

*Université Abderrahmane Mira-Bejaia*

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management**

### *Thème*

# MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL ET COMMUNICATION INTERNE : LE ROLE DES TIC CAS : SPA CEVITAL



**Réalisé par :**

DAHASSE Dalia

HAMMACHE Melissa

**Encadré par :**

DR. KHERBACHI Sonia

*Soutenue le : 18 /06/2023*

**Devant le jury**

Président : Dr Aoudia.L

Rapporteur : DR. KHERBACHI Sonia

Examineur : Meklat.A

**Année universitaire : 2022-2023**

# Remerciements

Au terme de ce travail

Nous adressons nos vifs remerciements tout d'abord à notre directrice de mémoire **Madame Kherbachi Sonia**, pour ses précieux conseils, son soutien infaillible et sa disponibilité tout au long de ce processus de recherche. Ses connaissances approfondies et sa passion pour le sujet nous ont grandement inspirée et ont contribué à l'élaboration d'un mémoire solide.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de **CEVITAL** d'avoir accepté de nous accueillir, pour l'esprit de coopération et de courtoisie dont ils ont fait preuve, Leur convivialité et leur esprit d'équipe ont rendu notre expérience de stage encore plus enrichissante et nous ont permis de nous sentir intégrées à la vie de l'entreprise.

Nous exprimons également notre gratitude envers **Madame Nora Idiri** pour son intervention qui nous a permis de trouver une opportunité au sein de l'entreprise CEVITAL afin d'effectuer ce stage.

Nous remercions les **membres du jury** d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Enfin, nos remerciements vont à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci à tous

# Dédicaces

*À mes chers parents, à mon frère bien-aimé et à toute ma famille,*

**À mes parents,** vous avez été mes premiers éducateurs, mes guides et mes inspirations. Votre amour inébranlable m'a donné la force et la confiance nécessaires pour poursuivre mes rêves. Chacun de mes succès est le reflet de vos sacrifices et de votre investissement dans mon bonheur et ma réussite. Ce mémoire est le fruit de vos efforts et de votre confiance en moi.

**À mon cher frère,** tu as toujours été à mes côtés, prêt à m'écouter, à me conseiller et à me soutenir. Tu es ma source d'inspiration et mon modèle de persévérance. Ton soutien indéfectible m'a donné la force d'aller au-delà de mes limites et de viser l'excellence. Ce mémoire est également le tien, car tu as contribué à sa réalisation par ton amour et ton appui constant.

**À toute ma famille,** je souhaite exprimer ma gratitude pour votre présence et votre soutien tout au long de ce parcours. Vos encouragements, vos sourires et vos prières ont été une source de motivation inépuisable.

Enfin, je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Que ce soit par leurs conseils éclairés, leurs précieuses contributions ou leur simple présence.

*Avec tout mon amour et ma reconnaissance sincère.*

**Hammache Melissa**

# Dédicaces

*À ma merveilleuse maman, Nora*

*Je dédie ce mémoire à toi, ma plus grande source d'amour, de soutien et d'inspiration. Ta présence bienveillante a été une lumière dans ma vie, m'encourageant à poursuivre mes rêves et à atteindre mes objectifs.*

*Je suis profondément reconnaissante de t'avoir comme maman. Ton dévouement et ton sacrifice ont été des piliers solides sur lesquels j'ai pu construire ma réussite. Ce mémoire est un témoignage de l'amour et de la gratitude que je ressens à ton égard.*

***Maman**, cette réussite est la tienne autant que la mienne. C'est grâce à ton amour inconditionnel, ta sagesse et ton soutien constant que j'ai pu surmonter les défis et persévérer dans mes études. Je te dédie ce mémoire avec tout mon amour, ma reconnaissance et ma profonde admiration.*

*À mon grand-père et ma grand-mère, et à ma merveilleuse famille, vous avez toujours été présents pour moi, me prodiguant des conseils avisés et me rappelant que je suis entourée d'un amour familial inébranlable. Votre soutien et vos encouragements m'ont donné la confiance nécessaire pour aller de l'avant.*

*A mes amis Je tiens également à exprimer ma reconnaissance Votre amitié vos discussions inspirantes et votre présence constante ont fait de ce voyage académique une expérience enrichissante et mémorable.*

*Ce mémoire est le fruit d'une collaboration collective, d'une multitude de voix et de contributions. C'est grâce à vous tous que ce travail a pu être réalisé et que sa qualité a été améliorée. Je vous suis sincèrement reconnaissante pour votre implication et votre soutien.*

*Avec toute ma gratitude et tendresse*

**Dalia Dahasse**

# Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces .....	II
Table des matières .....	IV
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures .....	VI
Introduction Générale.....	1
<b>Chapitre I : Corpus théorique relatif au management intergénérationnel.....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	5
1. Définition du concept de générations .....	5
1.1 Définition du management intergénérationnel .....	6
1.1.1 Typologies des générations .....	6
1.1.2 Caractéristiques des générations.....	10
1.2 Management traditionnel / management collaboratif.....	10
1.3 Cohabitation intergénérationnelle .....	12
1.3.1 Quelques pratiques pour manager la diversité générationnelle .....	12
1.3.2 Comprendre les visions des générations.....	13
1.3.3 Transmission intergénérationnelle pour garantir la diversité .....	15
2. Collaboration intergénérationnelle .....	17
2.1 collaboration intergénérationnelle au service de la performance collective.....	18
2.1.1 Apprendre à se connaître .....	18
2.1.2 Fossé générationnel .....	18
2.2 Démarches de collaboration .....	19
2.2.1 Charte de fonctionnement.....	20
2.2.2 Travail collaboratif .....	21
2.2.3 Alchimie intergénérationnelle .....	22
2.3 Obstacles de collaboration intergénérationnelle.....	25
2.4 Résistance aux changements, manœuvres coercitives.....	26
Conclusion.....	28
<b>Chapitre II : Généralités sur la communication en entreprise .....</b>	<b>30</b>
Introduction .....	30
1. Définition de la communication et son fonctionnement.....	31
1.2 Processus de la communication.....	32
1.3 Communication formelle et la communication informelle.....	33

1.3.1 Communication formelle.....	33
1.3.2 Communication informelle.....	34
2. Définitions et concepts communication interne .....	35
2.1 Histoire et évolution de la communication interne.....	35
2.2 Définition de la communication interne de l'entreprise .....	35
2.3 Formes de communication interne et ses objectifs.....	36
2.3.1 Formes de communications.....	36
2.3.2 Objectifs de communication interne.....	38
2.4 Outils et les moyens de la communication interne .....	39
2.4.1 Moyens écrits .....	39
2.4.2 Moyens oraux .....	41
2.5.3 Moyens électroniques.....	42
3. Rôle des TIC au sein de l'entreprise.....	44
3.1 Définition des TIC.....	45
3.2 Avantages et inconvénients des TIC .....	47
3.3 Caractéristiques des TIC .....	48
3.4 Différents outils des TIC .....	49
Conclusion.....	54
<b>Chapitre III : Etude de cas : entre analyse et discussions .....</b>	<b>57</b>
Introduction .....	57
1. CEVITAL : entre historique et organisation .....	57
2. Présentation de la méthodologie de recherche .....	63
2.1 Déroulement de l'enquête et pré-enquête.....	63
2.2 Méthodes et techniques de recherche et d'analyse.....	63
3. Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	65
3.1 Analyse des résultats liées aux caractéristiques personnelles.....	65
3.2 Analyse des résultats et discussion au regard des axes du questionnaire.....	67
3.2.1 Axe 1 : mécanisme du management intergénérationnel.....	69
3.2.2 Axe 2 : différence de communication et transfert de compétences et d'expériences.....	78
3.2.3 Axe 3 : les TIC .....	82
<b>Conclusion.....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>90</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>97</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>102</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>103</b>

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
01	Caractéristiques des générations	10
02	Différences entre management traditionnel et management collaboratif	11
03	Forces et aptitudes de chaque génération	23
04	Source de démotivation et de conflit	24
05	Nomenclature des questions posées par axe	68

## Liste des figures

Numéro	Titre de figure	Page
<b>01</b>	Les éléments de la communication	33
<b>02</b>	Les formes de la communication interne	37
<b>03</b>	Étape historique du groupe CEVITAL	58
<b>04</b>	Organigramme de l'entreprise CEVITAL	60
<b>05</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe.	65
<b>06</b>	Tranche d'âge	66
<b>07</b>	Représentation par département	66
<b>08</b>	Années d'ancienneté	67
<b>09</b>	Perception des différences générationnelles en milieu de travail	69
<b>10</b>	Expérience des problèmes intergénérationnels au travail.	70
<b>11</b>	Perception de la fréquence des conflits intergénérationnels dans l'entreprise	71
<b>12</b>	Principale cause du problème intergénérationnel	71
<b>13</b>	Problème intergénérationnel le plus courant dans l'entreprise	72
<b>14</b>	Moyens de résoudre le problème intergénérationnel	73
<b>15</b>	Gestion des conflits intergénérationnels dans l'entreprise	73
<b>16</b>	Rôle des différences de communication dans les conflits intergénérationnels	74
<b>17</b>	Moyen de surmonter les différences de compétences et de connaissances	75
<b>18</b>	Valorisation des employés de toutes les générations	75
<b>19</b>	Encouragement de la collaboration et du travail d'équipe intergénérationnels	76
<b>20</b>	Rôle des TIC dans la collaboration intergénérationnelle	77
<b>21</b>	Différences de travail et de communication entre les générations plus âgées et les générations plus jeunes dans votre entreprise	79
<b>22</b>	Conflits intergénérationnels dus aux différences de communication	80
<b>23</b>	Garantie et optimisation du transfert de compétences et d'expériences au sein de l'entreprise	80
<b>24</b>	Moyens utilisés pour le transfert de compétences et d'expériences	81
<b>25</b>	Évaluation de l'utilisation des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels	82
<b>26</b>	Caractéristiques associées aux TIC selon les répondants	83
<b>27</b>	Perception du rôle des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels	83
<b>28</b>	Changement suite à l'implantation des TIC dans le service marketing	84
<b>29</b>	Observation de l'utilisation des TIC dans le service marketing	84

# Introduction générale

### Introduction Générale

Dans un monde connecté où la communication interne est essentielle, les entreprises font face à un défi de taille : gérer efficacement les différentes générations présentes dans leur personnel. Selon les statistiques, 63% des entreprises considèrent que le management intergénérationnel est un enjeu majeur, tandis que 92% d'entre elles reconnaissent que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle clé dans la facilitation de la communication interne. Découvrez comment les entreprises tirent parti des TIC pour favoriser une communication harmonieuse entre les générations et renforcer leur performance organisationnelle.

Le management intergénérationnel est un défi important pour les entreprises moderne, qui doivent gérer des équipes composées de différentes générations et tirer parti des compétences et des perspectives variées de chacune d'entre elles, Chaque génération a ses propres valeurs, attentes et façons de travailler, ce qui peut parfois causer des conflits et des problèmes de communication.

La communications interne est un autre enjeu clé pour les entreprises, car elle est essentielle pour assurer la transparence, la cohérence et l'efficacité de la communication au sein de l'entreprise. La communication interne doit être adaptées aux différents canaux de communication et aux besoins de chaque génération. Les canaux traditionnels de communication ne répondent pas aux attentes des employés plus jeunes. Ces derniers, habitués aux (TIC), préfèrent des moyens de communication plus modernes. Ainsi, les entreprises doivent s'adapter en intégrant les TIC dans leur stratégie de communication interne afin de favoriser une collaboration harmonieuse entre les différentes générations.

Nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raisons importantes. Tout d'abord, nous constatons que le marché du travail est de plus en plus diversifié en termes de générations. Cette diversité générationnelle peut poser des défis en matière de communication et de collaboration au sein des entreprises, ce qui nécessite une attention particulière.

Deuxièmement, les TIC ont évolué rapidement et ont transformé les modes de communication. De nouveaux moyens de communication sont apparus. Il est important de comprendre comment les entreprises peuvent utiliser ces technologies pour faciliter la

communication interne et la collaboration entre les différentes générations. Cela permettrait de tirer parti de la diversité des compétences et des perspectives présentes au sein de l'entreprise.

La problématique centrale de ce mémoire est la suivante :

***Comment les entreprises peuvent-elles utiliser les TIC pour améliorer la communication interne et la collaboration intergénérationnelle ?***

Cette problématique soulève un enjeu essentiel pour les organisations modernes.

Il s'agit d'identifier les outils et les technologies spécifiques qui favorisent la communication interne efficace et la collaboration entre les différentes générations de travailleurs.

Pour mieux développer la problématique énoncée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux questions secondaires suivantes :

1. Quelles sont les meilleures pratiques de management intergénérationnel favorisant une communication efficace et une collaboration harmonieuse au sein de l'organisation ?
2. Comment les TIC facilitent-elles la communication interne entre les différentes générations dans le cadre du management intergénérationnel ?
3. Quel impact les TIC ont-elles sur la communication interne et la collaboration intergénérationnelle en entreprise ?

Dans le cadre de ce mémoire, nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : L'utilisation active des TIC dans la communication interne permettra d'améliorer la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises.

Hypothèse 2 : L'intégration des TIC dans la communication interne favorisera une meilleure compréhension et une communication plus fluide entre les différentes générations au sein des entreprises.

Hypothèse 3 : L'utilisation des TIC n'est pas forcément favorisée par les jeunes pour améliorer la communication interne.

Pour répondre à cette problématique et tester ces hypothèses, une méthodologie hypothético-déductive sera suivie. Cette approche consiste à formuler des hypothèses de recherche basées sur les connaissances théoriques existantes et de les confronter à la réalité

empirique grâce à une collecte de données appropriée. En combinant des éléments qualitatifs, cette méthodologie fournira une analyse approfondie et rigoureuse des facteurs clés liés à l'utilisation des TIC pour améliorer la communication interne et la collaboration intergénérationnelle.

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser comment les entreprises peuvent utiliser les TIC de manière efficace pour améliorer la communication interne et la collaboration intergénérationnelle.

Pour bien mener cette étude nous avons subdivisé notre thème de recherche en trois chapitres : le premier chapitre est le corpus théorique relatif au management intergénérationnel, dans ce chapitre nous allons nous baser sur les concepts de génération, en définissant les générations, en abordant les enjeux et les pratiques de cohabitation, ainsi que la collaboration intergénérationnelle, y compris ses bénéfices et les obstacles potentiels.

Dans le chapitre II de ce mémoire, la communication en entreprise est abordée. On définit la communication, explore ses différentes formes et moyens, et examine le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans l'entreprise, en présentant leurs avantages, catégories et outils associés. Le troisième chapitre est consacré pour l'étude pratique au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaïa, qui comprend d'une part, la présentation de l'organisme d'accueil, de la méthodologie mise en œuvre lors de cette recherche et d'autre part, l'analyse des résultats de l'enquête qui sera réalisé à travers un questionnaire.

*Chapitre I* : **Corpus théorique relatif  
au management intergénérationnel**

## **Chapitre I : Corpus théorique relatif au management intergénérationnel**

### **Introduction**

La gestion intergénérationnelle est devenue un sujet important dans le monde du travail. Travailler avec des personnes de différentes générations peut parfois être difficile, car cela peut entraîner des conflits ou des malentendus. Il est donc essentiel de comprendre les différentes générations qui composent une entreprise et leurs spécificités. En comprenant mieux ces différences, nous pouvons adopter des stratégies de gestion adaptées.

La collaboration intergénérationnelle est essentielle pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il est important de savoir comment les différentes générations peuvent travailler efficacement en équipe. Cela implique d'apprendre à se connaître, de surmonter les obstacles liés aux différences générationnelles et de mettre en place des outils de collaboration tels que des chartes de fonctionnement et des méthodes de travail collaboratif. En comprenant et en valorisant les différences générationnelles, nous pouvons favoriser un environnement de travail inclusif et collaboratif, ce qui contribue à la performance collective de l'entreprise.

Pour résumer, dans ce chapitre, on va parler de la gestion intergénérationnelle. C'est important de comprendre les différentes générations et de savoir comment travailler ensemble. On va découvrir les astuces pour bien s'entendre avec tout le monde et pour collaborer efficacement. En comprenant et en respectant les différences entre les générations, on peut créer un environnement de travail agréable et réussir à atteindre nos objectifs.

### **1. Définition du concept de générations**

Une génération, c'est un groupe d'individus qui partagent, dans un contexte économique et social donné, la même histoire. Chaque génération est « marquée » pour la vie par les expériences initiatrices vécues au temps de sa jeunesse (20 ans). L'impact est d'autant plus important que les ruptures sont fortes. Elle reçoit en héritage les valeurs transmises de ses aînés.

Chaque génération a sa propre histoire et ses marqueurs spécifiques. L'histoire influence profondément les « moteurs » de chaque génération.

La longévité d'une génération est, entre autres, fonction du rythme selon lequel s'effectuent les changements. Comment s'étonner de la transformation radicale de nos modes

de fonctionnement lorsqu'on sait que tous les dix ans, le savoir se renouvelle pour moitié ? Cette définition dépasse les frontières géographiques.

Selon Dejoux (2018), une génération est un groupe d'individus qui partagent des caractéristiques communes liées à leur âge et à l'histoire de leur vie. Ces caractéristiques peuvent inclure des événements historiques, des événements économiques, des changements technologiques, des évolutions culturelles, etc. qui ont marqué leur enfance et leur adolescence et qui ont façonné leur façon de voir le monde.

### **1.1 Définition du management intergénérationnel**

Le management intergénérationnel est considéré comme l'art de faire travailler efficacement l'ensemble des collaborateurs de générations différentes, en capitalisant sur leurs différences. Il consiste à articuler les logiques individuelles et organisationnelles pour œuvrer au développement des compétences et au maintien de la capacité de travail tout au long de la vie professionnelle.

Selon Naschberger (2017, p. 18), le management intergénérationnel consiste à prendre en compte les différences intergénérationnelles dans l'organisation et la gestion des équipes, en vue de favoriser une collaboration efficace et de prévenir les conflits. Il s'agit de mettre en place des pratiques managériales adaptées aux attentes, aux besoins et aux modes de fonctionnement des différentes générations présentes dans l'entreprise, en prenant en compte les différences en termes de valeurs, de motivations, de modes de communication, de préférences en matière de travail, etc.

#### **1.1.1 Typologies des générations**

Aujourd'hui, plusieurs générations sont actuellement en activité : les baby-boomers sur le départ, les générations X, Y et les Z qui sont sur le point d'intégrer le monde professionnel. Quatre générations qui se suivent, mais ne se ressemblent pas., aux attitudes, aux attentes et aux aspirations différentes, cohabitent dans les organisations et doivent collaborer. Les organisations doivent donc reconnaître cette diversité, l'absorber et en tirer parti.

Chaque génération est façonnée par l'époque et par les événements qu'elle traverse. Les inventions, les technologies nouvelles, les crises politiques et économiques font également partie des éléments qui déterminent les caractéristiques, les aspirations et les valeurs qui seront portées par une génération (Beligond, 2018, pp. 18-19).

➤ **Baby-boomers**

Les baby-boomers sont des personnes qui sont nées après la Seconde Guerre mondiale, entre 1946 et 1964. Ils ont ce nom parce qu'il y a eu beaucoup, beaucoup de bébés nés à cette époque !

Les baby-boomers ont grandi dans une période où il y avait beaucoup de changements dans le monde. Ils ont vu la télévision devenir populaire et la musique rock'n'roll comme Elvis Presley prendre son envol. Ils ont également été témoins de mouvements importants, comme celui pour les droits des personnes noires et le mouvement hippie.

Du point de vue de l'argent, les baby-boomers ont eu de bonnes opportunités d'emploi et ont pu acheter des maisons et mener une vie confortable. Ils ont aussi vécu des événements importants, comme la guerre du Vietnam, la chute du mur de Berlin et les attentats du 11 septembre 2001.

Maintenant, les baby-boomers sont plus âgés et beaucoup d'entre eux pensent à la retraite. Ils ont eu une grande influence sur la société, en façonnant les politiques, l'économie et même la façon dont nous pensons à la vieillesse et à la retraite.

En résumé, les baby-boomers sont une génération de personnes nées après la guerre, qui ont grandi pendant des périodes de grands changements et qui ont eu de bonnes opportunités dans la vie.

➤ **Génération X**

La génération X fait référence aux personnes nées entre les années 1965 et 1980. C'est une génération qui est venue après les baby-boomers.

Les membres de la génération X ont grandi dans une époque où il y avait beaucoup de progrès technologiques. Ils ont vu l'apparition des ordinateurs personnels, des téléphones portables et d'Internet.

Les gens de la génération X ont également été témoins de changements sociaux importants. Par exemple, ils ont vu davantage de femmes travailler à l'extérieur de la maison et les familles ont souvent eu deux parents qui travaillaient. Ils ont aussi vu l'importance croissante de la protection de l'environnement.

Sur le plan économique, la génération X a connu des hauts et des bas. Certains ont eu des difficultés à trouver un emploi stable, mais beaucoup ont réussi à créer de nouvelles entreprises et à saisir des opportunités dans des domaines comme la technologie.

Cette génération est souvent décrite comme étant indépendante et débrouillarde. Ils ont dû faire preuve de créativité pour s'adapter aux changements rapides de la société. Ils ont également été influencés par la culture populaire de l'époque, avec des films, de la musique et des modes qui leur étaient propres.

Ils ont été marqués par l'apparition des films culte comme *Le Seigneur des Anneaux* et *Star Wars*.

La génération X était connue pour son intérêt pour la musique alternative, comme le grunge, le punk et le rock indépendant. Comme le groupe emblématique de cette époque Nirvana.

Aujourd'hui, les membres de la génération X sont à mi-chemin de leur vie professionnelle et de leur vie personnelle. Beaucoup d'entre eux ont des emplois importants et occupent des postes de responsabilité dans leur travail. Ils sont souvent très actifs et veulent trouver un équilibre entre le travail et la famille.

### ➤ **Génération Y**

Né entre les années 1980 et 1995 et souvent appelée génération du numérique ou des milléniaux (Beligond, 2018, p. 21), on trouve son origine évidemment de la chronologie de l'alphabet mais plus encore dans le fait que ces jeunes y (comme why en anglais) incarnent à travers le (pourquoi ?) la remise en cause des valeurs et des contraintes qu'on veut leur imposer

Les milléniaux ont grandi dans une époque où la technologie a beaucoup évolué. Ils ont vu l'apparition des ordinateurs, des téléphones portables et d'Internet. C'est comme s'ils sont nés avec la technologie ! Si on se réfère à Facebook, cet exemple de TIC facilite la communication, la collaboration et le partage d'information entre les utilisateurs, d'autant plus que le fondateur et le PDG Mark Zuckerberg fait partie de cette génération Y.

Ils aiment être créatifs et s'exprimer. Certains d'entre eux écrivent des blogs, créent des vidéos sur YouTube ou font de l'art. Ils sont aussi très ouverts d'esprit et respectent la diversité.

Cela signifie qu'ils acceptent et respectent les personnes de différentes cultures, religions et orientations sexuelles. Ils veulent que tout le monde soit traité de manière égale et juste.

Les milléniaux aiment voyager et découvrir de nouvelles choses. Ils se soucient également de l'environnement et de la protection de la planète. Ils font attention à recycler, économiser l'énergie et utiliser des produits durables. Ils veulent s'assurer que la Terre reste belle et saine pour les générations futures.

### ➤ **Génération Z**

Née après 1995 La génération Z, parfois appelée "Gen Z", également connue sous le nom de milléniaux, et une génération plus prudente et réaliste que la génération Y elle apparaît moins insouciant que celle-ci car elle est en effet marquée par le terrorisme la précarité du marché du travail et les questions climatiques. Cette génération interconnectée a de grandes similitudes avec sa devancière, mais aussi des différences, notamment à travers son souci de l'avenir et de sa propre employabilité (Ollivier & Tanguy, 2017, p. 25).

La génération Z a grandi dans un monde où la technologie est omniprésente. Ils ont grandi avec des smartphones, des tablettes et l'accès à Internet presque partout. Pour eux, utiliser la technologie est naturel et facile.

Ils sont très connectés grâce aux réseaux sociaux comme Instagram, TikTok et Snapchat. Ils aiment partager des photos, des vidéos et des moments de leur vie avec leurs amis et leur famille. Ils sont également très doués pour utiliser les emojis et les hashtags.

Ils sont curieux et aiment apprendre. Ils recherchent des informations en ligne, posent des questions et explorent différentes perspectives. Ils sont très habiles à trouver des réponses à leurs questions grâce à Internet.

Les deux dernières générations sont fortement marquées par l'accélération des progrès technologiques. Elles disposent à travers cette apparence réel avantage concurrentiel. Jamais autant par le passé, deux générations n'ont eu aussi rapidement les moyens d'affirmer leur pouvoir (Ollivier & Tanguy, 2017, p. 25).

Les générations Y et Z ont globalement les mêmes préoccupations que les précédentes, mais certaines se trouvent amplifiées : besoin de sens, recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, désir de reconnaissance, etc.

**1.1.2 Caractéristiques des générations**

Comprendre les caractéristiques de ces générations est crucial pour les managers, car cela peut aider à mieux comprendre leurs attentes et à adapter les pratiques de gestion pour les inclure de manière plus efficace dans l'entreprise. Le tableau suivant synthétise les caractéristiques des générations.

**Tableau n°01 : Caractéristiques des générations.**

Baby- boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment de bâtir une culture nouvelle</li> <li>• Perception d'être une génération charnière : « avant et après nous »</li> <li>• Idéalisme - volonté de réformer le monde</li> <li>• Recherche de la réussite professionnelle</li> <li>• Attrait pour l'expression collective</li> <li>• Vision positive de l'avenir</li> <li>• Respect des institutions et de l'autorité</li> <li>• Loyauté envers l'entreprise et la Hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération en quête d'identité</li> <li>• Se sent victime des problèmes économiques</li> <li>• Agressivité et cynisme</li> <li>• Apolitique, voire nihiliste</li> <li>• Individualisme</li> <li>• Négation des valeurs des baby-boomers</li> <li>• Erudition technologique</li> <li>• Scepticisme vis-à-vis de l'avenir</li> <li>• Désir d'équilibre entre la vie privée et le travail</li> <li>• Méfiance à l'égard des organisations et institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'immédiateté</li> <li>• Désir de contribuer</li> <li>• Confiance en soi et optimisme</li> <li>• Recherche d'un projet de vie et pas seulement d'un projet</li> <li>• Quête de développement personnel</li> <li>• Besoin de validation</li> <li>• Tolérance aux différences</li> <li>• Attrait pour l'expertise et les compétences</li> <li>• Notion d'enfant roi et exigence pour le respect de ses droits</li> <li>• Travailler moins et mieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyperconnectés</li> <li>• Ultra instantanés</li> <li>• Culture du zapping</li> <li>• Partage et collaboration</li> <li>• Équilibre vie professionnelle et personnelle</li> <li>• Goût pour l'entrepreneuriat et la création</li> <li>• Hédonisme</li> <li>• Quête d'employabilité</li> <li>• Lucidité et pragmatisme</li> <li>• Exigence d'être traité d'égal à égal</li> <li>• Souci de sa propre image</li> <li>• Multiplicité des expériences de vie</li> </ul>

Source : Ollivier, D., & Tenguy, C. (2017, p. 26).

**1.2 Management traditionnel / management collaboratif**

Le management traditionnel, basé sur une hiérarchie rigide et une communication descendante, est de plus en plus remis en question dans une vision de management intergénérationnel. Les générations Y et Z ont souvent des attentes différentes en matière de travail et de management, et une approche plus collaborative peut être plus efficace pour les impliquer et les motiver. Selon l'étude de Laurent Taskin et Michel Kalika, les managers doivent donc adapter leur style de management pour intégrer ces générations, en adoptant une approche plus participative et en encourageant la collaboration et la communication intergénérationnelle (Taskin & Kalika, 2014, pp. 129-144). En effet, une communication fluide et une collaboration intergénérationnelle permettent d'apporter une vision plus complète, de mieux comprendre les différentes perspectives et de favoriser l'innovation et la créativité (Carré

& Louche, 2015, pp. 29-47). Ainsi, une vision de management collaboratif peut permettre aux managers de mieux répondre aux attentes des générations Y et Z, tout en créant un environnement de travail inclusif et respectueux pour toutes les générations.

Entre management traditionnel et collaboratif, les différences sont fondamentales comme le souligne le tableau ci-après.

**Tableau n°02 : Différences entre management traditionnel et management collaboratif.**

	Management traditionnel	Management collaboratif
Intérêt supérieur	Profit à court terme	Pérennité de l'entreprise
Levier de mobilisation	Récompense	Sens
Organisation	Cloisonnement hiérarchique	Flexibilité
Affectation	Savoir-faire, choix de la hiérarchie	Aimez faire, codécision
Taille des structures	Intermédiaire	Limité à 200
Conditions de travail	Négocier à l'embauche	Négocier continuellement
Critères de sélection	Passer : compétences, expérience	Futur : talent, potentiel, passion
Circulation de l'information	Par domaine, métier	Accessible à tous
Décision	Centralisation	Décentralisation
Évolution	Par la hiérarchie	Par le groupe
Innovation	Fonction dédiée (métiers R& D)	Tout le monde salarié clients fournisseurs
Nature de la relation	Obéissante (parents / enfants)	Confiance (adulte / adulte)
Cadre de vie	Règles	Principe, valeur
Rôle du manager	Prescrire, contrôler	Donner envie, responsabiliser
Reconnaissance	Efficacité individuelle	Contribution au groupe

**Source :** Beligond (2018, p. 16).

Les résultats positifs obtenus par ces nouvelles pratiques managériales centrées sur l'humain interpellent bon nombre d'entreprises qui rencontrent aujourd'hui des difficultés dans leur management.

C'est pourquoi beaucoup d'entre elles s'intéressent aux stratégies visant à générer l'engagement. Cette notion d'engagement est importante à comprendre et peut être définie par l'acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose. C'est une promesse, une convention ou un contrat par lesquels on se lie.

L'engagement renvoie donc aux notions d'accomplissement, de promesse, de lien. Ces valeurs sont essentielles, pour les générations actuelles dont nous parlons, mais aussi pour celles à venir.

### **1.3 Cohabitation intergénérationnelle**

La cohabitation intergénérationnelle comme son nom l'indique renvoie à ce que les générations trouvent des terrains d'entente pour cohabiter en milieu de travail. Nous allons voir le terme de collaboration intergénérationnelle qui lui est une approche pratique de la cohabitation dans le point 2 de ce chapitre.

Selon Sauger & Chanlat (2017), la cohabitation intergénérationnelle peut être source de richesse pour l'entreprise, mais également de conflits. En effet, les différentes générations ont des attentes, des valeurs et des modes de communication différents. Les managers doivent donc être conscients de ces différences pour favoriser une collaboration efficace et harmonieuse entre les générations. Les auteurs proposent plusieurs stratégies pour y parvenir, telles que la mise en place d'un dialogue régulier entre les générations, l'organisation de formations intergénérationnelles et la promotion d'un management collaboratif.

#### **1.3.1 Quelques pratiques pour manager la diversité générationnelle**

Pour bien gérer les différentes générations au sein d'une équipe, il est important de favoriser la coopération entre les personnes de tous âges. Cela signifie encourager le partage des connaissances et des expériences entre les générations pour en tirer le meilleur parti. Les organisations peuvent aider en créant une culture d'entreprise positive qui célèbre les différences et en combattant les stéréotypes associés à chaque génération.

Il est également important de favoriser la communication entre les générations. Par exemple, en encourageant les parrainages où un employé plus expérimenté aide un employé plus jeune. Cependant, il peut y avoir des résistances de la part des employés expérimentés à partager leurs compétences, car cela peut remettre en question leur pouvoir. Il est donc nécessaire de construire la confiance entre les employés et envers l'organisation.

En outre, il est essentiel de reconnaître et de valoriser les compétences des employés expérimentés afin qu'ils puissent les transmettre aux plus jeunes. Cela peut être fait en identifiant régulièrement les compétences présentes dans l'organisation et en donnant aux employés le temps nécessaire pour formaliser et partager leurs connaissances.

Le management intergénérationnel implique également d'adapter l'organisation aux différentes générations pour permettre à chacun de s'épanouir, d'être motivé et performant. Cela peut inclure des pratiques telles que des opportunités de formation, de rémunération, de promotion et de mobilité adaptées à chaque groupe d'âge. Il est important de ne pas négliger les besoins des employés d'âge intermédiaire et de leur offrir des opportunités de développement proportionnelles à leur expérience.

En résumé, pour manager la diversité générationnelle, il faut encourager la coopération intergénérationnelle, combattre les stéréotypes, favoriser la communication et la confiance, reconnaître et valoriser les compétences, et adapter l'organisation aux besoins de chaque génération (Ollivier & Tanguy, 2017).

### **1.3.2 Comprendre les visions des générations**

Si les différences entre générations peuvent être source de tensions, elles peuvent également être un puissant levier de complémentarité.

L'objectif du management intergénérationnel est d'identifier les apports mutuels entre les différentes générations en vue de les mettre au service du but commun. La somme des aptitudes de chaque génération est de nature à créer toujours plus de valeur collective. Par-delà leurs différences de façon d'être et de penser, il faut trouver ce qui les rassemble (Beligond, 2018, p. 93).

Selon Tiffreau & Cabin (2018, pp. 72-89), la clé du succès réside dans la compréhension mutuelle entre les différentes générations et dans la mise en place de pratiques managériales adaptées. Cela implique notamment de développer une culture de collaboration et d'échange entre les générations, de mettre en place des formations pour favoriser le transfert de compétences, de permettre la flexibilité dans les modes de travail et d'adapter les modes de communication aux préférences de chacun.

✓ **La vision des générations Y et Z**

Les jeunes ont des valeurs axées sur les relations humaines et le besoin de vivre ensemble harmonieusement. Les jeunes et les générations précédentes ont une vision différente du respect. Ses derniers considèrent les autres générations comme des partenaires égaux plutôt que des subordonnés. Ils ont du mal avec les relations hiérarchiques, car ils privilégient des relations plus horizontales. Ils ne voient aucun problème à être supervisés par des femmes, contrairement à certaines générations précédentes.

Les jeunes sont davantage axés sur le partage des informations et des compétences, tandis que d'autres générations sont plus enclines à retenir l'information. Il est essentiel de reconnaître que chaque génération fonctionne différemment en raison des différences d'époque et contexte.

Par exemple, en phase d'intégration certains jeunes peuvent être surpris de devoir prendre l'initiative de poser des questions aux aînés lors de leur intégration, alors qu'ils s'attendaient à recevoir spontanément des connaissances de leur part. D'un autre côté, les aînés peuvent être surpris de ne pas être sollicités plus souvent par les jeunes et peuvent les percevoir comme trop confiants en eux-mêmes et peu respectueux de leur expérience. Ces préjugés existent des deux côtés (Ollivier & Tanguy, 2017, pp. 109-110).

✓ **La vision de la génération X**

La génération X a connu des difficultés pour intégrer le marché du travail malgré leur niveau d'éducation. Ils ont dû lutter pour obtenir un salaire satisfaisant et évoluer professionnellement.

Ils ressentent un fort besoin de compétition et de sécurité financière. Ils se sentent souvent ignorés et considèrent cela comme une injustice. La génération X voit les jeunes bénéficier d'une attention particulière sans justification objective, tandis qu'eux-mêmes doivent travailler plus longtemps.

Ils espèrent profiter du départ à la retraite des baby-boomers pour progresser, mais peuvent également exprimer de l'hostilité envers les jeunes qu'ils perçoivent comme privilégiés.

Dans l'organisation, ils préfèrent des processus de travail clairs et séparent leur vie professionnelle de leur vie personnelle (Ollivier & Tanguy, 2017, p. 110).

✓ **La vision des baby-boomers**

Les baby-boomers ont un point de vue différent, car la plupart d'entre eux ne sont plus motivés par leur carrière.

Leur préoccupation concerne plutôt la sécurité de leur emploi et la peur que leurs compétences deviennent obsolètes face à l'évolution technologique rapide. Ils ressentent une réelle inquiétude à l'idée de travailler dans un environnement où l'expérience n'est plus valorisée et où l'adaptabilité et l'innovation sont privilégiées.

Certains baby-boomers souhaitent que leur expérience soit davantage reconnue et par ailleurs, pour certains, une adaptation des conditions de travail, compatibles avec le vieillissement (Ollivier & Tanguy, 2017, p. 112).

**1.3.3 Transmission intergénérationnelle pour garantir la diversité**

La transmission intergénérationnelle est une source de satisfaction et de motivation pour les anciens en leur permettant de donner une cohérence à leurs parcours et de valoriser leur expérience en la partageant (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999).

Dans cette optique, il devient pertinent d'offrir aux employés les plus expérimentés des perspectives de diversification de parcours en seconde partie de carrière. Il s'agit ici d'une relation à double sens où la transmission des savoirs d'une génération à l'autre est en soi un moyen d'harmonisation des rapports intergénérationnels (Attias-Donfut, 1991) et de favoriser la communication entre générations. Elle resurgit aujourd'hui avec un enjeu de taille, car, si sa pratique n'est pas toute nouvelle, le défi n'a jamais été aussi important. D'une part, il s'agit de relayer les savoirs et compétences entre les générations qui succèdent en organisation, et d'autre part, il s'agit d'assurer la réactualisation d'une partie de ces savoirs et compétences sans délaisser l'ancienne génération.

Si l'on part du principe que chaque génération a son lot de compétences et qui plus ait des compétences différentes et complémentaires, alors il est fort possible que les apports mutuels puissent être mis au service d'un but commun.

Par ailleurs, leurs façons d'être, si différentes soient-elles, pourront être valorisées dans leur aptitude à régler des problématiques complexes. Pourtant, les nouvelles générations

apprécie l'expérience des générations précédentes, qui peut leur éviter de commettre des erreurs, qui les guide et leur permet de contourner les écueils.

Les nouvelles générations se trouvent moins en compétition avec les générations précédentes qu'avec leurs contemporains, les relations peuvent donc être plus conviviales ; ils iraient même jusqu'à les trouver attachants.

Les générations précédentes peuvent leur apprendre à lâcher prise et militent les relations en apaisant les comportements.

S'il peut paraître difficile d'avoir quelqu'un de plus jeune que soi pour supérieur hiérarchique, il sera naturellement accepté si sa compétence, au regard de la mission qui lui a été confiée, est reconnue.

Leur dynamisme, leur connaissance des nouvelles technologies, leur appétence pour le collaboratif sont des compétences que les anciennes générations reconnaissent aisément aux jeunes générations (Bligonde, 2018, pp. 108- 109).

#### **Exemple DJ Snake :**

Dans le clip Disco Maghreb, DJ Snake a introduit une vision intergénérationnelle en proposant une fusion unique entre la musique occidentale et les sonorités maghrébines traditionnelles. Cette approche musicale reflète sa capacité à transcender les barrières générationnelles et à unir des publics divers. En mettant en scène des danseurs et des artistes de différentes générations, le clip illustre la cohabitation harmonieuse entre le passé et le présent, entre les rythmes disco et rétro. Cette vision intergénérationnelle s'étend également aux choix des décors et des costumes, qui combinent des éléments rétro et modernes pour créer une esthétique visuelle impressionnante.

DJ Snake a su créer une atmosphère intergénérationnelle en incorporant des références spécifiques à chaque groupe d'âge. On peut remarquer des danseurs plus âgés qui représentent les baby-boomers, transmettant leur énergie et leur enthousiasme sur la piste de danse. Le clip inclut également un magasin de cassettes, en clin d'œil à la génération X et à la nostalgie des années 80 et 90. Les jeunes adultes, représentant la génération Y, participent à la fête avec leur style de danse contemporain. Quant aux adolescents de la génération Z, ils se laissent emporter par la musique et la danse avec une énergie débordante.

En intégrant cet élément nostalgique dans un contexte musical moderne, il crée un pont entre les générations et montre que la musique peut être une passerelle intergénérationnelle. Cela renforce l'idée que chaque génération a une contribution précieuse à apporter et que la diversité des expériences peut enrichir la création artistique

**Exemple CEVITAL :**

Chez CEVITAL, la transmission intergénérationnelle est favorisée à travers un programme appelé "Duo Générationnel". Ce programme jumelle des employés plus expérimentés avec de jeunes employés afin de partager connaissances et compétences. Les binômes se rencontrent régulièrement pour échanger sur les défis professionnels, les meilleures pratiques et les nouvelles tendances. Les employés plus expérimentés transmettent leur expertise accumulée, tandis que les jeunes employés apportent leur connaissance des nouvelles technologies et des idées innovantes.

En mettant en place ce programme de transmission intergénérationnelle, CEVITAL bénéficie de nombreux avantages. Elle préserve et valorise les connaissances tacites détenues par les employés plus expérimentés, tout en stimulant l'innovation et la créativité grâce à la contribution des jeunes employés. En plus, cela renforce le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, favorise la collaboration et la cohésion entre les différentes générations, et contribue à une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisation

## **2. Collaboration intergénérationnelle**

La collaboration<sup>1</sup> intergénérationnelle peut être définie comme la coopération<sup>2</sup> entre les différentes générations de travailleurs au sein d'une entreprise pour atteindre des objectifs communs.

Selon (Touzard, 2019, p. 118), la collaboration intergénérationnelle implique que chaque génération apporte ses compétences, ses expériences et ses connaissances spécifiques pour enrichir le travail en équipe. Elle permet de favoriser la transmission des savoirs et des valeurs entre les générations et de créer une dynamique positive dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Collaboration : Travailler étroitement ensemble en mettant l'accent sur la communication et la coordination pour obtenir des résultats plus efficaces.

<sup>2</sup> Coopération : Travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

Selon (Naschberger, Le management intergénérationnel en pratique, 2017, p. 33), la collaboration intergénérationnelle est la capacité des différents groupes d'âge à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun en utilisant les compétences et les expériences de chacun. Elle permet de tirer parti des différences intergénérationnelles et de créer une synergie qui peut conduire à une meilleure performance de l'entreprise.

### **2.1 collaboration intergénérationnelle au service de la performance collective**

Le management des nouvelles générations a ses propres particularités. Les jeunes Y et Z ont une autre relation au temps, à l'organisation et à l'autorité, nous cherchons à apporter des clés pour appréhender ces différences et en faire une force. Il faut encore que cela se réalise en harmonie avec le fonctionnement des autres générations que sont les baby-boomers et les X.

L'enjeu ne consiste pas seulement à cohabiter<sup>3</sup>, mais à apprendre à travailler ensemble. C'est l'ambition de cette dernière section que d'apporter des clés et de faire de la diversité une complémentarité au service de la performance collective.

Nous vous proposons, dans un premier temps, de clarifier ce qui relève de la capacité à se connaître, ceci afin d'éviter les quiproquos et malentendus.

#### **2.1.1 Apprendre à se connaître**

Le management personnalisé trouve ses limites lorsqu'il s'agit de faire vivre un collectif regroupant des acteurs appartenant à différentes générations. Chacun doit pouvoir s'affirmer, mais pas au détriment des autres.

Les modes de fonctionnement et les aspirations sont différentes, parfois contradictoires.

#### **2.1.2 Fossé générationnel**

Le fossé générationnel est un terme utilisé pour décrire les différences et les incompréhensions qui peuvent se produire entre les différentes générations au sein d'une entreprise. Cela se produit lorsque les personnes de différentes tranches d'âge ont des valeurs,

---

<sup>3</sup> Cohabitation : Vivre ensemble ou partager un espace commun.

des attitudes et des préférences différentes qui peuvent entraîner des tensions ou des malentendus.

Par exemple, imaginez une entreprise où les jeunes employés de la génération Y sont très à l'aise avec la technologie et préfèrent utiliser des outils numériques pour communiquer et collaborer, tandis que les employés plus âgés de la génération baby-boomer préfèrent des méthodes de communication plus traditionnelles comme les réunions en face-à-face ou les appels téléphoniques.

Cela peut créer un fossé entre les générations, car les jeunes employés peuvent se sentir frustrés par le manque d'adoption de nouvelles technologies par leurs collègues plus âgés, tandis que les employés plus âgés peuvent se sentir exclus ou dépassés par ces nouvelles méthodes de travail (Ollivier & Tanguy, 2017, p. 226).

## **2.2 Démarches de collaboration**

Nous consacrons cette partie du mémoire à la manière d'organiser la collaboration au sein d'une équipe intergénérationnelle.

Les cinq objectifs suivants répondent à cette volonté :

1. Développer une vision partagée de ce que doit être le fonctionnement de l'équipe autour d'une charte des valeurs et des comportements.
2. Fédérer les différentes générations sur des objectifs communs favorisant la coopération, l'entraide et le partage des savoirs.
3. Créer les conditions d'un travail de groupe permettant aux différentes générations de faire de leurs différences une vraie complémentarité.
4. Détecter et traiter de manière équitable les conflits susceptibles de s'instaurer entre des classes d'âge différentes.
5. Favoriser des opportunités d'échanges qui génèrent un travail collaboratif et une mise en application impliquant les différentes générations.

De nombreuses méthodes sont à la disposition du manager pour stimuler les interactions et l'envie de travailler ensemble, au-delà des préjugés et des intérêts personnels. Il faut encore que les intéressés souhaitent s'inscrire dans cette culture de collaboration.

L'élaboration d'une charte de fonctionnement de l'équipe a pour objectif d'y contribuer, en montrant notamment l'avantage d'une telle collaboration (Ollivier & Tanguy, 2017, pp. 240-241).

### **2.2.1 Charte de fonctionnement**

Il est essentiel de pouvoir passer des intentions aux actes. La charte de fonctionnement, comme son nom l'indique, est une démarche de co-construction<sup>4</sup> dont les règles et principes font l'objet d'un consensus. Chacun, au sein de l'équipe, s'engage à la faire vivre et à la respecter. Cette démarche ne remet pas en cause le règlement intérieur et les procédures existantes. Elle vient en complément, pour définir sur quels principes et règles l'équipe veut construire sa collaboration. Il convient de souligner que le manager peut aussi avoir des attentes à faire valoir sur la manière de procéder, et il doit le faire en toute clarté. Toutefois, dans le cadre de cette charte, il ne peut en aucun cas imposer ses propres choix. Ceux-ci dits, le contenu porte sur des pratiques liées à l'organisation du travail, la coordination, les postures d'entraide et de coopération, le partage du savoir, la communication interne, l'évaluation et le contrôle des performances. Il peut, par exemple, mettre l'accent sur :

- La préparation des réunions d'équipe et une manière commune de procéder qui implique tous les acteurs.
- L'obligation d'alimenter le même système d'information en respectant la nomenclature définie et les règles de présentation.
- La manière de gérer les pics de la charge de travail en organisant une répartition équitable et l'entraide.
- L'alerte pour prévenir un conflit entre les membres de l'équipe et vis-à-vis de la hiérarchie.

En aucun cas, le contenu de cette charte ne doit être instrumenté ou piloté d'en haut. Ce sont les choix de l'équipe et c'est ce qui en fait sa force. Un système de suivi doit être mis en

---

<sup>4</sup> La co-construction: est un processus où plusieurs personnes travaillent ensemble pour créer, développer ou améliorer quelque chose. C'est une collaboration où chacun apporte ses idées, ses connaissances et ses compétences pour atteindre un objectif commun.

place, et là aussi c'est le choix de l'équipe qui prévaut. Il n'est pas nécessaire de faire compliqué pour faire efficace. Le bulletin météo est un moyen simple, que l'on peut transmettre tous les 15 jours ou tous les mois, pour faire le point sur quelques critères clés.

### **2.2.2 Travail collaboratif**

La collaboration entre les générations peut aussi trouver un prolongement logique avec le travail collaboratif.

- Le travail coopératif concerne un groupe organisé de manière hiérarchique et implique une répartition rationnelle des tâches ou des responsabilités, en fonction des rôles et compétences. Les travaux individuels aboutissent à un résultat commun. Les acteurs agissent de manière autonome, mais concertée et le partage s'effectue à la demande.
- Le travail collaboratif se fait pour sa part en collaboration du début jusqu'à la fin. Les rôles ne sont pas figés au départ et chacun participe à sa manière à la co-construction, mais aussi au copilotage et à la Co-évaluation<sup>5</sup>. Cette démarche peut, grâce à une plateforme collaborative, s'affranchir du temps et de l'espace. Chacun apporte au moment où il le souhaite sa contribution et peut ainsi interagir avec les autres.

Cette méthode sans pilotage global nécessite une certaine maturité de l'équipe de travail pour être pleinement efficace. Tout est affaire d'état d'esprit et de volonté commune.

Voici les principes qui assurent sa réussite :

- 1- **S'exprimer dans un climat de confiance** : j'appartiens à un groupe dans lequel il y a une vraie éthique professionnelle et où je peux m'exprimer librement, parce que mon travail est reconnu et valorisé.
- 2- **L'exigence n'est pas contraignante** : il y a une vraie ambition, mais l'engagement relève de la stimulation et pas de l'imposition, on dispose d'une liberté dans la manière de travailler.

---

<sup>5</sup> La co-évaluation est un processus où plusieurs personnes évaluent ensemble une situation. C'est une démarche collaborative qui permet de partager les responsabilités de l'évaluation. Elle favorise un dialogue ouvert et constructif entre les parties impliquées, afin de prendre des décisions éclairées et d'améliorer les résultats.

- 3- **Se sentir coresponsable** : la réussite reposera sur l'implication de tous, chacun contribue à sa manière, il s'agit d'une démarche où chacun apprend des autres et où personne n'est indispensable. Les contributions sont plus importantes que les statuts.
- 4- **Travailler dans la convivialité et le plaisir** : la qualité de l'ambiance est déterminante dans la réussite, et c'est un rôle clé de l'animation à mettre en place. Les mises en situation et les situations de vote pour sélectionner les meilleures idées y contribuent.

### **2.2.3 Alchimie intergénérationnelle**

La diversité est une richesse et il faut savoir utiliser les différences. L'harmonisation du collectif ne signifie pas standardisation. Le management intergénérationnel questionne les pratiques où l'on rend parfois les situations plus compliquées qu'elles ne le sont réellement.

Par exemple, chacun n'est pas obligé de respecter les mêmes horaires. La flexibilité de l'organisation va vers un élargissement de la plage horaire plutôt que l'inverse et cette souplesse devient un levier supplémentaire. Si un baby-boomer préfère travailler entre 8 h et 16 h, tandis qu'une génération Z préfère arriver à 10 h et repartir à 18 h, est-il pertinent de chercher à leur imposer des horaires similaires ? La négociation peut se traduire par une organisation favorable à tous les acteurs, clients compris.

Nous voyons à travers le tableau suivant qu'il y a matière à utiliser les forces et les aptitudes de chaque génération :

**Tableau n°03 : forces et aptitudes de chaque génération.**

Baby-boomers	Génération X	Génération Y & Z
Savoir-faire technique : tour de main, ficelles du métier	Le goût du défi : l'émulation au service de la performance	La prise en main des nouveaux outils digitaux
La capacité à prendre du recul et à se donner le temps de la réflexion	La capacité à s'appuyer sur une méthode et la centration sur l'objectif	Le goût pour le partage et la collaboration avec les autres membres de l'équipe
La constance et la régularité dans la performance	L'optimisation du temps : faire rentable et utile	La confiance en soi : le fait de ne pas trop se poser de questions et d'oser agir
Le besoin d'être utile aux autres : l'envie de transmettre	La capacité à faire le lien entre les générations	L'envie d'apprendre : curiosité, l'ouverture au changement et à l'innovation
Le patrimoine du passé et de l'histoire : les leçons à retenir	L'envie d'être reconnu et de pouvoir faire preuve de ses capacités	La capacité à travailler naturellement en réseau et à associé les compétences

Source : Ollivier & Tanguy (2017,p 245).

Chaque génération apporte des choses différentes aux autres. Les baby-boomers partagent leur expérience, tandis que les jeunes générations apportent leur fraîcheur et leur nouveauté. Il est important de valoriser les idées nouvelles sans remettre en cause le travail des générations précédentes. Les jeunes sont motivés pour le changement, tandis que les baby-boomers peuvent transmettre leur sagesse. Les générations s'influencent mutuellement. Pour que tout le monde se sente à l'aise, il faut une bonne ambiance et une relation de confiance. Chaque génération a sa zone de confort, mais en travaillant ensemble, nous pouvons nous compléter et nous enrichir mutuellement.

Toutefois, le manager doit garder à l'esprit que les différences intergénérationnelles peuvent aussi devenir des sources de démotivation et de conflit s'il ne sait pas les comprendre et les gérer efficacement :

Tableau n°04 : sources de démotivation et de conflit.

Baby-boomer	Génération X	Génération Y & Z
L'absence de règles, de déontologie dans le travail et de valeur	L'incapacité à atteindre les objectifs : manque de réalisme et de moyens	Laissez place à l'initiative : vouloir trop cadrer sa contribution risque d'avoir l'effet inverse
Le comportement individualiste et égoïste des autres (chacun pour soi)	L'absence de perspective professionnelle (plan de carrière)	Ne pas se sentir à l'aise dans l'équipe et dans la relation avec son manager
Le manque de visibilité et de projet de l'organisation : ne pas savoir vers quoi l'on va	Le manque de leadership du manager et l'absence de prise de décision	Le manque de reconnaissance des résultats obtenus et des efforts mis en œuvre
Le manque de reconnaissance de sa propre expérience et du passé	Le respect de l'équité n'est pas l'égalité de traitement : chacun doit recevoir selon ses mérites	L'ennui et l'absence de renouvellement dans les pratiques

Source : Ollivier & Tanguy (2017,p 246).

Ces éléments sont autant des signaux d'alerte qu'il faut savoir prendre en compte.

Chaque génération doit trouver sa place dans le collectif et nous voyons bien que la reconnaissance est un besoin partagé qui se décline pour chaque génération de manière distincte.

Les baby-boomers ne veulent pas être considérés comme dépassés et incapables de s'adapter. Ils sont stressés par les changements rapides et l'allongement du travail. Les jeunes ne veulent pas être jugés uniquement en fonction de leur ancienneté. Ils se sentent dévalorisés dans un environnement de travail compétitif. Les membres de la génération X ont aussi leurs propres besoins, et il est important de les respecter.

Chaque génération a ses fractures et ses difficultés à vivre la situation actuelle et le talent du manager consiste à renforcer les synergies et l'envie de travailler en harmonie sans pour autant sous-estimer les intérêts spécifiques

Le rôle du manager est de renforcer la collaboration entre les générations et de créer une harmonie de travail. La performance collective est plus importante que l'efficacité individuelle, et les managers comprennent l'importance du capital humain dans un monde en constante évolution et instable.

### **2.3 Obstacles de collaboration intergénérationnelle**

La collaboration intergénérationnelle est souvent entravée par des obstacles significatifs. Les différences culturelles, les valeurs, les attitudes, les préférences de communication et les stéréotypes générationnels peuvent créer des freins à une collaboration harmonieuse. Il est crucial de reconnaître et de surmonter ces obstacles pour promouvoir une collaboration intergénérationnelle fructueuse.

**1. Obstacle liée à l'attitudes et aux stéréotypes :** Les attitudes et les stéréotypes négatifs entre les générations peuvent entraver la collaboration et le travail d'équipe. Les travailleurs plus âgés peuvent voir les plus jeunes comme immatures et inexpérimentés, tandis que les plus jeunes peuvent considérer les travailleurs plus âgés comme étant résistants au changement et dépassés. (Laroche, 2019, p. 88)

**2. Obstacle liée à la Communication :** Les différentes générations peuvent avoir des styles de communication différents, ce qui peut entraîner des malentendus et des conflits. Les travailleurs plus âgés peuvent préférer les interactions en face-à-face ou par téléphone, tandis que les plus jeunes peuvent préférer les messages textes ou les courriels (Girard-Guerraud, 2018, pp. 100-101).

**3. Obstacle liée à la Technologie :** Les travailleurs plus âgés peuvent avoir des difficultés à utiliser les nouvelles technologies, tandis que les plus jeunes peuvent être moins à l'aise avec les technologies plus anciennes. Cela peut entraîner des problèmes de collaboration si les outils technologiques ne sont pas adaptés aux différents besoins et préférences des générations (Habib, 2013, pp. 74-75).

**4. Obstacle liée à la Gestion du temps :** Les générations peuvent avoir des attentes différentes en matière de gestion du temps. Les travailleurs plus âgés peuvent être plus enclins à travailler des heures supplémentaires et à privilégier la stabilité de l'emploi, tandis que les plus jeunes peuvent chercher un meilleur équilibre travail-vie personnelle (Girard-Guerraud, 2018, pp. 101-102).

**5. Les obstacles liés aux compétences :** dans la collaboration intergénérationnelle peuvent être liés à des différences dans les niveaux d'éducation et de formation. Les travailleurs plus jeunes peuvent avoir des diplômes plus avancés et des compétences plus spécialisées dans des domaines tels que la technologie, tandis que les travailleurs plus âgés peuvent avoir des

compétences plus larges et une expérience plus vaste dans l'industrie. Cela peut causer des frictions et des malentendus dans la communication et la collaboration sur des projets communs (Laroche H. , 2019, p. 88).

## **2.4 Résistance aux changements, manœuvres coercitives**

De ce que nous avons abordé jusqu'ici dans cette première partie du chapitre, la résistance aux changements liée au fossé générationnel et afin de promouvoir au mieux l'alchimie et la collaboration, des manœuvres coercitives devraient être formulées par l'entreprise.

La résistance au changement est un aspect crucial dans le domaine du management intergénérationnel et de la communication interne. D'où l'introduction des (TIC) afin de communiquer efficacement, d'écouter les employés, de former les employés, d'impliquer les employés, de créer un environnement de confiance et de prendre en compte les différences générationnelles. Par exemple, les employés plus âgés, habitués à des méthodes de travail traditionnelles, peuvent se sentir menacés par l'adoption de nouvelles technologies, craignant de perdre leurs compétences et leur valeur professionnelle. D'un autre côté, les employés plus jeunes, qui ont grandi avec les TIC, peuvent se montrer impatients face à l'adaptation lente des processus internes et à la résistance au changement de leurs collègues plus âgés. Par conséquent, il est essentiel de mettre en place des stratégies de communication et de gestion du changement efficaces, visant à informer et à sensibiliser tous les membres de l'organisation sur les avantages et les opportunités offerts par l'utilisation des TIC, tout en prenant en compte les besoins et les préoccupations de chaque génération.

Nous pouvons formuler quelques stratégies pour impliquer les employés dans le processus de changement à partir des travaux de (Touriki, 2005); (Sandron, 2010) ; (Tabei, 2009) (Feng, 2020) (Fiorito, Jarley, & Delaney, 2000)) :

- ✓ Expliquer les motivations justifiant le changement : il est important d'expliquer clairement les raisons du changement, les avantages et les impacts sur l'organisation et les employés.
- ✓ Faire appel à un formateur externe : un formateur externe peut aider à former les employés sur les nouvelles technologies, les nouveaux processus et les nouvelles méthodes de travail.

- ✓ Former tout le personnel aux principes Lean : la formation de tout le personnel aux principes Lean peut aider à impliquer les employés dans le processus de changement et à réduire leur résistance.
- ✓ Commencer par des petits changements : commencer par des petits changements peut aider à impliquer les employés dans le processus de changement et à réduire leur résistance.
- ✓ Faire participer activement les employés : faire participer activement les employés dans le processus de changement peut aider à réduire leur résistance. Les employés peuvent être impliqués dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du changement.
- ✓ Identifier les causes de résistance : il est important d'identifier les causes de résistance pour pouvoir adapter sa stratégie en fonction du type de résistance identifié.
- ✓ Justifier et expliquer la transformation : annoncer la transformation en justifiant et en expliquant les raisons peut aider à impliquer les employés dans le processus de changement.

En somme, impliquer les employés dans le processus de changement peut aider à réduire leur résistance. Pour cela, il est important d'expliquer les motivations justifiant le changement, de faire appel à un formateur externe, de former tout le personnel aux principes Lean, de commencer par des petits changements, de faire participer activement les employés, d'identifier les causes de résistance et de justifier et expliquer la transformation.

**Conclusion**

En conclusion, le management intergénérationnel est très important pour les entreprises qui ont des employés de différentes générations. Comprendre et bien gérer ces différences peut être bénéfique, mais si on ne le fait pas correctement, cela peut causer des problèmes. Il faut favoriser la compréhension mutuelle et utiliser des méthodes de gestion adaptées pour créer un environnement de travail où tout le monde se sent inclus et peut collaborer. Les clés du management intergénérationnel sont la coopération, l'adaptation de l'organisation, l'intégration des nouveaux employés, le partage des compétences, la collaboration et l'utilisation d'outils de travail en équipe. En résumé, il conviendrait de présenter quelques pistes pour surmonter les obstacles à la collaboration intergénérationnelle et favoriser une collaboration fructueuse :

- Encourager la communication ouverte et transparente : Il est important de créer un environnement où les travailleurs se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs opinions, quel que soit leur âge. Encouragez les travailleurs à écouter activement les points de vue des autres et à être ouverts à la rétroaction constructive (Ducharme & Martin, 2014).

-Favoriser la formation et l'apprentissage mutuel : En encourageant les travailleurs à partager leurs compétences et leurs connaissances, vous pouvez encourager l'apprentissage mutuel et aider les travailleurs à développer de nouvelles compétences. Cela peut être fait à travers des programmes de mentorat, des formations croisées, des projets d'équipe, etc. (Strauss & et Howe, 2007).

- Reconnaître les différences et les points forts de chaque génération : Il est important de reconnaître que chaque génération a ses propres points forts et faiblesses. Encouragez les travailleurs à se concentrer sur leurs points forts et à travailler ensemble pour compléter les lacunes des autres (Godbout & Lefrançois, 2017).

- Créer des équipes intergénérationnelles : Les équipes intergénérationnelles peuvent aider à encourager la collaboration et la compréhension entre les travailleurs de différentes générations. Cela peut aider à briser les stéréotypes et à créer un environnement de travail plus inclusif (Joshi, Dencker, C, & Martocchio, 2010).

En définitif, il est important de travailler ensemble et de considérer ces différences comme une force plutôt qu'un problème.

## *Chapitre II* : Généralités sur la communication en entreprise

**Chapitre II : Généralités sur la communication en entreprise****Introduction**

La communication joue un rôle central dans le bon fonctionnement des organisations, et cela est particulièrement vrai dans le domaine du management. Une communication efficace facilite la coordination, favorise la compréhension mutuelle, renforce l'engagement des employés et contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans ce chapitre, nous explorerons l'importance de la communication en général, puis nous nous concentrerons spécifiquement sur la communication interne et le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans ce domaine.

Dans un premier temps, nous aborderons la définition de la communication et son processus. Nous examinerons également l'importance de l'intégration des nouveaux recrues dans la communication organisationnelle. Ensuite, nous analyserons la distinction entre la communication formelle et informelle, ainsi que les moyens et les types de communication utilisés dans le contexte professionnel.

Le deuxième volet de ce chapitre se concentrera spécifiquement sur la communication interne au sein de l'entreprise. Nous retracerons son évolution historique et examinerons sa définition et ses concepts clés. Nous explorerons également les différentes formes de communication interne, ses objectifs et enjeux. Enfin, nous étudierons les outils et les moyens utilisés pour faciliter la communication interne, en mettant l'accent sur les moyens écrits, oraux et électroniques.

Enfin, nous conclurons ce chapitre en étudiant le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'entreprise. Nous définirons les TIC et évaluerons leurs avantages et inconvénients. Nous explorerons également les catégories et les caractéristiques des TIC, en mettant en évidence les différents outils disponibles pour faciliter la communication dans le contexte professionnel.

En somme, ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de la communication et de son fonctionnement au sein de l'entreprise, en mettant en lumière l'importance de la communication interne et des outils TIC dans le monde professionnel d'aujourd'hui.

## **1. Définition de la communication et son fonctionnement**

La communication n'est pas une discipline récente, sa définition a évolué avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. Dans cette section, il y a lieu de présenter ses évolutions et son rôle dans l'entreprise.

### **1.1 Définition de la communication**

Nous voyons, dans la communication avec les autres, ce rapport de la relation est essentiel : on est ensemble, et souvent, peu importe ce qu'on dit, ce qu'on communique : c'est avant tout d'être ensemble.

Selon Westphalen, « la Communication et le processus d'écoute et démissions de messages et de signes à destination de public particuliers, visant l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ces produits ou services ainsi que la défense de ses intérêts. » (Marie-Hélène & Westphalen, 2001, p. 13)

Selon Demont-lugol, « Dans un sens général : C'est la transmission de message entre émetteurs et récepteurs ; dans le sens plus précis : C'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publique (cible) dans le but de modifier leurs niveaux de connaissance, leurs attitudes ou leurs comportements. » (DEMONT-LUGOL, 2006, p. 33)

Pour ARCAND et BOURBEAU, La communication est : « Un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes musiques, dessins...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner ». (Arcand & Bourbeau, 1998, p. 13)

Les trois définitions présentées ont en commun le fait que la communication est un processus d'échange de messages entre un émetteur et un récepteur, qui peut se faire à travers différents canaux et systèmes de signes. Toutefois, les finalités de la communication varient selon les auteurs : pour Westphalen, il s'agit de renforcer l'image de l'entreprise et ses relations, pour Demont-lugol, de modifier les connaissances, attitudes ou comportements des publics cibles, et pour Arcand et Bourbeau, de permettre aux sociétés d'exister et de fonctionner en établissant des liens entre les individus.

En conclusion, la communication est un processus fondamental de la vie en société qui permet de transmettre des messages, des connaissances et des émotions entre les individus, les organisations et les sociétés. Elle peut avoir des finalités multiples, allant de la promotion d'une image de marque à la création de liens sociaux, en passant par la modification des attitudes et des comportements.

## 1.2 Processus de la communication

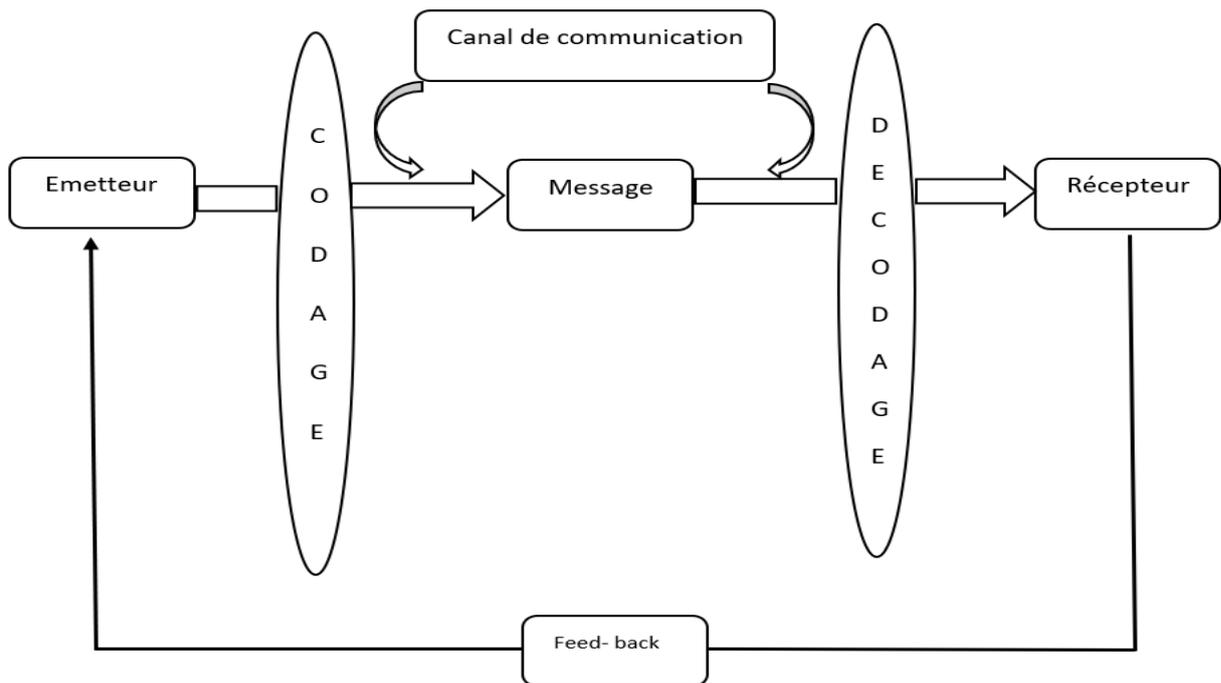
Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages.

Les éléments du processus de communication sont les suivants :

- **L'émetteur ou destinataire** : Émet le message « oralement ou par écrit », il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système »
- **Le récepteur ou destinataire** : le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine...
- **Le message** : objet de la communication contenu des informations transmises
- **Le canal de communication** : Voie de circulation des messages : moyen technique auxquels le destinataire a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le destinataire.
- **Le codage** : Ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, constructions d'unités significatives, le destinataire identifie à ce système de signes (décodages) si son répertoire est commun avec celui de l'émetteur
- **Décodage** : ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur
- **Le feed-back** : le retour que renvoie le récepteur à l'émetteur.

Le processus de communication est décrit à la figure N° 01 ou intervient sept éléments, nous remarquons que les éléments code qui sont contenue dans les informations font partie du codage et du décodage

Figure N °1 : Les éléments de la communication



Source : établie par les auteures suivant les définitions des éléments mentionnées ci-dessus.

### Définition de l'informations

Pour CLAUDE PINET « Le terme information vient du latin « informare » qui signifie mettre en forme. En fait le même mot désigne à la fois le message (communication, média) et les symboles codés (signes, alphabet) qui sont contenus dans le message. La notion d'information est étroitement liée à la relation des individus que nous sommes avec notre environnement. Ces messages, échangés sous la forme de signaux, sont véhiculés à notre niveau par nos cinq sens (vision, toucher, ouïe, goût, odorat). Dans notre civilisation technologique, les moyens de communication biologiques sont prolongés par des outils qui en accélèrent la vitesse de transmission et réduisent les limites espace/temps. » (PINET, 2012, p. 7)

## 1.3 Communication formelle et la communication informelle

### 1.3.1 Communication formelle

La communication formelle est une méthode de communication qui suit les règles, les procédures et les normes établies par une organisation ou une entreprise. Elle est souvent utilisée pour transmettre des informations importantes telles que des directives, des procédures, des politiques et des rapports officiels (Guffey, Loewy, & Almonte, 2019).

### 1.3.2 Communication informelle

La communication informelle est une méthode de communication qui se produit spontanément entre les membres d'une organisation ou d'une entreprise, sans suivre de règles ou de procédures officielles. Elle est souvent utilisée pour transmettre des informations non officielles telles que des opinions, des rumeurs et des blagues, et pour renforcer les liens sociaux entre les membres de l'organisation.

Une autre nomenclature des modes de communication existe sous la forme de communication externe et interne.

- **Communication externe** : la communication externe est toute communication dirigée vers l'extérieur de l'entreprise. Elle s'appuie sur la communication événementielle et des relations publiques. (Dobiecki, 1996, p. 159). Elle regroupe l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics (clients, distributeurs, fournisseurs, etc.), dans le but d'entretenir des relations lui permettant de faciliter ses activités. Elle est destinée aux publics externes de l'entreprise, elle a pour vocation d'informer le public sur l'existence de l'entreprise et ses produits et de promouvoir sa notoriété et son image dans l'environnement tout en ayant recours à des méthodes permettant de séduire le consommateur et le satisfaire en répondant à ses attentes par l'intermédiaire des différents collaborateurs extérieurs tels que les fournisseurs et les distributeurs.

- **Communication interne** : la communication interne représente les opérations que l'entreprise dirige à l'intérieur de cette dernière en utilisant un ensemble de moyens écrits, oraux à sa disposition en vue de transmettre et de faire circuler toutes les informations disponibles dans chaque direction, afin d'informer tous les salariés du contenu de la décision que l'entreprise a mise en œuvre

*« La communication interne est l'ensemble des activités et des moyens mis en place destinés aux collaborateurs internes de l'entreprise pour les informer sur l'entreprise, ses activités, ses objectifs et son fonctionnement. Il s'agit aussi de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des collaborateurs internes et de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise de manière à améliorer le fonctionnement global et à favoriser la construction de l'image. Cette image de l'entreprise dépend de l'image diffusée par ceux qui travaillent en son sein » (DEMENT-LUGOL, Kempf, & Scibetta, 2006).*

## 2. Définitions et concepts communication interne

### 2.1 Histoire et évolution de la communication interne

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'événement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. En 1980 apparaissent les premiers journaux interne, mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser les chargés de communication interne ou responsable de communication interne, puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit. Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les inventives d'action et d'aventures étaient particulièrement appréciés. Cependant la communication interne événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet (Anthony, 2006, p. 3).

### 2.2 Définition de la communication interne de l'entreprise

**Selon Nicole D'ALMEIDA et T. LIBAERT** « *La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.* » (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, p. 7).

**Selon LETHIELLEUX Laetitia** « *la communication interne est une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion.* » (Laetitia L. , 2010, p. 95).

**Selon Decaudin Jean-marc, Igalens Jacques** « *La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation* » (Jean-Marc & Jacques, 2013).

Les trois définitions présentées ont en commun le fait que la communication interne est une composante de la communication d'entreprise qui vise à établir un équilibre informationnel et relationnel au sein de l'organisation en ciblant les salariés. La communication interne répond

à une distance qui peut se creuser entre les dirigeants et les employés dans un contexte de taille accrue des organisations, de spécialisation croissante et de décentralisation des activités.

En conclusion, la communication interne est une dimension essentielle de la communication d'entreprise qui vise à établir un lien solide entre les dirigeants et les salariés. Elle s'appuie sur des techniques de communication adaptées pour atteindre des objectifs spécifiques tels que l'amélioration de la communication, la cohésion des équipes, la motivation et l'implication des salariés, ou encore la gestion du changement.

### **2.3 Formes de communication interne et ses objectifs**

La communication interne d'entreprise contient deux réseaux l'un d'eux est informel, l'autre est formel, et dans ce dernier on distingue trois types de communication qui tient compte du pouvoir de la position hiérarchique, chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle on peut citer la « communication descendante » la « communication ascendante » et la « communication horizontale ».

#### **2.3.1 Formes de communications**

##### **➤ Communication descendante :**

L'information va d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur. Il est le plus utilisé dans l'entreprise.

La communication descendante part de la hiérarchie vers la base destinée pour informer et diriger l'information à son personnel. Ces informations sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit des ordres, de directives, de données opérationnelles transmise d'un niveau hiérarchique supérieure vers un niveau hiérarchique inférieur. Elles existent dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à son bon fonctionnement. Elles favorisent la participation aux objectifs par information la délégation (Nicole & Thierry, La communication interne de l'entreprise, 2004, p. 56).

##### **➤ Communication ascendante :**

L'information se transmet d'un niveau hiérarchique inférieur à un niveau hiérarchique supérieur.

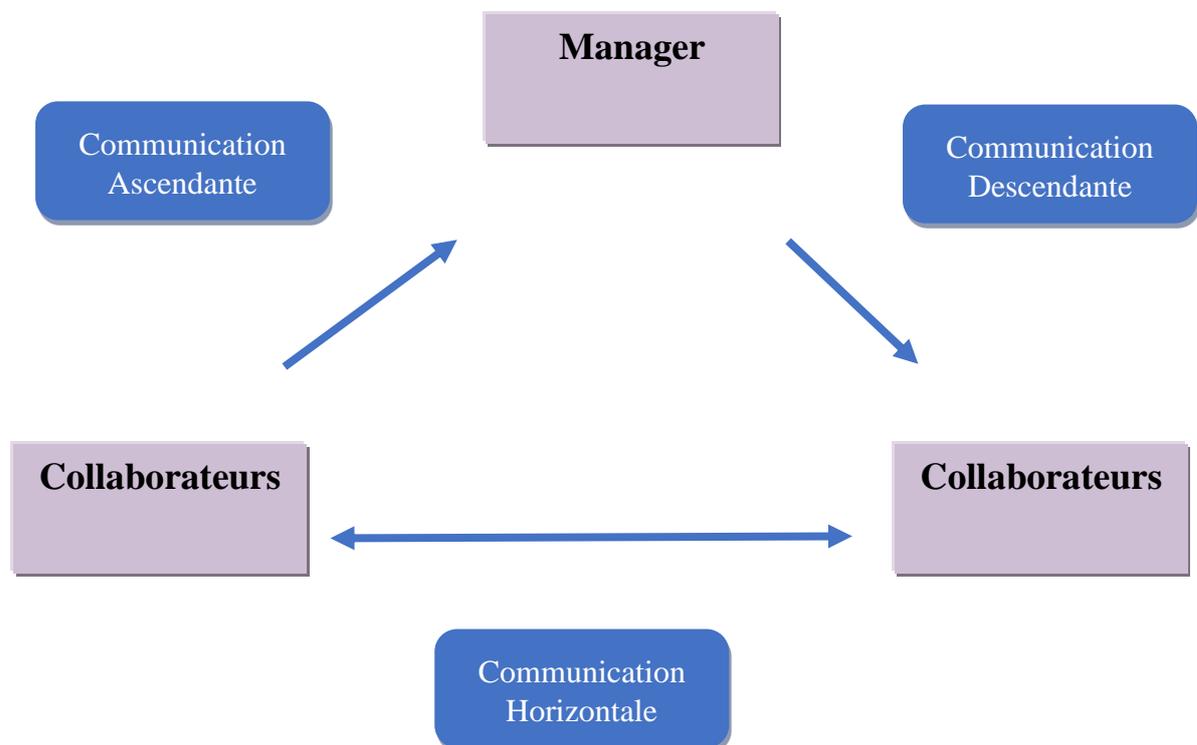
Ce type de communication est celui où l'information se transmet d'un niveau hiérarchique inférieur pour atteindre les niveaux supérieurs, « ainsi elle peut être provoquée ou

spontanée, elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée ou provoquée par une information descendante, elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on connaît l'émetteur, le récepteur et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on connaît l'émetteur et le récepteur ou que l'on peut les identifier » (Morel, 2015, p. 61).

➤ **Communication horizontale :**

Ce type de communication favorise l'échange entre tous les acteurs de l'entreprise, c'est un échange d'égal à l'égal entre différents services, secteurs ou départements. Elle permet de motiver la transmission des connaissances, la rencontre des informations et d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'organisation aux mécanismes de prise de décision. L'information horizontale permet de rassembler les collaborateurs, de fonder « l'esprit maison », et indirectement de mieux coordonner le processus de production. La communication horizontale se fait naturellement à travers des rencontres interservices (Libaert & Westphalen, 2012, p. 229).

**Figure n°02 : Les formes de la communication interne.**



**Source :** établie par les auteures suivant les définitions des éléments mentionnées ci-dessus.

### **2.3.2 Objectifs de communication interne**

En somme, la communication interne est essentielle pour garantir la réussite et la performance d'une entreprise. Les objectifs de la communication interne sont multiples et variés, mais ils ont tous pour finalité de permettre aux employés de travailler ensemble efficacement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

#### **❖ Diffuser les valeurs, la vision et la mission de l'entreprise**

Selon Favier, Lièvre, & Ravat (2017, pp. 306 -308), la communication interne permet de diffuser les valeurs, la vision et la mission de l'entreprise aux employés. Cela leur permet de mieux comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise et de s'aligner sur les objectifs globaux.

#### **❖ Faciliter la prise de décision**

En communiquant les résultats, les plans et les objectifs de l'entreprise, chaque employé peut comprendre l'impact de ses actions sur les résultats globaux, selon Jallat, Pénard, & Suire (2017, pp. 139 -143) cela peut faciliter la prise de décision en encourageant les employés à prendre en compte l'intérêt général de l'entreprise plutôt que seulement leur propre intérêt. De plus, cela peut permettre de réduire les erreurs de communication et d'assurer une meilleure coordination entre les différents services.

#### **❖ Favoriser l'engagement et la motivation des employés**

Selon Fleury & Quélin (2016, pp. 117-120), la communication interne peut favoriser l'engagement et la motivation des employés en leur permettant de se sentir impliqués dans l'entreprise. En informant les employés des changements à venir, en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en créant un environnement de travail favorable, les employés peuvent se sentir valorisés et motivés à contribuer à la réussite de l'entreprise.

#### **❖ Améliorer la cohésion et la collaboration entre les employés**

En encourageant l'échange d'informations et en créant des espaces de discussion et de partage, la communication interne peut contribuer à améliorer la cohésion et la collaboration entre les employés, selon Cordier, Fabbe-Costes, & Roussat (2014, pp. 182-183). Cela peut

permettre de mieux coordonner les efforts entre les différents services, de résoudre les conflits et d'encourager l'innovation.

### ❖ **Gérer les conflits et les tensions au sein de l'organisation**

L'un des objectifs importants de la communication interne est de gérer les conflits et les tensions au sein de l'organisation. En informant les employés des changements organisationnels, des décisions importantes et des évolutions de l'environnement externe, les responsables de la communication interne peuvent contribuer à réduire les incertitudes et les inquiétudes des employés.

Comme le soulignent Jallat, Pénard, & Suire (2017, pp. 186-189), en fournissant une information claire, régulière et transparente aux employés, les responsables de la communication interne peuvent aider à maintenir un environnement de travail stable et productif. Cela peut également aider à établir un climat de confiance et de respect mutuel entre les différents acteurs de l'organisation.

## **2.4 Outils et les moyens de la communication interne**

La communication interne est essentielle pour assurer une collaboration efficace et une cohésion au sein d'une organisation. Les outils et moyens de la communication interne sont des éléments clés pour garantir que les informations importantes sont partagées entre les membres de l'équipe et que les objectifs de l'entreprise sont atteints. Comprendre comment choisir et utiliser efficacement ces outils est essentiel pour améliorer la communication interne et maintenir une culture d'entreprise positive.

### **2.4.1 Moyens écrits**

Les moyens écrits sont à la fois un élément central de la communication interne en entreprise et une source de difficultés. L'un des principaux défis réside dans le fait que la surcharge de moyens écrits peut entraîner des problèmes tels que la perte de temps et d'argent, un ciblage inadéquat et une image négative de la gestion interne. La tendance à l'excès de communication écrite peut même avoir l'effet inverse et nuire à la qualité de la communication en créant des informations superflues qui embrouillent plutôt que d'éclaircir les messages importants.

**❖ Le journal d'entreprise**

Le journal d'entreprise constitue l'un des supports privilégiés des entreprises pour la communication interne. Il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise au personnel : les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs, la stratégie de l'entreprise en France ou à l'international... L'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de s'identifier à leur organisation (Laetitia L. , 2015, p. 105).

**❖ Boite à idées**

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boite à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins difficiles de communication ascendante. La boite à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, p. 49).

**❖ Les panneaux d'affichages**

Les tableaux ou les panneaux d'affichage permettent d'afficher des informations destinées aux collaborateurs internes, servent à la diffusion des informations légales concernant la santé, la sécurité, les droits et les devoirs fondamentaux des collaborateurs, diffusion d'information hiérarchique et salariale. Son intérêt est la rapidité de diffusion, il favorise la liberté d'expression des collaborateurs internes, développe un sentiment d'appartenance.

Le panneau d'affichage constitue un très bon outil de communication interne d'entreprise (L.Dément, Kempte, M.Rapidel, & C.Sciebitta, 2005, p. 226).

**❖ La note de service**

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique

ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, pp. 51-52).

❖ **Le livret d'accueil**

Le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi de l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela nécessite un soin particulier autour de sa réalisation. Celle-ci doit conjuguer deux éléments, un volet qui concerne l'image de l'entreprise et un volet directement opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes. (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, pp. 43-44).

❖ **Le compte rendu de réunion**

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heur de début, heur de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. (DEMONT-LUGOL, 2006, p. 272).

### **2.4.2 Moyens oraux**

Les moyens oraux de communication interne en entreprise sont essentiels pour transmettre rapidement et efficacement les informations importantes aux employés. Ces moyens de communication permettent d'échanger des idées, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions en temps réel, favorisant ainsi la collaboration et la cohésion au sein de l'entreprise. Cependant, il est important de bien structurer ces échanges pour éviter les pertes d'informations et assurer une communication claire et efficace.

**❖ Les réunions**

Première outil, de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué, il est constaté qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion et cette part peut s'accroître considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organisation de l'entreprise (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, pp. 54 - 55).

**❖ L'entretien individuel**

L'entretien individuel en face à face la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé, utilisé pour développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial. Pour discuter de l'évaluation d'un travail, pour responsabiliser un salarié sur mission particulière, il fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire (Mart & Igalens, 2009, pp. 150-151).

**❖ Le séminaire**

C'est une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un comportement de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité.

**❖ Le téléphone**

Est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par téléphone). (Westphalien, 1998, p. 101).

**2.5.3 Moyens électroniques**

Les moyens électroniques de communication interne en entreprise sont de plus en plus utilisés pour faciliter les échanges entre les membres d'une équipe. Ces outils permettent de communiquer rapidement et efficacement avec les collègues, même s'ils sont à distance, et de partager des informations importantes de manière transparente et cohérente.

**❖ Le journal électronique**

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer les informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, p. 44).

**❖ L'intranet**

L'intranet est un réseau d'information interne exclusivement réservé aux collaborateurs internes de l'entreprise. Il utilise toutes les techniques de l'internet et favorise les échanges, l'interactivité et la réactivité instantanée si on le souhaite. Il répond donc aux besoins de la communication interne descendante, ascendante et horizontale.

L'intranet est l'un des moyens modernes utilisés dans les entreprises à fin d'informer les collaborateurs internes sur les changements et activités de leur entreprise d'une manière régulière et permanente.

Cet outil a approuvé sa fiabilité, sa performance et son adéquation par rapport aux besoins de l'entreprise. C'est un moyen récent dans l'entreprise par rapport à d'autres anciens, il est rapide et capte l'attention des collaborateurs internes.

Ce réseau interne a de multiples applications, il permet :

- D'échanger des courriers et des fichiers.
- De diffuser des annuaires, des guides, des procédures, des comptes rendus, le journal interne et autres communiqués de presse.

**❖ Le film d'entreprise**

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur, c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échange en aval de sa diffusion. Ce type de film est généralement protégé en boucle dans des halls d'accueil et poursuit une boucle finaliser externe-interne (Nicole & Thierry, La communication interne des entreprises, 2014, p. 73).

### ❖ La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées, et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactifs). Equipée d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.

En raison de son coût et de son aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises (Westphalen, 1998, p. 107).

## 3. Rôle des TIC au sein de l'entreprise

La plupart des recherches, menées au sujet de l'impact des TIC sur les organisations, a porté principalement sur leurs effets sur la performance de l'organisation, les processus et sa structure. Plusieurs études ont souligné l'apport des TIC pour les organisations. Les TIC sont un facteur important de progrès et leur utilisation permet d'améliorer les niveaux de performance des entreprises, des secteurs et des économies.

### ➤ Exemples sur l'effet des tics sur la performance, l'organisation, les processus et la structure de l'entreprise

- **Performance** : L'utilisation de tics appropriés peut améliorer la performance globale d'une entreprise. Par exemple, la mise en place d'un système de gestion de la relation client (CRM) peut permettre aux employés d'accéder rapidement aux informations sur les clients, d'améliorer la satisfaction client et d'augmenter les ventes.  
Les capacités d'innovation technologique peuvent contribuer à la performance du développement de nouveaux produits, ce qui est important pour renforcer la stratégie de l'organisation de l'entreprise lors de la conception de nouveaux produits pour faire face aux marchés futurs (Handiwibowo, 2019) (Framework, 2019, pp. 30-31).
- **Organisation** : Les tics peuvent contribuer à restructurer l'organisation d'une entreprise. Par exemple, l'adoption d'outils de communication en ligne tels que les plateformes de collaboration peuvent faciliter la communication entre les membres de l'équipe, même s'ils sont géographiquement dispersés. Cela favorise une organisation plus flexible et agile (Desreumaux, 2015).
- **Processus** : Les tics peuvent automatiser et rationaliser les processus commerciaux, ce qui peut entraîner des gains d'efficacité importants. Par exemple, l'implémentation d'un système de gestion de la chaîne d'approvisionnement peut permettre une coordination et une gestion plus efficaces des activités liées aux achats, aux stocks et à la logistique. Ils peuvent être utilisés pour optimiser les flux de la chaîne logistique, en intégrant la logistique, l'information et les organisations transversales pour une vision globale des flux au niveau de l'entreprise (Ayadi, 2001).

- **Structure** : Les TIC peuvent influencer la structure de l'entreprise de plusieurs façons, notamment en permettant une communication plus rapide et efficace entre les différents départements et employés, en automatisant certaines tâches et en facilitant la collecte et l'analyse de données. Cela peut entraîner une réorganisation de la structure de l'entreprise pour mieux intégrer les TIC dans les processus et les opérations. Par exemple, l'entreprise peut créer de nouveaux postes pour gérer les TIC ou réorganiser les départements pour mieux intégrer les technologies. Les TIC peuvent également permettre à l'entreprise de se développer en créant de nouveaux produits ou services, en élargissant sa clientèle ou en entrant sur de nouveaux marchés. Enfin, les TIC peuvent influencer la culture de l'entreprise en encourageant une plus grande collaboration et une plus grande transparence, ce qui peut entraîner des changements dans les valeurs et les normes de l'entreprise (Ngokevina, 2006, pp. 89-98).

Les TIC facilitent l'acquisition et le management des connaissances. Elles représentent une valeur organisationnelle pour l'entreprise, et ont un impact sur l'économie en agissant de trois manières :

- L'investissement dans les TIC permet l'intensification du capital d'où une augmentation de la productivité du travail,
- La production des biens et services des TIC est une forme de progrès technique qui rend le capital et le travail plus efficaces d'où une croissance de productivité multifactorielle dans le secteur des TIC.
- L'utilisation des TIC permet aux entreprises d'accroître leur productivité, par les gains d'efficacité découlant de leur utilisation. La productivité dans le secteur des TIC peut améliorer la performance globale d'une économie, elle facilite le contrôle et la délégation de prise de décision grâce au partage de l'information au sein de l'entreprise. Elles sont considérées comme un instrument indispensable pour avoir et garder un avantage concurrentiel, permettant de développer et d'exploiter les ressources humaines et entrepreneuriales au sein de l'entreprise (Kossai.M, 2013, p. 28).

### **3.1 Définition des TIC**

Avant de définir les TIC en terme générale, nous commençons par la présentation des composantes de ce concept, plus précisément :

T : technologie, I : information, C : communication

➤ **Technologie**

C'est « *la combinaison de ressources, de connaissances et de techniques qui permet à une organisation de créer un produit ou un service. La concurrence entre la structure et la technologie est un élément majeur de succès de l'organisation* » (Saadoun, 2000, p. 156).

On peut aussi trouver d'autre définition de la technologie comme celle de Charron.J.L qui la définit comme « *le savoir méthodique de la technique ; c'est l'ensemble des connaissances scientifique et technique qu'il faut maîtriser pour fabriquer industriellement des objets* » (Charron.L.J, 2004).

Ces deux définitions soulignent toutes deux que la technologie est cruciale pour la création de produits ou services dans les organisations. Selon Saadoun, elle est une combinaison de ressources, de connaissances et de techniques. Pour Charron.J.L, elle représente le savoir méthodique de la technique nécessaire à la fabrication industrielle d'objets.

➤ **Information**

On peut trouver plusieurs définitions de l'information car elle a un sens très large comme Jean-Yves PRAX dans son manuel du knowledge management, définit l'information comme « *une collection de données organisée dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, image, écrite ou orale ; la façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, elle est donc parfaitement subjective* » (Jean-Yve, 2003, p. 66).

Il est important de noter que la notion information est plus large, « *c'est une collection de données organisées dans le but délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale* » (Jean-Yve, 2003, p. 60).

Ces deux définitions de l'information mettent en avant le fait que cette notion représente un ensemble organisé de données destiné à délivrer un message, sous une forme visible, imagée, écrite ou orale. La première définition insiste sur l'intentionnalité de l'émetteur dans l'organisation des données, tandis que la seconde souligne la diversité des formes que peut prendre le message transmis.

➤ **Communication**

Pour Martin et Jean-Claude « *la communication comme l'ensemble de processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue la mise en relation d'un ou plusieurs individus en vue d'atteindre certains objectifs.* » (Martin & Jean-Claude, 1999, p. 184).

Comme le rappelle H. Simon « la communication au sein des organisations est un processus à double sens : elle englobe à la fois la transmission d'ordres, d'informations et de conseils à un centre de décision et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation (REIX, 2005, p. 175) ».

Ces deux définitions mettent en avant le caractère interactif et complexe de la communication, ainsi que son rôle essentiel dans le fonctionnement des organisations. D'une part, selon Martin et Jean-Claude, la communication est un processus qui implique des éléments physiques et psychologiques, ainsi que des objectifs à atteindre. D'autre part, selon H. Simon, la communication dans les organisations est bidirectionnelle, c'est-à-dire qu'elle implique à la fois la transmission d'informations et de décisions, ainsi que leur réception et leur mise en œuvre par les différents acteurs de l'organisation. Ces définitions soulignent donc l'importance de la communication dans la coordination, la collaboration et la prise de décision au sein des organisations.

Après que nous ayons défini chaque élément de la notion TIC, en ce qui concerne la définition générale de ce dernier :

CHARPENTIER. P, propose la définition suivante « *Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information* » (Charpentier.p, 1997, p. 133).

Pour Pateyron, Emmanuel les TIC : « *Sont des ensembles de matériels, de réseaux et de méthodes qui intègrent essentiellement la gestion des activités à travers : L'échange des données informatisées (EDI), le Groupeware, L'internet, L'intranet, L'extranet.* » (Pateyron & Emmanuel, 1996, pp. 23-35).

Pour BRUNO H. « *les TIC sont définis comme étant « l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre »* (BRUNO & MAURICE, 2002, pp. 2-3).

Les trois auteurs proposent des définitions des TIC qui mettent en avant leur capacité à collecter, stocker, traiter et transmettre des informations. Charpentier souligne l'importance du codage électronique de l'information dans cette démarche. Pateyron, quant à lui, met en avant la gestion des activités à travers l'échange de données informatisées et différents réseaux. Enfin, Bruno H. insiste sur l'accessibilité de l'information sous toutes ses formes et sur la capacité de manipulation et de transmission des outils TIC. Ces différentes définitions soulignent toutes l'importance des TIC dans le traitement et la transmission de l'information.

### **3.2 Avantages et inconvénients des TIC**

Les TIC ont ouvert les voies à un large éventail de méthodes de communication, permettant à la fois de rapprocher les distances, réduire les délais et minimiser les coûts.

#### **a. Avantages :**

- Bon nombre d'anciens emplois routiniers et ennuyeux peuvent maintenant être effectués par l'ordinateur, ce qui laisse aux travailleurs l'opportunité de s'adonner à des tâches plus intéressantes et de mettre à profit leur créativité.
- L'informatisation a amélioré les niveaux de productivité, ce qui signifie que les travailleurs bénéficient d'une réduction du temps de travail, tout en conservant le même niveau de vie.
- Les entreprises qui utilisent les TIC sont en mesure de faire face à la concurrence.
- Les TIC contribuent à la création de nombreux nouveaux emplois, tels que le développement de logiciels.
- De plus en plus de personnes peuvent travailler à partir de leur chez-soi, au lieu de se rendre tous les jours à leur bureau.

#### **b. Inconvénients**

- Les TIC ont tendance à accélérer le rythme de la vie quotidienne et introduire davantage de stress.
- L'informatisation de nombreux emplois dans l'industrie (la fabrication par exemple), ainsi que la robotisation des usines, conduit à une augmentation notable du chômage. Bon nombre des nouveaux emplois dans les TIC nécessitent des niveaux de compétences et/ou de qualifications assez élevés, et ne sont pas facilement accessibles aux travailleurs âgés ou à ceux dont les connaissances en TIC sont limitées.

- Les TIC ont augmentés la quantité de travail de certaines personnes qui doivent souvent travailler durant de longues heures.
- Le stockage des données personnelles sur des systèmes informatiques a rendu vulnérable la vie privée des gens.
- Les systèmes des TIC tombent souvent en panne à des moments inopportuns, laissant les entreprises dans l'incapacité de fonctionner parce qu'elles sont tellement tributaires des TIC.
- Il est rare que les gens travaillant dans les TIC restent dans le même emploi pendant plus de quelques années, en raison des changements et des évolutions technologiques qui exigent un recyclage professionnel régulier.

### **3.3 Caractéristiques des TIC**

D'après Reix.R, les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication peuvent être résumées en quatre points : La compression du temps, la compression de l'espace, la réduction des espaces de stockage de l'information, et la flexibilité d'usage.

#### **➤ La compression du temps**

Les technologies de l'information sont des outils qui traitent les informations de différentes manières pour les rendre plus utiles. L'automatisation de ces processus permet d'obtenir des résultats plus rapides sans avoir besoin d'interventions humaines constantes. Les ordinateurs sont capables de traiter des millions d'informations par seconde, ce qui offre de nombreux avantages aux entreprises. Cela permet de réduire considérablement le temps nécessaire pour traiter les informations, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et la possibilité d'accomplir des tâches qui seraient impossibles à réaliser manuellement.

#### **➤ La compression de l'espace géographique**

Les technologies de l'information et de la communication ont réalisé des progrès importants, elles ont permis d'éliminer les barrières et les frontières entre les pays. De ce fait, En raison de leur puissante capacité à transmettre instantanément de grandes quantités de données, ils permettent aux sociétés de maintenir une coordination étroite avec les autres activités de l'entreprise entre deux (ou plusieurs) points très éloignés du globe.

➤ **Réduction des espaces de stockage de l'information**

Les technologies magnétiques (disques et bandes) et optiques (CD-Rom), Permet de stocker de grandes quantités de données dans un faible espace, il s'agit d'un progrès considérable par rapport aux formes de stockages classiques (archives, papiers).

➤ **Flexibilité d'usage**

Les technologies de l'information ont un énorme potentiel d'utilisation et permettent de restituer de plus en plus d'informations dans différents supports qui s'adaptent aux différents besoins d'utilisation.

Les TIC se distinguent par leur capacité à compresser le temps et l'espace, à réduire l'espace de stockage et à offrir une grande flexibilité d'usage. Ces caractéristiques ont permis d'améliorer l'efficacité et la productivité, de supprimer les frontières géographiques, de stocker de grandes quantités de données dans un petit espace et de restituer l'information dans différents formats et supports.

### **3.4 Différents outils des TIC**

Les TIC rassemblent toutes les ressources nécessaires pour échanger et partager information entre les membres de l'entreprise. Ils incluent des outils de communication et de gestion des données.

#### **3.4.1 Outils de communications**

Sont des technologies qui permettent la transmission et l'échange d'informations entre individus ou groupes à distance.

❖ **Le téléphone**

Le téléphone est un outil de communication des TIC permettant la transmission de la voix à distance. Il est important pour les entreprises car il facilite la communication instantanée entre les différents acteurs internes et externes de l'entreprise, améliore la satisfaction client et contribue à maintenir une relation de confiance. (Kalika, Management des systèmes d'information, 2008).

### ❖ Les réseaux

Les réseaux sont des infrastructures de communication qui permettent la transmission d'informations entre des systèmes et des utilisateurs, indépendamment de leur localisation géographique. Ils peuvent être utilisés pour connecter des personnes, des machines, des organisations ou des données.

Selon Montagner J.L « un réseau est un système permettant de relier des ordinateurs entre eux. Il est constitué de câbles en cuivre et en fibre optique véhiculant des signaux. Un signal représente une unité d'information (le bit) émise par un ordinateur, une série de bits permet d'identifier de manière unique une information ».

Il existe plusieurs types de réseau (Montagner, 2001, p. 120) :

#### ➤ Internet

Internet est un réseau qui permet de connecter les ordinateurs entre eux. Il est composé de réseaux internationaux, nationaux, régionaux etc. L'internet peut être défini comme un « ensemble de réseaux IP interconnectés ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service, par exemple le courrier électronique » (Saadoun.M, 1998, p. 143).

Selon Bourgeois, D "Le réseau Internet est un système de communication mondial qui relie entre eux des millions d'ordinateurs et de dispositifs de communication. Ce réseau permet aux utilisateurs de communiquer, d'échanger des informations et de partager des données, peu importe leur localisation géographique. Le réseau Internet repose sur une architecture décentralisée, où chaque ordinateur est connecté à un ou plusieurs autres ordinateurs, créant ainsi un maillage complexe de connexions." (Bourgeois, 2012).

#### ➤ World Wide Web

C'est un système qui nous permet d'interroger et d'obtenir diverses informations sur Internet. C'est à peu près le seul moyen d'accéder aux informations existantes sur le web. On l'appelle souvent la toile (d'araignée) mondiale, il est accessible via le réseau.

Jusqu'au début des années 1990, l'internet était utilisé essentiellement par les universitaires et les chercheurs du monde industriel. Une nouvelle application de type client-

serveur à trois strates, le www (World Wide Web) allait tout changer et séduire des millions de nouveaux utilisateurs non universitaires (Saadoun, 2000, p. 24).

"Le World Wide Web est un système de navigation hypertexte qui permet de naviguer à travers une grande quantité de données en utilisant des liens hypertextes. Il permet aux utilisateurs de trouver, de partager et d'accéder à des informations, des documents et des contenus multimédias sur le réseau Internet. Le World Wide Web est devenu l'un des principaux outils de communication et de collaboration utilisés par les organisations et les individus." (Kalika, Management des systèmes d'information, 2008, p. 119).

➤ **La Messagerie électronique** (e-mail) (le courrier électronique)

La messagerie électronique est une application permettant la transmission de messages écrits, vocaux ou vidéo à travers un réseau informatique, tels que l'Internet ou un intranet d'entreprise. Elle permet la communication asynchrone, c'est-à-dire que l'émetteur et le destinataire n'ont pas besoin d'être connectés simultanément (Kalika, Management des systèmes d'information, 2008, p. 140).

➤ **L'intranet**

L'intranet est un réseau interne à une organisation, utilisant les mêmes protocoles et outils que l'Internet, mais n'étant accessible qu'aux seuls membres de cette organisation ou à un groupe limité de personnes. Il permet la diffusion de l'information, la communication et la collaboration à travers des applications telles que les messageries, les forums de discussion, les espaces de travail partagés (Kalika, Management des systèmes d'information, 2008, p. 150).

➤ **Extranet**

C'est un site interne dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe et c'est un réseau du type internet dont la liste de sécurité est externalisée. Ce système permet par exemple de se limiter à la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs ou abonnés, ou contrairement de l'intranet qui reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieures.

Pour ANGLEBERT Joseph l'extranet « *C'est l'ensemble de moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés* » (J-C & S, 1999, p. 48).

L'extranet est un réseau privé qui permet aux partenaires d'une entreprise d'accéder à certaines ressources et informations de l'entreprise, telles que des catalogues de produits, des informations sur les commandes ou des données logistiques. Les partenaires disposent ainsi d'un accès sécurisé aux informations dont ils ont besoin pour mener leurs activités, sans pour autant avoir accès à l'ensemble des informations de l'entreprise (Amarger & Bon, 2017).

### ➤ Workflow

Le workflow (ou flux de travail) est un processus automatisé qui permet de gérer et d'optimiser la circulation des tâches au sein d'une organisation. Il s'agit d'un ensemble de règles et d'actions qui permettent de déterminer la séquence des tâches à réaliser, les responsabilités de chacun, les délais à respecter et les moyens de contrôle et de suivi. Le workflow permet ainsi de faciliter la coordination et la collaboration entre les différents acteurs d'un projet ou d'une entreprise, en automatisant les tâches répétitives et en garantissant une traçabilité et une transparence accrues (Amarger & Bon, 2017, p. 325).

Le concept de Workflow « désigne l'automatisation de tout ou partie d'un processus de l'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) une personne (ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies » (Saadoun, 2000, p. 83).

### ➤ Groupware

Le groupware est un concept qui porte avant tout sur les processus de communication et de travail en groupe, et sur la façon dont ces processus peuvent être soutenus par des outils logiciels fonctionnant sur une architecture en réseau.

Selon la typologie de Robert Johansen, (Marie-Hélène & Westphalen, 2001, p. 222) quatre situations d'utilisation de groupware sont observables, selon que les individus en interaction travaillent en même lieu ou en des lieux différents et en un même instant ou des instants différents.

A partir de là, quand les individus travaillent au même moment, on parle de groupware synchrone. Sous ce valable se trouvent les technologies de visioconférence, vidéoconférence ou salle de décision.

A l'inverse, quand les individus ne sont pas connectés simultanément, on parle de groupware asynchrone. Ici, les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés.

➤ **Agenda partagé**

*"L'agenda partagé est un outil qui permet de planifier et de coordonner les activités d'un groupe ou d'une équipe en temps réel, en affichant les disponibilités de chacun et en évitant les chevauchements d'horaires. Les agendas partagés peuvent être utilisés pour la planification de réunions, la gestion de projets, la programmation de tâches ou d'événements, etc." (Fauroux, 2016).*

### 3.4.2 Outils de gestion de données

La base de données est au cœur des dispositifs informatiques et permet de collecter, de mettre en forme, de stocker et d'utiliser les informations. Elle permet également de mémoriser les informations qui sont rassemblés dans des systèmes informatiques dans lesquels on y trouve le datawarehouse et le datamining.

➤ **Datawarehouse**

Le Datawarehouse, ou entrepôt de données, est un système de gestion de l'information qui permet de stocker et d'analyser des données provenant de différentes sources, dans le but d'aider les décideurs à prendre des décisions stratégiques.

Le Datawarehouse permet de disposer d'une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et de réaliser des analyses multidimensionnelles pour identifier des tendances, des corrélations ou des anomalies (Feyer & Tuy, 2016).

Selon GOUARNE J.M., l'objectif du « datawarehouse » est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent. (Gouarne J, 1998, p. 9)

L'application Datawarehouse constitue un entrepôt de données visant à assister la prise de décision au sein des entreprises. Pour automatiser les informations, le système décisionnel remplit trois fonctions essentielles à savoir :

- **L'extraction des données** : cette étape consiste à traiter des données afin d'éviter toute forme de redondance à l'aide d'un outil développé dit ETL (Extraction Transfert Loading).
- **Le stockage de données** : c'est un processus qui consiste à rassembler des données pour créer des schémas relationnels. Cette étape aide à avoir une vue d'ensemble sur les informations collectées.

- **Le reportage de données** : c'est la mise à la disposition des utilisateurs des données de la base prêtes à être exploitées tout en sécurisant ses contenus.

➤ **Datamining**

Le datamining, ou fouille de données, consiste en l'exploration et l'analyse de grandes quantités de données pour en extraire des informations pertinentes et souvent cachées. Il s'agit d'un processus itératif qui implique l'utilisation de techniques statistiques, mathématiques et informatiques pour identifier des modèles, des tendances et des corrélations entre les données (Briand & Fladenmuller, 2019).

## **Conclusion**

La communication occupe une place cruciale dans le monde des affaires, favorisant l'échange d'informations, la collaboration et la coordination au sein d'une organisation. Dans ce chapitre, nous avons exploré divers aspects de la communication, en commençant par sa définition et son fonctionnement. Nous avons examiné le processus de communication, ainsi que l'importance de l'intégration des nouveaux recrues pour assurer une communication efficace au sein de l'entreprise.

Nous avons également souligné la distinction entre la communication formelle et informelle, en mettant en évidence les différents moyens et types de communication utilisés dans le contexte professionnel. Nous avons étudié la communication externe et interne, en nous concentrant particulièrement sur la communication interne et ses formes, objectifs, enjeux, ainsi que les outils et moyens utilisés pour faciliter cette communication au sein de l'entreprise.

Enfin, nous avons examiné le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le contexte professionnel. Nous avons défini les TIC, évalué leurs avantages et inconvénients, et exploré les différentes catégories et caractéristiques des outils TIC disponibles.

Il est indéniable que la communication efficace et la bonne utilisation des outils TIC sont essentielles pour favoriser la productivité, l'efficacité et la collaboration au sein de l'entreprise. Les avantages des TIC, tels que la rapidité de transmission des informations, l'accessibilité à distance et la facilité de partage des données, contribuent à améliorer la communication interne et à renforcer la coopération entre les membres de l'organisation.

Cependant, il est important de noter que les TIC ne sont pas dénuées d'inconvénients. Parmi ceux-ci, on peut citer la dépendance excessive aux technologies, la possibilité de surcharge d'informations et les problèmes de confidentialité et de sécurité des données. Il est donc crucial pour les entreprises de trouver un équilibre entre l'utilisation des TIC et d'autres formes de communication, en tenant compte des besoins spécifiques de chaque situation.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance de la communication dans le contexte professionnel, en mettant en évidence la communication interne comme un élément clé de la réussite organisationnelle. Nous avons examiné les différentes formes de communication, les objectifs et les enjeux qui y sont associés, ainsi que les outils et moyens utilisés pour faciliter cette communication.

De plus, nous avons exploré le rôle crucial des TIC dans la communication interne, en évaluant leurs avantages et inconvénients. Les TIC offrent de nombreuses opportunités pour améliorer l'efficacité et la collaboration au sein de l'entreprise, mais leur utilisation doit être réfléchie et équilibrée.

Enfin de compte, une communication efficace repose sur une combinaison appropriée de canaux de communication, d'outils technologiques et de compétences interpersonnelles. En comprenant les fondements et les aspects pratiques de la communication, les organisations peuvent favoriser un environnement de travail favorable à l'échange d'informations, à la collaboration et à la réalisation des objectifs communs.

*Chapitre III* : **Etude de cas :**  
**entre analyse et discussions**

**Chapitre III : Etude de cas : entre analyse et discussions****Introduction**

L'étude de cas illustrée dans cette partie du mémoire renseigne sur la problématique visée, à savoir : Comment les entreprises peuvent-elles utiliser les TIC pour améliorer la communication interne et la collaboration intergénérationnelle ? Au sein de CEVITAL. La première partie est consacrée à la présentation du Groupe. La seconde à la présentation de la méthodologie de recherche. Et enfin, la troisième partie est relative à la présentation des résultats en prônant les discussions les plus pertinentes aux axes de recherche sélectionnés par notre questionnaire de recherche.

Des perspectives sont également mentionnées à la fin en répondant aux hypothèses de notre recherche.

**1. CEVITAL : entre historique et organisation**

Fondée en 1998 par le célèbre homme d'affaires algérien Issad Rebrab, CEVITAL agro-industrie filiale du groupe SPA, est une entreprise algérienne diversifiée et intégrée opérant dans différents secteurs, notamment l'agroalimentaire, l'automobile, la grande distribution, l'énergie, la sidérurgie et la logistique.

CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

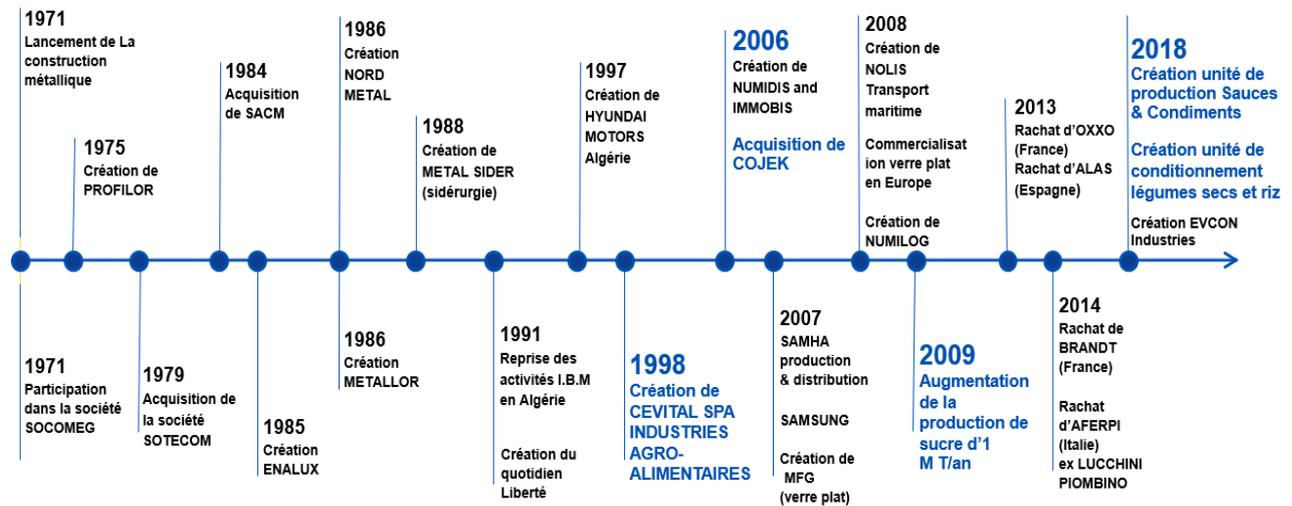
CEVITAL est une entreprise privée spécialisée dans la production agroalimentaire, créée en 1998, sous classification juridique d'une société par action (SPA) dont les principaux actionnaires sont Monsieur ISSAD REBRAB et fils.

La gouvernance de l'entreprise a connu une transition, passant d'Issad Rebrab, qui a dirigé l'entreprise de 1998 à 2022, à Malik Rebrab, qui a pris les rênes à partir de 2022.

CEVITAL est implanté au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique. En effet elle se trouve proche du port et l'aéroport.

Ci-après, une représentation de l'historique.

Figure n° 03 : étape historique du groupe CEVITAL.



Source : Document interne.

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, Issad Rebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électro-ménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. Issad Rebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe CEVITAL

**A Bejaia,** CEVITAL a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

**A El-kseur,** l'unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques Algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits cojek. Sa capacité de production est de 14400 T par ans.

**Tizi Ouzou, à Agoni Gueghrane**, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

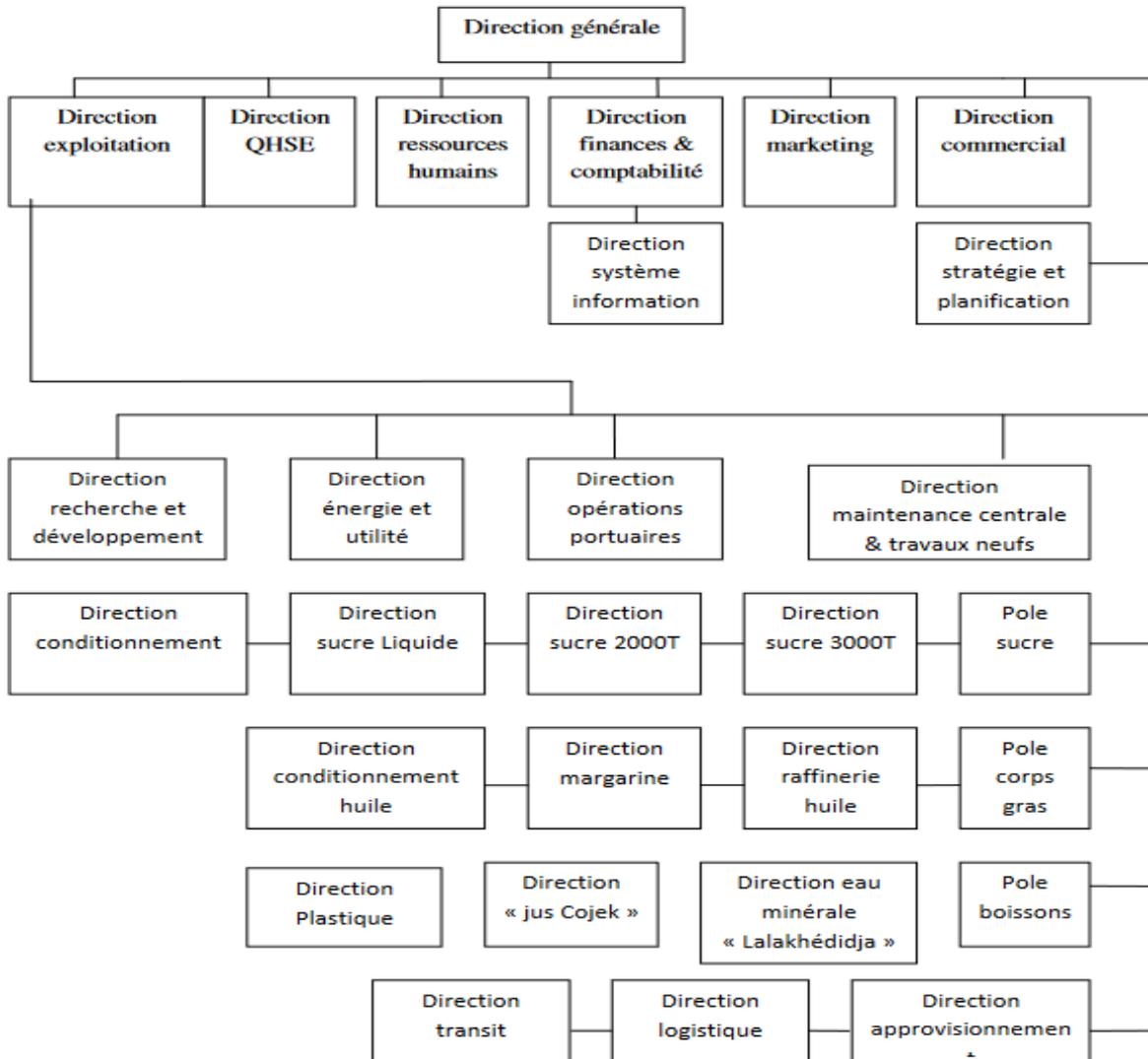
- L'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses.
- -Réalise un plus grand chiffre d'affaires, en réalisant des ventes beaucoup plus importantes.
- Satisfaire et fédéraliser le client.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

Nous pouvons apprécier l'organigramme de l'entreprise à travers la figure suivante.

Figure n°04 : Organigramme de l'entreprise CEVITAL.



Source : document interne de l'entreprise.

**La structure organisationnelle du complexe CEVITAL** montre que la Direction générale est composée d'un secrétariat et de 8 directions :

- 1) **La direction Marketing** : Pour atteindre les objectifs de l'organisation, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation Publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires

(Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

2) **La direction des Ventes & Commerciale** : Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'organisation, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

3) **La direction Système d'informations** : Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'organisation. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

4) **La direction des Finances et Comptabilité** : Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique

5) **La direction Industrielle** : Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

6) **La direction Approvisionnements :** Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

7) **La direction Logistique :** Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe.

8) **La direction des Ressources Humaines :** La direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Elle est chargée de la gestion du RH aussi bien au point de vue administratif que social, des recrutements et de la formation du personnel et ses missions sont comme suit : Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du busines et en ligne avec la politique ressources humaines - Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du RH de CEVITAL Food - Pilote les activités du social - Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maitrise les procédures

- Assure le recrutement
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du RH
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du RH aux objectifs fixés par l'organisation.

Vous pouvez trouver un supplément d'information en ce qui concerne l'entreprise en (Annexe 2).

## **2. Présentation de la méthodologie de recherche**

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons utilisé une analyse quantitative au regard d'une enquête renvoyant à un état des lieux sur les pratiques d'un management intergénérationnel au sein de CEVTAL par la distribution de questionnaires.

Le questionnaire, a été distribué auprès des salariés de différentes catégories et structures. Notre étude au niveau de CEVTAL a pour but de collecter les informations qui conviennent afin de mettre en exergue la perception et la réalité de la mise en œuvre d'un ensemble de facteurs de motivation à travers un questionnaire.

### **2.1 Déroulement de l'enquête et pré-enquête**

Chaque projet de recherche nécessite des techniques bien choisies et appropriées pour la collecte d'informations sur le terrain, tant pendant la pré-enquête que pendant l'enquête, parce que le choix des bonnes techniques de collecte de données déterminera les résultats finaux de l'enquête.

Notre enquête du terrain s'est déroulée sur une période d'un mois du 01/02/2023 au 02/03/2023, durant laquelle nous avons pu acquérir un ensemble d'informations à travers un questionnaire. Toutefois, nous avons préféré de passer par une pré-enquête qui nous a permis de découvrir le milieu professionnel, et surtout d'appliquer nos connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de notre recherche mais aussi tout au long de notre cursus.

Cette première prise de contact éclaircie notre observation empirique pour diagnostiquer les pratiques de l'entreprise quant à la présence de mécanismes ou encore de feuille de route pour palier à l'intergénérationnalité.

### **2.2 Méthodes et techniques de recherche et d'analyse**

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche qui se présentent généralement sous la forme de tableaux, de graphiques et de statistiques. Elles utilisent des outils de collecte de données tels que des questionnaires. Les données sont recueillies auprès

d'un grand nombre de participants afin de garantir la représentativité statistique et la généralisation des résultats.

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche, Cette technique permet de faire une analyse quantitative afin de redécouvrir les relations, mathématiques et de faire des comparaisons quantitatives. Nous avons utilisé cette technique dans le but de recueillir des données nécessaires correspondantes à notre thème de recherche. Le questionnaire composé de 20 questions parmi lesquelles on trouve des questions ouvertes, fermées et semi-ouvertes (Annexe 1).

Le langage utilisé dans le cadre de cette enquête est facile et simple afin qu'il soit bien compris et accessible par toutes les catégories des salariés du groupe CEVITAL. Le contenu du questionnaire que nous avons soumis aux personnes interrogées est précis et sans ambiguïté ni confusions.

#### **La population de l'étude et l'échantillonnage :**

La population visée dans notre enquête sont les salariés de l'entreprise CEVITAL de Bejaia, qui sont répartis sur des différentes directions.

La taille de notre échantillon non probabiliste (type volontaire) est composée de 52 individus (salariés) choisis par convenance en se référant aux cadres de différents départements de directions Pour leur compréhension du rôle des tics dans l'amélioration de la communication interne pour un processus de cohabitation générationnelle sans conflits. Pour des besoins de représentativité, nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise, et dont l'expérience professionnelle s'étale de 0 à 25 ans.

Durant le travail du terrain, on a fait face à plusieurs contraintes. Ces dernières peuvent être résumées comme suit :

- La première contrainte à laquelle nous avons été confronté est la difficulté de trouver un lieu de stage, pour des raisons que notre thème est difficile à enquêter sur le terrain, ce qui a retardé considérablement notre travail.

- La difficulté de récupérer les questionnaires, de plus, dans un premier temps nous avons distribué 100 questionnaires, et nous n'avons récupéré que 52 questionnaires qui ne sont pas représentatifs.

• Il n'y avait pas d'études antérieures en rapport avec notre thème de recherche au niveau de cette société ce qui a empêché les salariés de prendre l'effort de lire et comprendre la signification de questionnaire.

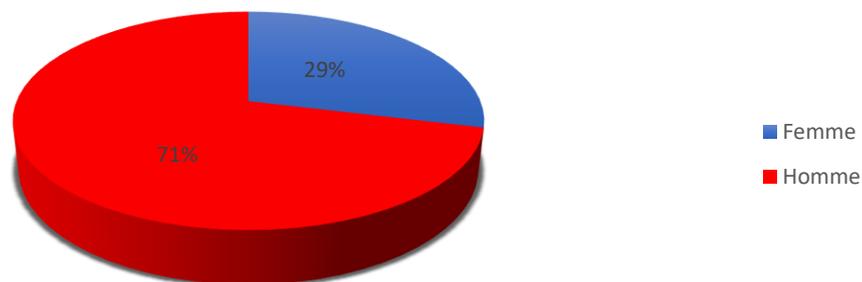
### 3. Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire

#### 3.1 Analyse des résultats liées aux caractéristiques personnelles

Dans ce qui suit nous présentons le profil des répondants en considérant les quatre premières questions du questionnaire :

Le taux des hommes est plus élevé, à savoir 71% des employés, tandis que le genre féminin se présente avec 29%.

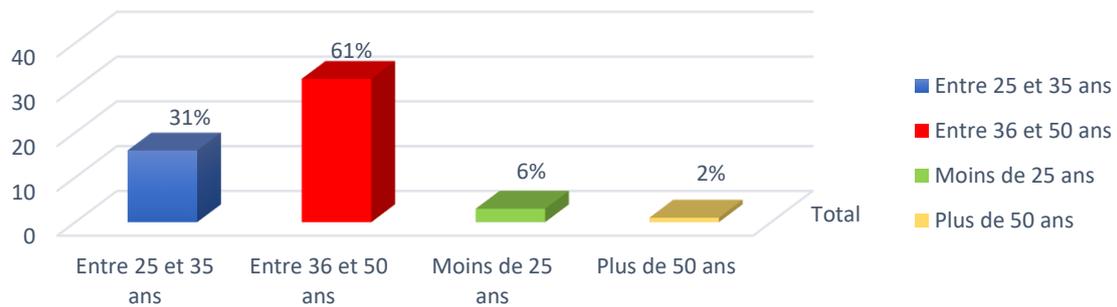
**Figure n°05 : répartition de l'échantillon selon le sexe.**



Source : Réalisé à partir des données collectées.

Nous constatons le taux le plus élevé est pour la tranche d'âge est de [36 ; 50 [avec un pourcentage de 61%, et d'un t'aux de 31% pour la tranche de [25 ; 35 et 6% pour la tranche d'âge qui a moins de 25 ans. Enfin les 2% restant concerne les personnes de plus de 50 ans.

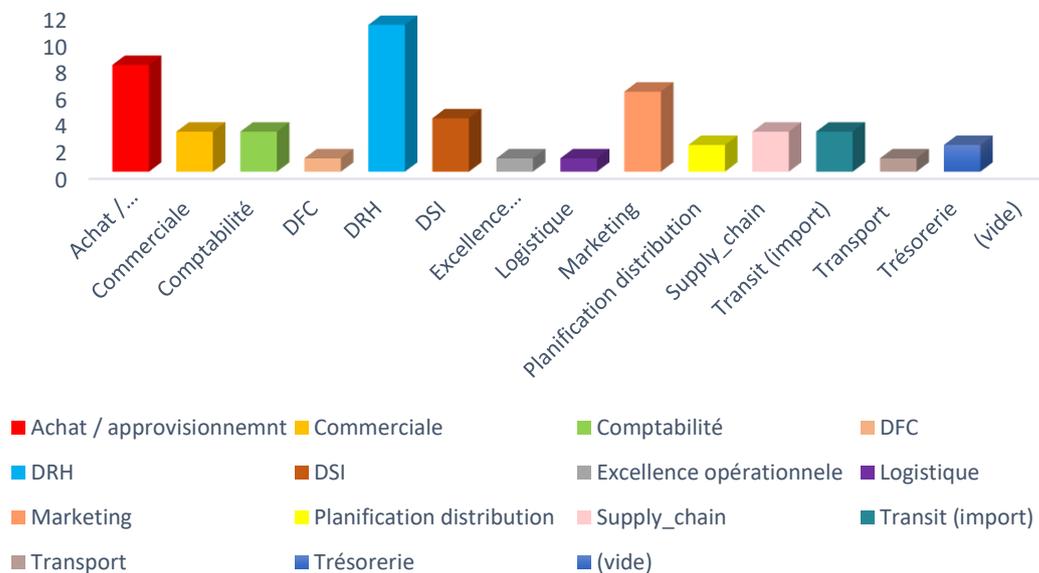
Figure n°06 : tranche d'âge.



Source : Réalisé à partir des données collectées.

On constate ainsi que le département des Ressources Humaines (DRH) est le plus représenté avec 23% des participants, suivi par le département des Achats / Approvisionnement avec 17%. D'autres départements tels que le Marketing, la Comptabilité et la Commercialisation sont également représentés, bien que dans une moindre mesure.

Figure n°07 : représentation par département.

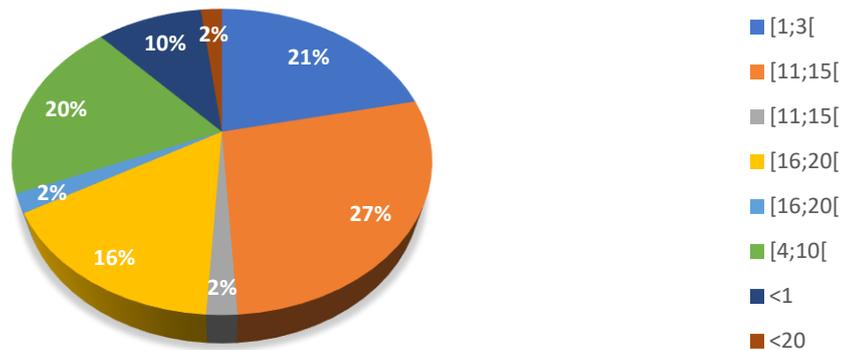


Source : Réalisé à partir des données collectées.

27% des répondants ont une ancienneté de [11 ;15[ans, suivi d'un taux égal 21% pour ceux ayant une ancienneté entre [1 ; 3 [ans puis concernant les personnes ayant une ancienneté

de [ 04 ; 10 [ ans il représente 20% de la population étudiée, suivi de 16% concernant les personnes ayant entre [ 16 ; 20 [ ans d'ancienneté

**Figure n°08 : années d'ancienneté.**



Source : Réalisé à partir des données collectées.

### 3.2 Analyse des résultats et discussion au regard des axes du questionnaire

Le questionnaire a été divisé implicitement sous 3 axes : mécanisme du management intergénérationnel, la communication et les TIC. Le tableau suivant en est une illustration.

**Tableau n° 05 : Nomenclature des questions posées par axe.**

Axes du questionnaire			
Questions ID	Management intergénérationnel	La communication	Les TIC
1	Problème Intergénérationnel		
2	Problème Intergénérationnel		
3	Les causes du problème intergénérationnel		
4	Les causes du problème intergénérationnel		
5	Problème Intergénérationnel		
6		Vision des générations	
7	Résolution des problèmes intergénérationnel		
8	Problème intergénérationnel		
9	Les causes des conflits	Différence de communication	
10	Transmission des compétences		
11	Valorisation des générations		
12	Problème intergénérationnel		
13	Collaboration des générations		
14			Utilisation des Tic pour la résolution des conflits
15			Utilisation des Tic pour la résolution des conflits
16	Collaboration intergénérationnelle		Caractéristiques des Tic
17			
18			Rôle des Tic
19			Tic adopté
20	Le partage des compétences et des expériences		

Source : Réalisé à partir des données collectées.

### 3.2.1 Axe 1 : mécanisme du management intergénérationnel

De la figure n°09 qui représente la perception des différences générationnelles en milieu de travail, il ressort que : parmi les personnes interrogées, la majorité (29 sur 52) estime que les différences générationnelles créent des problèmes en milieu de travail dans une certaine mesure. Un nombre modéré de personnes interrogées (11 sur 52) estiment que les différences générationnelles ne créent pas de problèmes en milieu de travail. De plus, 1 personne sur les 52 interrogées pense que les différences générationnelles créent beaucoup de problèmes en milieu de travail. En revanche, 11 personnes estiment que les différences générationnelles ne créent pas du tout de problèmes en milieu de travail.

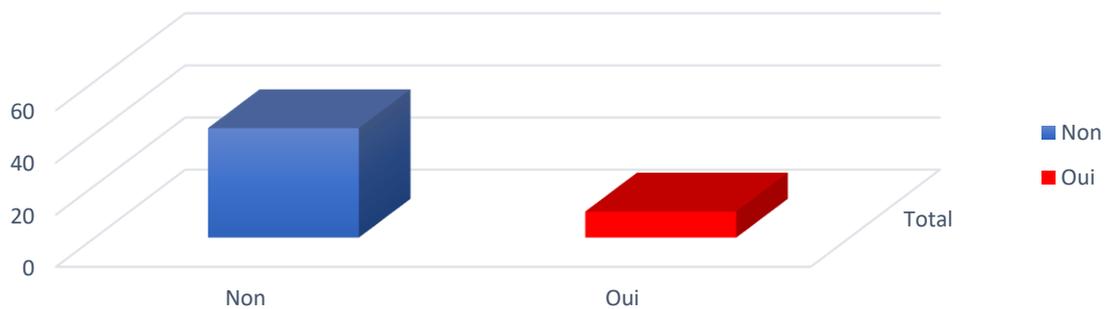
**Figure n°09 : Perception des différences générationnelles en milieu de travail.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°10 qui représente les expériences des problèmes intergénérationnels au travail, la majorité des personnes interrogées (42 sur un total de 52) déclarent n'avoir jamais fait face à des problèmes intergénérationnels au travail. En revanche, un nombre relativement faible de personnes interrogées (10 sur 52) déclarent avoir déjà fait face à des problèmes intergénérationnels au travail.

Exemple de conflits : Les générations plus âgées sont plus enclines à travailler de manière hiérarchique, tandis que les plus jeunes préfèrent travailler de manière collaborative et horizontale.

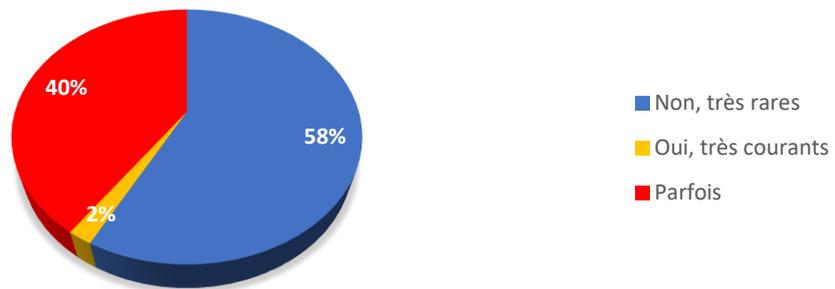
**Figure n°10 : Expérience des problèmes intergénérationnels au travail.**

Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°11 qui représente la perception de la fréquence des conflits intergénérationnels dans l'entreprise, la majorité des participants (58%) estiment que les conflits intergénérationnels sont très rares dans l'entreprise, ce qui suggère une bonne cohabitation et une communication harmonieuse entre les différentes générations de travailleurs. Seul un petit pourcentage des participants (2%) considère que les conflits intergénérationnels sont très courants dans l'entreprise. Un nombre significatif de participants (40%) reconnaissent que les conflits intergénérationnels surviennent parfois dans l'entreprise, soulignant l'existence de conflits occasionnels liés aux différences entre les générations. Bien que ces conflits ne soient pas fréquents, ils peuvent néanmoins avoir un impact sur la dynamique de l'équipe et nécessiter une attention particulière.

En résumé, la majorité des employés perçoivent les conflits intergénérationnels comme étant très rares dans l'entreprise, tandis qu'un faible pourcentage les considère comme étant très courants. Toutefois, un nombre significatif de participants reconnaissent leur présence occasionnelle.

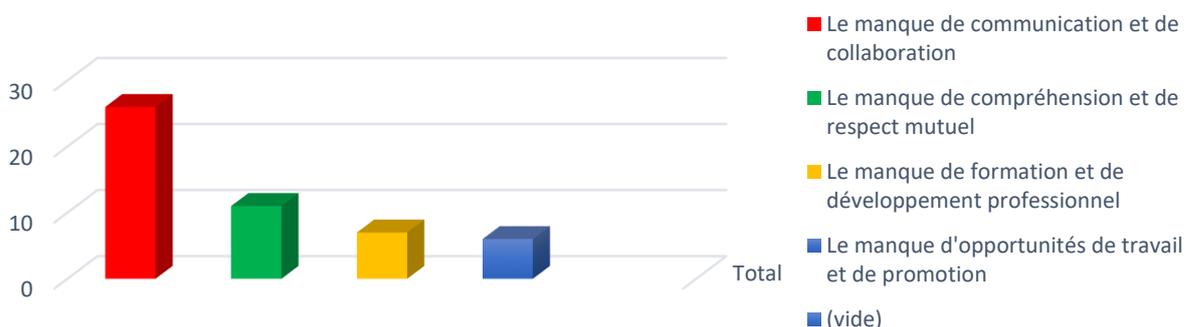
**Figure n°11 : Perception de la fréquence des conflits intergénérationnels dans l'entreprise.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°12 qui incarne les principales causes du problème intergénérationnel, selon les réponses, la principale cause du problème intergénérationnel est perçue comme étant le manque de communication et de collaboration, avec 26 personnes sur 50 qui l'ont identifié comme tel. Le manque de compréhension et de respect mutuel est également mentionné comme une cause du problème intergénérationnel, avec 11 personnes sur 50 qui l'ont indiqué. Le manque de formation et de développement professionnel ainsi que le manque d'opportunités de travail et de promotion sont également considérés comme des facteurs contribuant au problème intergénérationnel, avec respectivement 7 et 6 personnes sur 50 qui les ont mentionnés.

**Figure n°12 : Principale cause du problème intergénérationnel.**

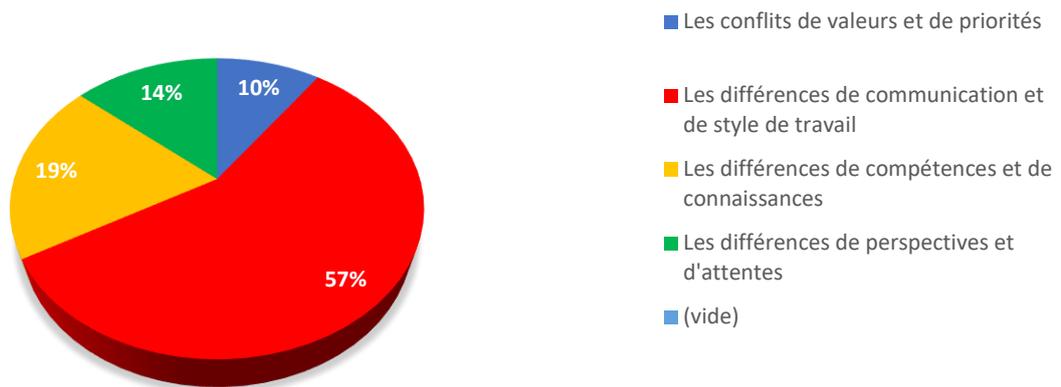


Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°13 qui symbolise le problème intergénérationnel le plus courant dans l'entreprise, selon les réponses, les différences de communication et de style de travail sont considérées comme le problème intergénérationnel le plus courant dans l'entreprise, avec 29

personnes sur 51 qui l'ont identifié comme tel. Les conflits de valeurs et de priorités sont également mentionnés comme un problème intergénérationnel, avec 5 personnes sur 51 qui l'ont indiqué. Les différences de compétences et de connaissances ainsi que les différences de perspectives et d'attentes sont également considérées comme des problèmes intergénérationnels, avec respectivement 10 et 7 personnes sur 51 qui les ont mentionnés.

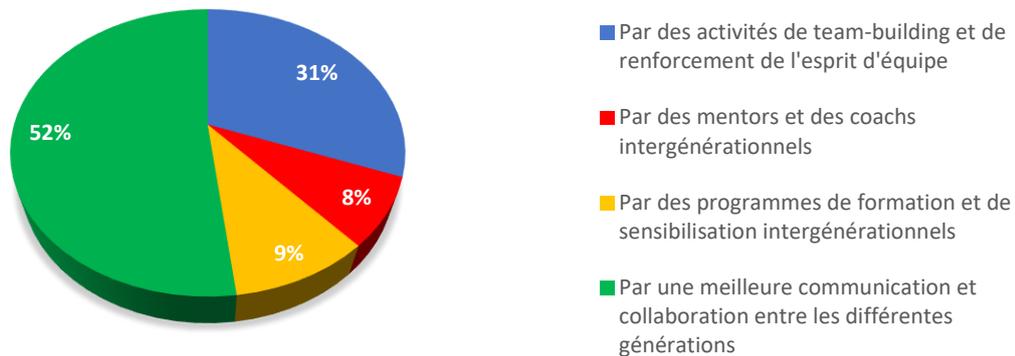
**Figure n°13 : Problème intergénérationnel le plus courant dans l'entreprise.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°14 qui symbolise les moyens de résoudre le problème intergénérationnel, selon les réponses, la meilleure façon de résoudre le problème intergénérationnel est perçue comme étant une meilleure communication et collaboration entre les différentes générations, avec 27 personnes sur 52 qui l'ont identifié comme tel. Les activités de team-building et de renforcement de l'esprit d'équipe sont également considérées comme une solution, avec 16 personnes sur 52 qui les ont mentionnées. Les programmes de formation et de sensibilisation intergénérationnels ainsi que les mentors et les coachs intergénérationnels sont également considérés comme des moyens de résoudre le problème, avec respectivement 5 et 4 personnes sur 52 qui les ont indiqués.

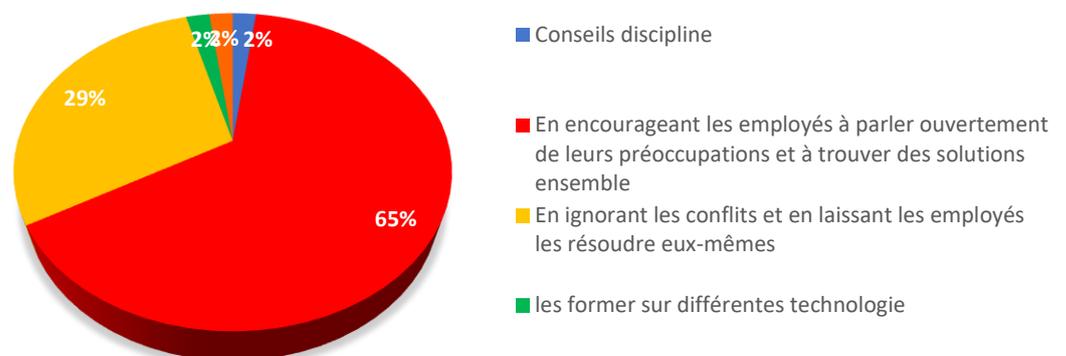
**Figure n°14 : Moyens de résoudre le problème intergénérationnel.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°15 qui symbolise la gestion des conflits intergénérationnels dans l'entreprise, selon les réponses, la majorité des répondant (31 sur 48) jugent que l'entreprises gèrent les conflits intergénérationnels en encourageant les employés à parler ouvertement de leurs préoccupations et à trouver des solutions ensemble. Un certain nombre d'entre eux (14 sur 48) disent que l'entreprise ignore les conflits et laissent les employés les résoudre eux-mêmes. Il y a également une variété de réponses supplémentaires : 1 l'entreprise utilise des conseils de discipline, 1 l'entreprise forme ses employés sur différentes technologies, 1 l'entreprise ne fait rien pour gérer les conflits, et 4 réponses vides où les personnes interrogées n'ont pas donné de réponse spécifique.

**Figure n°15 : Gestion des conflits intergénérationnels dans l'entreprise.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

L'intégration des TIC peut aider à gérer efficacement et avec efficacité la résolution de problèmes ou conflits en entreprise. Voici quelques exemples concrets :

Les TIC peuvent faciliter une organisation transversale du processus de création de la valeur, ce qui peut améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise

Les TIC peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité des produits et des processus de l'entreprise, ce qui peut réduire les risques de conflits liés à des problèmes de qualité

Les TIC peuvent être utilisées pour optimiser les flux de la chaîne logistique, ce qui peut réduire les risques de conflits liés à des retards de livraison ou des problèmes de logistique

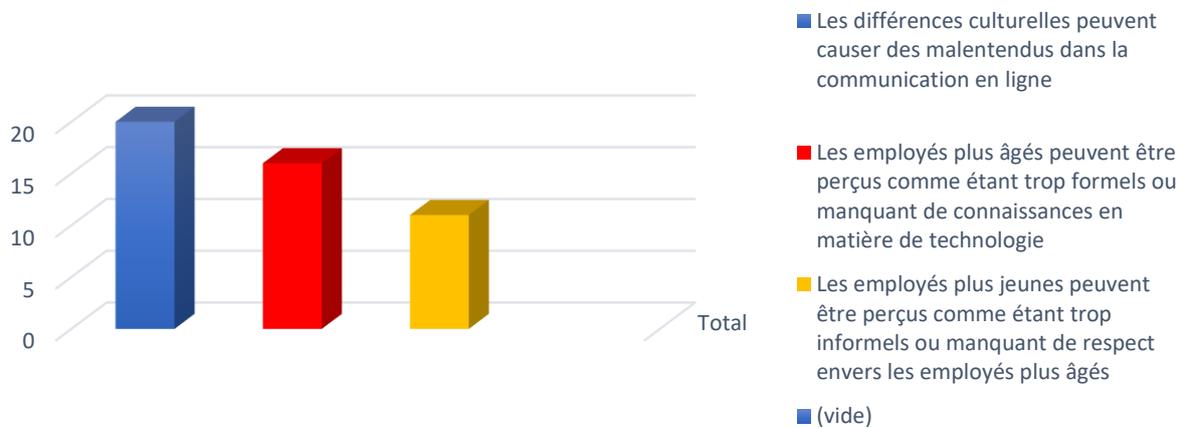
Les TIC peuvent aider à la résolution de conflits intergénérationnels en facilitant la communication et la collaboration entre les différentes générations

Les TIC peuvent être utilisées pour faciliter la résolution de conflits linguistiques en entreprise, en permettant une communication plus efficace entre les employés de différentes langues

En somme, l'intégration des TIC peut aider à gérer efficacement et avec efficacité la résolution de problèmes ou conflits en entreprise en facilitant une organisation transversale, en améliorant la qualité des produits et des processus, en optimisant les flux de la chaîne logistique, en facilitant la communication et la collaboration entre les différentes générations et en permettant une communication plus efficace entre les employés de différentes langues.

De la figure n°16 qui dénote le rôle des différences de communication dans les conflits intergénérationnels les différences culturelles sont perçues comme pouvant causer des malentendus dans la communication en ligne, selon 20 personnes sur 47 qui ont répondu à cette question. Les employés plus âgés sont parfois perçus comme étant trop formels ou manquant de connaissances en matière de technologie, selon 16 personnes. Les employés plus jeunes sont parfois perçus comme étant trop informels ou manquant de respect envers les employés plus âgés, selon 11 personnes.

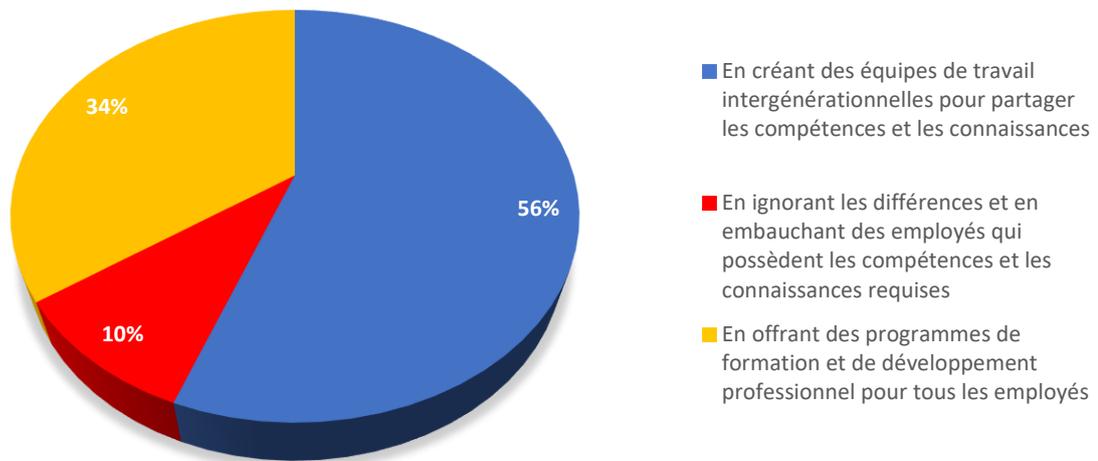
**Figure n°16 : Rôle des différences de communication dans les conflits intergénérationnels.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°17 qui dénote comment surmonter les différences de compétences et de connaissances, la plupart des personnes interrogées (29 sur 52) estiment que les différences de compétences et de connaissances entre les générations peuvent être surmontées en créant des équipes de travail intergénérationnelles pour partager les compétences et les connaissances. Certaines personnes (18 sur 52) pensent que cela peut être réalisé en offrant des programmes de formation et de développement professionnel pour tous les employés. Une minorité (5 sur 52) estime que les différences peuvent être ignorées en embauchant des employés qui possèdent les compétences et les connaissances requises.

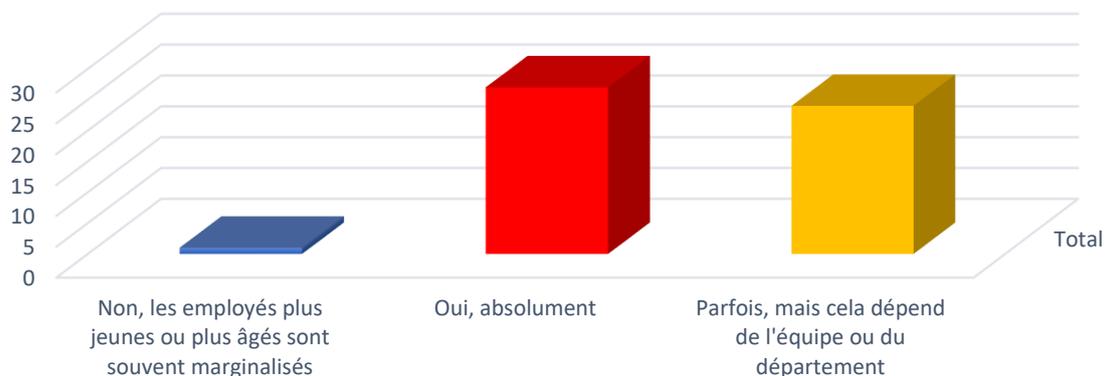
**Figure n°17 : moyen de surmonter les différences de compétences et de connaissances.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°18 qui illustre est-ce que l'entreprise valorise les employés de toutes les générations, la majorité des personnes interrogées (27 sur 52) estiment que leur entreprise valorise suffisamment les employés de toutes les générations. Cependant, certaines personnes (24 sur 52) pensent que cela dépend de l'équipe ou du département, et une personne pense que les employés plus jeunes ou plus âgés sont souvent marginalisés.

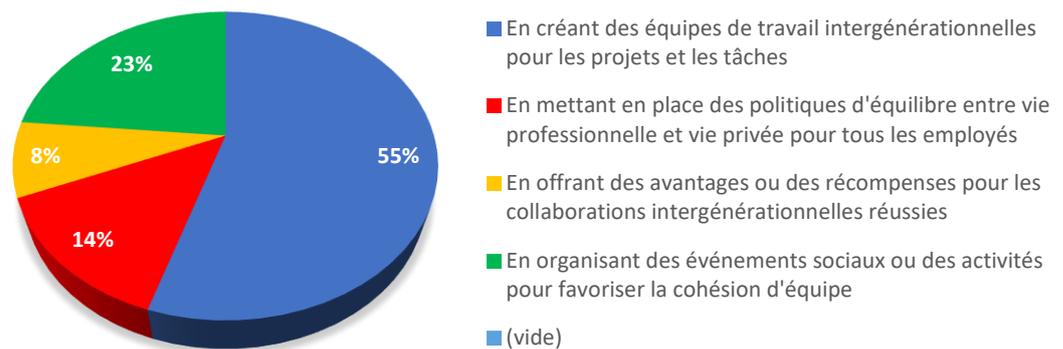
**Figure n°18 : Valorisation des employés de toutes les générations.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

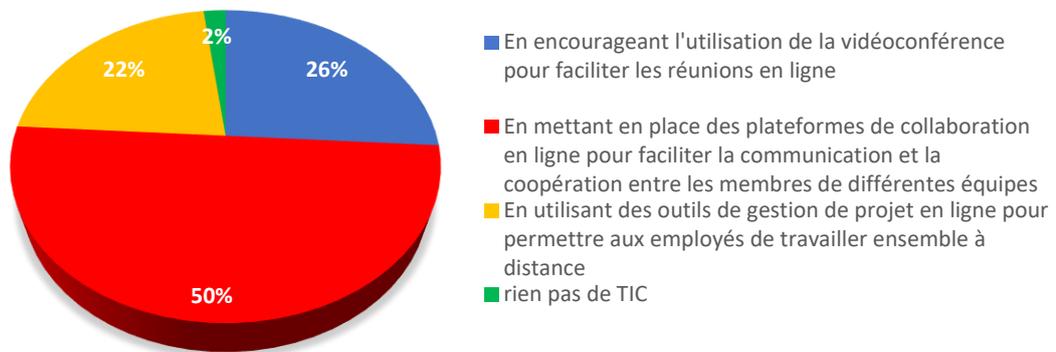
De la figure n°19 qui illustre l'encouragement de la collaboration et du travail d'équipe intergénérationnels, selon les réponses, les entreprises peuvent encourager la collaboration et le travail d'équipe intergénérationnels en créant des équipes de travail intergénérationnelles pour les projets et les tâches, selon 28 personnes sur 51. Pour certain (12 sur 51) les entreprises peuvent encourager la collaboration et le travail d'équipe intergénérationnels en organisant des événements sociaux ou des activités pour favoriser la cohésion d'équipe. D'autres stratégies incluent la mise en place de politiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous les employés (7 sur 51), ainsi que l'offre d'avantages ou de récompenses pour les collaborations intergénérationnelles réussies (4 sur 51).

**Figure n°19 : Encouragement de la collaboration et du travail d'équipe intergénérationnels.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

A partir de la figure n°20 qui illustre le rôle des TIC dans la collaboration intergénérationnelle, la majorité des personnes interrogées (36 sur 51) estiment que les TIC peuvent contribuer à la résolution des conflits en permettant une communication plus efficace et en favorisant la compréhension mutuelle. Certaines personnes (13 sur 50) soulignent l'importance de l'utilisation de la vidéoconférence pour faciliter les réunions en ligne. D'autres personnes (11 sur 50) mentionnent l'utilisation d'outils de gestion de projet en ligne pour permettre aux employés de travailler ensemble à distance.

**Figure n°20 : Rôle des TIC dans la collaboration intergénérationnelle.**

**Source :** Figure réalisé à partir des données collectées.

Ces conclusions indiquent que l'entreprise gère les conflits intergénérationnels en encourageant les employés à communiquer ouvertement et à trouver des solutions ensemble. Les différences de communication, notamment les différences culturelles et l'utilisation des technologies, peuvent contribuer aux conflits intergénérationnels. Pour surmonter les différences de compétences et de connaissances, la création d'équipes de travail intergénérationnelles et l'offre de programmes de formation sont perçues comme des solutions. L'évaluation de la valorisation des employés de toutes les générations varie, avec certains pensant que cela dépend de l'équipe ou du département. Les TIC sont considérées comme des outils importants pour faciliter la collaboration et la résolution des conflits intergénérationnels, en favorisant une communication plus efficace et une compréhension mutuelle.

### **Discussions AXE 1 :**

L'analyse des différents figures (9-20) nous permet de comparer les résultats pratiques avec les concepts théoriques relatifs aux problèmes intergénérationnels en milieu de travail. Dans l'ensemble, nous constatons une convergence entre la pratique et la théorie, avec plusieurs concepts théoriques trouvant leur écho dans les données.

La figure n°09 met en évidence que la majorité des répondants reconnaissent que les différences générationnelles peuvent créer des problèmes en milieu de travail. Cela confirme la

théorie selon laquelle les tensions intergénérationnelles existent et peuvent avoir un impact sur le fonctionnement des organisations.

Les figures n° 12 et 13 fournissent des informations sur les principales causes et les problèmes intergénérationnels les plus courants. Les résultats indiquent que le manque de communication et de collaboration ainsi que les différences de communication et de style de travail sont souvent cités. Ces éléments rejoignent la théorie qui met l'accent sur l'importance d'une communication efficace et d'une compréhension mutuelle pour prévenir et résoudre les conflits intergénérationnels.

Les solutions proposées dans les figures n° 14, 19 et 20, telles que l'amélioration de la communication, la collaboration intergénérationnelle, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), et la création d'équipes de travail intergénérationnelles, correspondent aux recommandations théoriques. Ces approches visent à favoriser l'interaction positive entre les générations, à partager les connaissances et les compétences, et à promouvoir une culture de collaboration au sein des organisations.

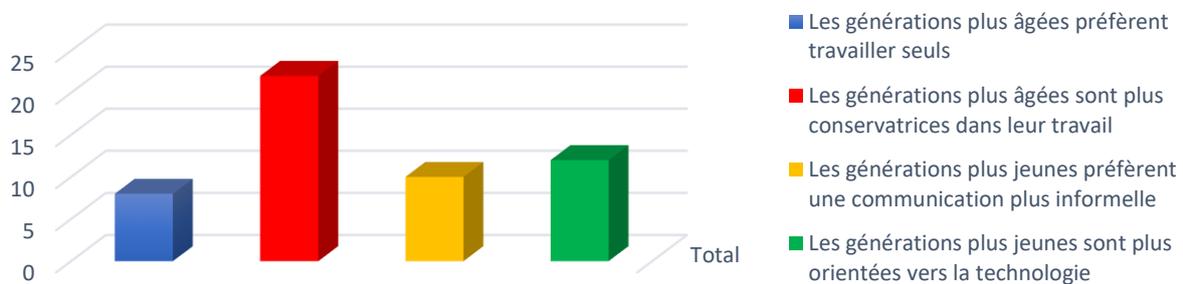
Cependant, il convient de noter que certains concepts théoriques peuvent ne pas être pleinement représentés dans les données analysées. Par exemple, les différences de valeurs, de perspectives et d'attentes entre les générations, bien qu'abordées dans une certaine mesure, pourraient nécessiter une attention plus approfondie pour comprendre leur impact sur les problèmes intergénérationnels en milieu de travail.

En conclusion, les tableaux examinés fournissent des preuves cohérentes avec la théorie concernant les problèmes intergénérationnels en milieu de travail. Les résultats soulignent l'importance de la communication, de la collaboration et de l'utilisation des TIC pour atténuer les tensions entre les générations en entreprise en facilitant la communication et la collaboration, en offrant des outils d'apprentissage en ligne, en aidant à la gestion des horaires flexibles et en fournissant des moyens de résoudre les conflits rapidement et efficacement. Cependant, une analyse plus approfondie et une étude complète seraient nécessaires pour évaluer pleinement la concordance entre la pratique et la théorie et explorer d'autres aspects des problèmes intergénérationnels en milieu professionnel.

### 3.2.2 Axe 2 : différence de communication et transfert de compétences et d'expériences

A partir de la figure n°21 qui illustre les Différences de travail et de communication entre les générations plus âgées et les générations plus jeunes dans votre entreprise, les générations plus âgées préfèrent travailler seules : Sur les 52 participants, 8 soit (15%) appartiennent à des générations plus âgées et préfèrent travailler seuls. Les générations plus âgées sont plus conservatrices dans leur travail : 22 soit (42%) des participants appartiennent à des générations plus âgées et sont considérés comme plus conservateurs dans leur travail. Les générations plus jeunes préfèrent une communication plus informelle : Parmi les participants, 10 soit (19%) appartiennent à des générations plus jeunes et préfèrent une communication plus informelle. Les générations plus jeunes sont plus orientées vers la technologie : 12 soit (23%) des participants appartiennent à des générations plus jeunes et sont perçus comme plus orientés vers la technologie.

**Figure n°21 : Différences de travail et de communication entre les générations plus âgées et les générations plus jeunes dans votre entreprise.**

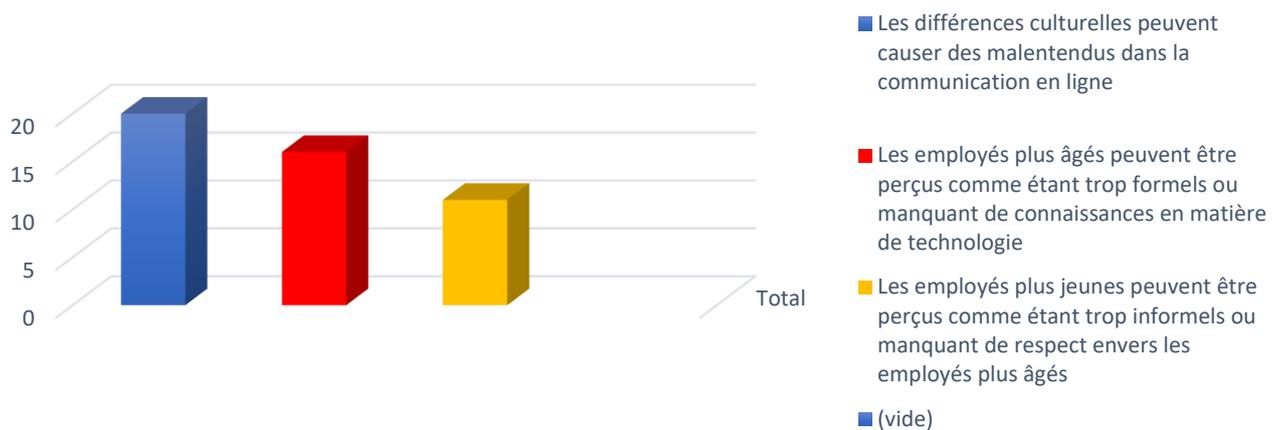


Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°22 qui représente les conflits intergénérationnels dus aux différences de communication ; les différences culturelles peuvent causer des malentendus dans la communication en ligne : Parmi les participants, 20 personnes indiquent que les différences culturelles peuvent causer des malentendus dans la communication en ligne. Les employés plus âgés peuvent être perçus comme étant trop formels ou manquant de connaissances en matière de technologie : 16 des participants indiquent que les employés plus âgés peuvent être perçus

comme étant trop formels ou manquant de connaissances en matière de technologie. Les employés plus jeunes peuvent être perçus comme étant trop informels ou manquant de respect envers les employés plus âgés : 11 des participants estiment que les employés plus jeunes peuvent être perçus comme étant trop informels ou manquant de respect envers les employés plus âgés.

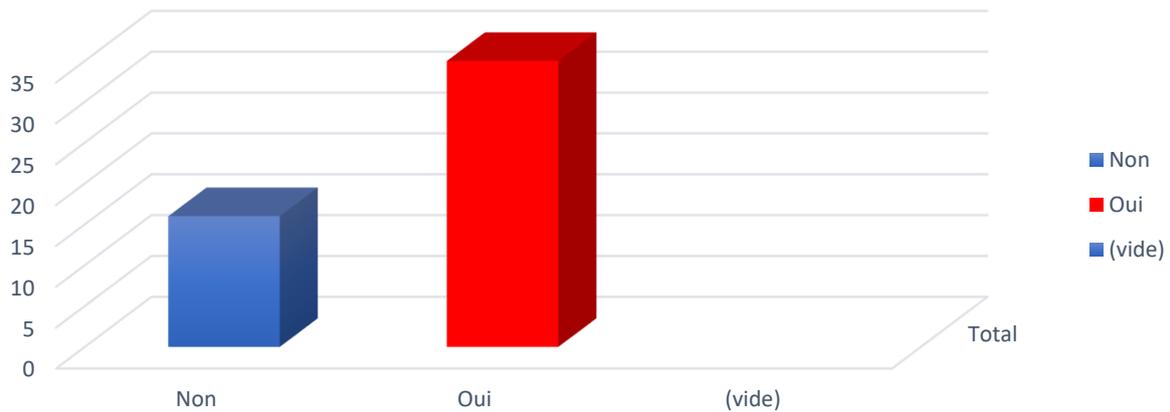
**Figure n°22 : Conflits intergénérationnels dus aux différences de communication.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°23 qui représente le transfert de compétences et d'expériences au sein de l'entreprise, nous constatons que parmi les 51 participants, 16 personnes indiquent que le transfert de compétences et d'expériences n'est pas garanti et optimisé au sein de l'entreprise. Et 35 des participants affirment que le transfert de compétences et d'expériences est garanti et optimisé au sein de l'entreprise.

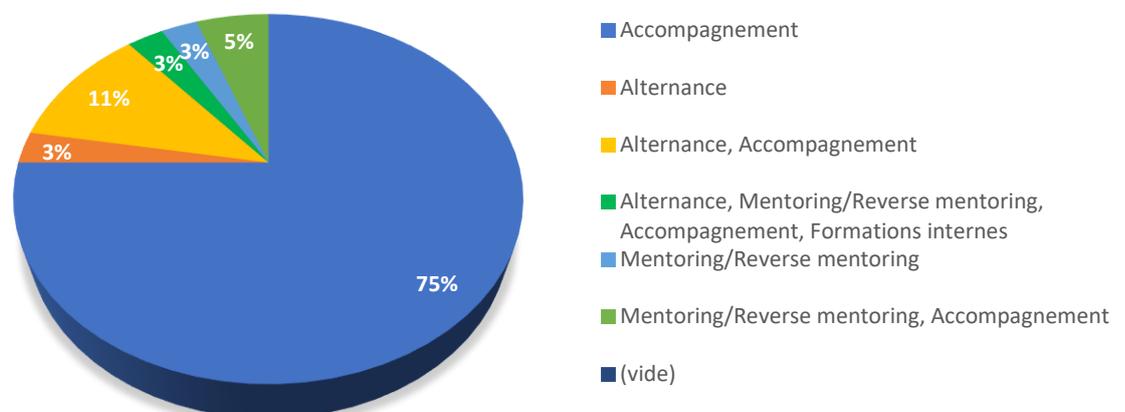
**Figure n°23 : Garantie et optimisation du transfert de compétences et d'expériences au sein de l'entreprise.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°24 qui représente les moyens utilisés pour le transfert de compétences et d'expériences, la majorité des participants (69%) affirme que le transfert de compétences et d'expériences est garanti et optimisé au sein de l'entreprise. L'accompagnement est le moyen le plus couramment utilisé (75%), suivi de près par l'alternance (3%) et le mentoring/reverse mentoring (3%). Certains participants mentionnent également l'utilisation conjointe de plusieurs moyens tels que l'alternance, l'accompagnement, le mentoring/reverse mentoring et les formations internes. Cependant, il est important de noter que 16 participants n'ont pas fourni de réponse concernant les moyens utilisés pour le transfert de compétences et d'expériences.

Figure n°24 : Moyens utilisés pour le transfert de compétences et d'expériences.



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

**Discussions AXE 2 :**

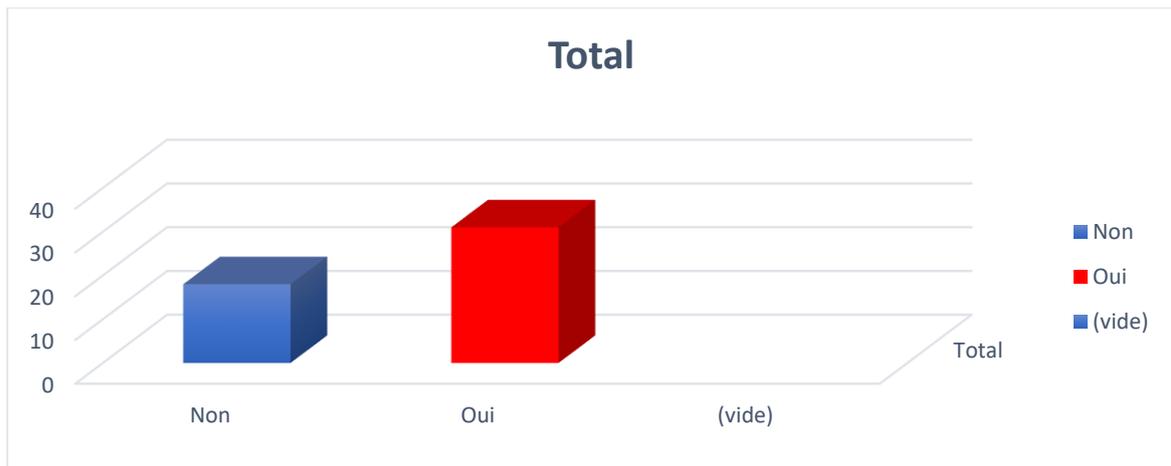
L'analyse des tableaux permet de constater certaines correspondances entre les données pratiques et les concepts théoriques relatifs aux différences intergénérationnelles et au transfert de compétences au sein de l'entreprise. Les résultats du premier tableau, où les générations plus âgées préfèrent travailler seules et sont perçues comme plus conservatrices, ainsi que les générations plus jeunes privilégiant une communication informelle et étant orientées vers la technologie, sont en adéquation avec les concepts théoriques souvent évoqués. En effet, la littérature soutient généralement que les générations plus âgées préfèrent travailler de manière indépendante, tandis que les générations plus jeunes adoptent des approches plus collaboratives et informelles, en accord avec les résultats pratiques observés. De plus, les conflits intergénérationnels liés à la communication, tels que les malentendus dus aux différences culturelles et les perceptions négatives entre les générations, correspondent également aux concepts théoriques discutés. Cependant, il convient de noter que certains aspects théoriques ne sont pas pleinement représentés dans la pratique. Par exemple, bien que l'accompagnement et le mentoring/reverse mentoring soient identifiés comme des moyens couramment utilisés pour le transfert de compétences, certains participants n'ont pas fourni de réponse sur les moyens utilisés. Cela soulève des questions quant à l'application et à l'efficacité de ces pratiques dans l'ensemble de l'entreprise. Par conséquent, bien que certaines correspondances entre la pratique et la théorie puissent être observées, il reste des lacunes à combler pour assurer une mise en œuvre optimale des concepts théoriques dans la réalité de l'entreprise.

**3.2.3 Axe 3 : les TIC**

De la figure n°25 qui symbolise l'évaluation de l'utilisation des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels, sur un total de 49 répondants, 31 personnes (63%) estiment que leur entreprise utilise les TIC de manière optimale pour gérer les conflits intergénérationnels.

18 personnes (37%) pensent que leur entreprise n'utilise pas les TIC de manière optimale à cet égard.

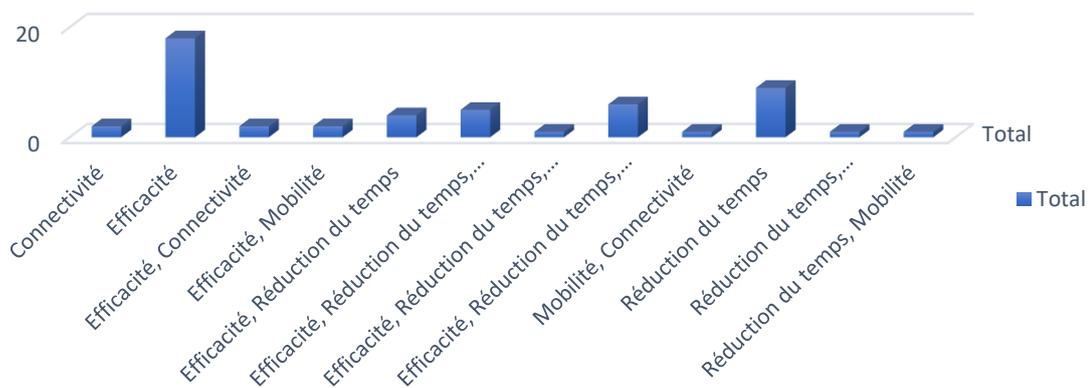
**Figure n°25 : Évaluation de l'utilisation des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°26 qui symbolise les caractéristiques associées aux TIC selon les répondants, sur un total de 52 répondants, les caractéristiques principales associées aux TIC sont l'efficacité et la réduction du temps (18 personnes), suivies de l'efficacité, la réduction du temps et la connectivité (5 personnes) et l'efficacité, la réduction du temps, la mobilité et la connectivité (6 personnes).

Figure n°26 : Caractéristiques associées aux TIC selon les répondants.

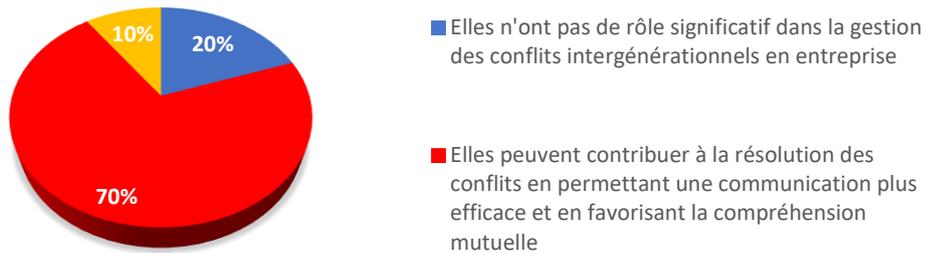


Source : Figure réalisé à partir des données collectées

De la figure n°27 qui représente la perception du rôle des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels, sur un total de 51 répondants, 36 personnes (70%) estiment que les TIC peuvent contribuer à la résolution des conflits intergénérationnels en permettant une communication plus efficace et en favorisant la compréhension mutuelle. 10 personnes (20%)

pensent que les TIC n'ont pas de rôle significatif dans la gestion des conflits intergénérationnels. 5 personnes (10%) estiment que les TIC peuvent exacerber les conflits en créant des malentendus et des incompréhensions entre les employés de différentes générations.

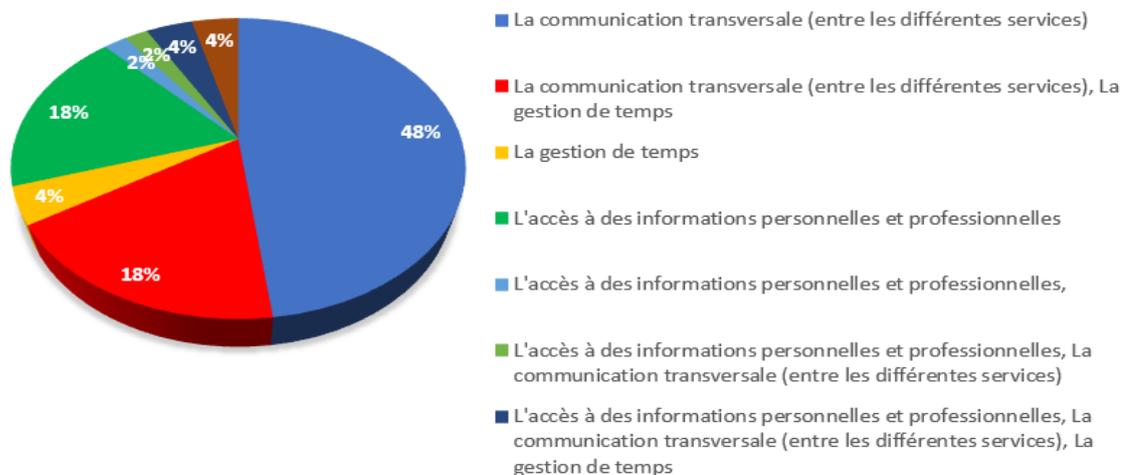
**Figure n°27 : Perception du rôle des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°28 qui représente les changements suite à l'implantation des TIC dans le service marketing, sur un total de 50 répondants, la majorité des changements liés à l'implantation des TIC dans le service marketing sont liés à la communication transversale entre les différents services (24 personnes), suivie de la gestion du temps (9 personnes) et de l'accès aux informations personnelles et professionnelles (9 personnes).

**Figure n°28 : Changements suite à l'implantation des TIC dans le service marketing.**



Source : Figure réalisé à partir des données collectées.

De la figure n°29 qui illustre l'observation de l'utilisation des TIC dans le service marketing, sur un total de 52 répondants, 42 personnes (81%) remarquent l'utilisation des TIC dans le service marketing de leur établissement, tandis que 10 personnes (19%) ne le remarquent pas.

**Figure n°29 : Observation de l'utilisation des TIC dans le service marketing.**



**Source :** Figure réalisé à partir des données collectées.

### Discussions AXE 3 :

L'analyse des tableaux permet de comparer les résultats observés avec les concepts théoriques concernant l'utilisation des TIC, la gestion des conflits intergénérationnels et l'impact des TIC sur la communication et la gestion du temps. On constate une certaine concordance entre la pratique et la théorie, ainsi que des concepts théoriques qui trouvent leur place dans la pratique, mais également des aspects manquants.

Dans la figure n° 14, la majorité des répondants estime que leur entreprise utilise de manière optimale les TIC pour gérer les conflits intergénérationnels. Cela concorde avec la théorie qui met en avant le potentiel des TIC pour faciliter la communication et favoriser la compréhension mutuelle entre différentes générations au sein d'une organisation. Ainsi, le concept théorique de l'utilisation des TIC pour gérer les conflits intergénérationnels se retrouve dans la pratique.

De même, la figure n° 26 révèle que la plupart des répondants reconnaissent que les TIC peuvent jouer un rôle significatif dans la résolution des conflits intergénérationnels en améliorant la communication et en favorisant la compréhension mutuelle. Cela correspond à la théorie qui souligne l'importance des TIC pour faciliter la communication efficace et réduire les malentendus entre les différentes générations. Ainsi, le concept théorique de l'impact positif des TIC sur la gestion des conflits intergénérationnels est corroboré par la pratique.

Concernant l'impact des TIC sur la communication et la gestion du temps, le tableau 18 révèle que l'implantation des TIC a conduit à des changements positifs tels que l'amélioration de la communication transversale entre les services et un meilleur accès aux informations personnelles et professionnelles. Ces résultats sont en adéquation avec la théorie qui met en avant l'efficacité des TIC dans la communication et la gestion du temps. Ainsi, les concepts théoriques de l'amélioration de la communication transversale et de l'accès aux informations sont confirmés par la pratique.

Cependant, il convient de noter qu'il existe également des aspects manquants dans la pratique. Par exemple, dans la figure n° 25, bien que l'efficacité et la réduction du temps soient mentionnées, d'autres concepts théoriques tels que la mobilité et la connectivité sont moins fréquemment évoqués. Cela suggère que la pratique pourrait ne pas pleinement reconnaître l'importance de ces aspects dans l'utilisation des TIC.

En conclusion, les résultats pratiques des tableaux correspondent en grande partie aux concepts théoriques concernant l'utilisation des TIC, la gestion des conflits intergénérationnels et l'impact sur la communication et la gestion du temps. Cependant, certains aspects théoriques tels que la mobilité et la connectivité semblent moins présents dans la pratique, soulignant ainsi un potentiel d'amélioration et d'approfondissement dans l'utilisation des TIC. Il est donc important d'encourager une prise de conscience plus complète des avantages potentiels de ces concepts afin de maximiser l'utilisation des TIC dans ces domaines. A cet effet, nous retraçons les atouts et les faiblesses de CEVITAL au regard de sa stratégie de communication interne. Ils peuvent ainsi être considérés comme un benchmark de perspectives à suivre et/ou à prendre en considération :

Atouts de CEVITAL en matière de communication interne :

1. Structure organisationnelle claire : CEVITAL peut bénéficier d'une structure hiérarchique bien définie, ce qui facilite la circulation des informations et la transmission des directives au sein de l'entreprise.
2. Utilisation des technologies de communication : L'entreprise peut tirer parti des outils technologiques modernes, tels que les plateformes intranet, les applications de messagerie interne et les outils de visioconférence, pour faciliter la communication et le partage d'informations entre les différentes générations de collaborateurs.

3. Culture de collaboration : CEVITAL peut favoriser une culture d'échange et de collaboration entre les différentes générations en encourageant les initiatives transversales, les projets d'équipe et les espaces de travail partagés.
4. Écoute active : L'entreprise peut mettre en place des mécanismes pour favoriser l'écoute active des collaborateurs de toutes les générations, en organisant des réunions régulières, des sondages internes ou en offrant des canaux de rétroaction ouverts.

Faiblesses potentielles de CEVITAL en matière de communication interne :

1. Manque de canaux de communication dédiés : L'entreprise peut souffrir d'un manque de canaux de communication spécifiquement dédiés à la communication interne, ce qui peut entraîner des problèmes de flux d'informations entre les différentes générations de collaborateurs.
2. Résistance au changement : Les générations plus anciennes peuvent être réticentes à l'adoption de nouvelles technologies et à l'utilisation d'outils de communication numériques, ce qui peut entraver la communication interne efficace.
3. Barrières linguistiques et culturelles : Dans un environnement multiculturel et multilingue comme celui de CEVITAL, les différences linguistiques et culturelles peuvent constituer des obstacles à une communication fluide et compréhensible entre les différentes générations de collaborateurs.
4. Manque de formation et de sensibilisation : L'entreprise peut négliger la formation et la sensibilisation des employés à l'importance de la communication intergénérationnelle, ce qui peut conduire à des malentendus et à des conflits entre les générations.

## **Conclusion**

Les discussions menées mettent en évidence des points importants concernant l'utilisation des TIC dans la communication interne et la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises. Les résultats pratiques confirment la convergence entre la pratique et la théorie, avec une reconnaissance des problèmes liés aux différences générationnelles et un accent mis sur le manque de communication et de collaboration. Les solutions proposées, telles que l'amélioration de la communication, la collaboration intergénérationnelle et l'utilisation des

TIC, correspondent aux recommandations théoriques. De plus, les résultats soulignent l'importance des TIC dans la gestion des conflits intergénérationnels en améliorant la communication, favorisant une compréhension mutuelle et facilitant l'accès aux informations. Ainsi, ces discussions fournissent des preuves cohérentes avec la théorie, confirmant que l'utilisation active des TIC peut contribuer à améliorer la communication interne et la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises.

Les discussions menées apportent des réponses aux hypothèses formulées :

Hypothèse 1 : L'utilisation active des TIC dans la communication interne permettra d'améliorer la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises. Les résultats pratiques corroborent cette hypothèse en montrant que l'utilisation des TIC peut favoriser la communication intergénérationnelle, réduire les malentendus et faciliter la compréhension mutuelle entre les générations. Les solutions proposées, telles que l'amélioration de la communication et la création d'équipes de travail intergénérationnelles, correspondent aux recommandations théoriques pour favoriser une collaboration positive entre les générations.

Hypothèse 2 : L'intégration des TIC dans la communication interne favorisera une meilleure compréhension et une communication plus fluide entre les différentes générations au sein des entreprises. Les résultats pratiques soutiennent cette hypothèse en montrant que l'utilisation des TIC peut améliorer la communication et favoriser une meilleure compréhension entre les générations. Les répondants reconnaissent que les TIC jouent un rôle significatif dans la résolution des conflits intergénérationnels en améliorant la communication et en favorisant la compréhension mutuelle. De plus, l'implantation des TIC conduit à des changements positifs tels que l'amélioration de la communication transversale entre les services et un meilleur accès aux informations, ce qui contribue à une communication plus fluide entre les différentes générations.

Hypothèse 3 : L'utilisation des TIC n'est pas forcément favorisée par les jeunes pour améliorer la communication interne, les résultats pratiques soutiennent cette hypothèse en montrant que bien que les TIC puissent offrir des moyens de communication efficaces pour résoudre les conflits intergénérationnels en entreprise, leur utilisation n'est pas toujours favorisée par les jeunes. Les entreprises doivent être conscientes de ces différences et travailler à trouver des solutions pour favoriser une collaboration harmonieuse entre les générations.

En conclusion, les discussions fournissent des preuves cohérentes avec la théorie concernant l'utilisation des TIC pour améliorer la communication interne et la collaboration intergénérationnelle. Les résultats pratiques confirment que l'utilisation active des TIC favorise une meilleure compréhension et une communication plus fluide entre les générations, réduisant ainsi les tensions intergénérationnelles et contribuant à une collaboration plus efficace au sein des entreprises.

# **Conclusion générale**

### Conclusion Générale

En conclusion, le management intergénérationnel présente plusieurs enjeux importants pour les organisations. Il vise à favoriser l'intégration, la motivation et le développement professionnel des travailleurs de différentes générations, tout en encourageant la transmission des compétences des plus expérimentés aux plus jeunes. La diversité générationnelle au sein des équipes apporte des avantages tels que l'innovation, la créativité et l'intelligence collective, ce qui contribue à la performance globale des organisations. De plus, l'emploi de travailleurs d'âges divers permet de mieux comprendre les besoins des clients et renforce l'image de marque de l'organisation en tant qu'employeur.

Tout d'abord, nous avons constaté que l'utilisation active des TIC dans la communication interne a un impact positif sur la collaboration intergénérationnelle au sein des entreprises. Les résultats ont montré que l'intégration des TIC favorise une meilleure compréhension mutuelle et facilite la communication fluide entre les différentes générations. Cela confirme notre première hypothèse selon laquelle l'utilisation active des TIC dans la communication interne contribue à améliorer la collaboration intergénérationnelle.

De plus, l'analyse des réponses a révélé que les TIC jouent un rôle essentiel dans la gestion des conflits intergénérationnels. En permettant une communication plus efficace, les TIC favorisent la résolution des conflits et contribuent à une meilleure harmonie entre les générations au sein de l'entreprise. Cela appuie notre deuxième hypothèse selon laquelle l'intégration des TIC dans la communication interne favorise une meilleure compréhension et une communication fluide entre les différentes générations. Plusieurs questions ont été abordées afin de mieux comprendre l'impact des (TIC) sur la communication interne et la collaboration entre les différentes générations au sein d'une entreprise. La première question portait sur la manière dont les TIC facilitent la communication interne entre les générations. Les TIC offrent des outils et des plateformes qui permettent un échange rapide et efficace d'informations, tels que les e-mails, les messageries instantanées et les intranets. De plus, les formats multimédias, tels que les vidéos et les webinaires, favorisent une meilleure compréhension et engagement des différentes générations. La deuxième question explorait l'impact des TIC sur la communication interne et la collaboration intergénérationnelle en entreprise. Les TIC ont un impact significatif en permettant une communication en temps réel et une accessibilité constante aux informations, favorisant ainsi une meilleure coordination entre les générations.

Les outils de collaboration en ligne, tels que les plateformes de partage de fichiers et les espaces de travail virtuels, facilitent la collaboration et le partage des connaissances. De plus, les TIC offrent la possibilité de maintenir des communications asynchrones, s'adaptant ainsi aux préférences de travail et de communication de chaque génération.

Enfin, la troisième question portait sur les meilleures pratiques de management intergénérationnel favorisant une communication efficace et une collaboration harmonieuse au sein de l'organisation. Parmi ces pratiques, il est essentiel d'encourager la diversité et l'inclusion en reconnaissant les contributions uniques de chaque génération. Le mentorat intergénérationnel facilite l'échange de connaissances et d'expériences, tandis qu'une communication ouverte et transparente favorise un dialogue fluide. L'apprentissage continu et le travail d'équipe intergénérationnel renforcent l'adaptabilité et la collaboration. Sensibiliser et former les managers à la gestion d'équipes intergénérationnelles crée un environnement propice à une communication efficace et à une collaboration harmonieuse, tirant ainsi le meilleur parti des talents et des compétences de chaque génération.

Cependant, il est important de prendre en compte certaines limites de cette étude. Premièrement, les réponses au questionnaire peuvent être influencées par des préjugés ou des erreurs, ce qui peut remettre en question la fiabilité des résultats obtenus. Deuxièmement, les résultats sont basés sur un contexte spécifique et peuvent ne pas être généralisables à d'autres industries ou tailles d'entreprises. Troisièmement, l'évolution constante des TIC et des pratiques organisationnelles peut rendre les résultats moins pertinents à mesure que de nouvelles technologies émergent. Enfin, l'évaluation subjective des résultats et l'impact des facteurs externes peuvent également limiter l'interprétation des conclusions.

Malgré ces limites, il existe plusieurs perspectives pour le futur de la recherche dans ce domaine. Il est nécessaire de poursuivre les études afin de mieux comprendre les défis spécifiques liés à l'intégration des TIC dans la communication interne et la collaboration intergénérationnelle. Les recherches futures pourraient se concentrer sur des études de cas approfondies dans divers secteurs et entreprises pour obtenir des insights plus précis. De plus, il est essentiel de suivre les évolutions technologiques et de développer des stratégies adaptées pour maximiser l'efficacité des TIC dans le contexte intergénérationnel. Enfin, il serait bénéfique de mener des études longitudinales pour évaluer l'impact à long terme de l'utilisation des TIC sur la collaboration intergénérationnelle et les performances organisationnelles.

Si on venait à dresser une feuille de route immédiate à formuler aux membres de pilotage du Groupe CEVITAL en reconsidérant les éléments susmentionnés, elle serait formulée comme suit :

Liens entre le management intergénérationnel, la communication interne et les TIC pour CEVITAL :

1. Utilisation des TIC pour faciliter la communication interne :
  - CEVITAL peut utiliser des outils de communication numériques tels que les e-mails, les plateformes de messagerie instantanée ou les intranets pour permettre une communication rapide et efficace entre les différentes générations d'employés.
  - Les TIC peuvent aider à surmonter les barrières liées à la distance géographique ou à la hiérarchie en facilitant la circulation de l'information à travers les différents niveaux et sites de l'entreprise.
2. Les TIC comme moyen de collaboration et de partage de connaissances :
  - CEVITAL peut mettre en place des plateformes ou des outils de collaboration en ligne qui encouragent les échanges d'idées, la cocréation et le partage des connaissances entre les employés de toutes les générations.
  - Les TIC peuvent faciliter l'accès aux informations, aux bases de données et aux ressources internes, ce qui permet aux employés de s'informer et de se former continuellement.
3. Les TIC pour l'adaptation aux préférences de chaque génération :
  - CEVITAL peut utiliser des approches personnalisées pour la communication interne en utilisant divers canaux de communication, tels que les réseaux sociaux d'entreprise, les vidéos en ligne ou les applications mobiles, afin de répondre aux préférences de communication de chaque génération.

Atouts potentiels de CEVITAL dans ce domaine :

- CEVITAL peut bénéficier d'une structure organisationnelle claire qui facilite la circulation des informations et la transmission des directives, favorisant ainsi la communication interne.
- L'entreprise peut tirer parti des outils technologiques modernes pour faciliter la communication et le partage d'informations entre les différentes générations d'employés.
- CEVITAL peut favoriser une culture de collaboration en encourageant les initiatives transversales et les projets d'équipe, ce qui peut faciliter la communication intergénérationnelle.

Faiblesses potentielles de CEVITAL dans ce domaine :

- L'entreprise peut rencontrer des défis liés à la résistance au changement, en particulier chez les générations plus anciennes, qui peuvent être moins familières ou réticentes à l'utilisation des TIC dans la communication interne.
- Les différences linguistiques et culturelles présentes dans un environnement multiculturel peuvent constituer des obstacles à une communication interne fluide entre les différentes générations d'employés.
- CEVITAL peut avoir besoin de renforcer la formation et la sensibilisation de ses employés à l'importance de la communication intergénérationnelle et à l'utilisation des TIC dans ce contexte.

Ces atouts et faiblesses sont des hypothèses générales basées sur les considérations courantes liées à la communication interne, au management intergénérationnel et à l'utilisation des TIC. Il est important

Dans cette étude, nous avons examiné le lien entre le management intergénérationnel, la communication interne et le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC), en nous concentrant sur l'entreprise CEVITAL de Bejaia. Les résultats mettent en évidence plusieurs points importants :

### 1. Les TIC comme facilitateur de la communication interne :

- Les TIC, tels que les e-mails, les plateformes de messagerie instantanée et les intranets, offrent à CEVITAL des moyens rapides et efficaces de communication interne entre les différentes générations d'employés.
- Ces outils permettent de surmonter les barrières liées à la distance géographique et à la hiérarchie, facilitant ainsi la circulation de l'information à travers l'entreprise.

### 2. Les TIC pour la collaboration et le partage de connaissances :

- CEVITAL peut utiliser des plateformes de collaboration en ligne pour encourager l'échange d'idées, la cocréation et le partage des connaissances entre les employés de toutes les générations.
- L'accès facilité aux informations, aux bases de données et aux ressources internes grâce aux TIC permet aux employés de s'informer et de se former en continu.

### 3. Adaptation des TIC aux préférences de chaque génération :

- L'utilisation de canaux de communication personnalisés, tels que les réseaux sociaux d'entreprise, les vidéos en ligne et les applications mobiles, permet à CEVITAL de répondre aux préférences de communication spécifiques à chaque génération.

Les atouts identifiés pour CEVITAL dans ce domaine comprennent une structure organisationnelle claire favorisant la communication interne, l'utilisation des outils technologiques modernes et une culture de collaboration encourageant la communication intergénérationnelle. Cependant, certaines faiblesses peuvent être présentes, notamment la résistance au changement chez les générations plus anciennes et les barrières linguistiques et culturelles dans un environnement multiculturel.

Cependant, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir notre compréhension de l'impact des TIC sur la gestion des conflits intergénérationnels et pour développer des stratégies plus adaptées aux préférences générationnelles. Ces efforts

contribueront à améliorer les pratiques de management intergénérationnel et à favoriser une meilleure utilisation des TIC pour une communication interne plus efficace dans les entreprises.

## **Références bibliographiques**

### Références bibliographiques

- Amarger, S., & Bon, J. (2017). *Management des systèmes d'information*. Paris: Pearson.
- Anthony, D. (2006). *La communication d'entreprise*.
- Arcand, & Bourbeau. (1998). *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*. Paris: Cec.inc.
- Attias-Donfut, C. (1991). *Génération et âges de la vie*. Paris: Puf.
- Beligond, A. (2018). *Les clés du management intergénérationnel en mode collaboratif*. Paris: Afnor.
- Benhamou, F. (2015). *Les TIC : enjeux et implications économiques*. Paris: La Découverte.
- Bligonde, A. (2018). *Les clés du management intergénérationnel en mode collaboratif*. Paris: Afnor.
- Bodin, J. (2018). *Management des organisations : Principes et bonnes pratiques*. Paris: Pearson.
- Bouquin, H. (2013). *Management des technologies de l'information : De la stratégie aux applications*. Paris: Dunod.
- Bourgeois, D. (2012). *Management et gestion des systèmes d'information*. Paris: Pearson Education.
- Briand, H., & Fladenmuller, F. (2019). *Data management : gestion de données et big data*. Paris: Dunod.
- Bruno, H., & Maurice, I. (2002). *Drh, tirez parti des technologies*. Paris: D'organisation.
- Carré, D., & Louche, C. ((2015)). La génération Y : Enjeux managériaux et défis sociétaux. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. Revue française de gestion*, 29-47.
- Castells, M. (2014). *Réseaux de communication*. Paris: La Découverte.
- Charpentier.p. (1997). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Nathan.
- Charron.L.J, S. S. (2004). *Organisation et gestion de l'entreprise* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Cordier, M., Fabbe-Costes, N., & Roussat, C. (2014). *Management des systèmes d'information*. Paris: Dunod.
- Deloitte. (2019, Mai 5). *Deloitte*. Récupéré sur Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

- Dement-lugol, Kempf, A., & Scibetta, R. (2006). *La communication de l'entreprise ; stratégie et pratiques*. Paris: Armand Colin.
- Detrie.Ph, & Catherine, B. (2001). *la communication interne au services du management*. Paris: Liaisons.
- Dobiecki, B. (1996). *Communication des entreprises et des organisations*. Paris: Marketing.
- Ducharme, M., & Martin, E. (2014). *Favoriser la communication, la collaboration et l'innovation*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Fauroux, B. (2016). *La gestion de projet*. Paris: Pearson.
- Favier, M., Lièvre, P., & Ravat. (2017). *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris: Dunod.
- Feng, M. (2020). Mieux comprendre les réponses des managers de proximité face au techno-stress : une perspective critique.
- Feyer, D., & Tuy, B. (2016). *Management de la qualité et de la sécurité des systèmes d'information*. Paris: Dunod.
- Fiorito, J., Jarley, P., & Delaney, J. (2000). The Adoption of Information Technology by U.S. National Unions.
- Fleury, & Quélin. (2016). *Stratégie et management des systèmes d'information*. Londre: Pearson.
- Flichy, P. (1010). *L'imaginaire d'Internet*. Paris: La Découverte.
- Girard-Guerraud, C. (2018). *Les défis du management intergénérationnel*. Paris: Dunod.
- Godbout, J.-F., & Lefrançois, P. (2017). Les baby-boomers. *Presses de l'Université Laval*, 28.
- Gondim, R., Mérindol, V., & Paradeise, C. (2015). Génération Y et pratiques managériales: Le cas des entreprises de la région Rhône-Alpes. *Presses universitaires de Grenoble*, 26.
- Gouarne J, M. (1998). *Le projet décisionnel*. Paris: Eyrolles.
- Guffey, M. E., Loewy, D., & Almonte, R. (2019). *Essentials of business communication* (éd. 11e ). Stamford: Cengage Learning.
- Habib, M. (2013). *Les générations au travail : l'impact de l'âge sur les styles de management*. Paris: Eyrolles.
- Hammi, L. (2010). *Le communication dans l'entreprise*. Tizi ouzou.
- J-C, C., & S, T. (1999). *Groupware et intranet*. Paris: Dunod.

- Jean-Marc, D., & Jacques, I. (2013). *La communication interne stratégies et techniques* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Jean-Yves, P. (2003). *Le manuel du knowledge management* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Joshi, A., Dencker, J., C. F. G., & Martocchio, J. (2010). *Unpacking generational identities in organizations*. Knoxville: Academy of Management Review.
- Kalika, M. (2008). *Management des systèmes d'information*. Paris: Dunod.
- Kossai, M. (2013). *Les technologies de l'information et des communications, le capital humain, les changements organisationnelle et la performance*. Paris: Science économiques .
- Kotler, P., & Dubois, B. (2000). *Marketing Management* (éd. 10e). Paris: Dunod.
- L. Dément, Kempfle, A., M. Rapidel, & C. Sciebitta. (2005). *La communication de l'entreprise ; stratégie et pratiques*. Paris: Armand Colin.
- Laetitia, L. (2010). *L'essentiel de la GRH* (éd. 4e). Paris: Lextenso.
- Laetitia, L. (2015). *L'essentiel de la GRH* (éd. 9e). Paris: Gualino.
- Lafond, S. (2019). *Le management intergénérationnel : comment gérer les relations entre les générations dans l'entreprise*. Londres: Pearson Education.
- Laroche, H. (2019). *Gérer les générations*. Paris: Dunod.
- Lequeux, J. L. (1999). *Management avec ERP, progiciels de gestion intégrés et internet*. Paris: D'organisation.
- Lesarve, L. (2001). *Theorie de la communication et nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Grenoble.
- Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2012). *Communicator, toute la communication d'entreprise* (éd. 6e). Paris: Dunod.
- Marie-Hélène, & Westphalen. (2001). *Communicator: toute la communication d'entreprise* (éd. 6e). Malakoff: Dundo.
- Mart, J., & Igalens, D. J. (2009). *La communication interne stratégie et pratiques*. Paris: Dunod.
- Martin, & Jean-Claude. (1999). *Le guide de la communication*. Paris: Marabout.
- Montagner, J. L. (2001). *construire son réseaux d'entreprise*. Paris: Eyrolles.
- Morel, P. (2015). *Communication d'entreprise-stratégie techniques*. Paris: Studyrama Pro.
- Naschberger, C. (2017). *Le management intergénérationnel en pratique*. Paris: Dunod.

- Nicole, D., & Thierry, L. (2004). *La communication interne de l'entreprise* (éd. 4e ). Paris: Dunod.
- Nicole, D., & Thierry, L. (2014). *La communication interne des entreprises* (éd. 7e). Paris: Dunod.
- Olivier, M. (2016, juin 1). Récupéré sur [olivier-moch.over-blog.net](http://olivier-moch.over-blog.net).
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération y & z : le grand défi intergénérationnel* . Louvain-la-Neuve: Deboeck supérieur.
- Pateyron, & Emmanuel. (1996). *Les NTIC et l'entreprise*. Paris: economica.
- Pijoan, N., & Chevance, A. (2012). Coopérations intergénérationnelles: Quels outils mobilisés pour quels objectifs? *La Revue des Sciences de Gestion*, 60.
- Pinet, C. (2012). *10 clés pour la sécurité de l'information : ISO/CEI 27001*. Saint-Denis: Afnor.
- Reix, R. (2005). *Système d'information et management des organisations*. Paris: Vuibert, .
- Robert.Le. (1976). *Initiation aux techniques commerciales* . Paris: Entreprise Moderne.
- Saadoun, M. (2000). *Technologie de l'information et management*. Paris: Hermes.
- Saadoun.M. (1998). *Avec le temps*. Paris: D'organisation .
- Sahraoui, H., & Temnati, L. (2019). La problématique de l'intégration de la dimension RH dans les décisions stratégiques de l'entreprise. *Revue ISG n°2*, 24.
- Sandron, F. (2010). L'échange intergénérationnel face à la modernisation en milieu rural à Madagascar. Paris.
- Stantonj, M. (1991). *Marketing savoir faire* (éd. 2e). Paris: Economic.
- Strauss, W., & et Howe, N. (2007). *Les enfants du millénaire : Les jeunes de 2000 à 2020*. Québec: Logiques.
- Tabei, F. (2009). Approche communicationnelle du recours aux TIC dans l'enseignement supérieur tunisien : le cas du projet de l'enseignement à distance aux Instituts supérieurs des Etudes technologiques.
- Taskin, L., & Kalika, M. (2014). L'impact de la diversité générationnelle sur la performance de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 129-144.
- Tiffreau, J.-P., & Cabin, P. (2018). *Management intergénérationnel* . Paris: Dunod.
- Touriki, F. ( 2005). Les technologies de l'information et de la communication : outils d'amélioration de la collaboration au sein d'une communauté de pratique gérontologique. Aix marseille.

Touzard, H. (2019). *Le guide de la collaboration en entreprise*. Paris: EYrolles.

Turban, E., & Volonino, L. (2011). *Information technology for management: improving strategic and operational performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Westphalien, M.-H. (1998). *communicateur* (éd. 3e ). Paris: Dundo.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Paris: Amacom.

# **Annexes**

# MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ET COMMUNICATION INTERNE : LE RÔLE DES TIC

## CAS : SPA CEVITAL

**Résumé :** Le présent travail traite sur le management intergénérationnel et la communication interne, en mettant en évidence le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'implémentation des mécanismes du management intergénérationnel au sein du groupe agroalimentaire CEVITAL. Basée sur une approche de perception, les salariés ont été questionnés sur la promotion de la collaboration intergénérationnelle et leur cohabitation sous l'usage des TIC. L'analyse des pratiques organisationnelles révèle des résultats positifs, confirmant que l'utilisation active des TIC favorise une meilleure communication interne et facilite la collaboration intergénérationnelle. Des perspectives futures sont proposées afin d'exploiter pleinement le potentiel des TIC dans ce domaine et de relever les défis éventuels.

**Mots clés :** management intergénérationnel, communication interne, technologies de l'information et de la communication, collaboration, perception.

**Abstract:** This present study focuses on intergenerational management and internal communication, highlighting the role of information and communication technologies (ICT) in implementing intergenerational management mechanisms within the CEVITAL agri-food group. Based on a perception-based approach, employees were questioned about the promotion of intergenerational collaboration and their cohesion under the use of ICT. Analysis of organizational practices reveals positive results, confirming that the active use of ICT promotes better internal communication and facilitates intergenerational collaboration. Future perspectives are proposed to fully exploit the potential of ICT in this field and address potential challenges.

**Keywords:** intergenerational management, internal communication, information and communication technologies, collaboration, perception.

**DAHASSE Dalia & HAMMACHE Melissa**