



**CHAIRE MANAGEMENT
ET DIVERSITÉ**
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

LA NOTION DE GENERATION EN ORGANISATION : UN ETAT DES LIEUX

Mélia Djabi

DRM CNRS UMR 7088
Université Paris Dauphine
melia.djabi@gmail.com

Sakura Shimada

DRM CNRS UMR 7088
Université Paris Dauphine
sakura.shimada@gmail.com

Ce travail de recherche bénéficie du support de la Chaire de la Fondation Paris-Dauphine
« Management et diversité » soutenue par le Club XXIème Siècle, l'Université Paris-
Dauphine, GDF SUEZ, La Poste, la MACIF et SFR.



Résumé :

Cet article propose de comprendre comment les chercheurs en management se saisissent du concept de génération en organisation. Cette méta-analyse repose sur une grille d'analyse conceptuelle qui permet aux auteurs de classer 65 articles selon les niveaux (société, carrière, organisation, et poste) et les dimensions (âge, cohorte, et période/événement) générationnelles auxquels les articles analysés se rapportent. Les résultats laissent apparaître des conceptualisations variées de la notion de génération, mais aussi une focalisation sur les dimensions d'âge et de cohorte au niveau sociétal. Plusieurs explications sont avancées : la désynchronisation récente des dimensions et niveaux générationnels, la jeunesse des modèles théoriques, les raccourcis conceptuels amplifiés par les médias et le format des dispositifs méthodologiques employés par les chercheurs. Cet article offre aux chercheurs et praticiens une vision plus « réaliste » car plus complexe du phénomène générationnel en organisation et met en évidence des domaines de recherche qui demeurent inexplorés.

Mots-clés : génération, intergénérationnel, âge, cohorte, grille d'analyse, méta-analyse



INTRODUCTION

Le concept de génération constitue une thématique d'actualité dans les médias destinés au grand public, mais également dans la littérature académique et managériale. Cet engouement est à la mesure des enjeux managériaux qu'il sous-tend. Ces enjeux peuvent être scindés en deux catégories. D'une part les problématiques circonscrites à une génération particulière. C'est le cas des questions d'intégration et de fidélisation de la « génération Y », ou de celles relatives au maintien des compétences et à la motivation des salariés en fin de carrière (eg. Courault et al., 2004; Huyez-Levrat, 2007; Bugand et al., 2009). D'autre part, les questions relatives à l'inter-génération, tel que le défi de la coopération et de la transmission intergénérationnelle de savoirs (eg. Cartigny, 2003; Abattu et Lamotte, 2005; Cloutier et al., 2012). Si la notion de génération représente de forts enjeux, la littérature qui s'y rapporte souffre de limites conceptuelles et méthodologiques : définitions multiples et confusions terminologies, ambiguïtés méthodologiques et résultats contradictoires. La comparaison des résultats, l'accumulation et la construction des connaissances sur le sujet n'est donc pas favorisée.

Conscient de ses limites, cet article propose de réaliser une méta-analyse de la littérature afin de comprendre comment les recherches se saisissent du concept de génération en organisation.

La génération peut se définir comme un ensemble de personnes partageant une localisation temporelle qui leur est propre (Joshi et al., 2011). Les différentes générations se situent donc dans un rapport de succession temporelle. Les membres d'une génération sont conscients de leur localisation temporelle distinctive, particularité également reconnue par les autres générations et qui donnerait lieu à des « effets de génération ». L'héritage de différentes disciplines donne lieu à trois approches de générations : la catégorie d'âge, la cohorte sociétale, et la génération de période/événement. Ces trois approches de niveau sociétal ont été partiellement transposées, affinées et circonscrites au contexte organisationnel (eg. Wade-Benzoni, 2002; Joshi et al., 2010; Joshi et al., 2011), permettant ainsi de souligner les empreintes temporelles laissées par l'organisation, la carrière ou encore le poste sur un ensemble d'individus.

En complétant et comparant les différentes définitions du concept de génération, nous proposons de le décomposer en fonction des différents niveaux (société, carrière, organisation, et poste) et différentes dimensions (âge, cohorte, et période/événement) auquel il se rapporte dans la sphère organisationnelle.

A partir de cette grille, nous avons classé 65 articles traitant du concept de génération en organisation, sélectionnés en fonction de la revue académique et par mots clés sur une période datant de 1990 à 2012. Les articles ont été codés selon leur définition de la génération et sur la validation ou pas d'un effet de génération dans leurs résultats.

Nos résultats laissent apparaître des conceptualisations variées de la notion de génération dans les recherches en management, mais aussi une focalisation sur les dimensions d'âge et de cohorte au niveau sociétal. Des explications peuvent être trouvées dans la désynchronisation récente des dimensions et niveaux générationnels, la jeunesse des modèles théoriques, les



raccourcis conceptuels amplifiés par les médias, et par le format des dispositifs méthodologiques employés par les chercheurs.

En identifiant différentes dimensions et niveaux de génération, notre article offre une vision plus complexe du phénomène générationnel en organisation. L'effort de distinction des différentes approches est indispensable afin de pouvoir proposer des solutions managériales adaptées. La classification des articles selon cette grille, permet de mettre en évidence des domaines de recherche relatifs à la notion de génération qui demeurent inexplorés.

Le plan de l'article est le suivant : tout d'abord, nous proposons (1) un cadre synthétisant les différents niveaux et dimensions de la génération en organisation. Après avoir présenté (2) la méthodologie de sélection, de codage et de classification des articles, nous exposons (3) les résultats de notre analyse, pour conclure sur (4) une discussion des résultats et des limites de cette recherche.

1. La diversité sémantique de la notion de génération en management

Les notions de génération et d'intergénérationnel sont mobilisées dans une diversité de champs disciplinaires. « En circulant d'un registre à l'autre et entre disciplines, la notion de génération a acquis ainsi de multiples connotations d'où l'ambiguïté sinon la confusion de ses usages » (Menger, 2009:17). Cette « confusion » en termes d'usages, unanimement reconnue par la communauté scientifique, est notamment repérable dans les travaux en management qui ont hérité de cette polysémie. Afin de mieux cerner les contours de cet « héritage conceptuel », un retour aux origines des définitions de la notion de génération semble nécessaire.

1.1. les différentes dimensions du concept de génération

1.1.1. Définition générique du concept de génération

Une des caractéristiques centrale du concept de génération, quelle qu'en soit la définition retenue, peut être attribuée à l'idée d'un décalage temporel entre des ensembles d'individus. Depuis l'antiquité, les mythologies, religions et philosophies ont eu recours au concept de génération pour mesurer l'écoulement de temps historiques (Attias-Donfut, 1988). Lorsque les premiers essais de théorisation apparaissent en Europe au XIXe et au XXe siècle, la notion de génération est associée à l'évolution de l'Histoire, à l'innovation et au progrès de la société. La théorie de Mannheim (1928), qui marque jusqu'à nos jours la conception de la notion de génération en sociologie, met en lien la montée d'une nouvelle génération et le changement social.

Le concept de génération fait ainsi référence à des populations qui se succèdent dans le temps, au sein d'une société qui, elle-même évolue. Une génération est un ensemble anonyme, avant tout caractérisé par sa localisation temporelle (ibid.). Elle se fonde sur la conscience de ses membres de vivre une temporalité propre qui la différencie de ses prédécesseurs, ainsi que sur la reconnaissance par les autres générations de ses caractéristiques distinctives (Attias-Donfut, 1988). La génération ne forme pas pour autant un groupe homogène et n'implique pas nécessairement des interactions entre les membres (ibid.). Elle s'apparente plus à un système idéologique plutôt qu'à une communauté (Winock, 2011) : si les réponses et positions



adoptées par les membres peuvent être divergentes et contradictoires, elles font système, par rapport à la problématique de leur temps.

Trois approches de la génération peuvent être distinguées, en fonction de l'échelle temporelle prise en référence : la génération comme une catégorie d'âge, la génération comme une cohorte sociétale, et la génération de période. Ces trois approches donnent respectivement lieu à ce qui est communément désigné « effet d'âge », « effet de génération », et « effet de période ».

1.1.2. La génération comme une catégorie d'âge

La génération que nous qualifions de « catégorie d'âge » émerge essentiellement de l'ethnologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. L'approche ethnologique de la génération qui se popularise à partir des années 1950, consacre la définition de la génération à un degré de filiation au sein de la famille (Mentré, 1920; Menger, 2009). Clarifiant le positionnement des individus dans une généalogie, la génération comme catégorie d'âge a une fonction essentiellement classificatoire (Attias-Donfut, 1988). Elle permet de caractériser et de comparer autour de la notion de filiation et de catégorie d'âge, l'organisation sociale de différentes cultures et sociétés. En psychologie et en psychologie sociale, on s'intéresse davantage à la maturité et aux dispositions psychologiques et sociales des individus en fonction de leur catégorie d'âge. L'approche de la génération par l'ethnologie, avec la psychologie et la psychologie sociale, donne naissance à la notion de cycle de vie. Le cycle de vie désigne l'enchaînement de différents échelons que chacun traverse dans sa vie, de l'enfance à la vieillesse (Kessler et Masson, 1985). Chaque échelon est marqué par des rôles sociaux, des responsabilités et des devoirs que lui assigne la société, et les transitions entre ces échelons peuvent donner lieu à des « crises » ou à des « rites de passage ».

Dans cette approche par catégories d'âge, la génération regroupe un ensemble de personnes appartenant à une même phase de vie psychologique et sociale. L'appartenance à une catégorie d'âge renvoie donc à certains traits psychosociologiques, ainsi qu'à des rôles, des droits et devoirs, attribués par la société et intériorisés par les individus. Les caractéristiques, l'étendue et les frontières attribuées à une catégorie d'âge peuvent varier selon le contexte, mais c'est cette structuration sociale des phases temporelles à l'échelle de la vie des individus que nous désignons comme l'approche générationnelle par catégorie d'âge. Nous qualifions d'effet d'âge, tout phénomène pouvant s'expliquer par l'appartenance à une catégorie d'âge. Les problématiques intergénérationnelles entre catégories d'âge sont relatives à la répartition des rôles entre générations, et d'un rapport d'interdépendance au sein d'une filiation. Les crises qui peuvent survenir au moment du passage d'un échelon à un autre relèvent aussi et surtout des modifications des rapports et des rôles intergénérationnels (Attias-Donfut, 1988). De même, les conflits au niveau de la société entre jeunes et adultes sont interprétés par analogie aux conflits familiaux entre enfants et parents (Devriese, 1989).

1.1.3. La génération comme une cohorte sociétale

La génération que nous nommons « cohorte sociétale » provient de la sociologie, et se définit au confluent du temps historique et individuel. Les personnes nées dans un même intervalle temporel sont considérées comme appartenant à une même génération, les membres ayant pour particularité de vivre les mêmes événements à peu près au même âge. La cohorte



sociétale se définit souvent par une tranche d'histoire qui correspondait à la jeunesse de ses membres (e.g. Excousseau, 2000; Préel, 2000; Chauvel, 2001; Préel, 2005). Quatre dénominations générationnelles, issue de la sociologie nord-américaine (eg. Strauss et Howe, 1991; Howe et Strauss, 2007), se sont particulièrement vulgarisées auprès du grand public : les vétérans (nés avant 1945), les baby-boomers (1945 - 1961), la génération X (1962 – 1976), et la génération Y (1977- 1989). On évoque aussi aujourd'hui la génération Z pour qualifier les individus nés après 1989.

D'après Attias-Donfut (1988), une génération porte en elle une « emprunte cognitive », un schéma mental issu d'une construction dialectique des expériences successives. Le vécu de certains événements durant la jeunesse forge un modèle d'interprétation et de jugement propre à chaque génération, à partir duquel vont être interprétées les expériences futures (Schuman et Scott, 1989; Schuman et Rodgers, 2004). Les différentes traces laissées par les expériences successives interagissent entre elles, structurant continuellement le cadre conceptuel d'une génération. Elles sont façonnées par l'enchaînement des expériences vécues, et par la reconstitution du schème d'interprétation idiosyncratique qui en découle (Attias-Donfut, 1988). La sociologie s'attache à comprendre les valeurs, attitudes et comportements d'un groupe d'individus, dans l'interaction entre l'évolution de la société et leur avancé en âge. Nous qualifions d'effet de cohorte, tout phénomène qui peut être expliqué par l'appartenance à une cohorte sociétale.

Les problématiques intergénérationnelles, dans le cadre des cohortes sociétales, s'assimilent souvent à une question interculturelle ou identitaire. Les différences intergénérationnelles de codes et de références susciteraient des difficultés de compréhension et de communication. On parle de « choc » (Préel, 2000) et de « faussé » (Mead, 1971) entre générations.

1.1.4. La génération de période ou d'événement

Les recherches portant sur les différences générationnelle mettent en lumière trois effets entremêlés : l'effet d'âge, l'effet de cohorte, et l'effet de période. Ce modèle à trois temps, issu de la sociologie des âges, se retrouve surtout dans les recherches en sociologie politique, en sociologie économique, et en démographie (Attias-Donfut, 1988).

L'effet d'âge et l'effet de cohorte ont été précédemment abordés. Il s'agit, respectivement, de l'effet lié à la maturation (vieillesse) d'un individu au cours de sa vie, et de l'effet d'être né et d'avoir grandi dans un certains contexte historique. L'effet de période désigne l'effet du moment, dont l'influence porte sur les différentes catégories d'âge et cohortes sociétales en présence (Attias-Donfut, 1988). Il désigne une tendance nouvelle qui ne peut s'expliquer ni par l'avancé en âge, ni par l'appartenance à une cohorte sociétale, mais plutôt comme une réponse à un contexte ou un événement donné. Bien qu'un même contexte puisse être vécu différemment selon l'âge ou la cohorte, les individus qui ont en fait l'expérience en sont marqués, d'une manière ou d'une autre. Qu'il s'agisse d'une situation qui s'étale dans le temps ou d'un événement ponctuel, la vision, les valeurs, les attitudes ou comportements des personnes qui l'ont vécu sont influencées. Les exemples de génération de période/d'évènement sont nombreux, il est aisé d'imaginer que les individus ayant connu certains faits historiques tels que le 11 septembre, le tsunami Japonais ou l'effondrement du



système bancaire aient été marqués même si leur ressenti peut s'avérer différent en fonction des âges et de la cohorte à laquelle ils appartiennent.

Nous qualifions ainsi la génération de période ou d'évènement comme un ensemble d'individus qui ont vécu une temporalité unique, caractérisée par une nouvelle donne contextuelle ou un événement significatif. La génération de période transcende donc différentes catégories d'âge et de cohortes sociétales.

Tout comme les problématiques intergénérationnelles entre cohortes sociétales, celles qui concernent les générations de période/d'évènements se caractérisent par des différences en termes de référentiel. Certaines situations participent à la construction, la réification des schémas cognitifs d'un individu. Ces schémas cognitifs participent à l'interprétation d'évènements en situation, qui conditionnent les attitudes et comportements en réaction. Des individus ayant vécus un même événement significatif vont partager certaines similarités dans leur schéma d'interprétation et ce même s'ils appartiennent à des cohortes distinctes. Au même titre que les conflits intergénérationnels entre cohortes, les différences de codes et de références susciteraient des difficultés de compréhension et de communication entre des générations de périodes distinctes.

Nous résumons les trois approches générationnelles dans le tableau 1.



Dimension de génération	Définition de la génération	Exemples
Catégorie d'âge	Ensemble de personnes qui appartiennent à un même intervalle d'âge caractéristique d'un échelon du cycle de vie.	L'enfance, la jeunesse, l'âge adulte, la vieillesse, etc.
Cohorte sociétale	Ensemble de personnes nées dans un même intervalle temporel et qui, de ce fait, ont vécu les mêmes événements et contexte socio-historiques à peu près au même âge.	Génération baby-boom, X, Y, etc.
Génération de période/événement	Ensemble de personnes qui ont vécu une période ou un événement commun(e) significatif.	Génération qui a connu la guerre du golfe.

Tableau 1. Les dimensions générationnelles

De nombreux chercheurs en sciences démographiques et sociales tentent d'identifier et de séparer ces trois effets au sein d'un phénomène observé (Attias-Donfut, 1988; Menger, 2009), avec, par exemple, le modèle dit APC (age-period-cohort). Pour Attias-Donfut (1988), la tentative d'isoler ces trois effets est non seulement impossible, mais également insensée. La catégorie d'âge n'a de sens que par rapport à des normes sociales d'une période donnée, de même que le processus de vieillissement ne peut faire abstraction de l'époque dans laquelle il s'insère. Dans cet article, nous rejoignons le point de vue d'Attias Donfut sur les limites de la séparation des trois effets, tant du point de vue méthodologique que conceptuel. Cependant, si ces effets sont indissociables, nous pensons qu'il serait utile de différencier la manifestation générationnelle de la cause de cette manifestation. Ainsi, un conflit considéré a priori comme générationnel parce qu'il met en exergue des tensions entre catégories d'âge distinctes, peut en réalité avoir comme principale source un conflit lié à des différences de représentations de l'organisation, générées par un changement organisationnel.

Ainsi, certains chercheurs (eg. Wade-Benzoni, 2002, 2003 ; Joshi et al., 2010, 2011) ont tenté d'appréhender la complexité du phénomène générationnel en organisation. Ils proposent alors des méta-analyses de la littérature sur la notion de génération en organisation.

1.2. *Le concept de génération en organisation*

Les classifications du

Des articles récents (Joshi et al., 2010, 2011 ; Wade-Benzoni, 2002, 2003) mettent en lumière la diversité sémantique que revête la notion de génération en organisation, et proposent aux



chercheurs et praticiens des classifications ou cadres conceptuels susceptibles de les aider dans l'analyse des phénomènes générationnels. L'originalité de leur approche réside dans le fait de considérer que si les générations existent au niveau sociétal, ces dernières sont également circonscrites au contexte organisationnel. Ainsi, les ensembles d'acteurs organisationnels passés, présents et futurs constitueraient des générations de l'organisation.

Pour Wade-Wenzoni (2002 ; 2003), les générations peuvent être identifiées à différents niveaux. Au niveau individuel, la temporalité de la génération est délimitée par la durée d'occupation d'un rôle particulier par l'individu. La personne qui occupait précédemment le poste, celle qui l'occupe aujourd'hui et celle qui lui succédera, constituent chacune une génération distincte, avec une perception et un exercice différents du rôle. Au niveau collectif – groupe d'individu, organisation, industrie ou société –, les générations peuvent se définir selon deux temporalités : la cohorte, ou l'événement. Les membres d'une génération de cohorte partagent une certaine contemporanéité de statut, du fait d'avoir commencé à occuper un même rôle, à un même intervalle temporel dans l'organisation. Les membres d'une génération basée sur un événement partagent un ensemble de paradigmes formés des expériences communes.

Dans la lignée des travaux de Wade-Benzoni (2002, 2003), Joshi et al. (2010, 2011) proposent deux cadres conceptuels au travers desquels ils exposent les différentes formes de génération présentes dans un cadre organisationnel. Dans un premier article (Joshi et al., 2010), les auteurs étudient les conceptualisations multidisciplinaires de la notion de génération à l'aune de la théorie de l'identité sociale. Ils identifient alors trois dimensions de l'identité générationnelle : l'« identité d'âge »¹, l'« identité de cohorte »², et l'« identité occupationnelle »³ (Joshi et al., 2010). L'identité d'âge est construite à partir des expériences communes vécues durant la jeunesse qui forgent une mémoire sociétale collective. Elle correspond donc à la cohorte sociétale énoncée précédemment (1.1.). L'« identité de cohorte » se forge à partir du vécu d'expériences professionnelles communes au sein d'une organisation, conditionnées par le fait d'être entré dans l'organisation durant le même intervalle temporel. Il s'agit donc d'une identité de cohorte au niveau organisationnel telle que définie par Wade-Benzoni (2002). Enfin, « l'identité occupationnelle » provient du fait d'avoir occupé un rôle au sein de l'organisation durant une durée déterminée. Cette dernière facette de l'identité générationnelle renvoie à la dimension individuelle de la génération également définie par Wade-Benzoni (2002).

Conscients de la pertinence à entrevoir la génération à l'échelle organisationnelle, Joshi et al. (2011) proposent une théorisation du concept de génération en organisation dans un article intitulé « Generations in organization ». Poursuivant les écrits de Wade-Benzoni (2002, 2003), ces auteurs considèrent que les individus qui partagent une localisation unique dans une chronologie organisationnelle constituent une génération organisationnelle. Chaque génération organisationnelle porte son empreinte temporelle, sous forme d'attitude, de savoir-faire, de connaissances et de valeurs, qu'elle peut transmettre à la génération suivante. Reprenant les facettes de l'identité générationnelle exposées dans leur précédent article (Joshi

¹ Age-based identity

² Cohort-based identity

³ Incumbency- based identity



et al., 2010), Joshi et al. (2011) proposent trois types de générations : (1) La génération basée sur l'entrée dans l'organisation ; (2) la génération basée sur le passage successif dans des rôles organisationnels ; (3) la génération basée sur un événement organisationnel ponctuel.

La « génération basée sur l'entrée dans l'organisation » repose sur l'idée que toute nouvelle cohorte entrant dans une organisation serait marquée d'une empreinte générationnelle unique, en fonction de l'environnement extra-organisationnelle et/ou de l'expérience commune d'un type de socialisation organisationnelle et de formation. Cette première définition prend donc en considération, l'influence du contexte sociétale et organisationnel sur les individus. La « génération basée sur le passage successif dans des rôles organisationnels » énonce que les individus qui occupent un certains rôle ou une position dans l'organisation pendant un certains temps, portent une empreinte générationnelle unique, basée sur un ensemble d'expériences, d'attitudes et de savoir-faire communs rattachés à ce rôle/poste. Cette seconde génération organisationnelle renvoie explicitement à l'identité occupationnelle définie dans leur article précédent. Enfin, la « génération basée sur un événement organisationnel » ponctuel regroupe des individus qui, du fait qu'ils aient vécu un événement significatif - tel qu'un contexte économique incertain, une série de licenciements ou une fusion-acquisition - sont marqués d'une empreinte générationnelle unique basée sur une expérience commune qui les différencie des individus qui intègrent l'organisation après l'événement. Cette troisième définition fait référence à la génération d'événement définie par Wade-Benzoni (2002, 2003) dans une perspective collective.

Enfin, il convient de citer Troadec (2006) qui, dans une introduction à un numéro spécial sur « la face cachée des générations en entreprise », propose le concept de « génération en entreprise ». L'idée de génération en entreprise se base sur les dispositifs organisationnels et managériaux qui structurent l'évolution professionnelle d'un ensemble d'individu : « *La génération en entreprise définit des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences professionnelles plus ou moins homogènes et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur avancée en âge.* » (2006: 2). L'auteur précise que le changement de règles de jeu organisationnelles et gestionnaires affecte les mécanismes de coopération. Les rapports entre les « générations en entreprise » sont alors source de conflits puisqu'ils traduisent les tensions dues aux changements des normes de coopération au sein du collectif.

Les contributions de Wade-Benzoni (2002, 2003), Joshi et al. (2010, 2011) et Troadec (2006) constituent une avancée considérable dans la recherche sur les générations en organisation en proposant une adaptation de ce concept à l'échelle organisationnelle. Toutefois, nous considérons que leurs définitions pourraient être encore affinées.

Wade-benzoni (2002) comme Joshi et al. (2010, 2011) distinguent la génération de niveau individuel et celle du niveau collectif. Si nous considérons que la distinction des niveaux individuels et collectifs est pertinente, cette dernière se retrouve quel que soit le contexte au sein duquel la génération s'inscrit. Ainsi, nous considérons que plutôt que de distinguer dans l'analyse les niveaux individuel et collectif, qui existent de fait lorsqu'on parle de génération, il convient de distinguer les niveaux générationnels.

Une génération est définie comme un ensemble de personnes qui s'inscrit dans une localisation temporelle. Elle se fonde sur la conscience qu'ont ses membres de vivre une



temporalité propre qui la différencie de leurs prédécesseurs, ainsi que sur la reconnaissance par les autres générations de ses caractéristiques distinctives (Attias-Donfut, 1988). Dans une logique partant du macro vers le micro, une génération peut être ainsi rattachée à différents contextes qui correspondent à autant de temporalités différentes : le contexte sociétal, de carrière, organisationnel, du poste/d'une position donnée. La distinction de ces différentes temporalités nous paraît d'autant plus importante que, longtemps synchronisées au sein d'un cycle de vie normalisé, elles sont aujourd'hui désynchronisées (Raoult et al., 2006).

Par exemple, Joshi et al. (2011) partent du postulat implicite que la socialisation organisationnelle converge avec un échelon du cycle de vie de l'individu : les jeunes actifs. Les individus sont vus de fait comme appartenant à une même cohorte sociétale qui intègre la sphère organisationnelle au même âge et bénéficient des mêmes types de formation. Alors que durant l'époque des Trente Glorieuses, les différentes phases de la vie correspondaient à des rôles sociaux distincts, de même que la vie professionnelle se structurait autour d'un temps linéaire prévisible d'accumulation d'expérience et de connaissances, cette organisation sociale des âges en cycle de vie est remise en cause dans les années soixante-dix (Troadek, 2006). En effet, le marché du travail se restructure, et les évolutions techniques modifient le rôle de l'expérience. Les trajectoires de vie socioprofessionnelle sont instables, plurielles, et se déroulent à travers différentes entreprises, dans une alternance entre des périodes d'activité et d'inactivité (Raoult et al., 2006).

L'âge ne renvoie donc plus nécessairement à l'ancienneté dans une entreprise ni dans un métier. L'organisation du parcours de vie se dés-institutionnalise ; les temps de la vie sont déhiérarchisés, leur ordre ne sont plus normés, et les parcours de vie se dé-standardisent (Guillemlrad, 2010). En conséquence, s'il ne peut y avoir qu'une naissance au niveau sociétal (naissance biologique), il peut y avoir plusieurs « naissances » au niveau du poste - c'est notamment le cas des personnes en mobilité professionnelle, ou en situation de reconversion qui démarrent une « nouvelle carrière » après avoir accumulé de l'expérience dans un autre domaine - et plusieurs « naissances » dans des organisations distinctes, puisqu'il est aujourd'hui commun de ne plus faire carrière au sein d'une même organisation. Ainsi, l'âge chronologique d'une personne et sa date de naissance doivent être respectivement séparées de son ancienneté et sa naissance dans les différentes sphères socioprofessionnelles (poste, organisation, vie active).

Nous proposons donc un modèle matriciel du concept de génération en organisation, défini par trois dimensions et quatre niveaux d'analyse contextuel.

Quel que soit le contexte qui fait figure de niveau d'analyse, trois dimensions générationnelles génériques peuvent être distinguées. La dimension *âge* décrit un ensemble de personnes qui appartiennent à un même intervalle d'âge dans un contexte donné. L'avancée en âge est alors associée à l'accumulation d'expériences au sein de ce contexte. La dimension *d'âge* varie de manière quantitative. La dimension *cohorte* désigne un ensemble de personnes nées dans un même intervalle temporel et qui, de ce fait, ont vécu les mêmes événements à peu près au même âge. Enfin, la dimension *période/événement* désigne un ensemble de personnes qui ont vécu une période ou un événement commun significatif dans un contexte. Elle varie entre l'expérience ou non de la période ou l'événement concerné.



Chacune de ces trois dimensions générationnelle peut être analysée à différents niveaux contextuels. Nous en retenons quatre : la société, la carrière, l'organisation et le poste. Cela nous donne quatre effets d'âge : l'effet d'âge sociétal (échelon du cycle de vie dans laquelle se situe l'individu), l'effet d'âge dans la carrière (échelon du cycle de vie de carrière dans laquelle se situe l'individu), l'effet d'âge organisationnel (ancienneté organisationnelle), et l'effet d'âge dans le poste (ancienneté dans le poste). De même, quatre effets de cohorte apparaissent : l'effet de cohorte sociétal (conditionné par la naissance biologique), l'effet de cohorte de carrière (conditionné par l'entrée dans la vie active), l'effet de cohorte organisationnel (conditionné par l'entrée dans l'organisation) et l'effet de cohorte liée au poste (conditionné par l'entrée dans le poste). Enfin, quatre effets de période/événement pourraient être identifiés à chacun de ces niveaux : l'effet de période/événement sociétale, l'effet de période/événement dans la vie active, effet de période/événement dans l'organisation, et effet de période/événement dans le poste.




Le tableau 2 offre une représentation matricielle des multiples niveaux et dimensions de la génération. Les générations héritées d'autres champs disciplinaires que celui de l'organisation sont circonscrites au niveau sociétal. Celles qui sont explicitées par les auteurs en organisation ne se réfèrent qu'à la cohorte (à tous les niveaux), ou à l'événement organisationnel.

Le tableau 3 rappelle l'effet générationnel associé à un type de génération et propose quelques exemples illustratifs.



Facette \ Niveau	Âge/ancienneté	Cohorte	Évènement
Sociétal	Âge sociétal	Cohorte sociétale	Évènement sociétal
Carrière	Ancienneté carrière	Cohorte de carrière	Évènement dans la carrière
Organisationnel	Ancienneté organisationnelle	Cohorte organisationnelle	Évènement organisationnel
Poste/position	Ancienneté dans le poste/la position	Cohorte de poste/de position	Évènement lié au poste/ à la position

Tableau 2. Représentation matricielle des types de générations selon la dimension/le niveau générationnels

-  Génération héritée
-  Génération explicitée en organisation
-  Génération implicite en organisation

Niveau	Type de génération	Définition de la génération	Exemple
Société	Catégorie d'âge sociétal	Ensemble de personnes situées à un échelon de cycle de vie défini au niveau de la société.	L'enfance, la jeunesse, l'âge adulte, la vieillesse, etc.
	Cohorte sociétale	Ensemble de personnes nées dans un même contexte et ayant vécu les mêmes contextes sociohistoriques au même âge de la vie.	Génération baby-boom, X, Y, etc.
	Évènement sociétal	Ensemble de personnes ayant vécu un même évènement/période sociohistorique.	Ensemble de personnes qui ont connu la guerre du golfe, etc.
Carrière	Ancienneté dans la carrière	Ensemble de personnes situées dans un même échelon de cycle de carrière.	Ensemble de personnes qui se situent en début de carrière – en milieu de carrière – en fin de carrière.



	Cohorte de carrière	Ensemble de personnes ayant débuté leur carrière au même moment, et ayant vécu le même contexte professionnel au même stade d'ancienneté dans la carrière.	Ensemble personnes qui sont entrées dans l'organisation lorsque le marché de travail interne était développé, et ceux qui y entre dans un contexte où prime le marché de travail externe.
	Événement dans la carrière	Ensemble de personnes ayant vécu un même événement/période significatif par rapport à la vie active.	Ensemble de personnes qui ont connu la loi des 35 heures.
Organisationnel	Ancienneté organisationnelle	Ensemble de personnes situées à un même échelon de cycle de vie organisationnelle.	Ensemble de personnes nouvellement recrutées, ou celles qui sont anciennes dans l'organisation.
	Cohorte organisationnelle	Ensemble de personnes ayant intégrée l'organisation au même moment, et ayant vécu le même contexte organisationnel au même stade d'ancienneté organisationnelle.	Individus ayant eu la même formation lors de leur entrée dans l'organisation, ou ayant connu une F&A lors de leur intégration.
	Évènement organisationnel	Ensemble de personnes ayant vécu un événement/période significatif par rapport à l'organisation.	Ensemble de personnes ayant vécu un mouvement de grève marquant dans l'organisation (SNCF : grèves de décembre 1995)
Poste/Position	Ancienneté positionnelle	Ensemble de personnes situées dans un même échelon de cycle de vie dans le poste.	Junior –Middle – Sénior dans le poste
	Cohorte positionnelle	Ensemble de personnes ayant intégré un poste au même moment, et ayant vécu le même contexte du poste au même stade d'ancienneté dans le poste.	Les conducteurs qui ont été formés dans les années 1980, et ceux qui ont été formé dans les années 2000
	Évènement positionnel	Ensemble de personnes ayant vécu un même événement/période significatif par rapport au poste.	Ensemble de personnes ayant connu un changement technologique dans leur métier.

Tableau 3 : les différents types de génération, définitions et exemples

Tous ces dimensions et niveaux d'analyse générationnels sont inter-reliés et leurs effets pourraient paraître indissociables. Néanmoins, distinguer dans la littérature académique, à



quelle dimension et à quel niveau générationnel les auteurs se réfèrent permettrait d'affiner les résultats des études en associant un phénomène à une problématique générationnelle précise. Cela permettrait d'assurer une accumulation des résultats et ainsi éviter le flou sémantique dont cette littérature souffre.

2. Méthode d'investigation

2.1. Méthode de sélection des articles

Afin d'analyser comment les auteurs se saisissent du concept de génération en management, il convient au préalable de sélectionner des articles mobilisant cette notion dans un cadre organisationnel.

Les articles analysés ont été sélectionnés en fonction de la revue académique et par mots clés, sur une période datant de 1990 à 2012. Les revues sélectionnées sont celles qui, dans le classement du CNRS des revues en économie et gestion (section 37) en 2011, sont catégorisées en revues « généralistes », en « gestion des ressources humaines » et en « théories des organisations ».

Pour chacune de ces revues, nous avons procédé à une première sélection des articles par mots clés, sur la période allant de 1990 à 2012. Les mots clés utilisés sont, en français et en anglais, « generation », « age », « cohort », « intergenerational », et « generational ». Nous avons ensuite écarté les articles qui ne traitaient pas des générations en organisation. Par exemple, les articles traitant de la génération au sens de « production » ou d'« invention » ont été retirés (eg. génération de nouvelles idées). Tous les articles dont la problématique dépassait le cadre organisationnel, d'ordre sociétal (eg. mobilité sociale entre générations) ou relevant du marketing (eg. différence intergénérationnelles de comportement de consommation) n'ont également pas été retenus. En revanche, nous avons intégré des articles de revues non classées par le CNRS lorsqu'ils nous paraissaient apporter une contribution intéressante sur les générations ou l'intergénérationnel. Au total, ce sont 65 articles académiques qui ont été retenus pour l'analyse.

2.2. Méthode de codage des articles

Les articles sélectionnés ont chacun été codés selon a) le type de génération mobilisé par les auteurs (en fonction de la dimension générationnelle et du niveau d'analyse). Ce codage ne repose pas sur le vocabulaire utilisé par les auteurs des articles, mais sur une caractérisation par nous, chercheurs, de la dimension générationnelle et du niveau d'analyse plus ou moins explicité par les auteurs. Si les auteurs utilisent un vocabulaire varié pour désigner les générations – jeunes, âgés, anciens, seniors, génération Y, nouveaux embauchés, etc. – et ce parfois indépendamment de la signification qu'ils leur attribuent, cette classification permet de répertorier les définitions utilisées par ces articles à travers une grille conceptuelle commune. Ainsi, si l'auteur ne donne pas de définition explicite de la génération, mais qu'il se réfère à des catégories d'âge des individus, nous codons l'article sous l'approche de génération en « catégorie d'âge sociétal ». Si les auteurs se réfèrent à l'expérience des individus dans leur vie active, nous considérons qu'il s'agit d'une génération au sens de « ancienneté dans la carrière », etc. Le choix d'échantillonnage réalisé par les auteurs,



repérable dans la partie méthodologique de leur article, nous a également aidées dans ce processus de codage.

L'objectif de cette classification n'est pas d'isoler les effets de génération qui sont inter-reliés, mais de mettre en lumière la dimension générationnelle et le niveau d'analyse auxquels se réfèrent les auteurs afin d'identifier l'effet générationnel le plus saillant. Certaines distinctions peuvent paraître de prime-abord particulièrement complexes. En effet, le niveau de carrière coïncide par exemple très souvent avec le niveau sociétal : les individus nés durant un même intervalle temporel ou du même âge étant entrés dans la vie active à peu près au même moment. Néanmoins, si nous considérons que ces deux dimensions sont inter-reliées voire imbriquées, il semble utile de les différencier, notamment en distinguant les facteurs de contingence liés au contexte sociétal (politique, économique, social, etc.), de ceux liés au contexte de la carrière (système de rémunération, trajectoire de la carrière, contrat de travail, etc.).

Après avoir distingué a) la dimension générationnelle à laquelle/auxquelles l'auteur se réfère (âge/cohorte/événement), et b) le niveau générationnel concerné (sociétal/carrière/organisation/poste) nous avons codé les articles selon c) l'existence ou pas d'un effet de génération (« oui » / « oui, mais » / « non »). Nous avons codé « oui », lorsque l'effet générationnel est clairement explicité par l'auteur, « oui, mais » lorsque l'auteur nuance l'effet de génération auquel il s'intéresse par l'incorporation d'autres variables générationnelles ou relatives à des facteurs extra-générationnels (eg. le sexe). Nous avons codé « non » lorsque les résultats des articles montrent l'absence d'effet générationnel. Lors de l'analyse, nous nous sommes attachées à mettre en relief les relations entre deux aspects : la définition du concept de génération (dimensions/niveaux) et les résultats des études.

3. Résultats & discussion : le concept de génération en management

Les articles ont été répartis en fonction de la dimension générationnelle à laquelle/auxquelles ils se rapportent (âge/cohorte/événement) et du/des niveau(x) concerné(s) (sociétal/carrière/organisationnel/poste). Le tableau 4 offre une représentation synthétique des résultats de notre analyse de littérature. Nous avons mis en évidence les articles dont les résultats présentent un effet de génération (typographie non gras), ceux qui considèrent que ce dernier est à nuancer (*italique*) et ceux qui considèrent qu'il n'y a pas d'effet générationnel (**gras**). Pour les articles dont l'effet est à nuancer, lorsque les auteurs soulignent d'autres variables auxquelles pourraient se rapporter l'effet générationnel observé, nous les avons reclassés dans la dimension ou le niveau mentionné(e) par les auteurs (*italique*).

3.1. La mobilisation de la génération de catégorie d'âge dans les études en management

Les résultats de l'analyse montrent une bipolarisation très claire des approches de génération en management : 45 articles sur 65 analysés ont recours au concept de catégorie d'âge, tandis que 23 utilisent le concept de cohorte (certains articles utilisant les deux concepts).

Dans le cadre des générations en catégories d'âge, les auteurs recourent massivement à la définition de l'âge sociétal, mais seule la moitié d'entre eux conclue à un effet d'âge : si



certaines soulignent l'absence d'effet d'âge, d'autres obtiennent des résultats mitigés, ou cherchent des explications alternatives en intégrant d'autres variables.

Les auteurs constatent un effet d'âge sociétal, par exemple, à travers des représentations associées à certaines catégories d'âge (eg. Chiu et al., 2001). La possession de certaines aptitudes et savoirs liés à l'expérience (Gellert et Schalk, 2012), les conséquences qui en découlent en termes de rapports intergénérationnels (eg. Chan et al., 2011) ou d'action managériale (eg. Dedrick et Dobbins 1991 ; Duncan et Loretto 2004 ; Ferris et King 1992) sont aussi expliquées par des effets d'âge sociétal. Dans une méta-analyse de la littérature, Kooij et al. (2011) analysent les effets d'âge sociétal sur la motivation, tout en prenant en compte l'effet modérateur de la cohorte. Pour James et al. (2011) et Kooij et al. (2010), les attentes envers les pratiques managériales peuvent varier en fonction de l'âge du salarié.

Toutefois, l'effet d'âge est souvent modéré par d'autres facteurs organisationnels et managériaux, ce qui amène les auteurs à nuancer leur propos. Ainsi, Maurer (2001) explique le rapport entre l'âge sociétal et l'attitude vis-à-vis de l'apprentissage, en combinaison avec les influences organisationnelles, sociales et managériales, par le biais de la confiance du salarié en sa propre performance et en sa capacité à apprendre et à progresser. Caldwell et al. (2008) rappellent que le rôle de l'âge dans la relation entre les pratiques RH et la performance des travailleurs est complexe et non linéaire.



Dimensions Niveau	Âge	Cohorte	Évènement
Sociétal	<p><i>Bertolino et al. (2011)</i> ; <i>Binnewies et al. (2008)</i> ; <i>Caldwell et al. (2009)</i> ; Chan (2011) ; Chiu (2001) ; Cleveland et al. (1997) ; de Lange (2010) ; Dedrick et Dobbins (1991) ; Divay (Divay, 2011) ; Duncan et Loretto (2004) ; Finegold et al. (2002) ; <i>Finkelstein et al. (2003)</i> ; Ferris et King(1992) ; Frosch (2011) ; Gellert & Schalk (2011) ; Hackett (1990) ; Healy et al. (1995) ; Holm et Nystedt (2005) ; James et al. (2011) ; Jürges (2003) ; Klonoski (2012) ; Kooij et al. (2008) ; Kooij et al. (2010) ; Kooij et al. (2011) ; Bal, Kooij (2011) ; <i>Maurer (2001)</i> ; Marchant & al. (2009) ; Morris et Venkatesh (2000) ; <i>Ng et Feldman (2009)</i> ; Niessen (2006) ; Niessen et al. (2010) ; <i>Oshagbemi (2004)</i> ; Perry et al. (1999) ; <i>Saks et Waldman (1998)</i> ; Sarker et al. (2003) ; <i>Schwoerer et May (1996)</i> ; <i>Sturges (1999)</i> ; Van der Heijden (2003) ; <i>Von Bonsdorff (2011)</i> ; <i>Zacher et Frese (2011)</i></p>	<p>Benson et Brown (2011) ; Boyd (2010) ; Cennamo et Gardner (2008) ; Champagne de Labriolle et Denis-Rémis (2012) ; Cogin (2012) ; D'Amato et Herzfeldt (2008) ; Del Vecchio (2009) ; <i>Delay et Huyez-Levrat (2006)</i> ; Dencker et al. (2008) ; Deyoe et Fox (2011) ; Dries (2008) ; Finegold et al.(2002) ; <i>Flamant (2005)</i> ; Jürges (2003) ; Lamm et Meks (2009) ; Le Roux (2006) ; Macky et al. (2008) ; McGuire et al. (2007) ; <i>Morris et Venkatesh (2000)</i> ; Pralong (2010) ; Twenge et Campbell (2008) ; Wong et al. (2008)</p>	



Carrière	<i>Bertolino et al. (2011) ; Booth et al.(Booth et al., 2010) ; Divay (Divay, 2011) ; Niessen et al. (2010) ; Finegold et al. (2002) ; Finkelstein et al. (2003) ; Kooij et al. (2008) ; Kumar et al. (2009) ; Ng et Feldman (2009) ; Saks et Waldman (1998) ; Von Bonsdorff (2011)</i>	<i>Delay et Huyez-Levrat (2006) ; Divay (2011) ; Sturges (1999) ; Troadec (2006) ; Von Bonsdorff (2011)</i>	
Organisation.	Hackett (1990) ; <i>Niessen et al. (2010) ; Ng et Feldman (2009)</i>	<i>Flamant (2005) ; Troadec (2006) ; Von Bonsdorff (2011)</i>	
Poste/ Position	<i>Champagne de Labriolle et Denis-Rémis (2012) ; Healy et al. (1995) ; Finegold et al. (2002) ; Kumar et al. (2009) ; Marchant et al. (2009) ; Niessen et al. (2010) ; Niessen et al. (2010) ; Ng et Feldman (2009) ; Sarker et al. (2003) ; Von Bonsdorff (2011)</i>	<i>Aoshima (2002) ; Delay et Huyez-Levrat (2006)</i>	

Tableau 4 : classement des articles selon les dimensions et les niveaux générationnels



Les recherches portant sur des qualités ou tendances « naturelles », « innées » de certaines catégories d'âge nuancent également les résultats relatifs à l'effet d'âge. Binnewies et al. (2008) avancent que les jeunes salariés sont plus créatifs que les salariés plus âgés, mais notent que ce rapport varie en fonction du contrôle exercé par la hiérarchie et les ressources allouées. Oshagbemi (2004) qui s'intéresse au rapport entre l'âge du manager et le style de leadership, ne trouve par exemple pas de différence significative entre les jeunes et les managers plus âgés, ce qui l'amène à recommander une certaine vigilance contre les généralisations abusives des différences entre des catégories d'âge. Enfin, si Sturges (1999) montre que les critères pour juger de la réussite de la carrière évoluent avec l'âge, les explications qu'il avance relèvent des effets de cohorte (le contexte de socialisation ou l'évolution de l'organisation).

Sept articles concluent à l'absence d'un effet d'âge sociétal. Healy et al. (1995) et Hackett (1990) ne constate pas de rapport entre l'âge sociétal des salariés et leur intention de quitter l'entreprise. De même, pour Niessen (2006), l'âge n'explique pas la motivation à apprendre et à participer aux initiatives de formation chez les personnes sans emplois.

D'autres articles contestent l'effet d'âge sociétal sur les capacités et compétences des salariés. Ainsi, l'âge du salarié n'influencerait pas la capacité d'innovation, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel (Frosch, 2011), de même que ce n'est pas l'ancienneté dans la carrière en tant que telle, mais la variété de l'expérience qui contribue au développement d'expertise (van der Heijden, 2003).

Parmi les auteurs qui nuancent ou invalident l'effet d'âge sociétal, certains mobilisent, de manière volontaire ou non, d'autres effet d'âge de différents niveaux, ce qui fait que certains articles se retrouvent simultanément dans plusieurs dimensions. De même, rares sont les articles qui se réfèrent exclusivement à l'avancée dans la carrière, à l'ancienneté organisationnelle ou à l'ancienneté du poste.

Les articles qui mobilisent différents niveaux d'âge sont ceux, par exemple, qui se réfèrent à l'expérience de l'individu (Ng et Feldman 2009). Cette expérience peut être liée au vieillissement de l'individu, mais aussi à l'expérience dans la carrière, dans l'organisation ou dans le poste.

L'engagement ou la satisfaction au travail sont aussi des thématiques analysées en rapport avec différents niveaux d'effet d'âge. Ainsi, pour analyser l'effet d'âge sur la satisfaction au travail, Kumar et al. (2009) et Sarker et al. (2003) prennent en compte l'ancienneté dans la carrière, tandis que Kooij et al. (2008) y intègrent également l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste. Pour expliquer le rapport entre l'âge et l'adaptation au changement, Niessen et al. (2010), avancent des explications liées à l'ancienneté dans l'organisation et/ou dans le poste. Nous pouvons également citer l'article de théorie de Finegold et al. (2002) qui, en se basant sur plusieurs niveaux et dimensions de génération, formulent des hypothèses sur les éléments qui pourraient influencer l'engagement et l'intention des salariés à quitter l'entreprise.

Nous pouvons toutefois noter que l'ancienneté dans la carrière est souvent mobilisée pour expliquer l'attachement à l'entreprise (eg. Ng et Feldman 2009), le rapport à l'apprentissage (eg. de Lange et al. 2010 ; Bertolinno et al. 2011) et la possession de certaines compétences et de son évaluation (eg. Saks et Waldman, 1998). De Lange et al. (2010) montrent une



évolution en courbe de U inversé entre les comportements face à l'apprentissage et l'avancée en âge, en expliquant que le comportement de la catégorie d'âge moyenne (31-44 ans) était dû à son positionnement dans un cycle de carrière qui lui attribue des responsabilités importantes. Finkelstein et al. (2003) et Marcahnt et al. (2009) constate le développement d'une certaine maturité, de connaissances et compétences avec l'avancée en âge et dans l'ancienneté dans la carrière.

Les articles portant sur les rapports intergénérationnels entre catégories d'âge sont peu nombreux et mobilisent le concept d'âge sociétal. Pour Chan et al. (2011), dans le contexte de la culture chinoise où les normes sociales veulent que le statut de la personne corresponde à son âge et au nombre de titres qu'elle détient, la performance de l'entreprise est supérieure lorsque le dirigeant est plus âgé que ses managers. Holm et Nystedt (2005) montrent que les individus ont plus tendance à faire confiance à des personnes de même catégorie, de même que Perry et al. (1999) avancent que le fait que le subordonné soit plus jeune ou plus âgé que son supérieur hiérarchique direct ou indirect a un effet sur ses comportements au travail.

3.2. La mobilisation de la dimension générationnelle relative à la cohorte

Après la génération au sens de « catégorie d'âge », celle concernant la cohorte est également mobilisée dans de nombreux articles. Sur 65 articles sélectionnés, 23 se réfèrent à la notion de cohorte, et 22 spécifiquement à la notion de cohorte à un niveau sociétal. Sur ces 22 articles mobilisant la notion de cohorte sociétale, 3 n'identifient pas d'effet de cohorte sociétal dans leurs résultats.

Les articles qui traitent de la génération au sens de cohorte sociétale et dont les résultats témoignent d'un effet générationnel considèrent que l'appartenance à une cohorte sociétale influence certaines attitudes à l'égard du travail, telles que la satisfaction (e.g. Benson et Brown, 2011 ; Cennamo et Gardner, 2008), l'implication (Benson & Brown, 2011), l'engagement (e.g. Cennamo et Gardner, 2008 ; D'Amato et Herzfeldt, 2008), l'attachement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise (e.g. Benson et Brown, 2011 ; D'Amato et Herzfeldt, 2008). Plusieurs auteurs montrent les particularismes de certaines cohortes sociétales également du point de vue de leur personnalité. Twenge & Campbell (2008) affirme notamment que la génération Me (parfois appelée Gen Y ou génération Y) un niveau plus élevé d'estime de soi, de narcissisme, d'anxiété et de dépression que les autres générations dans le milieu professionnel. D'autres articles s'intéressent aux différences générationnelles concernant la perception des individus à l'égard de certaines notions telles que l'éthique (Boyd, 2010 ; Cugin, 2012), la qualité de vie au travail (Cugin, 2012) ou la vision de la notion d'expérience (Delay et Huyez-Levrat, 2006).

A l'inverse, pour plusieurs auteurs, l'effet générationnel ne semble pas pertinent lorsqu'il concerne la cohorte sociétale. Macky et al. (2008) montrent à travers leur revue de littérature que le cycle de vie, le stade de carrière, et la catégorie d'âge auraient plus d'effet sur la motivation au travail que l'effet de cohorte qui leur semble non pertinent. Contrairement à Twenge et Campbell (2008), Pralong (2010) considère qu'il n'existe pas de schémas cognitifs communs à l'égard de l'emploi entre les membres de la « génération Y » étudiants et salariés et que les différences de représentations sont davantage liées au contexte plutôt qu'à l'appartenance générationnelle. Wong et al. (2008) partagent cet avis. Ils mettent en exergue



les stéréotypes véhiculés dans les médias et dans la littérature en management à l'égard des cohortes sociétales en termes de personnalité et de motivation au travail. Ils affirment que lorsque des différences sont observées, ces dernières ne sont pas dues à un effet de génération au sens de cohorte sociétale mais à un effet d'âge.

Au delà de la cohorte au niveau sociétal, certains auteurs font également référence à des cohortes qui concernent la vie active (Delay et Huyez-Levrat, 2006 ; Divay, 2011 ; Sturges, 1999 ; Von Bonsdorff, 2011), l'organisation (Flamant, 2005 ; Troadec 2006 ; Von Bonsdorf, 2011) ou encore un métier, un poste ou une position donnée (Aoshima, 2002 ; Delay et Huyez-Levrat, 2006).

Delay et Huyez-Levrat (2006) observent des différences de représentation de la notion d'expérience entre les jeunes - qui considèrent que cette dernière implique la pluralité des missions, sans nécessiter une durée prolongée au même poste - et les anciens - qui la rattachent à une confrontation répétée et prolongée à un même métier. Cette différence peut être notamment attribuée à un effet de cohorte qui concerne la carrière: les individus d'une même cohorte de carrière partageant des représentations similaires de la notion d'expérience. De même, Von Bonsdorff (2011) montre dans son étude que les infirmières plus expérimentées et plus âgées ont tendance à préférer davantage les récompenses financières que les jeunes infirmières moins expérimentées. Derrière ce qui peut paraître de prime abord comme un effet d'âge sociétal, l'auteur affirme que ces différences pourraient être imputées à d'autres effets. Parmi les effets cités, le fait que les infirmières âgées aient connu l'organisation publique et son système de rémunérations peut être l'un des facteurs qui explique les différences de représentation à l'égard de la rémunération. Cet effet peut être imputé à celui d'une cohorte de vie active dans le milieu hospitalier. Divay (2011) s'intéresse à un conflit entre des aides-soignantes « débutantes » et les « anciennes » qui endommage les relations intergénérationnelles et la transmission de connaissances, au sein d'un hôpital. Le chercheur montre que le conflit n'est pas du à une différence d'âge ni d'ancienneté dans l'organisation ou le métier, mais à un effet de cohorte de carrière. Les débutantes sont des remplaçantes, travaillant dans des conditions précaires et fragilisées, tandis que les anciennes sont des titulaires. Les difficultés d'accès au poste, pour les jeunes remplaçantes, d'un côté, et la dégradation des conditions d'exercice du métier et les changements de règles de progression de carrière pour les anciennes, de l'autre, créent des sentiments d'injustice et d'incompréhension entre générations.

Si l'article de Von Bonsdorf fait implicitement référence à la notion de cohorte organisationnelle, les articles de Flamant (2005) et Troadec (2006) s'y réfèrent de manière explicite. Flamant affirme que derrière un conflit *a priori* imputé à une divergence générationnelle au sens de cohorte sociétale, par les salariés, l'observation des situations de travail met en évidence les raisons de ces tensions qui relèvent d'une réorganisation récente introduite avec l'arrivée des jeunes. Les membres des deux groupes ont une lecture différente de l'organisation du travail et des logiques de coopération entre les postes. Le « conflit de générations » au sens de cohorte sociétal tait les véritables enjeux d'un conflit d'organisation découlant d'une succession de changements récents. La définition de la « génération en entreprise » par Troadec (2006), déjà citée (cf. 1.2.), peut être rapprochée à celle de cohorte organisationnelle, désignant un ensemble de personnes entrées dans l'organisation sur un



même intervalle temporelle et qui partagent de ce fait, des expériences plus ou moins homogènes.

Enfin, deux articles font référence à la notion de cohorte positionnelle dans une perspective intergénérationnelle (Aoshima, 2002 ; Delay et Huyez-Levrat, 2006). Aoshima (2002) évoque de manière implicite cette dimension en considérant qu'une génération d'équipe projet détient des connaissances qu'elle peut transmettre à la génération de l'équipe qui lui succède. Les différences de représentation de la notion d'expérience entre les jeunes et les anciens évoquées par Huyez-Levrat peuvent également être attribuées à un effet de cohorte de métier (cohorte positionnelle/poste). En effet, l'auteur montre que c'est les définitions divergentes des activités et des techniques qui peuvent expliquer les différences générationnelles.

4. Discussion conclusive

L'objectif de notre article était de réaliser un état de l'art sur l'utilisation du concept de génération en contexte organisationnel. L'analyse de l'ensemble des articles sélectionnés nous apporte plusieurs éléments de réponse qui sont discutés ci-après.

4.1. Mise en évidence des résultats

La notion de génération n'est pas traitée de manière homogène selon les études. Comme nous l'avons évoqué en première partie, le concept de génération est hérité de plusieurs disciplines. Nos résultats montrent cette diversité sémantique, au travers des conceptions variées que les auteurs ont de la notion de génération en management. Les résultats peuvent être différenciés au regard de la dimension générationnelle à laquelle ils se réfèrent - âge ou cohorte (la notion d'événement n'est pas observée) - ainsi qu'en fonction du niveau d'analyse au sein duquel la génération s'inscrit, à savoir la société, la carrière, l'organisation ou le poste/la position. Néanmoins, même si plusieurs dimensions et niveaux générationnels sont repérés dans la littérature académique, ce constat doit être nuancé au regard de deux éléments. D'une part, lorsque les auteurs se réfèrent à la même dimension et au même niveau générationnel, leurs résultats peuvent tout de même être contradictoires. D'autre part, les articles ne sont pas répartis de manière homogène en fonction des différentes dimensions et niveaux générationnels. La majorité des auteurs se focalisent sur l'âge et la cohorte au niveau sociétal.

4.1.2. Des résultats contradictoires

Dans la lignée de la méta-analyse critique développée par Parry et Urwin (2011), nous observons des résultats contradictoires entre les différents articles analysés. Certaines études montrent un effet de cohorte ou d'âge sociétal (eg. Benson et Brown, 2011) alors que d'autres révèlent son absence (eg. Pralong, 2010 ; Healy 1995). Plusieurs auteurs nuancent également l'effet générationnel observé (e.g. Caldwell et al. 2008). Ces divergences mettent en exergue la problématique de cumulation des recherches mobilisant la notion de génération. Même lorsque les conceptions de la génération et les problématiques managériales interrogées sont similaires, les résultats peuvent tout de même être contradictoires en raison de l'hétérogénéité des dispositifs méthodologiques (Parry et Urwin, 2011).

4.1.3. Une focalisation sur l'âge et la cohorte au niveau sociétal



Sur les 65 articles sélectionnés, seuls 34 évoquent d'autres facteurs générationnels que ceux circonscrits au niveau sociétal. Les études se focalisent en grande majorité sur la catégorie d'âge et la cohorte au niveau sociétal. En outre, aucun article ne semble se rapporter à l'effet d'événement quel que soit le niveau étudié. Si les différences générationnelles d'âge et de cohorte de niveau sociétale représentent une réalité, ces dernières peuvent, comme nous l'avons vu précédemment, être pourtant l'expression d'autres facteurs, qu'ils soient liés à la carrière de l'individu, à l'organisation ou au poste/à la position occupé(e).

4.2. Discussion des résultats

Pour expliquer ces résultats contradictoires et la focalisation des recherches sur le niveau sociétal et les dimensions âge/cohorte, plusieurs pistes explicatives peuvent être avancées : la récurrence des modèles théoriques, la désynchronisation récente des dimensions et niveaux générationnels, les raccourcis conceptuels amplifiés par les médias, et les difficultés méthodologiques.

4.2.1. La désynchronisation récente des dimensions et niveaux générationnels

Dans nos sociétés occidentales, l'avancée en âge s'était structurée, durant les Trente Glorieuses, autour d'un rythme ternaire : jeunesse/apprentissage, âge adulte/travail ; vieillesse/repos. Cette organisation sociale de l'âge, dans laquelle l'âge de l'individu, ses expériences et son ancienneté dans la carrière, l'organisation, ou le poste coïncidaient et donnaient lieu à une identité sociale, est remise en cause depuis les années 80. Toutefois, les recherches continuent majoritairement à étudier ces dimensions ou niveaux générationnels en les considérant implicitement comme étant synchronisés.



4.2.2. La récence des modèles théoriques

Alors que les articles théoriques (Wade-Benzoni, 2002, 2003 ; Joshi et al., 2010, 2011) proposent des cadres conceptuels dans lesquels apparaissent outre l'effet sociétal, les effets de cohorte organisationnelle ou liés à la position/au poste, mais également l'effet d'évènement, les études empiriques ne s'y réfèrent que rarement. La récence des modèles théoriques distinguant les dimensions et les niveaux générationnels justifie certainement le fait que certaines dimensions (évènement) ou niveaux (organisationnel, poste) ne soient pas ou peu mobilisés par les chercheurs dans la construction de leurs dispositifs méthodologiques.

4.2.3. Les raccourcis conceptuels amplifiés par les médias

Les effets d'âge et de cohorte sociétale suscitent un fort engouement des médias qui nourrissent de nombreux stéréotypes à l'égard de ces catégories. Ces stéréotypes sont constatés dans les résultats de plusieurs recherches (eg. Dedrick et Dobbins, 1991 ; Divay, 2011), et les chercheurs rappellent eux-mêmes la nécessité de nuancer l'attribution de caractéristiques et comportements qui seraient propres à une génération (eg. Pralong, 2010).

Les différences générationnelles qui ont trait à des différences de vécu sociétal peuvent-être effectivement l'expression de différences intrinsèques aux catégories, mais aussi à des représentations stéréotypées que les individus nourrissent à l'égard des autres catégories. Cela peut favoriser des comportements discriminatoires (eg. Dedrick et Dobbins, 1991) et des tensions intergénérationnelles (eg. Divay, 2011).

Dès lors, la responsabilité des chercheurs est importante dans le dépassement de ces visions stéréotypées qui, en souhaitant généraliser leurs résultats, partent du postulat inexprimé d'une certaine homogénéité des organisations étudiées. En ignorant les potentielles causes organisationnelles (organisation, poste ou position) de certaines tensions intergénérationnelles, les chercheurs favorisent implicitement un certain « dédouanement » des managers qui expliquent les problématiques intergénérationnelles de leurs salariés par des facteurs sociétaux. Cela ne favorise pas l'analyse des contingences organisationnelles, et celles liées au poste et à l'évolution de carrière sur les relations interpersonnelles et plus largement sur les représentations, les attitudes et comportements en organisation.

4.2.4. Les difficultés méthodologiques

En outre, l'enchevêtrement des dimensions et des niveaux nécessite la mise en place de dispositifs méthodologiques susceptibles de mettre en évidence les différentes dimensions et niveaux générationnels. Pourtant, la majorité des recherches n'intégrant pas cette réflexion dans la construction des dispositifs méthodologiques, elles ne peuvent observer de distinction entre les niveaux ou les dimensions générationnels. Pour distinguer l'effet d'âge de l'effet de cohorte, cela nécessite d'interroger la permanence des différences observées. Pour affirmer que les différences liées aux catégories d'âge seront encore observables dans plusieurs années et qu'elles ne sont donc pas liées à un effet de cohorte, il convient d'employer un design longitudinal. Le risque de sur-généralisation inhérent au fait d'attribuer à un effet de cohorte, un effet d'âge, pourrait ainsi être évité par les chercheurs.

Pour distinguer les niveaux générationnels, cela revient à interroger le contexte au sein duquel la dimension générationnelle s'inscrit. Si les niveaux sont souvent imbriqués (l'âge d'entrée



dans l'organisation pouvant coïncider avec l'entrée dans le poste), nous considérons qu'il serait pertinent d'intégrer dans les dispositifs méthodologiques la différenciation de ces éléments. La décomposition des questions relatives à l'âge, l'ancienneté en termes de carrière, l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste, permettrait par exemple d'effectuer des distinctions entre les différents niveaux de générations d'âge.

4.3. Limites de notre étude et voies de recherche

Cet article théorique avait pour objectif de comprendre comment les auteurs se saisissent du concept de génération en organisation. Nos résultats laissent apparaître différentes conceptualisations de la notion de génération dans les études en management. Les contradictions identifiées en termes de résultats et la focalisation des sur les dimensions d'âge et de cohorte au niveau sociétal ont été notamment expliquées par la récence des modèles théoriques, la désynchronisation récente des dimensions et niveaux générationnels, les raccourcis conceptuels amplifiés par les médias, et par le format des dispositifs méthodologiques employés par les chercheurs.

Les résultats de cet article théorique présentent toutefois quelques limites qui pourront être résolues par de futures recherches.

Si l'objectif de l'article n'est pas de vérifier empiriquement la validité des modèles théoriques présentés en première partie, la disjonction entre les dimensions et niveaux générationnels identifiés dans ces modèles, et ceux réellement évoqués dans les études empirique, montre l'intérêt de questionner la pertinence empirique de ces modèles. Il serait donc intéressant d'illustrer empiriquement notre modèle théorique, avec un souci méthodologique de distinguer les différents types de génération.

En outre, le fait que la majorité des articles analysés se focalise sur la cohorte ou l'âge au niveau sociétal peut être également expliqué par notre méthode de sélection des articles par mots clefs. Les niveaux de carrière, d'organisation ou de poste/position n'apparaissent peut-être pas dans notre analyse, car ils ne sont pas traités en tant que phénomène générationnel par les chercheurs. L'analyse générationnelle est pourtant appropriée, dès lors que les problématiques managériales font état d'un décalage temporel et de liens de succession entre des groupes de personnes. Ainsi, une prochaine étape devrait consister à montrer, au travers d'une étude empirique, en quoi un décalage temporelle dans la carrière, l'organisation ou le poste, soulèvent des problématiques (inter)générationnelles comme la socialisation, la transmission de savoir ou l'innovation (eg. Joshi et al., 2011)



Références

- Abattu C., Lamotte B. (2005), « L'expérience de transfert croisé de compétences entre les générations », in (éd.), *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, p. 178-187
- Aoshima Y. (2002), « Transfer of System Knowledge Across Generations in New Product Development: Empirical Observations from Japanese Automobile Development », *Industrial Relations*, vol. 41, n° 4, p. 605
- Attias-Donfut C. (1988), *Sociologie des générations: l'empreinte du temps*, Paris,
- Bal P. M., Kooij D. (2011), « The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 20, n° 4, p. 497-523
- Benson J., Brown M. (2011), « Generations at work: are there differences and do they matter? », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 9, p. 1843-1865
- Bertolino M., Truxillo D. M., Fraccaroli F. (2011), « Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, n° 2, p. 248-263
- Binnewies C., Ohly S., Niessen C. (2008), « Age and creativity at work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 4, p. 438-457
- Booth J. E., Budd J. W., Munday K. M. (2010), « First-Timers and Late-Bloomers: Youth-Adult Unonization Differences in a Cohort of the U.S. Labor Force », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 64, n° 1, p. 53-73
- Boyd D. (2010), « Ethical Determinants for Generations X and Y », *Journal of Business Ethics*, vol. 93, n° 3, p. 465-469
- Bugand L., Caser F., Huyez G., Parlier M., Raoult N. (2009), *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*,
- Caldwell S., Yi L., Fedor D. B., Herold D. M. (2009), « Why Are Perceptions of Change in the "Eye of the Beholder"?: The Role of Age, Sex, and Tenure in Procedural Justice Judgments », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 45, n° 3, p. 437-459
- Caldwell S. D., Farmer S. M., Fedor D. B. (2008), « The influence of age on volunteer contributions in a nonprofit organization », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n° 3, p. 311-333
- Cartigny L. (2003), « *La dynamique intergénérationnelle au sein des organisations* », Actes du congrès de AGRH, Grenoble
- Cennamo L., Gardner D. (2008), « Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 8, p. 891-906
- Champagne de Labriolle C., Denis-Rémis C. (2012), « Conséquences de la pénurie de travailleurs migrants en Chine sur les formes de coopérations intergénérationnelles en usine. (French) », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. n° 253, p. 99-106
- Chan R. Y. K., Cheng L. T. W., Leung T. Y. (2011), « Corporate Performance Implications of Relational Demographic Differences: On Age and Titles of Chairpersons versus General Managers of Listed Chinese Companies », *British Journal of Management*, vol. 22, n° 1, p. 96-113
- Chauvel L. (2001), « La responsabilité des générations », *Projet*, vol. 266, n° 2, p. 14-22
- Chiu W. C. K., Chan A. W., Snape E., Redman T. (2001), « Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison », *Human Relations*, vol. 54, n° 5, p. 629-661



- Cleveland J. N., Shore L. M., Murphy K. R. (1997), « Person- and context-oriented perceptual age measures: additional evidence of distinctiveness and usefulness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n° 3, p. 239-251
- Cloutier E., Fournier P.-S., Ledoux É., Gagnon I., Beauvais A., Vincent-Genod C. (2012), « La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés - Comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail », rapport de recherche, IRSST, Montréal
- Cogin J. (2012), « Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n° 11, p. 2268-2294
- Courault B., Bourlier E., Trouvé P. (2004), *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux. Rapport de recherche*,
- D'Amato A., Herzfeldt R. (2008), « Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations A study of European managers », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 8, p. 929-953
- de Lange A. H., Taris T. W., Jansen P., Kompier M. A. J., Houtman I. L. D., Bongers P. M. (2010), « On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n° 7, p. 925-950
- Dedrick E. J., Dobbins G. H. (1991), « The influence of subordinate age on managerial actions: An attributional analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, n° 5, p. 367-377
- Del Vecchio S. (2009), « Baby Boomers And Generation X Industrial Salespeople: Generational Divide Or Convergence? », *Journal of Applied Business Research*, vol. 25, n° 5, p. 69-84
- Delay B., Huyez-Levrat G. (2006), « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? », *Presses de Sciences Po*, vol. 1, n° 12, p. 37-50
- Dencker J. C., Joshi A., Martocchio J. J. (2008), « Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors », *Human Resource Management Review*, vol. 18, n° 3, p. 180-187
- Devriese M. (1989), « Approche sociologique de la génération », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 22, n° p. 11-16
- Deyoe R. H., Fox T. L. (2011), « Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences », *Journal of Behavioral Studies in Business*, vol. 4, n° p. 1-17
- Divay S. (2011), « Confusion dans la transmission intergénérationnelle du métier de soignante », *Recherches familiales*, vol. 8, n° 1, p. 101-114
- Dries N., Pepermans R., De Kerpel E. (2008), « Exploring four generations' beliefs about career Is "satisfied" the new "successful"? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 8, p. 907-928
- Duncan C., Loretto W. (2004), « Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment », *Gender, Work & Organization*, vol. 11, n° 1, p. 95-115
- Excousseau J.-l. (2000), *La Mosaique des générations: comprendre les sensibilités et les habitudes des français*, Paris,
- Ferris G. R., King T. R. (1992), « The Politics of Age Discrimination in Organizations », *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n° 5/6, p. 341-350
- Finegold D., Mohrman S., Spreitzer G. M. (2002), « Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 5, p. 655-674
- Finkelstein L. M., Allen T. D., Rhoton L. A. (2003), « An Examination of the Role of Age in Mentoring Relationships », *Group & Organization Management*, vol. 28, n° 2, p. 249-281



- Flament N. (2005), « Conflit de générations ou conflit d'organisation? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° p. 223-244
- Frosch K. H. (2011), « Workforce Age and Innovation: A Literature Survey », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n° 4, p. 414-430
- Gellert F. J., Schalk R. (2011), « The influence of age on perceptions of relationship quality and performance in care service work teams », *Employee Relations*, vol. 34, n° 1, p. 44-60
- Guillemrad A. M. (2010), *Les défis du vieillissement: âge, emploi, retraite perspectives internationales*, Paris,
- Hackett R. D. (1990), « Age, Tenure, and Employee Absenteeism », *Human Relations*, vol. 43, n° 7, p. 601-619
- Healy M. C., Lehman M., McDaniel M. A. (1995), « Age and Voluntary Turnover: a Quantitative Review », *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 2, p. 335-345
- Holm H. a., Nystedt P. (2005), « Intra-generational trust: a semi-experimental study of trust among different generations », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, n° 3, p. 403-419
- Howe N., Strauss W. (2007), « The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve », *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 7/8, p. 41-52
- Huyez-Levrat G. (2007), « « Jeunes vendeurs » contre « vieux techniciens », des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? », *Formation emploi*, vol. 99, n° 3, p. 47-60
- James J. B., McKechnie S., Swanberg J. (2011), « Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, n° 2, p. 173-196
- Joshi A., Dencker J. C., Franz G. (2011), « Generations in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 31, n° 0, p. 177-205
- Joshi A., Dencker J. C., Franz G., Martocchio J. J. (2010), « Unpacking Generational Identities in Organization », *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 392-414
- Joshi A., Dencker J. C., Franz G., Martocchio J. J. (2010), « Unpacking generational identities in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 392-414
- Jürges H. (2003), « Age, Cohort, and the Slump in Job Satisfaction among West German Workers », *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, vol. 17, n° 4, p. 489-518
- Kessler D., Masson A. 1985), *Cycles de vie et générations*, Paris,
- Klonoski R. (2012), « How Important is Creativity? The Impact of Age, Occupation and Cultural Background on The Assessment of Ideas », *Journal of Applied Business Research*, vol. 28, n° 3, p. 411-425
- Kooij D., de Lange A., Jansen P., Dijkers J. (2008), « Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 4, p. 364-394
- Kooij D. T. A. M., De Lange A. H., Jansen P. G. W., Kanfer R., Dijkers J. S. E. (2011), « Age and work-related motives: Results of a meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, n° 2, p. 197-225
- Kooij D. T. A. M., Jansen P. G. W., Dijkers J. S. E., De Lange A. H. (2010), « The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n° 8, p. 1111-1136
- Kumar B. P., Giri V. N. (2009), « Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment », *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, vol. 8, n° 1, p. 28-36
- Lamm E., Meeks M. D. (2009), « Workplace fun: the moderating effects of generational differences », *Employee Relations*, vol. 31, n° 6, p. 613-631



- Le Roux D. (2006), « Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire », *Sociologies pratiques*, vol. 12, n° 1, p. 23-36
- Macky K., Gardner D., Forsyth S. (2008), « Generational differences at work: introduction and overview », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 8, p. 857-861
- Marchant D. C., Polman R. C. J., Clough P. J., Jackson J. G., Levy A. R., Nicholls A. R. (2009), « Mental toughness: managerial and age differences », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, n° 5, p. 428-437
- Maurer T. J. (2001), « Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development », *Journal of Management*, vol. 27, n° 2, p. 123
- McGuire D., By R. T., Hutchings K. (2007), « Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations », *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, n° 8, p. 592-608
- Mead M. 1971), *Le Fossé des générations traduit de l'américain par Jean Clairevoye Paris*,
- Menger (2009), « Générations et rapports de générations », in Presses de l'école des hautes études en santé publique (éd.), *L'intergénérationnel : regards pluridisciplinaires*, Rennes, Rennes : Presses de l'École des hautes études en santé publique, p. 300
- Mentré F. 1920), *Les générations sociales*, Paris, Brossard
- Morris M. G., Venkatesh V. (2000), « Age Differences in Technology Adoption Decisions: Implications for a Changing Work Force », *Personnel Psychology*, vol. 53, n° 2, p. 375-403
- Ng T. W. H., Feldman D. C. (2009), « Age, work experience, and the psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n° 8, p. 1053-1075
- Niessen C. (2006), « Age and learning during unemployment », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 6, p. 771-792
- Niessen C., Swarowsky C., Leiz M. (2010), « Age and adaptation to changes in the workplace », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n° 4, p. 356-383
- Oshagbemi T. (2004), « Age influences on the leadership styles and behaviour of managers », *Employee Relations*, vol. 26, n° 1, p. 14-29
- Parry E., Urwin P. (2011), « Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n° 1, p. 79-96
- Perry E. L., Kulik C. T., Jing Z. (1999), « A closer look at the effects of subordinate--supervisor age differences », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 3, p. 341
- Pralong J. (2010), « L'image du travail selon la génération Y: Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives », *Revue internationale de Psychologie*, vol. XVI, n° 39, p. 109-134
- Préel B. (2000), *Le choc des générations*, Paris,
- Préel B. (2005), *Les générations mutantes*, Paris,
- Raoult N., Delay B., Marchand A. 2006), *Dessine-moi une trajectoire*, ANACT
- Saks A. M., Waldman D. A. (1998), « The relationship between age and job performance evaluations for entry-level professionals », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n° 4, p. 409
- Sarker S. J., Crossman A., Chinmeteepituck P. (2003), « The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 7, p. 745-758
- Schuman H., Rodgers W. L. (2004), « Cohorts, chronology, and collective memories », *Public Opinion Quarterly*, vol. 68, n° 2, p. 217-254
- Schuman H., Scott J. (1989), « Generations and collective memories », *American Sociological Review*, vol. 54, n° 3, p. 359-381



- Schworer C. E., May D. R. (1996), « Age and work outcomes: the moderating effects of self-efficacy and tool design effectiveness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, n° 5, p. 469-487
- Strauss W., Howe N. (1991), *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*, New York,
- Sturges J. (1999), « What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages », *British Journal of Management*, vol. 10, n° 3, p. 239-252
- Troade T. (2006), « Avant-propos. Des générations coupables ? », *Sociologies Pratiques*, vol. 1, n° 12, p. 1-6
- Twenge J. (2008), « A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes », *Journal of Business & Psychology*, vol. 25, n° 2, p. 201-210
- van der Heijden B. (2003), « The relationship between career mobility and occupational expertise: A retrospective study among higher-level Dutch professionals in three age groups », *Employee Relations*, vol. 25, n° 1, p. 81-109
- Von Bonsdorff M. E. (2011), « Age-related differences in reward preferences », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 6, p. 1262-1276
- Wade-Benzoni K. A. (2002), « A Golden Rule Over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, p. 1011-1028
- Winock M. (2011), *L'effet de génération. Une brève histoire des intellectuels français*, Vincennes,
- Wong M., Gardiner E., Lang W., Coulon L. (2008), « Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 8, p. 878-890
- Zacher H., Frese M. (2011), « Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, n° 2, p. 291-318



**CHAIRE MANAGEMENT
ET DIVERSITÉ**
Fondation Paris-Dauphine



www.chairediversite.fondation.dauphine.fr

**Fondation Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75116 Paris**