération porte sur les autres et de prendre en compte les contraintes du milieu professionnel et des situations de travail. À contre-courant de certaines analyses, les relations intergénérationnelles en milieu professionnel sont plus ambivalentes que conflictuelles64. En effet, sous l'influence de leurs traits communs comme de leurs différences, seniors, médiors et juniors semblent plutôt entretenir des rapports à la fois distants et proches, concurrents et en même temps coopératifs**.(Soukey,Nodoy . 2015)**

2.4.4- Le concept de choc des générations :

Le concept de choc de générations est récurrent dans la littérature professionnelle, il se rapporte aux diverses tensions présentes entre deux groupes ayant comme principales différences, l'âge. La sociologue française Attias Donfut précise l'influence déterminante de ce type de conflits dans notre évolution sociétale 20 : « les conflits de générations en science, en art ou en politique sont une constante de l'histoire, la succession des vagues de générations étant la source profonde de l'alternance de la pensée. » Il soutient que les conflits générationnels sont aujourd'hui moindres ils rapprochent cela aux rapports sociaux d'autorité qui évoluent : « L'autorité n'est plus la cible, les rapports jeunes/adultes ont été redéfinis en terme de dialogue et moins en terme de pouvoirs : la nouvelle jeunesse est plus libre, plus affirmée, se manifeste dans ce qu'elle est plus qu'elle ne se révolte. Héritière des libertés acquises par ses prédécesseurs, elle se positionne comme acteur de son avenir. » En dehors de sa perspective sociale, le conflit générationnel est perceptible dans le monde du travail, son origine organisationnelle est souvent soulignée que ce soit par le fait du recrutement massif de jeunes ou par l'apparition de statuts jugés discriminatoires par les plus jeunes. Quelle que soit l'origine des conflits, pour Kupperschmidt21 le refus de reconnaître l'existence des différences générationnelles en milieu de travail aurait comme conséquence d'augmenter les tensions, de diminuer la satisfaction au travail et en définitive de réduire la productivité globale d'une organisation.(**Isabelle, Genes, 2020**)

2.5- Conflit intergénérationnels, âge et tension de rôle :

Comme le souligne Atias-Donfut (1988), la notion de génération doit être maniée avec précaution. Il convient de préciser le type de générations et le champ auquel elle s'applique. Sans revenir sur la distinction entre génération économique, historique, familiale et la « cohorte de naissance », le champ d'analyse des Sciences de Gestion s'oriente prioritairement vers les deux premières. Il s'agit donc de comprendre la génération en se référant aux évènements, aux contextes économiques qui scandent l'évolution professionnelle d'un ensemble d'individus. La génération se définit alors comme 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. Pour autant, il convient de rester modeste dans ces efforts terminologiques. En effet, la délimitation des générations est dépendante du rythme irrégulier de l'évolution historique qui peut cliver les générations en quelques années**.(cairn.info)**

C'est cette différence que tend à cerner le concept de conflit intergénérationnel (CIG), à savoir une conception de la réalité du travail différente fondée sur, à la fois une empreinte historique différente, mais aussi des règles institutionnelles distinctes dans la relation au travail. Nous définirons donc ici le conflit intergénérationnel comme une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération.(**cairn.info**)

Le faible nombre de travaux sur ce thème dans le champ de l'entreprise alors que se multiplient les recherches macro-économiques mettant en relief les tensions générationnelles autour de problématiques telles que le financement des retraites, nous conduit à adopter ici une conception unidimensionnelle du conflit. Cependant, plusieurs travaux récents, à l'image de ceux de Beaud et Pialoux (2002), montrent que la coopération au travail entre générations est multiforme.(**cairn.info)**

2.5.1- La gestion des conflits intergénérationnels au travail :

Les conflits au sein d'une équipe sont courant dans les entreprises . Parois, ces différends concernent des collaborateurs qui sont pas de la même génération et qui ont des attentes et des méthodes de travail différentes. Pour gérer les conflits en entreprise liés aux différences d'âge , il est important d'en comprendre les sources et les stratégies de gestion de ces conflits . Avec quatre génération qui se côtoient actuellement dans les entreprises .

2.5.1.1- Stratégies de gestion individuelles :

- L'affirmation de soi .
- La prise en compte de l'autre .
- Gestion de l'émotion.
- La médiation.
- Compromis .
- Collaboration .(**cairn.info)**

2.5.1.2- Stratégies de gestion organisationnelle :

-Créer une culture de travail positive.

-Régler les problèmes non résolus.

-Créer un environnement sur .

-Favoriser une écoute active.

-Comprendre les différents points de vue

-Formation à la gestion des conflits. (**cairn.Info)**

- **Résumé de chapitre :**

Dans ce présent chapitre , on a met l'accent sur différents points essentiels tels que les types de générations (les séniores, les médiore ,les juniors et la génération Z) , leurs diversité dans les organisations, ainsi que le concept de choc des générations .Aussi on a pu toucher le sujet de conflit intergénérationnel ainsi que leurs gestions dans le contexte organisationnel .

Chapitre 3
Le rapport au travail et ces conséquences

Chapitre 3 Le rapport au travail et ces conséquences

- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons définir le concept du rapport au travail puis on va développé les différents types de rapports au travail tels que l'engagement , l'implication, la motivation , fidélité et loyauté au travail. Enfin, on va toucher les conséquences du dysfonctionnement des rapports au travail comme : les risques psychosociaux , le stress, l'harcèlement, l'intention de turnover .

3.1- Définition du rapport au travail :

Le rapport au travail concerne l'organisation du travail vécu, les ressorts de la mobilisation des individus, leur rapport à l'activité. Nous considérons qu'il y a deux pôles types d'analyse de ce rapport : l'un gestionnaire, où ce rapport est conçu en tant qu'il est épanouissant pour l'individu; et l'autre critique, pour lequel ce rapport est aliénant.Il ne s'agit pas ici de remettre nécessairement la centralité du travail en question, bien que cela n'assure pas pour autant qu'elle soit positive, mais bien de comprendre/décomposer/situer cette centralité. Le travail inscrit l'individu dans le social, mais cette inscription peut s'avérer problématique : sur-identification dans un. Contexte de précarisation, par exemple. Et ce, car la catégorie travail ne va pas de soi: elle s'est modifiée et se modifie encore. Il y a expansion de la catégorie travail -et de son expérience, et elle s'accentue encore aujourd'hui : il y a « absence de spécificité du travail dès lors que toute activité humaine puisse y être assimilée ». Le travail est donc total (ou tend à l'être). Il est production, mais il est surtout rapport social (en tant qu' il est forcé, garant d'identité, porteur de sens, vecteur de socialisation, ce qui permet la reproduction- de l'individu et de la société, rapport de force, de domination, d'exploitation, d'aliénation). Le rapport de l'individu au travail se joue également au niveau des ressorts de mobilisation invoqués pour le mettre en action**(Nancy, Coté, 2013).**

3.2- Les types de rapports au travail :

Les rapports au travail peut varier d'une personne à l'autres, d'une génération à l'autre pour cella nous avons opté d'étudier divers rapports au travail .

3.2.1- L'engagement organisationnel et sa définition :

Depuis l'introduction du concept d'engagement dans le domaine du comportement organisationnel, une multitude de définition ont été proposés . Sans chercher à en faire une revue exhaustive, en présentant ci- après quelques définitions importantes, nous voulons monter comment la façon de conceptualiser l'engagement organisationnel a évolué au cours des dernières décennies.

Dans les débuts de la recherche, on abordait généralement l'engagement comme un concept unidimensionnel . (**Meyer, Irving et Allen,1998)** . Deux grandes approches se faisaient concurrence : l'approche attitudinal et l'approche comportementale. Les tenants de l'approche attitudinale (ex. **Buchanan, 1974** ; **Steers, 1977)** s'intéressaient aux factures influençant le développement de l'engagement et aux conséquences de cette attitude, tandis que les tenants de l'approche comportementale (ex. O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Pfeffer et Lawler, 1980) se penchaient plutôt sur les conditions favorisant la répétition d'un certain comportement ainsi que sur les conditions favorisants la répétition d'un certain comportement ainsi que sur les effets de ce comportement sur les attitudes**(Meyer et Allen, 1991)** .

Ainsi, la définition proposée par Becker (1960 , p . 33) , pour qui l'engagement est une tendance à poursuivre un cours d'action cohérent , est généralement considérée comme s'inscrivant dans une logique comportementale (Meyer et Allen, 1991) , alors que Porter et al . (Moxday, Steers et Porter, 1979 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), définissant l'engagement organisationnel comme la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation (Mowday et al , 1979 , p .226), adoptent une perspective attitudinale. Soulignons que cette définition et la mesure correspondante (l'organizationalCommitment Questionnaire) ont malgré certains problèmes psychométriques (**Bozeman et Perrewé, 2001),** dominé les recherches en comportement organisationnel pendant de nombreuses années.

Wiener (1982), adoptant lui aussi une vision unidimensionnelle du construit, a définir l'engagement organisationnel comme l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et

intérêts de l'organisation (p .421) . Cette conceptualisation fait référence aux processus de socialisation , ce qui implique que l'engagement découlerait en partie d'élément antérieurs à la relation d'emplois. Une autre définition intéressante est proposé par Reichers (1985), pour qui l'engagement serait un processus d'identification avec les objectifs de diverses entités au sein d'une organisation (p. 465) . Cette définition attitudinal se rapproche de la conceptualisation proposée par Proter et al . , mais s'en distingue en référent explicitement à la multiplicité des cibles d'engagement , bien avant que se développe l'approche multi-cibles maintenant répandue (ex . Lavelle, Rupp et Brockner, 2007) . Meyer et Allen, pour leur part , ont défini l'engagement organisationnel comme un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation (**Mayer et Allen , 1991 , p.67**) et comme un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement (**Allen et Meyer**,**1996 ,p. 252**).

- **Les modèles d'engagement organisationnel :**

a- O'Reilly et Chatman, 1986 :Concevant l'engagement organisationnel comme un lien psychologique unissant l'individu et l'organisation , O'Reilly et Chatman (1986, p. 492) ont cherché à distinguer les différentes bases sur lesquelles peut reposer ce lien . Trois bases d'engagement ont ainsi été proposées : l'identification, l'internalisation et l'acquiescement .L'identification a trait au processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristique de l'organisation : l'engagement basé sur l'identification traduit donc un désir d'affiliation avec celle-ci. La notion d'internalisation reflète une congruence des valeurs de l'individu avec celle de l'organisation .Enfin, l'acquiescement survient lorsqu'un individu adopte certains comportements et attitudes afin d'obtenir un bénéfice particulier ; il s'agit d'une implication instrumentale . Bien que ce modèle ait reçu une certaine validation empirique , la distinction entre les bases d'identification et d'internalisation demeure floue : dans plusieurs études (ex. Caldwell , Chatman et O'Reilly ,1990 ;O'Reilly , Chatman et Caldwell 1991),les deux dimensions se sont révélées fortement corrélées l'une à l'autre et leurs relations avec d'autre variables , semblables en intensité et une

direction(Meyer et Herscovitch ,2001). Par ailleurs , la dimension d'acquiescement s'est montrée peu fiable dans certaines études (**Vendenberg ,Self et Seo, 1994).**

b- Mayer et Schoorman, 1992,1998 : Selon Mayer et Schoorman (1992 , 1998), l'engagement organisationnel comprend deux dimensions : l'engagement de continuité, reflétant le désir de demeurer au sein de l'organisation , et l'engagement basé sur les valeurs , traduisant une volonté de déployer des efforts au service de l'organisation .Leur modèle se fonde sur la distinction motivationnelle, proposée par March et Simon (1958), entre la décision de participer et la décision de performer . Suivant ces auteurs , la décision de participer se baserait sur un échange entre l'employé et l'organisation , l'employé comparant ce que lui offre l'organisation aux efforts qu'il doit déployer pour en demeurer membre , tandis que la décision de performer se fondait surtout sur la force de l'identification de l'employé aux objectifs et valeurs de l'organisation (Meyer et Schoorman, 1992). Comme le souligne Meyer et Herscovitch (2001), les deux dimensions d'engagement proposées par Mayer et Schoorman (1992, 1998) se différencient par leurs conséquences comportementales : ce modèle se distingue en cela de celui de Meyer et Allen (**Allen et Meyer , 1990 ; Meyer etAllen, 1991, 1997)** qui , comme nous le verrons , situent la distinction à l'égard de l'état d'esprit qui amène l'employé à adopter un comportement particulier.

C- Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991, 1997 : Suivant le modèle de Meyer et Allen , l'engagement organisationnel comprend trois formes : l'engagement affectif(EA), qui reflète une identification , une implication et un attachement émotif à l'organisation ; l'engagement normatif(EN), qui représente une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation ; et l'engagement de continuité (EC), qui repose sur les couts perçue à quitter l'organisation .En d'autres termes, l'employé engagé affectivement reste au sein de l'organisation parce que tel est son désir, l'employé engagé normativement parce que qu'il sent que c'est son devoir, et l'employé engagé par la dimension de continuité parce qu'il en perçoit la nécessité . Les trois formes d'engagement peuvent coexister , à différents degré , chez un même individu (Allen et Meyer, 1990). Le modèle de Meyer et Allen a été abondamment validé sur le plan empirique , les trois dimensions se révélant distinctes, bien que

corrélées (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et al, 2002) ,(**Jacques Rojot, Patrice Roussel etChristianVandenberghe**)

- **Formes d'engagement :**

a- **Engagement affectif** : forme d'engagement la plus étudiée ,l'EA reflète une identification , une implication et un attachement émotif envers l'organisation (Meyer et Allen ,1991). La théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) expliquent le développement de cette forme d'engagement . Suivant ces théories , les échanges sociaux impliquent une série d'interactions qui génèrent des obligations réciproques (Cropanzano et Mitchell, 2005). Celles-ci dire avoir une valeur indépendamment de l'identité de celui qui les fournit – comme de l'argent ou de l'information-ou socio-émotionnelles- comme le respect ou le fait de se soucier de l'autre (Aselage et Eisenberger, 2003). Dans le contexte de la relation d'emploi , l'employé se trouve donc impliqué dans une série d'interactions générant des obligations (récompenses pécuniaires , soutien, autonomie, sécurité d'emploi, conditions de travail avantageuses .)et selon la valeur qu'il accorde à ces ressources, il manifestera en retour une attitude d'engagement plus ou moins prononcée. L'EA peut donc être conçu comme une réponse à des expériences de travail agréables, perçues comme étant offertes par l'organisation (Meyer,Irving et Allen, 1998) ; il devient ainsi , en quelque sorte , une monnaie d'échange pour l'employé (**Eisenberger, Armeli,Rexwinkel, LynchetRhoades, 2001**) .

b- **Engagement normatif :** La dimension normative du modèle de Meyer et Allen renvoie au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour qui l'engagement organisationnel a trait, rappelons – le , à un ensemble de pression normatives internalisées. Selon ce chercheur , l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminés par l'effet combinés de la socialisation et de facteurs biologiques. Ainsi, le développement de L'EN dépendrait en partie de facteurs antérieures à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne

constituent cependant que l'une des sources de développement de L'EN. En effets, dans le contexte de la relation employé-organisation, les expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité (Gouldner, 1960), un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un EN (**Meyer et Allen, 1991**) .

c- **Engagement de continuité :** L'EC reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation . Cette dimension est ancrée dans la théorie des investissements (en anglais, side-bets) de Becker(1960), suivant laquelle l'engagement envers un comportement croit en fonction de l'ampleur des investissements qui serait perdus si ce comportement cessait . Dans le modèle original de Meyer et Allen, l'EC est considérer comme étant influence , d'une part , par les investissements réalisés volontairement ou obtenue involontairement par l'employé au sein de l'organisation et , d'une part, par la perception d'un manque d'alternatives d'emploi. Or, quantité d'étude (ex .McGee et Ford, 1987 ; Meyer, Allen et Gellatly, 1990 ;Stinglhamber, Benein et Vandenberghe, 2002) montrent que l'EC compte lui-même deux sous-dimension, l'une reflétant la perception de sacrifice lié aux couts d'un départ (EC-Sac) et l'autre, la perception d'un manque d'alternatives d'emploi (EC-Alt).De plus, quoique les études tenant compte de cette distinction soient relativement rares, il semblent que l'EC-Sac et l'EC-Alt se différencient tant par leurs antécédents par leurs conséquences organisationnelles (Vandenberge, Bentein, Michon,Chebat, Tremblay et Fils, 2007) . Il y a donc lieu de traiter l'EC-Sac et l'EC-Alt comme deux dimensions distinctes au sein de l'EC .

L'EC- Sac reflète les bénéfices et avantages que l'employé devrait sacrifier s'il quittait l'organisation. Ces avantages peuvent être assimilés à des liens retenant l'employé au sein de l'organisation . Comme ceux-ci peuvent être instrumentaux ou motivationnels (Vandenberghe et al ., 2007), le cout ou le sacrifice dont il est question peut aussi bien être financier que psychologique. Quant à l'EC-Alt, il découle de la perception de l'employé quant à la difficulté de trouver un emploi comparable dans une autre organisation . Il s'agit donc de « perception négatives concernant les opportunités que recèle l'environnement externe » (Vandenberghe

et al ., 2007 , p .1179) qui peuvent être influencées par certaines disposition ou caractéristiques personnelles de l'employé . (**JacquesRojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe**).

3.2.2- L'implication organisationnelle et sa définition :

Le concept d'implication est un concept d'apparition plus récentes que celui de motivation .D'origine anglo-saxonne, apparu aux Etats-Unis dans les années cinquante, ce concept a été développé en France , à partir des années quatre-vingt . Au contraire de la motivation qui cherche à déterminer l'ensemble des forces endogènes ou exogène qui agissent sur les individus pour les amener à agir dans une direction donnée , selon une certaines durée, et avec une certaine intensité, l'implication tente d'explorer l'ensemble des liens qui unissent un individu à son entreprise . Mais , au fur et à mesure des développements conceptuels, on a pu remarquer une surenchère dans l'utilisation de ce concept, qu'il est devenu difficile de circonscrire Morrow (1983 ,1993) identifie ainsi trente formes d'implication, dans la littérateur consacrée à son étude (**Morrow 1983 ,1993**).

- **Les différentes formes d'implication au travail :**

A l'origine , le concept d'implication, traduction française du terme « commitment » dans la littérature anglo-saxonne, a été introduit par Foote (1951) . A l'époque, il n'existait pas de différenciation nette entre le concept d'implication et celui de motivation. L'implication était définie par son auteur comme un processus d'identification choisi par l'individu , engagent son énergie, et lui permettant de maintenir des lignes d'activité déterminées, et d'atteindre ainsi ses objectifs (**Foote ,1951).**

Becker (1960) a repris cette approche de l'implication , en insistant sur l'importance du partage des valeurs , touchant de prés à l'environnement sociale de l'individu, et permettant d'expliquer son attachement à une ligne de conduite déterminée. On peut donc remarquer que, dés les premières utilisations de concept , l'influence théorique du partage des valeurs a été identifiée , comme pouvant expliquer la mise en œuvre de lignes de conduite, ainsi que leur durée, dans le

temps . Plus tard, des auteurs chercheront à identifier qu'elle est la nature de ce lien.

De la fin des années 60 et jusqu'au début des années 80 , des définitions parfois redondantes, parfois complémentaires virent le joour. Morrow est très souvent cité pour son travail de classement et d'identification des différents champs d'application de l'implication au travail. Sur la base d'une analyse de contenu d'une trentaine de définitions concernant l'implication au travail , l'auteur a identifié six formes d'implication au travail, dont une forme d'implication mixte. Nous résumons dans le tableau suivant l'ensemble des termes et des concepts utilisés par les auteurs.**(Becker 1960).**

Tableau n°2 : les différentes formes d'implication au travail selon (Morrow,P.C.)

Formes d'implication au travail	**Termes et concepts utilisés**	**Auteurs**
1.Centrées sur les valeurs	Protestant work ethic Endorsement (1969,1971) Conventional ethic(1971) Workethic(1978)	Blood(1969) ;Mirelset Garret(1971) Wollak,Goodale,etSmith(1971) Buchholz(1978)
2.Centrées sur la carrière	Carrer salience(1971) Carrer commitment (1978) Commitment to profession (1971)	Greenhaus (1971) Quadagno(1978) Sheldon(1971) .
3.Centrées sur le travail	Job involvement(1965,1970) Job orientation(1976) Job attachment(1987) Job involvement(1970) Ego involvement(1959,1962) Work as a central life interest(1956)	Lodahl et Kejner(1965) Lawler et Hell(1970) Eden et Jacobson(1976) Koch et Steers(1978) Patchen(1970) Slater(1959) Vroom(1962) Dubin (1956).
4.Centrées sur l'organisation	Organizational commitment Organizational identification (1970) Organizational commitment (1974)	Mowday, Steers et poker (1982) Hrebiniak et Alutto,(1972) Stevens, Beyer et Trice(1978) Hall, snyder et Nygfren (1970) Buchanan (1974)
5.Centrées sur les syndicats	Union commitment(1980)	Gorden et al(1980)

6.Dimensions combines de l'implication au travail	Job involvement(1965) Work values (1979) Occupational involvement(1959) Carrer orientation (1973) Involvement (1976) Job involvement (1967,1979) Organizationalinvolvement (1961,1979) Organizational identification (1967)	Lodahl et Kejner(1965) Cherrington, Condie et England(1979) Faunce(1959) Gannon et Hendrickson (1973) Beehr, Walsh et Taber (1976) Green (1967) Etzioni(1961 ;Gould,1979) Miller (1967).

La première forme d'implication recensée par(**Morrow 1983**) est centrée sur les valeurs et est en rapport avec l'éthique protestante du travail .L'essentiel de cette conception est considérer que le travail (en particulier s'il est difficile et pénible) est intrinsèquement bon , et qu'il présente une finalité en soi , pour l'individu. Cette approche de l'implication considère que la valeur personnelle et la dimension morale d'un individu sont à la mesure de sa volonté de travailler.

La seconde forme d'implication, centrée sur la carrière, a pour objectif de mesurer l'importance relative du travail et de la carrière dans la vie entière d'un individu .

La troisième forme d'implication, centrée sur le travail, consiste à prendre en considération la relation qui existe entre la performance réalisée et l'estime que l'individu a de lui-même. Dans un second temps l'implication (traduction de « involvement ») devient une composante de l'image de soi. Le travail devient un facteur d'identification de l'individu .comme le fait remarquer Morrow , cette conception se rapproche de celle de l'éthique protestante du travail .

La quatrième forme d'implication, centrée sur l'organisation, est un concept multidimensionnel ayant pour objectif de cerner les raisons qu'a un salarié, de rester dans une organisation .elle tente également d'évaluer sa volonté d'y exercer des efforts de sa propre initiative , ainsi que sa croyance dans les objectifs de l'organisation , ainsi que le partage de valeurs communes .

La cinquième forme d'implication, centrée sur les syndicats, est une des formes d'implication d'apparition récente .Elle a pour objectif d'évaluer les opinions à l'égard du syndicalisme en général , plutôt que d'étudier des

sentiments de loyauté ou de ressentis individuels à l'égard de tel ou tel syndicat. Comme le fait remarquer son auteur , ce type d'implication n'a de sens , que dans la mesure où il concerne des salariés , par ailleurs syndiqués. Comme on peut le remarquer , l'implication est un concept qui traduit et explicite la relation qui existe entre un individu et son environnement de travail , en particulier l'organisation dans laquelle il travaille **(Morrow ,1983)** .

- **implication attitudinal et implication comportemental :**

Le concept de « workcommitment », reconstitué à partir des cinq groupes décrits par Morrow (1983) , recouvre l'ensemble des formes d'implication autravail , aujourd'hui étudiées , La majorité des auteurs considère aujourd'hui l'implication comme un construit attitudinal multidimensionnel . Il n'en a pas été toujours ainsi , car , dés les premiers travaux sur l'implication, il existait deux approches théoriques de l'implication : une approche attitudinale et une approche comportemental(Neveu, 1993 ; Charles – Pauvert et Commeiras, 2002) Des voies de recherches actuelles tentent de présenter un modèle unifié de l'implication , qui dépasserait ce clivage (**Brown,1996 ; Meyer et Herscovitch 2001**) .

Le modèle de l'implication attitudinale a été étudié et développé par buchanan (1974), Porter ,Steers , Mowday et Boulian(1974), et Mowday et al . (1982). Comme l'écrivent Charles-Pauvers et commeiras, (2002, p. 46) : « l'implication attitudinales concentre sur processus par lequel les individus envisagent leurs relations avec l'organisation Les différentes approches renvoient implicitement au débat relatif au concept d'attitude, qui peut être défini comme «une tendance psychologique qui s'exprime évaluant un objet particulier selon un degré plus ou moins positif » traduit de Eagly et Chaiken, 1993) » . l'implication se définit alors comme étant un «état d'esprit »

Etat d'esprit avec lequel l'individu évalue la nature des rapport qu'il entretient avec son organisation de travail. «ces relation son dépendantes d'attitudes personnelles indexées sur le degré d'acceptation et d'intériorisation des objectifs et des valeurs prônées par l'organisation qui emploie . Fondée à partir de la notion d'échange l'implication est vécue par la personne comme un contrat psychologique implicite : l'individu accepte de travailler (embauche) et de continuer à le faire tant que les

valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses propres attentes et besoins ; en revanche , l'organisation sera en droit d'attendre une identification de l'employé avec les valeurs qu'elle prône , ce que traduira un certain degré de conformité et de loyauté »(**Eagly et Chaiken, 1993**) .

L'implication comportementale tire son origine des travaux de Becker (1960) , de kiesler (1971) et de Salancik (1977) l'implication comportementale se centre sur le processus à partir duquel les individus sont liés à l'organisation, par leur comportement passé . L'acte réalisé devient la bas de l'implication, qui lie l'individu à son organisation Salancik (1977) repère un certain nombre d'éléments constitutifs , permettant d'identifier la nature comportementale de l'implication . Ces facteurs son :

a- la clarté de l'acte,

b- la révocabilité ,

c- la volition et

c- la publicité .

(a) la clarté de l'acte renvoie à la possibilité relative qu'a l'individu de nier réalité du comportement réalisé. (b) la révocabilité se caractérise par la possibilité relative qu'a ce dernier de rendre un acte réversible. (c) la volition décrit comment un individu peut ou non maîtriser un comportement. Enfin, (d) la publicité correspond à la reconnaissance par l'environnement, de l'acte effectué.

L'état ou la situation d'implication est alors défini comme un résultat de l'engagement dans des conduites implicantes. Pour Salancik, «agir , c'est s'impliquer soi-même». Pour leur part, Angle et Perry (1983) précisent que , dans le cadre de l'implication comportementale , les comportements doivent être publics , irrévocables.

Plus récemment, une volonté de réunifier ces deux dimensions de l'implication a été entreprise par Brown(1996). Cet auteur suggère que les distinctions réalisées entre l'implication attitudinale et l'implication comportementale peuvent être dépassées et resituées dans une optique globale. Six facteurs transversaux caractérisent selon cet

auteur l'implication au travail. Le premier groupe est constitué de trois éléments structuraux : (a) les formes ; (b) la durée ; et (c) les acteurs concernés (**Brown1996**).

Les différents éléments définissant l'implication selon Brown sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau n°3 :Tableau adapté de Brown,R.B. (1996,p.233) .

Les Différents facteurs de l'implication au travail	Définitions
(a) La forme	• La forme au la nature de l'engagement est constitué de plusieurs composantes : une forme affective, normative, de continuité ou calculée. Ces formes peuvent évoluer avec le temps(O'Reilly&Chatmant 1986 ; Meyer & Allen 1991 ; Becker1992)
(b) La durée	• Selon l'objectif, la durée de l'engagement varie. Par exemple, l'engagement dans une carrière peut durer toute une vie,mai l'engagement dans un projet est limité dans le temps(Brown,1006)
(c) Les acteurs	• Il peut s'agir d'un individu, d'un groupe équipe ou d'une organisation, en relation d'implication auprès d'une entité(Newman & Sabherwal,1996 ;Beker,Meyer et Vendenberghe,2004).

Les Différents facteurs de l'implication au travail	Définitions
(d) L'objectif(«focus»)	• Les objectifs ou cibles de l'engagement peuvent être en relation avec le milieu professionnel ou non. les cible en relation avec le travail peuvent être l'organisation , le prestige personnel, la carrière, ou la profession.(Simon et a (1998) Gouldner1960,Coopey & Hartley 1991,Morrow1993 , Brown 1996, Meyer & Allen 1997, Baruch1998)
(e) Les termes ou les modalités («terms»)	• Les termes de l'engagement définissent ce qui doit être fait pour accomplir les exigences manifestées. Un contrat par exemple, est un pacte dans lequel les termes sont expliciter (Brown,1996)
(f) La force («strengh»)	• La force définit l'ampleur avec laquelle un individu ou un groupe est attaché, à l'égard d'une entité (kiesle1971,Brown,1996 ;Beck & Wilson2000).

Selon Brown (1996), l'implication est la résultante de la combinaison de force normatives, attitudinales et comportementales. Ces forces sont à l'origine du

développement de l'implication. L'implication serait ainsi un processus itératif et évolutif qui se modifierait en fonction des évaluations permanentes réalisées par les individus de plus, les comportements réalisés par ceux-ci engageraient et pourraient modifier les termes de l'implication constatée (selon les trois composantes : «objectifs», «termes» et «force») Reprenant en partie Ces résultats, (**Meyer et al 2004)** estiment que l'ensemble des théories et des recherches sur l'implication organisationnelle amènent à distinguer fondamentalement trois niveaux conceptuels :

a- les cibles (« foci »),

b- les formes (« forms »),

c-les bases (« bases ») de l'implication .

- **les choix d'une définition de l'implication :**

Comme nous l'avons présenté plus haut, Morrow (1983,1993) a identifié plus d'une trentaine de formes d'implication au travail, que l'auteur a classé en cinq domaines fondamentaux . Le terme de « workcommitment » devient alors le concept fédérateur de ces différents types d'implication. Le choix réalisé dans cette thèse est d'utiliser le concept d'implication organisationnelle , tel que défini par **(Allen et Mayer1991,1997)** .

Le concept d'implication organisationnelle a été, en effet, utilisé pendant plus de trente ans, car le type de relation liant l'individu à une organisation était associé aux résultat et à la performance des organisation. Reichers(1985) rappelle que les premiers travaux sur l'implication organisationnelle, en tant que variable indépendante, étaient liés aux intentions de turnover (Hom,Katerberg et Hulin,1979 ;Marsh et Mannari,1977 ;Porter, Crampon et Smith,1976 ;Porter, Steers, Mowday et Boulian,1974 ; Mowday, Steers et Porter,1979 ;Angle et Perry ,1981 ; Larson et Fukami,1984), à l'absentéisme(Koch et Steers,1978 , Larson et Fukami,1984,Mowday, Steers et Porter , 1979),à la satisfaction au travail (Batmane et Strasser , 1984), et à la performance(Larson et Fukami,1984,Van Maanen,1975) . Ces recherches ont été prolongées dans les années 90, et d'autres variables dépendantes ont été associées à l'implication organisationnelle, comme la citoyenneté organisationnelle (Meyer et

Allen,1991) , et la performance financière . Nous verrons plus loin que l'implication organisationnelle permet de prédire plusieurs indicateurs liés à la performance des salariés **(Meyer etAllen,1991).**

Nous approfondirons dans un premier temps le concept d'implication organisationnelle, avant de présenter plus précisément les deux modèles théoriques dominants, dans la littérature consacrée : celui d'Allen et Meyer et celui de **(O'Reilly et Chatman)** .

- **L'implication organisationnelle : un concept multidimensionnel :**

Pour leur part, Mowday Porter et Steers (1979 ,1982) proposent la définition suivante, reprise dans les recherches .

L'implication se caractérise, au niveau de comportement et des attitudes de l'individu, par trois données complémentaires .

-une forte croyance et une forte acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ,

-une volonté d'exercer des efforts signification au profit de l'organisation ,

- un fort désir de rester membre de cette organisation .

L'implication organisationnelle représente ainsi plus qu'une loyauté « passive» à l'égard de l'organisation, mais un réel engagement, qui enracine individu et relie à un système de croyances.

Thévenet (1992) définit l'implication organisationnelle comme (p.85) « notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise » elle représente une prédisposition à agir, elle résulte d'échanges, d'attentes réciproques l'individu et l'organisation. L'auteur explique que c'est un processus qui va comprend plusieurs aspects comme (a) le projet personnel , (b) le projet l'entreprise,(c) l'interaction entre la personne et l'organisation, (d) l'évaluation de ces échanges, par l'institution , (e) l'évaluation de l'interaction .

Pour leur part, Meyer et Herscovitch (2001) ont rapporté plusieurs définitions essentielles de l'implication, qu'ils ont classé en trois groupes distincts.

(a) Le premier groupe de définitions consiste à considérer l'implication comme un construit singulier et unidimensionnel. C'est le cas des travaux suivants(becker,1960),Mowday Porter et steers ,1979 ;Wiener,1982).Pour Becker(1960 ,p.32) ,l'implication consiste à lier des intérêts à l'origine étrangers entre eux, selon une ligne d'activité commune. Pour Mowday, porter et steers (1979 ,p.226), l'implication organisationnelle est « la force relative concernant l'identification de l'individu auprès de son organisation ainsi que son engagement auprès de cette dernière». Pour Wiener (1982,p421) l'implication organisationnelle représente « la totalité des pressions normatives menant à agir selon une direction, qui correspond aux buts et aux intérêts de l'organisation ».

(b) Le deuxième groupe de définitions considère que l'implication est un concept fédérateur, permettant de lier différentes formes d'implication. Différents modèles multidimensionnels sont proposés par leurs auteurs(Allen et Meyer , 1990 ; O'Reily et Chatman,1986). Pour Allen et Meyer (1990,p.14),l'implication organisationnelle est un « état psychologique qui lie l'individu à une organisation (c'est-à-dire qui ne rend pas aisé le turnover)». Pour O'Reilly et Chatman(1986 ,p.493),l'implication organisationnelle « est l'attachement psychologique ressenti par la personne auprès de l'organisation. L'implication reflète le degré avec lequel individu internalise ou adopte pour son propre compte, les caractéristique ou les perspectives de l'organisation».

(c) Le troisième groupe de définitions considère que l'implication est d'abord et avant tout une force(Brickman,1989 ;Brown,1996 ;Oliver,1990 ;Scholl,1981 pour Brickman(1987 ,p.2). L'implication est «une force qui stabilise le comportement de l'individu selon certaines circonstances, pour lesquelles l'individu aurait autrement chargé de comportement ». Pour Brown(1996,p.241) , l'implication « est une force obligeante, qui nécessite que l'individu honore cette implication, même en situation de changement d'attitudes ou de caprices (traduction de Whims, dans le texte)». Pour Oliver (1990,p.30), l'implication est « l'inclination d'un individu, à agir selon une direction déterminée, en direction d'une cible d'implication particulière ». Enfin pour Scholl (1981), l'implication est «une force stabilisatrice qui agit pour maintenir la

direction d'un comportement, quand les conditions attendues et d'équité ne sont os là et ne sont pas fonctionnelles».

Comme le font remarquer Meyer et Herscovitch, l'ensemble des définitions citées mettent clairement en évidence le fait que l'implication est (a) une force stabilisatrice, qui « oblige» l'individu, (b) qui donne une direction au comportement (c'est-à-dire qui réduit l'espace de liberté et qui lie l'individu dans le cours d'une action déterminée). Selon les définitions données par les auteurs, l'implication concerne d'une part des cibles différentes comme l'organisation , le métier occupé , l'objectif recherché. Comme les auteurs le font remarquer , les différences entre ces définitions se rapportent à la nature et à l'origine de la force stabilisatrice, qui donne une direction au comportement.

D'autre part , l'implication se distingue fondamentalement des attitudes et des motivation des individus **(Brickman,1996 ;Scholl,1981).**

Une définition actuelle de l'implication au travail , reprise ici est proposée par Meyer et **Herscovitch(2001,p.301)** . l'implication désignerait « la force qui lie un individu au cours d'une action, en relation avec une ou plusieurs cibles. En tant que tel, l'implication se distingue des formes d'échange constitutives de la motivation et des cibles relevant des attitudes et peut influencer le comportement , même en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitudes positives».

Partant de cette définition globale de l'implication organisationnelle, deux recherches complémentaires et majoritairement utilisées dans les recherches empiriques ont tenté de spécifier la nature multidimensionnelle du lien ainsi défini. Il s'agit des modèles d'Allen et Meyer(1997),et d'OReilly et **(Chatman1986)** .

- **L'implication organisationnelle selon Allen et Meyer : (1991,1997) :**

Selon Meyer et Allen (1991,1997), le point commun de toutes les approches existantes est que l'implication est un état psychologique qui (a) caractérise la relation qui s'établit entre un employé et son organisation et qui (b) a des implications sur la décision de rester membre de cette organisation. Ainsi, au regard de cette définition,

les employer qui sont impliqués ont plus de chance de rester membres de cette organisation , que les employés qui ne sont pas impliqués. Ce qui distingue au final les définitions de l'implication, c'est la nature du lien psychologique, décrit par leurs auteurs. Les travaux de Meyer et Allen (Allen et Meyer , 1990 ; Meyer et Allen,1991,1997) permettent ainsi de définir trois formes d'implication liant l'individu à l'organisation : une implication affective, qui décrit l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation ; une implication de continuité , qui décrit l'ensemble des cout perçus par le salarié et qui serait engendré par la rupture du lien contractuel avec l'organisation ; et une implication normative, qui décrit l'attitude de loyauté et d'obligation morale vis-à-vis de l'organisation. Nous allons développer chacune de ces dimensions ; **(Meyer etAllen,1991,1997).**

a- L'implication psychologique affective

Meyer et Allen[21] (1991) ont défini l'implication affective comme étant un attachement émotionnel ou affectif vis-à-vis de l'organisation , de telle sorte que l'individu impliqué s'identifie à l'organisation , s'y sent impliqué, et aime faire partie de cette organisation. Comme le soulignent Meyer et Allen (1997, p.11) les individus qui ont une forte implication affective restent dans l'organisation , car ils le veulent, et car ils le désirent profondément. Meyer et Allen s'appuient pour cette dimension sur la définition de l'implication de Kanter(1968) ; Sheldon(1971) ; Hall, Schneider et Nygren (1970) Buchnan, 1974 **(MowdaySteer et Porter1982).**

b- L'implication de continuité ou calculée

Meyer et Allen[22] définissent l'implication calculée ou de continuité comme étant une tendance à s'engager dans des lignes d'activité cohérentes ; c'est une implication basée sur la reconnaissance des cout , associés à la rupture de cette activité . Autrement dit ,cette forme d'implication se réfère à la connaissance qu'ont les individus des coût associés au départ de leur organisation d'appartenance. Comme le soulignent Meyer et Allen (1997), les individus qui une forte implication de continuité restent dans cette organisation , car ils en ont besoin, et que leur départ occasionnerait un coût jugé trop élevé. Les auteurs s'appuient pour cette dimension sur les définitions de l'implication de Kanter(1968) ;Wiener(1982) ; et **(Marsh et Mannari1977).**

c- L'implication normative

Meyer et Allen[23] (1991) définissent l'implication normative comme «étant la croyance d'un individu relative à ses devoirs et à ses responsabilités, vis-à-vis de l'organisation . Les individus restent dans l'organisation par sentiment d'obligation, par devoir moral , par loyauté, ou par engagement vis-à-vis d'un projet à finaliser .

Comme le soulignent Meyer et Allen(1997), les individus qui ont une forte implication normative restent dans l'organisation , car ils ressentent le devoir de reste, au sein de cette organisation . Meyer et Allen s'appuient pour cette dimension sur les définitions de l'implication de Wiener et Gechman, 1997 ; Wiener,1982 ; **(Marsh et Mannari 1977).**

Une autre approche partiellement différente, et complémentaire de celle d'Allen et Meyer est cette proposée par**(O'Reilly, Chatman et Caldwell 1991).**

- **Le modèle de l'implication organisationnelle selon O'Reilly, Chatman et Cadwell(1989) :**

Les travaux de O'Reilly et Chatman (1986) puis de Cadwell, Chatmanet O'Reilly (1996) mettent en évidence le processus d'échange entre un salarié et son organisation , permettant de d'écrire la nature du lien qui les relie. Tout comme Allen et Meyer, O'Reilly et Chatman définissent l'implication comme étant un attachement psychologique, ressenti par l'individu vis-à-vis de l'organisation. Cet attachement peut prendre trois formes :

(a) Une forme de conformité ,
(b) Une forme d'identification ,
(c) Une forme d'internalisation .

Nous développerons tour à tour chacun de ces trois types de liens.

a- L'implication de conformité (« compliance commitment »)

La conformité [24] correspond à des attitudes et à des comportements, adoptés par les individus, pour obtenir des récompenses spécifiques. Cet attachement serait dépondant de la relation de cause à effet entre les contributions de l'employé et les rétributions de l'organisation , vis-à-vis de ce dernier .

Les auteurs évoquent également des formes d'implication d'échange (« exchange commit ment») ou d'implication instrumentale (« instrumental commit ment») .

Comme on peut le constater , ce type d'implication se rapproche de l'implication mise en évidence par**(Allen et Meyer)** .

b- L'implication d'identification :

L'identification [25] se concrétise , lorsque , par choix, l'individu recherche et accepte d'être influence, afin d'établir et afin de maintenir des relations satisfaisantes avec l'organisation . Les auteurs qualifiant cette forme d'implication , comme étant normative .

c- L'implication d'internalisation :

Dans ce cas, l'attachement entre le salarié et l'organisation est basé sur la congruence qui existe, entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation.

Tout comme pour l'implication d'identification, les auteurs qualifient cette forme d'implication, de normative.

Dubost, Gauzente, **Guilloux, Roussel et Kalika(**2000), dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise , montrent la pertinence d'ajouter une composante d'internalisation , pour mesurer l'implication organisationnelle globale d'une organisation. Dans ce cas , l'implication organisationnelle des franchisés, par rapport aux réseaux est « l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du cout d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout » .

L'implication de l'individu s'effectuerait également parce que ce dernier internalise ou adopte des valeurs, des buts et des normes propres à l'organisation**(Dubost, Gauzente**, **Guilloux, Roussel et Kalika2000) .**

3.2.3- La motivation et sa définition :

Vallerand et Thill (1993,p . 18) on définit la motivation comme « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements ». Il nous informe sur le choix des buts que les individus retiennent , sur les efforts qu'il effectuent pour les atteindre et sur la persistance de l'action.(**ClaudeLouche**).

3.2.3.1- Les théories des besoins mobile, valeurs :

Les théories de la motivation appartenant aux théories des besoins , mobiles , valeurs ou de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

3.2.3.2- La théorie des besoins de Maslow :

En 1943 ,**Abraham Maslow** publie sa théorie selon laquelle tout individus au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation . Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories , qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- **Les besoins physiologiques** : Le premier niveau, le plus basique , ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération .
- **Les besoins de sécurité (** économique, psychologique, physique) : qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- **Les besoins de sociabilité (**appartenance, communication**) :** Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance , notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet , les activités sociales.

- **Les besoins de reconnaissance (**estime, considération) , ils peuvent écho à travers les systèmes de rémunération , l'implication des individus , le management participatif, l'empowerment des individus.
- **Les besoins d'accomplissement :** ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent **(Abraham Maslow, 1943) .**

3.2.3.3- Les théories du choix cognitif :

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient , la performance étendue et constaté et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu , les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance de comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

Il ne faut cependant pas considérer les théories des choix cognitif comme complètement orthogonales aux théories des besoins. En effet , ces dernières ont inspiré les théories du choix cognitif qui en sont prolongement .

Parmi ces théories , nous avons choisi de ne présenter que la théorie VIE de **Vroom**, (1964), pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial (**Vroom, 1964).**

a – Motiver en fonction des attentes :

Enoncée par **Victor Vroom** en 1964 , la théories des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné , d'une sorte d'analyse couts , bénéfices au sens strict du terme .

Selon **Vroom**donc , la force motivationnelle dépend de l'enchainement de trois type de perceptions :

- L'attente ; c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail .Le terme« expectation»

signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

- L'instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue , prévue par l'individu, entraine des conséquences et résultats (des récompenses ou bien des sanctions) . Il est ici également question d'attente, cette fois –ci à propre des avantages et des sanction qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance .
- La Valence : c'est la valeur affective que l'individus attribue aux récompenses obtenues .

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes : M=E.I.V. On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible .
- Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs .
- Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint (**Victor Vroom**,**1964) .**

3.2.3.4- les théories de l'autorégulation et de la métacognition :

Selon **Roussel** (**2000, p . 12),** ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs .Dés lors qu'il a effectué un choix , des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.**(Roussel** ,**2000, p 12).**

- D'autorégulation , qui se définit comme la capacité basée sur l'analyse d'une situation , l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route (**Bérubé, 1991, p. 23)** .En résumé ,

l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe .

- De métacognition qui, selon **Flavel** (1976 , p .232) se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche , par exemple, les propriétés pour l'apprentissage d'information et de données **(Flavel 1976).**

a - Motiver en fixant des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs a été par **Locke** en **1968** puis reprise plusieurs fois par la suite , elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés .

Selon **Loke** et afin d'optimiser son efficacité , un objectif doit revêtir plusieurs aspect :

- Etre claire et précis , spécifique (cela facilite son atteinte).
- Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant)
- Etre accompagné d'un feed-back quant à son atteinte,
- Etre accompagné d'un soutien pour l'atteindre.
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués.
- Etre accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Pour **Locke,** la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci . En outre , si l'objectif est spécifique , il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu , ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail . L'individu guidé par un objectifs est ainsi plus performant qu'un individus livré à lui-même .

Il convient de rappeler que la théorie des objectifs connait des limites notamment :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre , certaines personnes risquent de se démotiver.
- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres .

- Plus une tache est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés , impliqués dans l'objectif **(Lock , 1968).**

3.2.4- Fidélité et loyauté au travail :

a- La **fidélité** est un attachement à ses devoirs et ses affections, régularité à remplir ses engagements, par rapport à des tiers ou à soi-même. » Ainsi le concept de fidélité n'implique pas de durée minimum, cependant un attachement et une régularité. Pour être fidèle, il faut donc être attaché à ses tâches ou aux personnes, cela implique forcément une forme de satisfaction ou bien-être. Il est tout à fait impensable de concevoir une forme de fidélité à l'entreprise si celle-ci ne permet pas de s'épanouir.**(Thomas Metzger)**

b- « La **loyauté** est une qualité morale. La **loyauté** est le dévouement envers ses engagements (cause, personne) et à obéir aux règles de probité. » En revanche ce deuxième concept ne nécessite pas obligatoirement un état de bien-être. Il s'agit simplement d'une qualité morale et d'un dévouement. C'est un point essentiel de différenciation avec le concept précédent. Je pense que la loyauté s'acquière au travers d'une éducation. Il s'agit d'une forme d'honnêteté, d'intégrité envers une entreprise, mais également envers soi-même.(**Thomas Metzger**)

3.3- Le rapport au travail est ses conséquences :

Les conséquences des risques psychosociaux en entreprise pésent sur la santé physique et mentale des salariés. Ils ont un impact sur le fonctionnement d'uneentreprise qui peuvent nuire à son bon fonctionnement (le stress, épuisement professionnel, harcèlement morale, turnover).

- **Le stress :**

Le stress professionnel se caractérise par un déséquilibre entre les contraintes imposées par son activité professionnelle (temps réduit, conflits avec la hiérarchie ou les collègues, surcharge de travail…) et les ressources dont une personne dispose pour

travailler dans un tel environnement. Et ceci est tout à fait subjectif puisque ces deux caractéristiques sont mesurées selon la perception de cette personne.

Il y a deux sortes de stress :

- le stress aigu : la personne doit affronter un stress ponctuel

- le stress chronique : la personne fait face à des situations de stress à répétition voire même qui s'accumulent.

Les facteurs de stress au travail sont jugés d'autant plus « toxiques » s'ils s'inscrivent dans la durée et sont subis par le travailleur. L'accumulation de stress dits « antagonistes » est également source de maladies chez les salariés. C'est le principe exposé par le « job strain » de Karasek quand on exige du travailleur une forte productivité mais qu'il n'a qu'une faible marge de manœuvre ou encore dans le modèle Siegrist qui combine une forte exigence de productivité à de faibles bénéfices retirés de ce travail (**https://alan.com).**

- **L'épuisement professionnel (burnout) :**

L'épuisement professionnel est ce que l'on peut appeler le niveau supérieur d'une situation de stress prolongée. En effet, ce « burnout » est fréquemment la conséquence d'un investissement personnel et affectif important dans son activité professionnelle. On peut ainsi souvent le croiser dans les professions en lien avec la formation, la santé ou l'aide sociale.

L'épuisement professionnel peut se manifester de la manière suivante : désintérêt pour le contenu de son travail, épuisement physique, mental, émotionnel ou encore dépréciation de ses propres résultats.(**https://alan.com**).

- **Harcèlement moral :**

C'est une forme de RPS qui existe depuis des siècles mais à qui on a véritablement donné un nom seulement dans les années 1980. C'est Heinz Leymann qui l'a nommé sous le terme anglais « Mobbing », terme qui signifie « l'action d'une foule une personne ». En effet, le harcèlement moral réside dans l'intention, pour une personne ou un groupe de personnes, de nuire à une ou plusieurs autres personnes.

C'est une action aujourd'hui punie par la loi tant elle constitue un désir volontaire d'atteindre l'intégrité d'une personne. L'harcèlement morale a des conséquences grave pour un salarié : cela remet non seulement en cause son droit au travail mais également son équilibre personnel, celui de sa famille et sa santé.(**https://alan.com).**

- **Le turnover :**

L'individu est libre de rester ou de quitter l'organisation pour laquelle il travaille. Certains départs sont liés à des causes personnelles, d'autres à des contingences négatives de l'organisation. Le bris du lien entre l'individu et l'organisation mène au départ du salarié (Morin et Renaud, 2009). Attitude consciente et délibérée de quitter l'organisation (Tett et Meyer, 1993 ; Egan et al., 2004), le turnover est la séparation volontaire d'un individu d'une organisation (Price et Mueller, 1981) qui exprime les mouvements d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation. De manière générique, le turnover possède deux dimensions. Il peut être soit intra-organisationnel entrée et sortie de collaborateurs dans une même organisation soit extra-organisationnel , mouvement des membres hors de l'organisation (Morin et Renaud, 2009). Plusieurs modèles explicatifs de la rotation volontaire existent (Peterson, 2004) que nous synthétisons en causes individuelles et causes contingentes (Kopel, 2003). De multiples études se consacrent aux anté-cédents du turnover (Egan et al., 2004) mais seulement quelques travaux montrent, avec nuance, que la formation professionnelle (Trevor, 2001 ; Essafi et al., 2007) et la gestion des compétences sont liées à l'intention de quitter (Jarnias, 2003 ; Klarsfeld, 2001).Le système de l'alternance possède des dimensions dont la littérature relève des liens avec l'intention de quitter. La socialisation organisationnelle (Lacaze, 2001), le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 2001), le soutien du supérieur perçu (Frédy-Planchot, 2005), le contrat psychologique et le succès de carrière (Cadin et al., 2007) sont liés à l'intention de quitter(**Isis Gutiérrez-Martinez).**

- **Résumé de chapitre :**

D'après ce chapitre on a constaté qu'il existe plusieurs rapport au travail. dont on trouve l'engagement, l'implication, la motivation, la fidélité et loyauté au travail .

Ces dernier engendrent des conséquences telles que les risques psychosociaux, le stresse, l'épuisement professionnel et le turnover qui contribuent au dysfonctionnement du climat social, la performance, le bien-être, l'intention de quitter l'entreprise.

Partie pratique

Chapitre 4

Le terrain d'étude et la méthodologie de la recherche

- **Préambule :**

Dans ce chapitre, nous allons présenter CEVITAL, le lieu dont laquelle nous avons effectué nôtre recherche. Ainsi que la population et l'échantillon étudiée, dans nous allons expliquerons également la pré-enquête et la méthode utilisé pour collecter les données.

4.1- Le terrain d'étude :

4.1.1- Motif du choix du terrain d'étude :

Le choix du terrain d'étude est une phase très importante dans toutes recherche, c'est ainsi que nous allons sélectionner CEVITAL comme un lieu d'enquête pour plusieurs raisons. D'abord CEVITAL est un groupe industriel composé de plusieurs unités de production telles que la raffinerie d'huile , du sucre, du la margarinerie. Cette diversification se traduit par une composition générationnelle variée parmi les employés, du baby-boomers à la génération Z , Cela offre une opportunité unique d'étudier les dynamiques des relations intergénérationnelles entre différentes génération au sein de CEVITAL, qui preuve une large existence de notre population d'étude vers 50% de population âgées, 30% de population jeune. Ils semblent que CEVITAL dispose de données et d'informations nécessaires, ce qui nous a permet de collecté beaucoup d'informations sur nôtre recherche .Ces sources de données potentielles pourraient comprendre les diversités intergénérationnels. De plus, il est envisageable que CEVITAL soit disposé à collaborer aves des chercheurs et des universités, ouvrant ainsi la porte à un accès libre à des ressources et à des donnés spécifiques pour la recherche.

4.1.2- La présentation du terrain d'étude :

CEVITAL est un groupe familial, qui à été créés en 1998 à Bejaia par Monsieur IssadRebrab .elle est fondée pour suivre l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché .

Première entreprise algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activité diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Le groupe CEVITAL s'est construit au fil desinvestissement , autour de

l'idée forte de constituer un ensemble économique .Porté par 18 000 employé répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

A). Vision, Mission, et Valeurs du groupe CEVITAL :

- **Vision** :

Forte d'esprit entrepreneurial, saisissons des opportunités de croissance et de diversification rentable pour devenir un acteur majeur en Afrique , en Europe et dans le bassin Méditerranéen.

- **Mission** :

Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir leurs concitoyens .

- **Valeurs** :

Leurs valeurs d'or sont : **Intégrité, Respect, Initiative ,Solidarité**, qui s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL.

B). Les raffineries et unités de production :

2 raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn.

1 unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux.

2 unité de conditionnement de sucre.

1 raffinerie d'huile.

1 unité de conditionnement d'huile.

1 margarinerie.

1 unité d'eau minérale et gazéifiée.

1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confiture.

1 unité de production des sauces.

1 unité de fabrication de chaux calciné et CO2 Silo portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes /jour.

C). Les filiales du groupe CEVITAL :

- **Hyundai Motor :** Algérie est le représentant officiel de Hyundai MotorCompany. Cette filiale créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de cette marque.
- **Numidis :** Elle est connu sous l'enseigne UNO , est une filiale du groupe CEVITAL, spécialisé dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.
- **Nolis :** Nolis-Spa, créé en 2000 , est le premier armateur privé en Algérie .Filiale de Cevital en charge du transport maritime du groupe et des autres opérateurs économiques nationaux et étranger.
- **NUMILOG :** Créé en 2012 ,offre une prestation complète de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigé.
- **BRANDT :** Référence dans le domaine de l'équipement de la maison , Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision, et climatisation. En 2014, cevital a repris le groupe français Brandt , il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord.

D). Les produits et marques de CEVITAL :

- **Fleurial :** Huile végétale 100 pure tournesol riche en vitamine A.D et E riche en Oméga 6.

- **Elio :** une huile élaborée avec des huiles 100 végétales mélange équilibré d'huiles finement sélectionnées.
- **Matina :** un mélange de beurre et margarine. Alliant plaisir crémeux du beurre et les bien fait de margarine.

4.2- La méthodologie de la recherche :

Les méthodes varient selon la nature de chaque phénomène et chaque objet d'étude, c'est pour cela l'utilisation d'une méthode dans cette recherche est obligatoire pour la collecte des données nécessaires sur nôtre sujet de recherche.

Pour confirmer et infirmer nos hypothèses, nous avons utilisé la méthode qualitative qui répond a nos objectifs de recherche pour bien rassembler plus d'information, analyser, et comprendre des phénomènes.

4.3- La méthode utilisée :

Le terme de méthode désigne un chemin bien tracé en amont et qui conduit à un résultat déterminé, on considérera la méthode de recherche comme l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat.

Alors notre recherche qui adopte : Les relations intergénérationnelles et le rapport au travail. On a opté pour l'étude qualitative qui permettre d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements d'un groupe qui à pour objective d'obtenir des données de fond de la qualité.

La méthode de recherche qualitative elle est plus descriptive et qui se concentre sur des interprétations, des expériences et leurs signification, cette méthode d'appuie sur une collecte de données obtenues grâce à deux méthodes principales :

- Entretien.
- Observation.

L'objectif principale d'une recherche qualitative est de valider des hypothèses afin de pouvoir orienter des décisions stratégiques. Dans notre sujet de recherche qui traite les relations intergénérationnelles et les rapports au travail , la recherche qualitative elle

nous a permet d'approfondit et d'expliquer les relations entre différentes génération au travail, ainsi d'exploré leurs déférents rapports au sein du travail . Egalement cette méthode nous à permet également comment les génération expriment et développent déférentes attentes au travail. Les données qualitative sont souvent riche en informations descriptives, ce qui permet une compréhension approfondie et claire du sujet étudié .

4.3.1- La pré enquête :

Dans notre recherche nous avons abordé une étape importante appelée pré- enquête. Qui considérée comme une base de toutes recherche, elle nous a permit d'avoir un premier contact avec notre terrain d'enquête, ainsi nous a permis d'acquérir des informations sur nôtre sujet de recherche.

L'ors de nôtre recherche, nous avons attesté à crée un bon lien avec les enquêtés, dont nous avons rencontré divers catégorie socioprofessionnels tels que les cadre, les agents d'exécution, et de maitrise, qui jouent un rôle très important dans le milieu de travail .Nous avons engagé des discussions avec eux sur la relation entre les jeunes et les plus âgés, étroitement liée à notre thème de recherche sur les relations intergénérationnelles et le rapport au travail.

En exposant l'objet de notre étude, nous avons réussi à susciter l'intérêt et à encourager la participation active des personnes interrogées. Nous avons réalisé des entretiens introductifs avec un échantillon de (5) personnes, cela nous a permis de collecter les premières observations initiales pour nôtre étude. Durant ces entretiens, nous avons posé des questions spécifiques sur les interactions entre les divers groupes d'âge et sur la manière dont ils communiquent entre eux, ainsi que, les avantages de la diversité des âges dans l'entreprise.

Les résultats de nos entretiens ont révélé que les jeunes et les travailleurs plus âgés établissent une relation de partage réciproque, un respect mutuel, ce constat renforce la validité de notre thème de recherche.

Cette pré-enquête, nous a permis de renforcer notre problématique en intégrant les observations et les opinions des acteurs clés. Cette phase préliminaire nous a aussi

aidés à formuler des hypothèses de recherche plus précises, qui seront explorées en détail lors de notre entretien final.

4.3.2- L'instrument de collecte de données :

Un guide d'entretien est un élément crucial dans divers domaines tels que la recherche, les enquêtes, les entretiens d'embauche, les entretiens avec les clients, et bien d'autres contextes où des entretiens structurés sont indispensables.

Dans notre présente recherche nous avons opté pour l'entretien « semi directif » ou nous avons préparé des questions ouvertes qui visant à obtenir des données approfondies et contextuelles. L'objectif principal était d'acquérir une compréhension détaillée et nuancée du sujet étudié qui offrant aux chercheur un accès privilégié à des informations riches et spécifiques, on donnant l'occasion de s'exprimer librement. Les questions ouvertes incitent à des réponses détaillées et réfléchies, favorisant ainsi la collecte de données approfondies et complexes.

L'utilisation de l'entretien semi-directif dans la recherche offre plusieurs avantage. D'abord permet de développé une démarche qualitative et de favoriser l'expression des points de vue et des opinions personnels, ce qui est souvent nécessaire pour vérifier de façon systématique, les hypothèses et les analyses réalisées. En outre, cela contribue à établir une relation de confiance entre les chercheurs et les participant , ce qui peut favoriser une communication ouverte et sincère. Cela peut encourager les participants à être plus ouverts et sincère dans leurs réponses.

Un guide d'entretien, appelé aussi **entretien qualitatif**, est une méthode qualitative. Son but est de regroupé l'ensemble des questions ou des thèmes à aborder pendant un entretien dans le cadre d'une étude qualitative.

Selon Ketele, 1996 « l'entretien, est une méthode de recueil d'information qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, afin d'obtenir des informations fiable et valide.»

Ce guide est conçu pour collecter des données socioprofessionnelles et explorer les relations professionnels perçus par les travailleurs âgés de plus de 50 ans envers les

jeunes de moins de 40 ans . Il traite également le sujet des relations intergénérationnels et les déférents rapport au travail. Ce guide est structuré de 5 section.

La première section est centré sur les données socioprofessionnelles, toutes les informations de base telles que, le nom, le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le statu professionnel, leurs anciennetés dans l'entreprise.

La deuxième section est consacrée aux types des relations perçus : cette partie explore le type des relations qu'ils développent avec les jeunes travailleurs.

La troisième section est consacrée aux lien et type de relation intergénérationnels et l'intention de quitter l'entreprise, cela explique l'influence des relations entres les deux générations sur l'intention de quitter l'entreprise ou le poste actuel.

La quatrième section est consacrée sur l'implication organisationnelle des personnes âgées.

La cinquième section est consacré sur le lien entre le type de relation intergénérationnelle et le mode de motivation au travail.

4.3.3- L'échantillon de l'enquête et sa taille :

L'échantillonnage est un procédé qui permet de définir un échantillon dans un travail d'enquête , il s'agit d'étudier une partie sélectionnée pour établir des conclusions applicables à tous.

En d'autres termes, l'échantillonnage est une sélection précise de personnes ciblées pour réaliser un entretien, un focus group, un sondage ou un questionnaire.

L'échantillonnage dont nous parlant est un échantillon boule de neige :

En effet, dans le contexte de la recherche, l'échantillon représente un sous-groupe de personnes sélectionnées à partir d'une population plus large, appelée population mère ou population de références. La population par définition désigne un ensemble fini d'objets sur lesquels une étude se porte et dont les éléments répondent à une ou plusieurs caractéristiques communes.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé (10) entretiens. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon des travailleurs aux âges élevés qui touche uniquement la catégorie d'âge en fin de carrière plus de (50) ans, dans différent postes au sein de l'entreprise.

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons exploré les aspects liés à notre recherche, en l'occurrence l'entreprise CEVITAL, nous avons exposé les motivations sous –tendant le choix de cette entrepris, détaillé les services qu'elle propose, et on a présenté en profondeur notre méthodologie de recherche. Cela inclut la méthode utilisé, les étapes préliminaires telles que la pré-enquête, ainsi que l'outil utilisé pour la collecte des données .Enfin nous avons mentionnés l'échantillon que nous avons sélectionné pour notre enquête.

Chapitre 5

Analyse et interprétation des données

- **Préambule :**

Ce chapitre représente les différents résultats de nôtre étude, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats de nos hypothèses de recherche .Notre objectif dans ce chapitre est d'organisé divers informations recueillies lors des entretiens réalisés auprès d'un échantillon de (10) employés âgées.

5.1- Analyse et interprétation des résultats :

5.1.1- Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles des enquêtés :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats liés aux données socioprofessionnels qui concernent nos enquêtés.

Tableau N°4 : La répartition des enquêté selon le genre :

Genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	**10**	**100%**
Total	**10**	**100%**

La répartition des individus interrogés indique qu'ils sont touts de sexe masculin, cette distribution est expliquée par la nature de la tâche physique qui est réservée aux homme.

Plusieurs éléments peuvent justifier cette remarque que certain tâche physique peuvent requérir une force physique plus importante ,ce qui a souvent été associé aux hommes dans de nombreux contextes sociaux, organisationnel.

Tableau N°5 : La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude :

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	**04**	**20%**
Universitaire	**06**	**80%**
Total	**10**	**100%**

Selon les données présentées, il ressort que le niveau d'étude des individus inclus dans cette recherche sont répartit comme suite :

80 % ont un niveau universitaire, 20% des individus ont un niveau secondaire. Compte tenue la majorité des personnes interrogées occupent des postes supérieure tels que , des postes de cadre , de direction, cella explique que la plupart ont obtenues un diplôme universitaire .

Toutefois , il convient de souligner que ces données sont spécifiquement à l'échantillon étudié et ne peuvent être généralisées à la population dans son ensemble sans une étude plus approfondie.

Tableau N°6 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
16 ans- 20 ans	**05**	**30%**
Plus de 25 ans	**05**	**40%**

Ce tableau présente la répartition des employés selon leurs ancienneté dans l'entreprise, qui montre une stabilité des employés au sein de CEVITAL.

Les données montre que 40% employés ont plus de 25 ans d'ancienneté, 30% ont entre 16 et 20 ans d'ancienneté .. Ces données montre une forte fidélité des employés au sein de l'entreprise , tandis que les employés , ayant plus de 20 ans et plus de 25 ans

d'ancienneté peut considérer comme un indice positif de satisfaction des employés, cela explique un climat favorable au travail qui encourage les travailleurs de rester au sein de l'entreprise.

La proposition de 30 % d'employés ayant plus de 20 ans d'ancienneté suggère certaine stabilité dans l'entreprise , cela pourrait indiquer que l'entreprise a peut être diminué ses imitativités de recrutement au fil du temps, en mettant d'avantage et l'accent sur la fidélisation et perfectionnement des employés actuels. Cette stratégie pourra être avantageuse car elle permet de tirer partie de l'expérience et des connaissances acquises par les employés au fil du temps.

Tableau N°7 : La répartition des enquêtés selon le poste de travail :

Poste de travail	Fréquence	Pourcentage
Agent de maitrise	**01**	**05%**
Cadre	**04**	**15%**
Agent d'exécution	**09**	**50%**

Ce texte met en lumière la distribution des fonctions au sein d'une entreprise , en mettant en évidence la prédominance des postes , agent d'exécution qui représentent 50% de l'ensemble du personnel , cela indique une structure organisationnel ou les agents d'exécution jouent un rôle prépondérant et exercent une autorité importante

Les cadres reprisent un pourcentage de 15 % de l'effectif, il est probable que ces individus détiennent les postes les plus hauts dans la structure de l'organisation, et qui implique généralement la prise de décision stratégique, la gestion des équipes et des ressources, ainsi que la supervision des opérations pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Enfin les agents de maitrise représentant une proportion moindre constituant seulement 5 % de l'effectif total, il occupent généralement des postes intermédiaires dans la hiérarchie de l'entreprise , agissant comme des médiateurs entre les cadre et les employés de base.

- **Discussion des résultats relatifs aux données socioprofessionnelles** :

Les personnes interrogées révèlent plusieurs élément clés de l'organisation étudiée D'abord on a observer une prédominance d'homme dans la distribution des individus interrogés s'explique par la nature physique des tâches traditionnellement associées aux hommes , ainsi la majorité des individus interrogées ont un niveau d'étude universitaire . Cela concorde avec leur occupation de poste de haut niveau , tels que des postes de cadre , les données mettent également en lumière une forte stabilité et fidélité des employés, avec une proportion significative ayant respectivement plus de 20 ans et plus de 25 ans d'ancienneté. La longévité des employés peut être interprété comme un indicateur de satisfaction des employés , mettant en évidence un environnement de travail favorable . En ce qui concerne la structure organisationnel les cadres constituent la majorité de l'effectif , suivis par les agent d'exécution . Cette distribution suggère une hiérarchie ou les cadres exercent une autorité significative dans l'ensemble , ces donnés offrent un aperçu complet de l'organisation qui mettent en évidence des aspects tels que la diversité de genre , le niveau d'éducation , et la stabilité d'une bonne structure organisationnel et d'employés .

5.1.2- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Afin d'analyser la première hypothèse de notre recherche qui suppose que « l'intention des travailleurs de (50) ans et plus de rester le plus longtemps dans l'entreprise est en fonction du type de relation intergénérationnelles harmonieuses qu'ils développent à l'égard des jeunes salariés ».

D'après les données collectées lors de nos entretiens, nous avons réalisé une analyse afin de comprendre les relations intergénérationnelles , dont nous avons également évalué la nature et le type des relations entre les personnes ayant un âge élevé envers les jeunes salariés . Et d'étudier la manière dont les employés plus âgés perçoivent leurs volontés de rester plus longtemps dans l'entreprise.

D'après les résultats , il suggèrent dix enquêtés expriment de bonnes relations avec les jeunes salariés et cela les encourage à rester dans l'entreprise le plus longtemps . Cette

dynamique entre les différentes générations au sein de l'entreprise comme le soulignement clairement leurs réponses.

Un répondant déclare à ce sujet : « le lien que j'ai envers la jeune génération m'encourage à rester plus longtemps dans mon milieu du travail ».

Un autre a déclaré :« la relation que je développe avec les jeunes salariés influence positivement sur mon intention de rester dans l'entreprise ».

Dans la même veine un autre répondant déclare que : « si j'aurais une chance de quitter mon entreprise je vais refusé ». Il préfère de rester plus longtemps cela par rapport au type de relation qu'il d'développent à l'égard des jeunes salariés. Ainsi cela explique qu'ils ont un lien positif dans le milieu du travail.

Les autres répondants que la différence entre les générations nous empêche pas de travailler plus , cela indique que même si y'a une diversité d'attitudes et d'âge , des bonnes relations ont été développés entre les déférentes générations , cela, signifie que la volonté des travailleurs âgés de plus de (50) ans préfèrent rester une longue période car ils sont influencé par la qualité de leurs relations avec les jeunes salariés.

Aussi, on a constaté que la majorité des travailleurs perçoivent leurs relations à l'égard des jeunes salariés comme relations harmonieuses, cela, est du au lien positif entre eux , et le style de communication entre différentes générations.

L'un des répondants a déclaré qu'il développe une bonne communication avec les jeunes salariés, et qu'il ne ressent pas une grande différence d'âge, en somme les travailleurs plus âgés perçoivent des relations harmonieuses en raison du développement des compétences interpersonnelles, et grâce à leurs ouvertures d'esprit, de partage d'expérience. A la lumière de ces résultats, la première hypothèse est confirmée.

5.1.3- Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Nous allons présenter les résultats de notre deuxième hypothèse qui suggère que « l'implication affective des travailleurs de 50 ans et plus est en fonction du type de relations intergénérationnelles harmonieuses qu'il développent à l'égard de la jeune

génération dans l'entreprise ». Le but de cette hypothèse est de déterminer si l'implication affective des travailleurs âgés de (50) ans et plus dépend du type de relations harmonieuses qu'ils entretiennent avec la jeune génération au sein de l'entreprise.

Les résultats de cette hypothèse nous montrent que dix enquêtés considèrent que les rapports positifs aux jeunes jouent un rôle très important, cela s'explique par la satisfaction notable résultant probablement de politique et de pratiques bien conçues, qui repend aux besoins des employés âgés.

L'un des répondant nous a dit : « je trouve mon bien être avec les jeunes » .

L'autre répondant a déclaré :« j'ai un sentiment d'appartenance à mon entreprise actuelle» . En outre, tout les enquêtés on développé un sentiment d'appartenance et de satisfaction avec la jeune génération. L'un d'entre eux déclare que : « je me sens que je suis entre ma famille quand je change de lien avec les jeunes ».

Un autre répondant déclare que : « je trouve que le travail avec les jeunes salariés m'impliqué plus dans mon entreprise ». Une bonne communication et le partage d'information peuvent contribués au développement de relations harmonieuses entre les deux générations. On ajoute, les personnes âgées profitent des compétences et des connaissances d'autre génération, ce qui créé un feed-back, et renforce le sentiment d'implication affective.

A ce sujet un autre enquêtés dit : «j'ai le sentiment de faire partie de cette entreprise» .Cela peut signifier d'une valorisation , de considération une identification par la même culture d'entreprise , ainsi cela explique que les personnes âgées ont trouvés leurs places dans l'équipe ou leurs valeurs sont les même et qui correspondent à celles des jeunes salariés .

Sur le même registre en matière de la technologie, malgré l'efficacité et la rapidité de la jeune génération, mais grâce aux bonnes relations qu'ils développent entre eux aucune différence ne peu empêcher le partage des connaissances technologique en

proposant des solutions adaptées à leurs besoins ou bien de fournir des tutoriels pour aider les personnes âgées à mieux comprendre et utiliser les nouvelles technologies.

Bien que les travailleurs âgés de plus de 50 ans perçoivent leurs implication affective comme résultat des bonnes relations qu'il développent ou qu'il partagent avec la jeune génération moins de (45) ans et qu'il expriment un sentiment de confiance et la manière de sentir détendu . C'est cela , qui explique l'implication affective des travailleurs dans leurs entreprise. A la lumière de ces résultats la deuxième hypothèse est confirmée.

5.1.4- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de la troisième hypothèse qui suggère que : la motivation intrinsèque des travailleurs de (50) ans et plus est en fonction du type de relation intergénérationnels harmonieuses qu'ils développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise. Qui à pour but de comprendre comment les relations intergénérationnelles harmonieuses pourraient influencer la motivation intrinsèque des travailleurs âgés.

L'un des répondant nous a dit que : « ma motivation dépend des relations que je développe avec la jeune génération.» Cela signifie que leurs motivation est influencée par les interactions qu'ils avait avec la jeune génération, on peut dire que ils ont trouvé de l'inspiration, de la stimulation et d'intégration.

Un autre répondant a déclaré que : « le respect qu'on partagent entre nous me motive de plus en plus ».

Un autre déclare à ce sujet « la jeune génération est une source de motivation pour nous » .

L'un des répondants nous a dit que : « je suis motivé grâce à la transmission des connaissances et leurs expériences aux jeunes salariés». Une opportunité de transmettre leurs connaissances engendre de bonnes relations au travail, dont ils développent des relations harmonieuses , ce qui permet aux personnes âgées de dégager d'une motivation intrinsèque au travail.

Dans cette optique un enquêté répond : « le travail avec la jeune génération me procure de la satisfaction personnelle » . Cela suggère qu' ils ont trouvé un sentiment de réalisation en travaillant avec la jeune génération cela, veut dire qu'ils perçoivent un sentiment de satisfaction au travail .

Un autre déclare que : « la relation que je développe avec la jeune génération me donne l'envie de fournir plus d'effort au travail» . Les relations qu'ils développent avec la jeune génération motive à être plus engagé et à travailler plus . Et qu'ils trouvent cette relation comme une source d'implication ce qui les poussent à donner de leurs mieux au travail. Ainsi notre troisième hypothèse est confirmée.

5.1.5- Discussion générale des résultats de l'étude :

A travers cette enquête, nous avons explorer en profondeur comment les travailleurs plus âgées perçoivent leurs relations et leurs interactions sur le plan professionnel avec les jeunes salariés. Nous avons également examiné l'influence de leurs rapports au travail au sein de l'entreprise CEVITAL, notamment au service du production. De plus nous avons analysés le type de relation intergénérationnels qu'ils développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise qui peut contribuent à l'intention de quitter au de rester dans l'entreprise par les travailleurs âgés.

Après avoir examiné les résultats de la première hypothèse qui suggère que l'intention des travailleurs de (50) ans et plus de rester le plus longtemps dans l'entreprise est en fonction du type de relations intergénérationnelles harmonieuses qu'il développent à l'égard des jeunes salariés est en fonction de bonnes relations professionnelles . On a constaté que les relations entre ces deux générations sont de relations harmonieuses , la plus part des répondants partagent un sentiment d'appartenance entre eux ce qui motive les travailleurs à rester plus longtemps possible dans l'entreprise . Ils partagent un sentiment de respect , parfois ont un même style du travail . Ils rajoutent aussi, que la communication est plus facile le courant passe facilement entre eux , ce qui laisse étendre une relation très positive. On rajoute que les résultats de notre première hypothèse sont eu parfaites a adéquation avec l'étude de Live Career qui considérer que la diversité des générations sur le lieu de travail comme un élément positif et que est une opportunité d'apprendre les uns des autres , est une bonne chose pour leur expérience. A la lumière de ces résultats ont à confirmées la première hypothèse .

Par rapport à la deuxième hypothèse qui suggère que l'implication affective des travailleurs de (50) ans plus est en fonction du type de relations harmonieuses qu'ils

développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise. On a constaté que malgré la différence d'âge entre les deux générations , il ne semble pas être la cause de s'impliquer dans le milieu professionnel . Les répondant ont souligné que leur implication affective vient à l'égard des relations qu'ils développent avec la jeune génération . Ils rajoutent aussi, qu' ils ressentaient un sentiment de satisfaction et d'accomplissement en transmettant leurs expériences et leurs savoirs aux jeunes salariés . Les autres soulignent qu'ils peuvent aussi développé un autre rapport au travail , certain d'autre eux confirment qu'ils sont fière de faire partie de leurs entreprise .

Pour la troisième hypothèse qui stipule, la motivation intrinsèque des travailleurs de (50) ans et plus est en fonction du type de relation intergénérationnelles harmonieuses qu'ils développent à l'égard de la jeune génération dans l'entreprise. On a constaté que malgré une différence d'âge, cela ne peut pas avoir des effets négatif sur la motivation des personnes âgés et que chaque personne il voie que les jeunes sont pour eux une source de motivation, ou la jeune génération donne un envie de fournir plus d'effort au travail. Tandis que les jeunes salariés peuvent apportés de nouvelle idées et d'énergie qui les influencé positivement au sein de l'entreprise.

En résume, après avoir mené des entretiens sur les relations intergénérationnelles, il est clair que les personnes âgées développent des relations harmonieuses à l'égard de la jeune génération. Et que d'autres facteurs qui engendrent de bonnes relations entre les deux générations. Cela explique par la culture, les valeurs, les croyances, l'identité qu'ils partagent dans la même entreprise avec les jeunes salariés.

Ainsi , il est important de souligner que les résultats obtenus l'ors de cette recherche sont spécifiques à l'entreprise CEVITAL, cela veut dire qu'ils peuvent différer d'une entreprise à une autre.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Bien que cette étude soit encore à ses débuts, nous pouvons affirmer d'ors déjà que notre sujet revêt une importance capitale dans notre pays qui a été peu abordé dans notre domaine de recherche .

Malgré les défis, les obstacles rencontrés, comme le manque de documentation, nous avons trouvé quelques articles, thèses, revues qui ont été utiles pour notre recherche sur les relations intergénérationnelles et le rapport au travail. Notre étude permet une meilleure compréhension de ces résultats, ces phénomènes et qui proposent des mesures préventives.

La partie théorique de cette étude examine en profondeur ces sujets , en mettant en lumière les concepts essentiels, la problématique , ainsi que les diverses perspectives associées à ce domaine de recherche.

La partie pratique de notre étude se focalise sur une analyse détaillée de l'entreprise CEVITAL , en mettant en avant les résultats et les conclusions de l'étude réalisée sur le terrain. Cette analyse à pour objectif la compréhension de la manière dont les personnes âgées perçoivent leurs relations à l'égard des jeunes, dans cette partie nous avons réalisé (10) entretiens qui ont une relation direct avec nos hypothèses ou nous avons confirmé les trois hypothèses. On a constaté que malgré une déférence d'âge les générations à l'étude mais ils perçoivent des bonnes relations entre eux .

Au fil de notre recherche, on a constaté que les personnes âgés ont un esprit ouvert envers les jeunes salariés. Ou ils les considèrent comme une source de motivation dans le travail, dont les employés de tous âge peuvent travailler ensemble de manière productive pour l'entreprise. A travers les relations harmonieuses qu'il développent, cela, contribuer à la création d'un sentiment d'appartenance qui favorise leurs implications dans leurs entreprise et de rester le plus longtemps possible .

En somme , pour garanti l'implication, la motivation des personnes âgés et leur fidélisations , il est essentiel de renforcer les liens , le style de communications entre les générations et de prévenir à réduire l'intention de quitter l'entreprise.

Il est crucial de prendre en considération le genre de ces recherches , pour encourager et faciliter la collaboration entre les générations au sein des organisations.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1- Alis , D , & all, e, (2011). GRH une approche internationale. Bruxelles.
2- Daniel OLLIVIER, Catherine TANGUY, Génération Y & Z.
3- ELISABETH Lahouze- Humbert, LE CHOC GENERATIONNEL.
4- GENTINA, E, & Marie-Eve DELECLUSE. (2018). GENERATION Z. Paris : Dunod .
5- Hervé Hamon, Génération, (1987, 1988).
6- Jacques Rojot, Patrice Roussel, Christian Vandenberghe, comportement organisationnel.

Site :

- http://www.cairn.info.
- Creg.ac-versailles.fr / Le management)
- https://alan.com
- www.dynamique-mag.com
- https://emilierobidas.com
- www .nouvelleviepro .fr).
- **https://emilierobidas.com**

Revues :

- Hilliard , 2009 .
- Lieutenant, Colonel olivier Lhote , 2014.
- MAHARI, A ,& DINAR . (2019). Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité. Revue du contrôle de la comptabilité et l'audit (RCCA) .
- Mélodie, Descrosiers , 2011 .
- OLIVIER ,& MONDET, (2013). Les Risque psychosociaux et la responsabilité d'entreprise.

Annexes

Guide d'entretien

Ce guide d'entretien rentre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en psychologie du travail et d'organisation option GRH.

Il est destiné aux travailleurs de CEVITAL de plus de 50 ans, en vue d'étudier les liens possibles entre les relations intergénérationnelles et le rapport au travail.

Le guide d'entretien que nous proposons est anonyme, Soyez assuré que toutes les données recueillies seront traitées de façon scientifique pour que notre étude atteigne son objectif.

D'avance, nous vous remercions pour votre collaboration précieuse.

I - Données socioprofessionnelles :

II - Genre : Féminin ( ) Masculin ( )

III - Niveau d'instruction : ( )

IV - Catégorie professionnelle : Agent d'exécution ( ) Agent de maitrise ( ) Cadre ( )

V - Ancienneté professionnelle : ( )

VI - Quel est votre poste actuel ? …….

II-Données sur les types de relations intergénérationnelles à CEVITAL :

1 - Comment qualifiez-vous vos relations avec les jeunes salariés ?

……

……

- Propositions de réponses :
- Conflictuelles ( )
- Problématiques ( )
- Harmonieuses ( )
- - Dans le cas où vous avez qualifié vos relations de conflictuelles ou de problématiques, expliquez-nous les raisons.

……

……

- Propositions de réponses :
- Dans mon milieu de travail, je ne me sens guère considéré par la jeune génération ( )
- C'est difficile de travailler avec la jeune génération quant tenu de leur comportement irresponsable au travail ( )
- Pendant la prise de décision, la jeune génération ne donne aucun intérêt à mes propositions ( )
- Je ressens toujours une grande différence de valeurs et d'éducation avec la jeune génération ( )
- La maitrise des nouvelles technologies par la jeune génération à développer en eux un sentiment de supériorité à notre égard ( )
- - Comment trouvez-vous la communication avec la jeune génération ? Bonne ( ) Moyenne ( ) Mauvaise ( )
- - Comment trouvez-vous le travail avec les jeunes salariés par rapport à votre génération ? Difficile ( ) Facile ( )

*Dans le cas où vous avez qualifié le travail avec les jeunes salariés de difficile, expliquez-nous les raisons.

……

……

- Proposition de réponses :
- Les jeunes employés ne s'adaptent pas facilement au changement ( )
- Les jeunes salariés ne sont pas fidèles à leurs organisations ( )
- Les jeunes salariés ne sont pas compétents malgré leur diplômes ( )
- Les jeunes salariés ne respectent pas les normes de travail ( )
- Les jeunes salariés ne respectent pas les normes de sécurité au travail ( )
- Les jeunes salariés manque d'engagement au travail ( )

Les jeunes salariés ne respectent pas le temps de travail ( )

III-Données sur le lien entre le type de relation intergénérationnelle et l'intention de quitter l'entreprise :

10- En générale vos relations avec les jeunes salariés influent-elles sur votre intention de quitter votre entreprise et/ou poste actuel ? Oui ( ) Non ( )

*Si oui expliquez ?

……

……

- Propositions de réponses :

Quant tenu de mes relations très stressantes avec la nouvelle génération :

- J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche ( ).
- Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise ( ).
- J'ai l'intention de quitter mon poste actuel ( ).

IV-Données sur le lien entre le type de relation intergénérationnelle et l'implication organisationnelle :

11- En générale vos relations avec les jeunes salariés influent-elles sur votre mode d'implication au travail ? Oui ( ) Non ( )

*Si oui expliquez ?

……

……

- Propositions de réponses :

Quant tenu de mes relations conflictuelles très stressantes avec la nouvelle génération :

- J'ai n'est plus de sentiment d'appartenance à mon entreprise actuelle ( )
- Je ne suis pas fier d'appartenir à cette entreprise ( )
- Je n'ai pas de sentiment de « faire partie » de cette entreprise ( )

V-Données sur le lien entre le type de relation intergénérationnelle et le mode de motivation au travail :

12- En générale vos relations avec les jeunes salariés influent-elles sur votre mode de motivation au travail ? Oui ( ) Non ( )

*Si oui expliquez ?

……

……

Proposition de réponse :

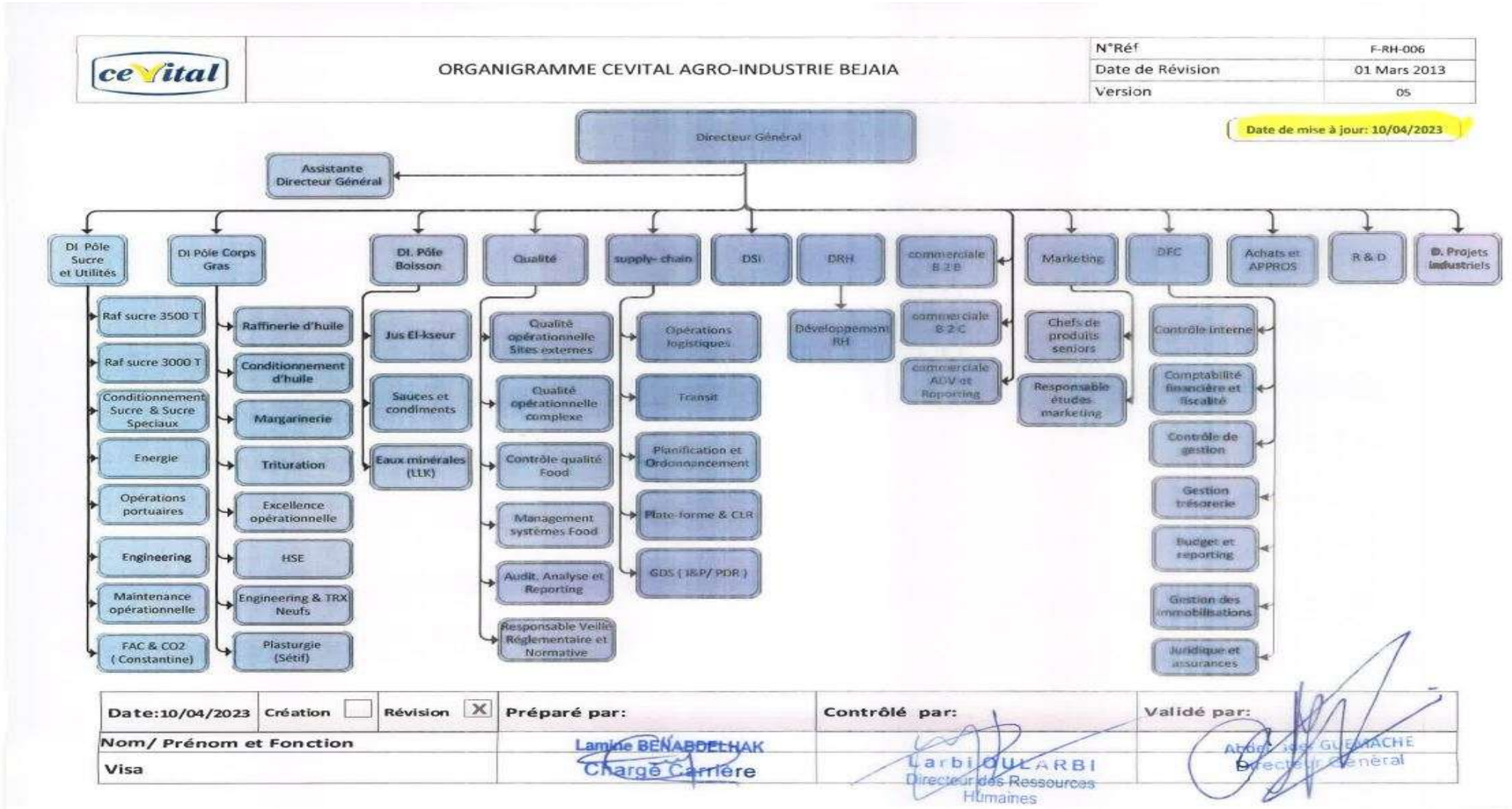
Je trouve que le travail avec la jeune génération ne me procure pas de satisfaction personnelle ( )

Ma relation avec la jeune génération ne me donne pas l'envie de fournir plus d'efforts au travail ( )

La jeune génération est une source de démotivation au travail ( )

La seule chose qui me motive au travail quant tenu de la dégradation de mes relations avec la jeune génération est le salaire ( )

Merci pour votre contribution



Date:10/04/2023	Création ☐	Révision ☒	Préparé par:	Contrôlé par:	Validé par:
Nom/ Prénom et Fonction			Lamine BENABDELHAK	Larbi OULARBI	Abdelhak GUEMACHE
Visa			Chargé Carrière	Directeur des Ressources Humaines	Directeur Général

Résumé

La présente étude, sous le thème les relations intergénérationnelles et le rapport au travail » qui a été réalisée auprès d'un échantillon de dix (10) employés (agent de maitrise, agent d'exécution, cadre) de l'entreprise CEVETAL, cette recherche a pour but d'approfondir les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

La présente recherche vise à comprendre les relations intergénérationnelles, et comprendre leurs déférents rapport au travail, tel que l'engagement, l'implication, la motivation, la fidélité et la loyauté au travail.

Dans le cadre théorique, cette étude a mis l'accent sur deux variables importante sur la perception des relations entre les générations, et les rapports qu'ils développent au sein de l'organisation.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons réalisé 10 entretiens en utilisant la méthode qualitative qui a confirmé les trois hypothèses.

Mots clés : relation intergénérationnels, rapport au travail, personne âgée, l'intention de quitter l'entreprise.