

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE MINISTÈRE D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en de gestion**

Option : Organisation et management des entreprises

**La relation entre la génération Z et la culture
organisationnelle**

Cas : STUDY ABROAD GLOBAL

Elaborée par :

KARA MOHAMMED Fahima

Encadré par :

Dr. ADMANE Mohammed

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE MINISTRE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion**

Option : Organisation et management des entreprises

**La relation entre la génération Z et la culture
organisationnelle**

Cas : STUDY ABROAD GLOBAL

Elaborée par :

KARA MOHAMMED Fahima

Encadré par :

Dr. ADMANE Mohammed

Remercîments :

Je remercie principalement le dieu tout puissant qui ne cesse de me protéger,

J'exprime mes profondes gratitude et respectueuse reconnaissance à mon encadrant Dr. Admane Mohamed pour sa volonté d'accepter de m'encadrer, pour tout le temps qui m'a accordée et pour tous les conseils qui m'a donnés,

Je tiens à remercier les membres du jury pour leur présence , pour leur lecture attentive de ma thèse ainsi que pour les remarques qu'ils m'adresseront lors de cette soutenance afin d'améliorer mon travail ,

Je remercie vivement Monsieur Ilyes Saidane fondateur et CEO de Study Abroad Global Alegria pour son accord, pour son accueil, je remercie également tous les salariés qui m'ont bien accueilli,

Je remercie Monsieur Talhi Abdallah et Monsieur Saidi Zine el abidine grâce à leur confiance j'ai pu m'accomplir totalement dans mes missions,

Enfin je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce mémoire.

Liste des tableaux :

Numéro	Titre de tableau	Page
Tableau 1-1	Caractéristiques de la génération Z	24
Tableau 1-2	la structure de la population par âge et par sexe pour 10000 habitants	27
Tableau 1-3	la structure de la population par âge et par sexe pour 10000 habitants par taux	28
Tableau 3-4	La répartition de l'échantillon selon le sexe	62
Tableau 3-5	La tranche d'âge de l'échantillon	63
Tableau 3-6	Le niveau d'instruction de l'échantillon	64
Tableau 3-7	Le statut professionnel de l'échantillon	64
Tableau 3-8	Le rôle occupé par les participants au sein de l'entreprise	65
Tableau 3-9	La vision du travail des participants	66
Tableau 3-10	Les critères recherchés par les participants dans l'entreprise	67
Tableau 3-11	Degré de fidélité des participants à l'entreprise	68
Tableau 3-12	Attitudes démonstratives de la fidélité à l'entreprise	69
Tableau 3-13	L'importance de la réputation de l'entreprise a l'extérieur	70
Tableau 3-14	Raisons des changements dans les membres de l'équipe	70
Tableau 3-15	L'influence des relations formelles	71
Tableau 3-16	La vision des entreprises	72
Tableau 3-17	La présence des sorties de modérations	72
Tableau 3-18	L'environnement de travail idéal souhaité par les participants	73
Tableau 3-19	Méthode de retenir les membres d'équipe selon les participants	74
Tableau 3-20	La source de motivation personnelle des participants	74
Tableau 3-21	Engagement et prise de risque des participants	75
Tableau 3-22	Vision des participants	76
Tableau 3-23	Niveau de distance hiérarchique impliqué aux entreprises des participants	77
Tableau 3-24	L'identité des employés selon les participants	78
Tableau 3-25	L'importance du niveau d'intérêt de l'organisation par rapport au niveau d'intérêt personnelle des participants	78
Tableau 3-26	Encouragement de la stratégie des entreprises des participants	79

Plan de travail

Remercîment

List des tableaux	I
Résumé	II
Introduction générale	A
Chapitre 01 : la génération Z	01
Introduction	02
Section 01 : La définition de la génération Z et ses caractéristiques	03
1-1-La définition de la génération Z	03
1-1-1-Définition du terme génération	03
1-1-2-Les différentes générations existantes avant la génération Z.....	04
1-1-3-La définition de la génération Z.....	06
1-2-Les modelés et les dimensions de la génération Z	08
1-2-1-Les modèles de management de la génération Z.....	08
1-2-1-1-Le modèle de Karl Mannheim (le problème des générations).....	08
1-2-1-2- Le modèle de communication management.....	10
1-2-1-3-Le modèle de Hofstede.....	12
1-2-2-Les dimensions de la génération Z.....	15
1-2-2-1-Dimension psychologique.....	15
1-2-2-2-Dimension technologique.....	16
1-2-2-3-Dimension stratégique.....	16
Conclusion	19
Section 02 : les caractéristiques et les comportements de la génération Z	20
2-1- Les comportements de la génération Z	20
2-2- Les caractéristiques de la génération Z.....	22
2-2-1- La génération z, une génération prescriptrice.....	22
2-2-2-Des habitudes de consommation tournées vers le partage.....	23
2-2-3- La surinformation : une des caractéristiques de la génération.....	23
Conclusion	26
Section 03 : l'impact de la génération z	27
3-1-L'impact de la génération z sur le monde de travail en Algérie.....	27
3-1-1- Le FOMO.....	29
3-1-2- Perception de l'entreprise.....	29

III	
3-1-3- Le phénomène GAFAs.....	30
3-1-4 -les nouveaux statuts.....	30
3-1-5- le phénomène des Start up.....	30
3-2 - L'impact de la génération Z sur l'entreprise.....	30
3-2-1- Une sensibilité sociétale exacerbée.....	31
3-2-2- Une génération tournée vers l'apprentissage continu.....	32
3-2-3- La Génération Z et la hiérarchie.....	32
Conclusion.....	34
Chapitre 02 : la culture organisationnelle	35
Introduction	36
Section 01 : le concept de culture	37
1-1-La notion de culture	37
1-2-La culture en théorie de l'organisation.....	38
1-3-Définition de la culture organisationnelle.....	41
Section 02 : Dimensions et modèles de la culture	44
2-1- les dimensions de la culture	44
2-2-les dimensions de la culture organisationnelle.....	45
2-2-1-Dimensions de la culture organisationnelle de Schein.....	45
2-2-2- les dimensions de la culture organisationnel de Hofstede.....	46
2-2-3-Dimension de la culture organisationnelle de Handy.....	48
2-3-Mesure de la culture organisationnelle	49
2-3-1-Profil de la culture organisationnelle	50
2-3-2- l'évaluation de la culture organisationnelle.....	51
2-3-3-Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI).....	51
Conclusion	55
Chapitre 03 : étude empirique	56
Introduction	57
Section 01 : Méthodologie de recherche	58
1-1-présentation of de Study abroad Algeria (SAG).....	58
1-2-méthodologie de recherche et échantillonnage.....	59
1-2-1- Présentation de l'enquête.....	59
1-2-2- Présentation de l'étude quantitative	60
1-2-3-Le questionnaire	60

IV	
1-2-4- La construction de l'échantillon.....	60
1-2-5-Le mode d'administration du questionnaire	61
1-2-6-Les types de questions posées	61
Section 2 : L'analyse et la synthèse des résultats	62
2-1- Analyse tri à plat.....	62
2-2- Lecture synthétique des résultats obtenus.....	80
2-3- Suggestions et recommandations.....	81
Conclusion	82
Conclusion générale	84
Références	89
Annexes	93

Résumé

Le but de cette étude est de clarifier s'il existe une relation entre la culture organisationnelle et la génération z. L'étude examine la relation entre la culture et la génération Z et comment cette dernière perçoit le monde de travail, ainsi que la relation entre eux dans un échantillon d'employés de l'entreprise Study Abroad Global Algeria (SAG). L'étude montre que le contexte de la génération z possède des valeurs et des dimensions qui encourage la culture organisationnelle à s'évaluer vers des nouveaux concepts d'une autre manière L'étude a révélé que la culture organisationnelle a une influence sur la génération z, l'existence d'une culture orientée vers les objectives dans l'entreprise.

Mot clé : culture organisationnelle, génération z, culture orientée vers objectives

ملخص

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح ما اذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الجيل "ز" . تبحث الدراسة في طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الجيل "ز" و تعلق على تصورات هذا الأخير لعالم العمل.

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي شركة SAG للدراسة في الخارج .

أظهرت الدراسة أن سياق الجيل " ز " له قيم و أبعاد مختلفة عن الأجيال السابقة . يشجع الجيل " ز " الثقافة التنظيمية على تقييم نفسها نحو مفاهيم جديدة بطرق جديدة .

قيمت الدراسة وجود ثقافة موجهة نحو الأهداف في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية , الجيل " ز " , الثقافة الموجهة للأهداف

Introduction générale

Le champ de développement de chaque organisation dépend de sa culture qui est une notion complexe car elle constitue un facteur essentiel de réussite, efficacité et efficience. Le désir d'improver la performance des organisations met en évidence un enjeu principale qui touche plusieurs domaines de management notamment celui de ressources humaines. La mission principale de la fonction ressource humaines est de recruter, développer et rendre les meilleurs talents fidèles à l'entreprise d'une façon durable.

La culture est un facteur qui aide les managers et les gestionnaires à comprendre les enjeux interne au sein de l'entreprise pour pouvoir mettre en place les stratégies adéquates a un fonctionnement performant et durable, d'après D'espanté, Farley et Webster la culture est : " le pattern des valeurs et des croyances partagés qui aident les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation en leurs fournissant ainsi les normes de comportements dans l'organisation " (1999) ce qui signifie que la culture d'entreprise correspond aux éléments qui composent son identité, son esprit, ses valeurs et son fonctionnement par ailleurs tout ce qui le rend unique, différente de ses concurrents et capable de développer le sentiment d'appartenances de ses collaborateurs.

On ne crée pas une culture d'entreprise en criant ciseau. Ça peut demander des années pour la faire évoluer une fois qu'elle est bien installée. Le premier rôle des ressources humaines est de comprendre la culture propre à l'organisation et d'évaluer quelles dimensions de cette culture sont avantageuses et désavantageuses. Il arrive en effet qu'avec le temps, certains aspects de la culture deviennent désuets et plus du tout adaptés au contexte changeant de l'organisation. Il faut alors amener l'organisation à se remettre en question. C'est un travail en profondeur, mais qui peut donner des résultats significatifs et durables.

La culture organisationnelle est considérée comme un facteur de performance et efficacité des entreprises, elle détermine si l'employée est prêt pour se sacrifier pour l'entreprise et se donner durablement ou bien être irresponsable et considérer l'entreprise comme un endroit défavorable ou de négative énergie.

La nouvelle génération Z est récemment insérée dans le monde de travail cette génération ressemble à la génération Y mais en plus en plus décomplexées, indépendantes et ambitieuse. Dans ces derniers temps on envisage un management d'égal à égal avec une vision digital en effet la gène Z attend de l'entreprises une mise en place d'un cadre de travail agréable afin de fidéliser et accroitre leurs performances. La génération Y tendent à être idéalistes et à privilégier tant que possible les expériences en tout genre, la ou les Z sont plus pragmatiques et plus concentrés sur l'idée d'économiser de l'argent .Même dans le rapport aux marques les

Y et Z n'ont pas les mêmes attentes : les premiers veulent des marques qui partagent leurs valeurs tandis que les seconds préfèrent des marques qui donnent l'impression d'être authentiques .enfin le rapport à la technologie diffère encore au sein des deux clans on estime que les Y sont des pionniers du mobile actifs sur Facebook (Metaverse) alors que les Z sont des mobiles natifs actifs sur Snapchat et Instagram.

L'importance de la bonne relation entre les employées et la culture de l'entreprise (O'Reilly et Al 1991) ne peut pas être confirmée. Certains affirment que les employés peuvent affecter la culture et mener des changements. D'autres considèrent la culture un point de départ des comportements des employées qui affecte la performance de l'entreprises et les mènent à s'engager pour réaliser les objectives organisationnelles.

2-Les raisons de choix :

Il y a plusieurs raisons qui nous ont poussées d'étudier ce sujet :

- La culture est un sujet qui renforce le principe de l'intelligence et la rationalité de chaque organisation en autre terme : elle devient un concept important pour comprendre le changement de l'attitude et du comportement organisationnel.
- Comprendre le concept de la culture nous rend capable d'analyser et savoir les facteurs de motivation et mobilisation des employées.
- La culture organisationnelle est considérée un attribut qui caractérise l'entreprise comme un cadre de lecture permettant de donner sens aux phénomènes organisationnels.
- La génération Z ayant grandi sur un fond de digitalisation, conscience social et environnemental, les Z ont notamment pu faire le constat de l'échec des modèles des générations précédentes en termes de travail.
- La génération Z considère l'entreprise comme un vecteur de lien social cela signifie que la fidélité sera collaborative.

3-Les objective de choix :

- Identifier les caractéristiques de la valeur dominante qui caractérise la culture organisationnelle chez Study Abroad Global.
- Identifier les différentes dimensions dynamiques de la génération z au sein de Study Abroad Global.
- Indiquer s'il existe une relation significative entre la culture nationale et la génération Z.
- Indiquer s'il existe une relation significative entre la culture organisationnelle et la génération Z.

4-Problème de recherche et hypothèses

Notre problématique de recherche sera établie pour étudier l'interaction entre la culture organisationnelle et la génération Z cette problématique tourne autour de la question suivante :

Quelle est la relation entre la culture organisationnelle et la génération Z ?

➤ **Questions secondaires :**

Pour répondre à cette question principale on pose les questions secondaires suivantes :

- Quelle est le type de culture organisationnelle dominant au sein de l'entreprise SA Global Algérie
- Quelles sont les caractéristiques et les dimensions de la génération Z à SA Global Algérie ?
- Existe-t-il une relation significative entre la génération Z et la culture organisationnelle ?

➤ **Hypothèses :**

Pour répondre à ces questions on formule les hypothèses suivantes :

- La culture orientée vers les moyens est le type de culture qui domine l'entreprise SAG.
- La fidélité est une dimension de la génération z qui est présente à l'entreprise SAG.
- Il existe une relation entre la culture organisationnelle et la génération Z.

5-Les études précédentes

La relation entre la culture organisationnelle et la génération Z est déjà traitée par plusieurs académiques :

- L'article de Daniel A Casoine enseignant chercheur en gestion des ressources humaines (2016) (Mb Way Strasbourg) " les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprises " ou il se demande comment les jeunes générations se perçoivent, pour répondre à cette question il cherche à connaître les aspirations et valeurs de générations Z afin de les mettre en position de réussir.

- Article de Nacima Ourahmoune (pour Theconversation.com) (2019) ou elle a posé la question : Quand les milléniales montent au front en Algérie ou ses jeunes déploient des trésors d'inventivité pour crier leur désir de changement ?
- Ratsimandresy Kantô a étudié la représentation médiatique des milléniales dans le cas de néon (2017) (Université Paris Sorbonne) en appliquant une analyse sémiologique.
- Laure Martin à publier son article " La génération Z remet en question le management traditionnel des organisations de santé " (2020) a la une santé sociale de la Gazette des communes ou elle affirme que cette dernière a plus d'engagement et une volonté d'impact plus rapide.
- Malinivia Sadik ayakorn, Maria Golubo svkaya Et David Solnetont présentés La revue international de gestion d'hôtellerie intitulé " Comprendre la génération Z à travers la conscience collective ; impact pour le travail et l'emploi de l'hôtellerie " (2021) (Université De Queensland Australie, Université De Mahidol Thaïlande)
- L'article de Karina Gabrielova " voici la génération Z : les milléniales en tant que managers " (2021) (Université De Bradley Foster College Of Business Usa) cet article analyse la relation de subordination : superviseur/génération Z basée sur la théorie de la cohorte générationnelle, la théorie de l'échange : leader / membre (LXM) et le cadre des valeurs de travail.

6-Importance de la recherche

Notre recherche est importante pour plusieurs raisons :

D'abord, la génération z représente 45 % de la population algérienne c'est une génération qui a toujours connu la digitalisation et elle est considérée comme le futur de chaque entreprise.

Ensuite il est favorable de mener une étude qui traite une cible moderne impliquant la culture organisationnelle ou un pays comme l'Algérie souffre de plusieurs contraintes en relation avec la gestion des ressources humaines.

Enfin cette recherche nous permettra d'analyser les points communs et les interactions entre la gène Z et appliquer les dimensions de mesure entre les deux concepts.

Gros au mot dos cette recherche sera bénéfique pour comprendre et identifier la nature de la culture organisationnelle et la gène z dans un contexte typiquement algérien.

Notre recherche permet de comprendre comment les composants de la culture organisationnelle offre une explication de l'attitude et le comportement des individus ciblés au sein de l'organisation.

7-Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problème de recherche on va établir une recherche exploratoire pour comprendre le sujet en fonction de plusieurs outils managériaux :

Les questions de recherche et les hypothèses nous poussent à adopter une approche quantitative qui attire les différentes parties prenantes de l'entreprise , permet d'évaluer la perception avec la concurrence et le plus important elle est plus efficace pour l'élaborations d'un questionnaires contenant des variables capable à mesurer la culture et fournir des sources de qualité pour notre recherche.

Notre questionnaire contiendra trois parties qui nous aideront de confirmer ou bien rejeter les hypothèses précédentes. Pour tester la première hypothèse sur le type de culture qui domine notre cas d'étude on va faire appel aux six dimensions de Geek Hofstede (1990) qu'est une méthode validé pour évaluer la culture organisationnelle.

Pour tester la deuxième hypothèse sur les caractéristiques et les dimensions de la génération Z a SA GLOBAL on va utiliser un paramétrage général des comportements des individus.

Pour reprendre à la troisième hypothèse on va faire une synthèse analytique des caractéristiques de la culture organisationnelle et les caractéristiques de la génération Z, on a aussi évaluer les réponses des participants du questionnaire qui ont exprimé leurs degrés d'accord ou de désaccord sur le sujet donné.

8-Scoop de la recherche

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons mené une étude empirique au siège de l'entreprise Study Abroad global Algérie à sidi Yahya Hydra Alger pendant une période de stage entre le 28 février 2022 et 30 Mars 2022. Notre objectif principal était la distribution du questionnaire aux répondants dans leur temps de confort par Skype, mais en raison du nombre réduit des employés de l'entreprise, nous n'avons pas pu atteindre un nombre élevé.

9-Méthode de travail

Notre recherche sera divisée en trois chapitres, le premier chapitre sera consacré à l'étude de la génération z, la définition, les dimensions et les modèles qui ont été utilisés pour étudier le sujet. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons à la fois la culture organisationnelle, nous

donnerons un aspect anthropologique à ce sujet, d'où elle vient et comment ce sujet est devenu crucial dans les études commerciales après 1980, puis nous expliquerons les approches utilisées pour étudier la culture. Et les outils de mesure.

Dans le troisième chapitre, nous allons mener nos recherches empiriques afin de tester notre hypothèse, identifier à la fois la dimension dominante de la génération Z a l'entreprise SAG et la culture qui domine dans l'entreprise SAG et identifier les caractéristiques de la culture, nous concluons le chapitre en répondant s'il y a une signification relation entre la culture et la génération Z ou non.

CHAPITRE 01 :

LA GENERATION Z

Introduction

La plupart des chercheurs utilisent généralement le milieu des années 1990 jusqu'aux années 2000 comme années de naissance initiales pour la génération Z. La génération Z est née après 1994 ils ont un caractère et une imagination différente de ceux des générations précédentes. La génération Z est pleine de confiance, de franchise et possède la capacité de dire ce qu'elle pense, même si cela signifie être en désaccord avec ses patrons. Ils sont moins intéressés par l'ascension de l'échelle de l'entreprise et plus disposés à encourager la croissance de l'entreprise. Lorsqu'ils sont au bureau, ils choisissent des réunions fréquentes et s'assurent que leurs voix sont entendues et peuvent être tenues responsables d'un leadership fort dans les années à venir.

Ainsi dans la première partie de notre recherche on va présenter le terme de génération, sa définition et les générations existantes avant la génération z ensuite on va aborder les différentes dimensions de la génération Z commençant par la dimension psychologique et finissant par la dimension stratégique ensuite on va voir les modèles de la génération z : le problème des générations (Karl menhein), le modèle de communication managérial et le modèle de Hofstede.

Dans la deuxième section on va expliquer les comportements et les caractéristiques de la génération Z .

La troisième section sera consacrée pour expliquer l'impact de la génération z sur l'aspect des valeurs, sur le talent management et sur l'entreprise en général.

Section 01 : La définition de la génération Z et ses dimensions

Aujourd'hui, certains auteurs tentent de définir la génération z, afin de les aider à atteindre des objectifs et faire une différence dans le monde du travail et la société. Cette section décrit les définitions du terme "génération" en général, en particulier le terme "génération z", leurs modèles et leurs dimensions.

1.1 La définition de la génération Z

1.1.1 Définition du terme génération :

Le terme génération a plusieurs significations. Pour les démographes, le terme est synonyme de « cohorte de naissance » et fait référence à toutes les personnes nées la même année. D'un point de vue génétique, les générations spécifient à la fois les relations de descendance et toutes celles classées en conséquence. Historiquement, il représente la période correspondant à la période de renouvellement d'un homme dans la vie publique, ou encore le nombre d'années qui sépare l'âge d'un père de l'âge d'un fils. Elle est généralement estimée à 30 ans, mais elle peut être ramenée à 10 ans pour les idées et la mode. Enfin, l'usage sociologique le plus courant adopté par Karl Mannheim considère les générations comme un groupe de personnes ayant à peu près le même âge, mais les principaux critères d'identification sociale sont ceux que l'on connaît dans le monde. C'est dans une expérience historique particulièrement importante. Cependant, les générations ne représentent pas un tout homogène, mais sont constituées de différentes « unités générationnelles ». Ils sont définis par Mannheim comme un sous-ensemble opposé par leur orientation politique idéologique, représenté par un « groupe concret » qu'ils identifient et sont soutenus par un leader actif qui est leur porte-parole.¹ Le terme "génération" renvoie à plusieurs perspectives: ²

➤ **La perspective démographique** : la notion de génération est synonyme de cohorte. Il s'agit d'un groupe de personnes ayant vécu ensemble un événement précis au même âge et sur une même période. On précise que l'événement choisi pour définir la cohorte est habituellement la naissance, mais peut être aussi l'obtention d'un diplôme, la retraite, etc.

➤ **La perspective ethnologique** : elle renvoie aux rapports de filiation.

¹Claudine ATTIAS-DONFUT et Philippe DAVEAU Direction des recherches sur le vieillissement, Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) 2004

²Claudine ATTIAS-DONFUT, La notion de génération : Usages sociaux et concept sociologique, 1988, P36-50

➤ **La perspective sociologique** : une génération regroupe un ensemble de personnes ayant approximativement le même âge et qui ont vécu des événements historiques communs, dont résulte un point de vue commun.

1.1.2 Les différentes générations existantes avant la génération Z

Avant d'entamer la génération Z, il s'avère nécessaire de connaître les différentes générations ayant déjà passé sur le marché du travail ou s'y trouvant encore. Nous présenterons tout d'abord :

- Les vétérans
- Les Baby-boomers
- Les X
- Les Y

✓ **Les vétérans** ³

Les anciens combattants de plus de 81 ans correspondent à des générations qui ont connu des bouleversements économiques, techniques et sociaux. Nés avant la Seconde Guerre mondiale et façonnés par les événements entourant le conflit, leurs valeurs profondes sont ancrées dans la prudence, la loyauté, l'obéissance et surtout le sens du devoir. Ils sont considérés comme des leaders autoritaires qui privilégient la discipline à la flexibilité. Lancaster (2002) indique également que cette génération est insatisfaite de l'emploi informel et du manque de respect pour les pratiques affichées par ceux qui entrent dans la population active la plus jeune. Pour eux, concilier le travail et la famille une affaire personnelle et non une préoccupation organisationnelle.

✓ **Les Baby-boomers** ⁴

Les personnes nées entre 1947 et 1961 sont généralement les soi-disant baby-boomers. Il s'agit de la génération la plus nombreuse, car le taux de natalité a grimpé en flèche en raison de la prospérité économique d'après-guerre. Sur la base de ce nombre d'atouts, la "génération des baby-boomers" est dépeinte comme un individu idéaliste, confiant dans sa capacité à transformer la société et défiant les tendances de l'époque pour la remplacer par une nouvelle ("Mouvements pour promouvoir la liberté, y compris plus, et transfert intergénérationnel des connaissances Coexistence intergénérationnelle en milieu de travail : 197 questions

³Jane Pilcher, "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy," *The British Journal of Sociology* 45, 3 (Sept., 1994): 481-495.

⁴Martine Lagacé, Marie-Eve Boissonneault, Todd Armstrong, La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances, 2010 P196

concernant la cognition de groupe à groupe et le transfert des connaissances (les révolutions ultérieures sont un signe de ces cataclysmes) Selon Foot et Stoffman (1998), la démographie explique la dominance du bébé En 2000, le taux de natalité était de 1,6 par ménage, contre 4 à la fin des années 1950 et au début des années 1960. Cette explosion démographique a été plus prononcée au Canada qu'aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Au cours de cette période relativement chanceuse, les valeurs de la vie telles que l'optimisme, le désir de réussite et d'accomplissement personnel, et l'anticonformisme se sont épanouies. Traduit en valeurs professionnelles, on retrouve le haut engagement de Boomer et même son identité avec son travail. L'identité au travail occupe une place centrale dans la vie de nombre d'entre eux. Ils attachent également une grande importance aux titres et aux symboles cognitifs associés à leur statut social. Ils sont également décrits comme des individus axés sur la carrière qui souhaitent se bâtir une réputation au sein de la même entreprise plutôt que de changer le cheminement de carrière d'autres organisations. En ce sens, ils sont proches des vétérans : les transporteurs linéaires restent l'option privilégiée.

✓ **La génération X⁵**

La "Génération X" comprend approximativement les personnes nées entre 1962 et 1978. Elle suit la génération des baby-boomers, mais se manifeste dans un tout autre contexte social. Coupland (1991) parle des moments difficiles qui ont suivi la récession lorsque le gouvernement a été contraint de réduire considérablement les budgets. La menace d'une guerre nucléaire, les premiers signes d'une épidémie de sida et la perception d'une dégradation de l'environnement assombrissent le climat de l'époque. La génération X est également la première génération à véritablement passer à l'ère informatique et est motivée pour la personnalisation. Ce contexte particulier façonne la valeur de la vie et du travail de la génération X. Compte tenu de la fermeture du marché du travail, les représentants de cette génération ont tendance à rester plus longtemps aux bancs de l'école et acceptent de travailler à des salaires inférieurs. Confrontés à l'effondrement des piliers de la stabilité économique, ils choisissent d'investir et d'utiliser leurs propres ressources plutôt que de s'appuyer sur les grandes institutions sociales. Ils ont l'esprit d'entreprise et valorisent l'autonomie, l'autorité de remise en question, la hiérarchie forte et la communication verticale. En fin de compte, c'est une génération qui recherche un équilibre entre le travail et la vie et prône la formule travailler pour vivre, pas vivre pour travailler.

✓ **La génération Y⁶**

⁵ Martine Lagacé, Marie-Eve Boissonneault, Todd Armstrong, La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances OPCIT p 197

La génération Y, également connue sous le nom de génération Internet, comprend globalement les personnes nées entre 1975 et 1994. Cette génération travaillera facilement dans des structures moléculaires et flexibles, la structure moléculaire de l'organisation est basée sur l'individu, chaque molécule est un individu qui doit exécuter un projet et en même temps faire partie d'une équipe responsable de la résolution de problèmes. Cependant, Les ordinateurs font partie intégrante de la vie quotidienne. Ils sont souvent cyniques et on dit qu'ils n'ont rien à voir avec les marques dites "classiques". Ils la perçoivent souvent comme "obsolète" et préfèrent les marques très jeunes même si elles ne sont pas pérennes. L'ère de l'information numérique permet un accès permanent à l'information et donc à de nouvelles marques. Ils évaluent généralement le potentiel de leur propre langue et développent un sens aigu de la communauté et de la tribu. Ils devraient être optimistes, mais ils n'hésitent pas à le dire. Le travail des marques qui leur sont associées est souvent difficile car elles sont pressées, pas forcément conscientes de la vraie valeur des choses, et veulent y porter une attention particulière sans être dirigées par leurs décisions. Ils sont également appelés génération Y, génération Echo Boomer, génération Millenium ou génération WWW.

1.1.3 La définition de la génération Z ⁷

Il n'y a pas de définition claire des années de naissance pour définir la génération Z . Cette dernière comprend approximativement les personnes nées entre 1994 et 2010, dont la plupart sont des parents de la génération X. Z est né et absorbé par la technologie numérique, et la plupart d'entre eux la développent, donc "i génération", "digital natives" (génération Internet), "WTF génération" (Wikipédia, Twitter, Facebook), et même "hashtag génération". Certaines personnes l'appellent. Elle est appelée par la Génération C (connexion, connexion, collaboration, créativité). La génération Y ne se sent pas stressée. Il soupçonne que cela explique l'importance de leur communication et la facilité avec laquelle ils travaillent avec les aînés. Cette génération veut conserver son indépendance et son autonomie dans l'exécution des tâches et les décisions de travail, et certains auteurs l'appellent Génération C (connexion, connexion, collaboration, créativité).

La génération Z commence à entrer sur le marché du travail. Elle a l'habitude de travailler ensemble, de partager et de diffuser des informations. Grâce à l'innovation, cette génération est toujours en contact avec ses amis, ses pairs et sa famille. Il s'avère que cette génération est très proche de la génération Y en termes de niveau d'attachement aux nouvelles technologies.

⁶ Génération Y , <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/generation-239012.htm> consulté le 29/05/2022 à 18 :06

⁷ Audrey chabal ,Pour Comprendre La Génération Z, Il Faut Repartir De La Base : La Famille, 2018

La génération Z est une cohorte démographique après la génération Y et bien connue sous le nom de milléniales. L'année exacte dépend de la source. Aujourd'hui, les jeunes professionnels de nombreux secteurs appartiennent à la génération Z.

Comme la génération Y, la génération Z est née dans un environnement d'apprentissage connecté à Internet, elle est donc habituée aux nouvelles technologies. Beaucoup de jeunes membres de la cohorte jouent avec des tablettes quand ils sont tout-petits et ne peuvent se souvenir du monde sans leurs Smartphones. En 2015, 77 % des personnes âgées de 12 à 17 ans aux États-Unis possédaient un téléphone Apple ou Android. Sans surprise, les SMS sont le moyen de communication préféré de la cohorte, suivi de l'interaction avec les médias sociaux.

La génération Z, avec plus de 2 milliards de personnes, est la cohorte la plus peuplée à ce jour, et les détaillants ont du mal à augmenter leurs dépenses. Une grande partie des difficultés rencontrées par les détaillants est liée à la vitesse à laquelle de nouvelles habitudes de médias sociaux émergent et influencent le comportement d'achat de cette génération. Les seniors de la génération Z sont prêts à fournir des informations personnelles à leurs fournisseurs, mais s'attendent à la transparence sur la manière dont ces informations sont utilisées. Autres caractéristiques de la génération Z, par opposition aux générations précédentes :

Ils sont plus susceptibles d'avoir des amis de différents groupes ethniques, religieux et raciaux. Il est plus averse au risque que la génération Y et les baby-boomers. Faible confiance dans le système économique actuel. Tendance à être propriétaire d'une petite entreprise. Plutôt religieux. Ils sont plus susceptibles de passer autant de temps en ligne que hors ligne. Regarder leurs divertissements sur le téléphone plutôt que sur la télévision. Ils sont plus susceptibles de magasiner en ligne que toute autre génération. Au travail, la génération Z s'attend à être plus flexible, distante, collaborative et transparente sur une variété d'appareils informatiques. Il est également important que la cohorte apporte une contribution significative au monde. Les personnes de la génération Z s'attendent à ce que leurs contributions soient bien accueillies et respectées et ne tolèrent pas les environnements autoritaires tels que la culture d'entreprise hiérarchique. La génération X a été nommée pour représenter un facteur inconnu, et Y et Z ont été choisis comme lettres après X. Les autres noms recommandés pour la cohorte incluent i Génération (iGen), Zoomers (Baby Boomer Play) et Digital Natives.⁸

1.2 Les modèles de management et les dimensions de la génération Z

⁸ Ivy Wigmore, génération Z , tech target , 2020 , page 2

Les attentes au niveau des dimensions et les modèles de management sont bien différentes selon les générations. Dans cette partie on va essayer de présenter les différents modèles de management de la génération Z ainsi que ses dimensions.

1.2.1 Les modèles de management de la génération Z

L'objectif est de montrer les différents modes de gérer la génération Z pour les managers par des approches transversales qui associe une approche sociale et business aux Z est de dresser des portraits sociaux et business du sujet.

1.2.1.1 Le modèle de Karl Mannheim (le problème des générations)

Karl Mannheim est une référence omniprésente dans la recherche universitaire sur les générations, mais il y a eu beaucoup de controverses sur l'utilité de son essai, "Le problème des générations", comme base de la recherche en sciences sociales.⁹ Pour certains, c'est un « héritage sous-estimé » qui démontre l'importance des générations dans la vie sociale et fournit des indices précieux pour une bonne conceptualisation.¹⁰ Mais pour d'autres, Mannheim ne peut pas définir avec précision les générations. Ce faisant, il confond les influences générationnelles avec les influences d'âge et de cohorte.¹¹ Les politologues ont également montré que l'appartenance et l'alternance intergénérationnelles ne permettent pas toujours de prédire l'exactitude, remettant davantage en question la pertinence de l'analyse générationnelle du changement politique.¹²

Néanmoins, Mannheim a observé une tendance à la naturalisation des générations dans la science de son temps, comme le montrent, par exemple, les préoccupations concernant la découverte des rythmes biologiques et sociaux naturels. Les scientifiques discutent alors du nombre de générations par siècle. Viendront-ils tous les 10 ans ? Tous les 30 ans ? Où sont tracées les frontières entre les générations ? Pour lutter contre cette naturalisation, il propose de distinguer les trois éléments de la génération. Les conditions de reproduction sont avant tout une possibilité générale. Il représente l'horizon, qui est partagé par un groupe de personnes nées en même temps, mais pas toujours mises à jour. C'est cet horizon et sa cohérence qui définissent les générations. Il s'avère donc que la simple simultanéité des

⁹ Karl Mannheim, "The Problem of Generations," in *Essays on the Sociology of Knowledge* (London, Routledge and Kegan Paul, 1928/1952): pp. 276–320.

¹⁰ Jane Pilcher, "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy," *The British Journal of Sociology* 45, 3 (Sept., 1994): 481–495.

¹¹ Allerbeck, K. R. "Political Generations: Some Reflections on the Concept and Its Application to the German Case," *European Journal of Political Research* 5 (1977): 119–134;

¹² Cutler, and V. Bengston, "Age and Political Alienation: Maturation, Generation and Period Effects," *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 415 (1974): 160–175.

individus ne suffit pas à créer une génération. La jeunesse de 1800 n'est pas la même à Vienne et à Pékin, mais aussi dans les campagnes de Vienne et d'Autriche. Par conséquent, les générations doivent être définies historiquement, spatialement et socialement. Mannheim écrit :

"Lorsque nous parlons de *Zeitgeist* n'est pas nécessairement toute l'époque, mais ce que nous voyons et valorisons en tant que tel est généralement aussi clair que tout autre facteur qui trouve son fondement. Doit être vu dans la couche sociale (simple ou complexe) qui a pris une certaine importance à un moment puis a laissé ses traces intellectuelles dans d'autres courants sans les détruire ni les absorber. »¹³

Cependant, une vision partagée ne peut créer qu'une seule génération potentielle. Comme une classe qui existe pour elle-même (dans des conditions objectives partagées par les individus) et pas nécessairement pour elle-même (la communauté est consciente de ses conditions et de ses avantages), cette génération a évolué dans le temps. Update and Go Effective Horizon One a été mis en œuvre. L'expression de génération est le deuxième concept utilisé pour décrire une génération d'individus qui partagent effectivement un destin commun. Enfin, les unités de production sont constituées de groupes spécifiques au sein d'une génération. À partir d'exercices de réflexion, Mannheim identifie les caractéristiques essentielles de notre société générationnelle, telles que l'émergence et la disparition de sujets culturels, la continuité du changement, l'importance de la communication et de la mémoire, car l'identification de la méthode contribue à la définition de la génération. Car c'est souvent un sous-groupe concret qui s'efforce de les faire exister en formulant les problèmes de leur génération.

Au-delà des possibilités de réception (Mannheim ne se lit que sereinement dans le champ de la sociologie depuis les années 1980), le nouvel intérêt de sa génération pour la sociologie tient à l'émergence du champ de recherche.¹⁴ Sociologie de la jeunesse et de la vieillesse. L'introduction de Mauger retrace l'émergence de ce sujet, sa diffusion dans les médias et le débat public, et l'état actuel de la littérature. Pour lui, il y a deux enjeux générationnels. Elle se décompose entre le problème des « générations sacrifiées » (chômage de masse, dévalorisation des diplômes, etc.) d'une part et les conflits entre générations d'autre part. Dans ce contexte, les traductions classiques permettent à la fois d'offrir un accès direct au texte, très souvent cité comme alternative, et d'asseoir ce courant de recherche. Moger défend clairement

¹³Ole Holsti, and James, N. Rosenau, "Does Where You Stand Depend on When You Were Born" opcit(p. 101)

¹⁴Samuel Coavoux, « Karl Mannheim, Le problème des générations », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 25 juillet 2011, consulté le 26 mars 2022. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/6081> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.6081>

un tiers de ces lectures et les développe de manière convaincante, montrant comment la théorie de la pratique de Bourdieu éclaire et prolonge les intuitions et les concepts parfois vagues de Mannheim. C'est que son analyse de la communication culturelle sous-tend inévitablement la théorie de la socialisation, théorie que Bourdieu a développée depuis longtemps. L'accès au terrain permet aussi de comprendre que différents espaces sociaux peuvent être plus ou moins sensibles aux enjeux générationnels. Surtout d'un point de vue habituel, le coût d'entrée dans une discipline est en réalité la possibilité d'alternance de générations (dans le cas des disciplines les plus ouvertes) ou, à l'inverse¹⁵

1.2.1.2 Le modèle de communication management¹⁶

La génération Y, avec plus de 50 millions de travailleurs aujourd'hui, qui ont atteint l'âge adulte au tournant du 21^e siècle, représente la plus grande génération de main-d'œuvre aujourd'hui. Les baby-boomers et la génération X vieillissent. La génération Z, née entre 1995 et 2010, commence elle aussi à entrer sur le marché du travail.

Selon le PewResearch Center, la première génération à se développer en tant que digital natives, les personnes qui ont fait l'expérience d'Internet dans le cadre de leur vie quotidienne à un âge précoce, sont appelées Génération Z ou Post Milléniales. Cette génération a passé une grande partie de sa vie devant l'écran. Le résultat est une préférence de communication particulière. Selon une enquête réalisée par la société de Cloud mobile Live Person, 65 % de la génération Z préfèrent communiquer en ligne à la maison plutôt que de se rencontrer en personne. De plus, les recherches montrent que la croissance de l'Internet ultra-rapide et des vitesses de téléchargement peut avoir affecté leurs vitesses préférées. Selon une enquête réalisée par la société de marketing Lead Squared, la génération Z attend une réponse rapide de tous ceux qui envoient un message.

Cependant, les préférences de communication de la génération Z au travail sont très différentes de celles de la génération X et des baby-boomers. Dans l'environnement de travail, la communication en face à face est le meilleur moyen de communiquer avec les employés de la génération .

1.2.1.2.1 Utilisez différents canaux de communication

¹⁵Samuel Coavoux, « Karl Mannheim, Le problème des générations », Lectures [En ligne] opcit

¹⁶ Anton Vdovin- 12/05/2022 a 13.22 <https://www.alert-software.com/blog/corporate-communications-strategies-for-a-cross-generational-workforce>

La plupart des entreprises s'appuient généralement sur un seul canal de communication d'entreprise pour diffuser des informations aux employés. Certains peuvent utiliser strictement le courrier électronique, tandis que d'autres s'appuient sur des méthodes traditionnelles comme les réunions de groupe.

Cependant, l'utilisation de différents outils de communication est l'un des meilleurs moyens de communiquer efficacement avec la main-d'œuvre intergénérationnelle. La livraison du même message dans différents formats, tels que le courrier électronique, la messagerie instantanée, les intranets, les communications d'entreprise et les diffusions d'entreprise, garantira que tous les membres de l'organisation reçoivent le message.

Par exemple, DeskAlerts peut être utilisé pour surmonter les différences de communication générationnelles et utiliser une variété de canaux pour fournir des informations rapidement, ce qui permet d'économiser du temps et de l'argent.

1.2.1.2.2 Se rencontrer régulièrement

Dans un monde où le travail à domicile est presque la norme et où les réunions en face à face deviennent de plus en plus difficiles, les communicants d'entreprise devraient toujours faire pression pour cette manière traditionnelle de communiquer avec leurs collègues au bureau. Les réunions en face à face sont idéales pour la communication multi-générationnelle sur le lieu de travail et peuvent aider des personnes d'âges différents à travailler ensemble plus efficacement. Ces conférences peuvent être le lieu idéal pour chaque génération pour en apprendre davantage sur sa propre histoire, ses jalons, ses normes et sa culture. peuvent apporter les valeurs communes de chaque génération peuvent être organisés pour ces rencontres en face à face.

1.2.1.2.3 Faciliter le mentorat

C'est l'une des meilleures stratégies de communication d'entreprise que les équipes RH et communication d'entreprise peuvent mettre en œuvre au bureau. Le mentorat entre travailleurs d'âges différents devrait encourager davantage d'interactions. Les employés plus jeunes apprendront de l'expérience et de la sagesse de leurs aînés, tandis que les employés plus âgés recueilleront de nouvelles idées et perspectives auprès d'employés plus jeunes.

1.2.1.2.4 Envisagez un programme de reconnaissance

Les seniors ne sont pas trop vieux pour être reconnus. En fait, ils recevront des récompenses pour leur productivité ou leur loyauté envers l'organisation. D'autre part, les Milléniales

apprécieront une simple approbation de leur travail sous forme de mémo sur leur bureau ou même une simple fonctionnalité dans un bulletin d'entreprise.

1.2.1.2.5 Gardez-les engagés

Garder vos employés engagés contribuera grandement à garantir que la main-d'œuvre se concentre sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il existe de nombreuses façons de maintenir l'engagement des employés. La réalisation d'enquêtes sur l'engagement des employés peut mesurer l'engagement des employés et obtenir les commentaires des employés eux-mêmes. D'un autre côté, lorsqu'il s'agit de différences intergénérationnelles en matière d'engagement sur le lieu de travail, offrir des possibilités de formation continue et d'orientation professionnelle peut être plus pertinent pour les aspirants milléniaux et les milléniaux orientés.

Ce ne sont là que quelques-unes des stratégies de communication d'entreprise que les entreprises peuvent adapter pour communiquer avec la main-d'œuvre intergénérationnelle. La mise en œuvre de ces stratégies peut aider à stimuler l'engagement des employés et à augmenter la productivité au travail.

1.2.1.3 Le modèle de Hofstede¹⁷

Si on parle de l'interculturel, on parle aussi d'échange, de rencontre, de partage, d'apprentissage et d'enrichissement mutuels entre cultures différentes. L'interculturel signifie de créer des liens entre les cultures et caractérise «un processus dynamique d'échanges entre les différentes cultures».

Mais en général. Le terme «culture» vient du mot latin Cultura et décrit au sens figuré, selon Cicéron, la «culture de l'âme, soit la formation de l'esprit par l'enseignement». Pour compléter la définition, on doit ajouter que la culture ne se limite pas qu'à la littérature et aux arts. Il faut prendre en considération aussi les perspectives sociologiques et anthropologiques qui ajoutent à la définition de la culture une dimension importante. En 1986 Gary R. Weaver a créé un modèle, qui compare la culture à un iceberg et la divise en deux parties : une partie visible-externe et une partie invisible-interne. La première partie résume les caractéristiques les plus représentatives d'une culture, comme la langue, l'histoire, la géographie, la littérature,

¹⁷ <https://marc-prager.com/comprendre-les-six-dimensions-du-modele-de-management-interculturel-dhofstede/>, Comprendre les six dimensions du modèle de management interculturel d'Hofstede consulté le 22/04/2022 à 22 :01

la musique et l'alimentation. Par contre, la partie invisible-interne désigne les valeurs, les codes culturels, le langage corporel et les règles de politesse.¹⁸

1.2.1.3.1 L'indice de distance hiérarchique

Cette dimension concerne le rapport au pouvoir. L'indice de distance hiérarchique définit le degré d'inégalité que salariés attendent et acceptent. Lorsque l'indice est faible, la distance hiérarchique est réduite entre les salariés et la direction générale. Cela donne des organigrammes avec un nombre d'échelons hiérarchiques réduits. Dans les pays scandinaves le patron se considère souvent comme un des membres de l'équipe parmi d'autres. A l'inverse dans les pays à distance hiérarchique élevée comme la France (69) la Chine (80) ou encore la Russie (93) on trouvera plus des échelons hiérarchiques.

1.2.1.3.2 Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension concerne la tolérance des membres d'un groupe ou de la société par rapport à l'ambiguïté ou l'incertitude. La traduction anglaise est Uncertainty Avoidance, ce qui signifie l'indice d'évitement de l'incertitude. Dans les sociétés où l'indice est faible comme les pays anglo-saxons ou l'Inde, les individus seront à l'aise avec l'imprévu. Il n'est pas nécessaire de prévoir le futur puisqu'on sait qu'il est imprévisible. Les sociétés à indice de distance hiérarchique élevée comme la France, ou la Russie combattent l'incertitude. Cela signifie qu'elles mettent en œuvre des stratégies pour réduire l'incertitude.

1.2.1.3.3 L'individualisme et le collectivisme

Cette dimension concerne les liens entre l'individu et les membres du groupe. Lorsque ces liens sont forts nous parlerons de communautarisme. Lorsqu'ils sont faibles nous parlerons d'individualisme. Aux États-Unis, où l'indice d'individualisme est un des plus élevés au monde, chacun est censé s'occuper de lui-même (et de sa famille proche parent, enfants, frères et sœurs).¹⁹ La solidarité collective n'est pas au cœur du sujet. Lorsque je regarde la réforme du système de santé américain, je constate l'abandon du programme « Obama Care ». L'exécutif américain a mis en œuvre cette décision sans difficulté. Il ne correspond pas vraiment à la culture américaine.

1.2.1.3.4 Masculinité et féminité dans le modèle de management Interculturel

¹⁸ CHAVES, Rose-Marie / FAVIER, Lionel / PELISSIER, Soizic (2012): L'Interculturel en classe. Grenoble, PUG (Collection: Les outils malins du FLE), p.12.

¹⁹ Comprendre les six dimensions du modèle de management interculturel d'Hofstede, ideme

Dans les sociétés où l'indice de masculinité est élevé nous constatons que les valeurs de compétition dominant. C'est pourquoi, les jeunes garçons au cours de leur éducation apprennent à « ne pas pleurer comme des filles » dans les sociétés où l'indice de masculinité est faible nous constatons plus de solidarité. Ainsi, dans les pays à indice de masculinité élevé les rôles hommes et femmes ne sont pas interchangeable dans l'entreprise. Parmi les pays avec des scores élevés il y a le Japon, l'Autriche, la Suisse. Parmi les pays avec des scores faibles c'est-à-dire un indice de féminité élevé, il y a la Suède, la Hollande, la Russie.

1.2.1.3.5 Orientation long terme ou court terme

Cette dimension définit les rapports d'une société avec les défis du présent et du futur. Dans les sociétés orientées vers le court terme, les traditions et les normes sociales sont au premier plan. Dans un contexte professionnel elles sont considérées comme normatives. Le futur est parfois regardé avec suspicion.

À l'inverse dans les pays à orientation long terme, l'approche est plus pragmatique. Dans les entreprises on regarde la part de marché et les profits à long terme. L'épargne est en générale plus abondante. Les pays avec un indice long terme élevés sont le Japon la Chine et l'Allemagne. À l'opposé avec un indice court terme nous trouvons les pays du Moyen-Orient. Ici le court terme est présent et le respect des traditions est essentiel.

1.2.1.3.6 Plaisir ou retenue dans le modèle de management interculturel

Définition : Le plaisir (en anglais dans le texte de Hofstede indulgence) correspond au fait pour une société de permettre de manière relativement libre la satisfaction de besoins liés au plaisir et à la joie. Sur le graphique nous voyons un écart qui est presque de 1 à 3 entre les Philippines et Hong Kong. Qu'est-ce que cela signifie ? Que les personnes de nationalité philippine se sentiront plus libres de fêter de célébrer et de profiter du temps présent. Et cela quelle que soit leur condition sociale. Plus libres que qui ? Plus libres que leur maître chinois de Hong Kong (elles sont des employés de maison) beaucoup plus aisées, et cependant ne laissant beaucoup moins paraître leur joie.

Si vous êtes plutôt sérieux, vous pourrez rencontrer « choc culturel » face à ces personnes. Certains pourraient dire « ça rigole beaucoup dans ce bureau ». Mais c'est avec une grande légèreté aussi que ces mêmes personnes, qui rigolent accueillerons une mauvaise nouvelle ou une décision difficile. Elles reprendront rapidement leur bonne humeur pour continuer leur travail.

1.2.2 Les dimensions de la génération Z

Afin d'expliquer l'influence de la Génération z sur les différents aspects sociétales, environnemental et managériaux il est important de définir les dimensions psychologique, technologique et stratégique de la génération z.

1.2.2.1 Dimension psychologique²⁰

L'innovation avec la génération Z, c'est que certains en ont fait un métier. Après la génération silencieuse (1928-1945), les « baby-boomers » (1946-1964), les X (1965-1980), et les Y (1981-1994) voici donc les Z (1995-2010) en attendant les Alpha. Supplantant les « Milléniales », leurs prédécesseurs ils représentent déjà 30% de la population mondiale, 50% dans certaines régions d'Afrique. Chaque année, ils claquent plus de 3.400 milliards de dollars soit directement, soit en influençant les dépenses de leurs familles. Dans dix ans, la Génération Z constituera un tiers des consommateurs mondiaux. Autant dire que les marques ont un intérêt vital à « se préparer à affronter ces consommateurs » Mais l'avertissement vaut pour tous les secteurs. Ce n'est pas si simple car ils sont profondément différents de leurs aînés. Dans une étude de référence, les consultants de OC&C parlent d'« une génération sans frontières ». Près de 70% des jeunes Z français se voient travailler à l'étranger. Les contemporains de Skype (2003), Airbnb (2008), Instagram (2010) ou Deliveroo (2013) sont surtout les premiers « digital natives », nés avec le digital. L'i Phone fut lancé en 2007, quand le plus vieux d'entre eux avait 12 ans . Beaucoup n'ont même jamais utilisé, voire vu un téléphone filaire. Le numérique, c'est leur univers, leur maison de famille. Ils se reconnaissent entre « tribus ». Ils ne consomment pas local mais global. C'est sur les réseaux sociaux, ces liens qui les attachent, qu'ils iront prendre les avis de leurs congénères. L'Association américaine de psychologie a montré que 91% des jeunes interrogés avaient ressenti des symptômes associés au stress, à l'anxiété ou à la dépression. Le plus mauvais résultat de n'importe quelle génération avant eux. La pression vers l'uniformité exercée par les réseaux sociaux allant parfois jusqu'au harcèlement, a contribué à leur angoisse, la crise de 2008 aussi.

1.2.2.2 Dimension technologique²¹

²⁰ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/en-vue/generation-lequation-z-et-ses-inconnues-1142285#:~:text=Chez%20les%20Z%2C%20c'est,importe%20quelle%20g%C3%A9n%C3%A9ration%20avant%20eux.Generation: l'équation Z et ses inconnues consulté le 22/04/2022 à 23 :23>

²¹ <https://jasondorsey.com/blog/gen-z-and-tech-dependency-how-the-youngest-generation-interacts-differently-with-the-digital-world/#:~:text=Gen%20Z%20are%20true%20digital,also%20show%20signs%20of%20dependency. , Gen Z and tech dependency: How the youngest generation interacts differently with the digital world , consulter le 27.04.2022>

Les Gen Z sont de véritables natifs du numérique. Ils s'épanouissent dans cet environnement, mais ils montrent aussi des signes de dépendance. 69 % deviennent mal à l'aise après avoir été éloignés de l'accès à Internet pendant plus de huit heures - et 27 % ne peuvent durer qu'une heure. S'engager avec des communautés en ligne et absorber des informations numériques est devenu une seconde nature pour la génération Z, et rompre cette connexion peut causer de la détresse.

Internet est également la source toujours verte de la génération Z pour le divertissement. Comme le montrent les précédentes recherches, 73 % des baby-boomers, 69 % de la génération Z et 59 % de la génération Y déclarent utiliser Internet principalement pour accéder à des informations, 72 % de la génération Z accèdent à Internet principalement pour se divertir : vidéos, applications, babillards électroniques, etc.

L'attachement s'étend également à la communication et à l'épanouissement interpersonnel. 51 % de la génération Z déclarent dépendre quotidiennement d'Internet pour accéder à d'autres personnes et se connecter. Ils se considèrent comme membres d'un amalgame de communautés numériques distinctes, avec des amitiés et même des réputations à maintenir - 60% de la génération Z pensent que la réputation en ligne sera le principal déterminant de leurs options de rencontres dans un proche avenir.

Comprendre la technologie sur le lieu de travail nécessite de comprendre comment la génération Z apprend. Les méthodes de formation vieillissantes ne peuvent plus être pertinentes pour la génération Z. Les solutions d'apprentissage mobile pour les organisations sont à sens unique. Cela stimule non seulement l'engagement des employés de cette génération, mais rend également leur parcours d'apprentissage mesurable et maintient les générations précédentes à la pointe de la technologie. Dans un environnement en évolution rapide, la préparation et la croissance doivent toujours être au cœur de tout plan d'affaires.

1.2.2.3 Dimension stratégique²²

Les meilleures stratégies pour engager les employés de la génération Z sur le lieu de travail sont comme suit :

1.2.2.3.1 L'innovation collaborative pour tirer parti de la créativité des jeunes consommateurs

²² Lan ha , alison angus , New Strategies to Engage Millennials and Generation Z in Times of Uncertainty, Euromonitor International , 15/3/2021, p 2 ,3

Les jeunes consommateurs sont toujours à la recherche de nouveaux produits et services passionnants et accessibles. Ils veulent faire partie du processus d'innovation et travailler avec les entreprises pour obtenir ce dont ils ont besoin. La génération Z, en particulier, a été séparée de ses amis, en particulier pendant le COVID 19, et les milléniaux veulent des solutions pratiques et des expériences plus sûres loin de chez eux pour les jeunes familles, donc la vie de la vie. Je veux garder le plaisir. En conséquence, les canaux alternatifs pour acheter, jouer et vivre évoluent. Médias sociaux, lieux virtuels, sports, jeux numériques, ainsi que des lieux extérieurs sûrs et des modules de distance sociale pour l'entraînement, les repas et les festivals. Ces nouvelles plateformes, ainsi que de nouveaux services tels que les réservations d'essayages virtuels et en magasin, accompagneront les pré-routines COVID-19 régulières et amélioreront les modes de vie futurs.

1.2.2.3.2 Stratégie de prix pour s'aligner sur les nouvelles perceptions de valeur et d'accessibilité

Même avant la pandémie, les valeurs des consommateurs du millénaire et de la génération Z sont multiformes, reposant non seulement sur le prix et la qualité, mais aussi sur des valeurs personnelles et sociales telles que l'unicité, le bien-être et la durabilité. La valeur et l'abordabilité deviendront un facteur de plus en plus important dans leurs décisions d'achat, car de nombreux jeunes consommateurs connaissent aujourd'hui une baisse de revenu au milieu d'une pandémie et d'une récession. En 2020, le revenu total annuel moyen mondial des 25-29 ans a chuté de 6 % en termes réels.

Cependant, il n'y a pas de stratégie uniforme car la sensibilité aux prix varie en fonction du groupe de revenu. Les entreprises et les marques doivent réévaluer la perception de l'abordabilité de leur public et améliorer leurs stratégies de valeur et de prix en conséquence pour répondre aux nouveaux besoins et priorités. Dans l'ensemble, les jeunes consommateurs avertis au risque recherchent des produits et des services qui offrent valeur et qualité ainsi que sécurité.

1.2.2.3.3 Connecter avec les valeurs et les priorités des jeunes consommateurs

Les décisions d'achat de la génération Y et de la génération Z sont déterminées par leurs valeurs et leurs priorités de vie. Les entreprises doivent tenir compte des similitudes dans les besoins et les besoins des deux cohortes lors du développement et de l'innovation de produits et services, mais comprendre les différences, en particulier dans la nouvelle normalité causée par cette pandémie. Covid19 a durement frappé ces cohortes progressistes et nombre d'entre elles ont été contraintes de réévaluer leur situation, leurs idéaux et leurs attentes actuels et

futurs. De nouvelles routines et de nouveaux besoins ont évolué autour du bien-être, de l'amélioration de soi et de nouvelles façons de faire les choses. COVID19 prouve que le changement est non seulement possible, mais peut se produire rapidement, alimentant la détermination des jeunes consommateurs à faire des choses différentes et à être meilleurs pour eux-mêmes, la planète et la société.

1.2.2.3.4 De nouveaux jeunes militants exigent des changements pour les gens et pour la planète.

Rejoindre un millénaire déterminé est une génération craintive, en colère et expressive qui adopte l'activité en ligne via les médias sociaux et les jeux numériques, créant une communauté plus large d'activistes plus influents. Selon l'enquête sur le mode de vie 2020 d'Euro monitor, la génération Z 48 % et la génération Y 46 % seront plus impliquées dans la communauté au cours des cinq prochaines années. Les blocages et les restrictions de vie ont accru leur mécontentement. Abattus et vulnérables, ils ont du ressentiment face à une nouvelle crise mondiale qui a bouleversé de nombreux aspects de la vie. Ils ont perdu patience et se battent. Les consommateurs s'attendent à ce que les entreprises soient plus visibles, dynamiques et transparentes. Ils choisissent de boycotter les marques qui ne reflètent pas leurs valeurs et s'adressent plutôt aux marques qui s'attaquent aux problèmes environnementaux et sociaux.

1.2.2.3.5 Le revenu brut des jeunes consommateurs reste sous pression à court terme

Les pandémies ont de graves répercussions sur l'économie et l'emploi, de sorte que la croissance des revenus des jeunes consommateurs continuera d'être limitée au cours des prochaines années. Les revenus totaux médians de la génération Y et de la génération Z ne devraient pas revenir aux niveaux d'avant la pandémie avant ou après 2023 dans toutes les régions, à l'exception de l'Asie-Pacifique et de l'Europe de l'Est. Cependant, malgré le ralentissement de la croissance des revenus des jeunes consommateurs, les futurs marchés de consommation continueront d'être dominés par la génération Y et la génération Z. Afin d'engager les jeunes consommateurs avec une nouvelle sagesse, les entreprises doivent adopter une innovation agile et redéfinir leurs stratégies pour s'adapter aux nouvelles priorités et valeurs des jeunes consommateurs.

Conclusion

Dans cette section, nous avons défini la génération z en revenons sur les générations précédentes , nous pouvons conclure que la plupart des démentions de la génération z

développées jusqu'à présent ont le potentiel de contribuer à une meilleure compréhension cette génération. Nous avons vu que les z peuvent développer plusieurs démentions différentes dans l'organisation, tel que la dimension stratégique, technologique et psychologique.

Section 02: Les comportements et les caractéristiques de la génération Z :

La génération Z a grandi avec des interactions techniques, mais certaines études utilisent des téléphones portables et d'autres appareils électroniques principalement pour le divertissement et communiquent en face à face avec des contacts experts. Les employeurs peuvent avoir besoin d'équilibrer les interactions en face à face et virtuelles afin d'engager avec succès la génération Z sur le lieu de travail.

2.1 Les comportements de la génération z :

La génération Z, qui est constamment en contact avec la technologie et les modèles commerciaux disruptifs, est de plus en plus envahie par la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle. Les générations précédentes ont fait des efforts inlassables pour produire tous ces progrès, mais psychologiquement, elles ne pouvaient toujours pas tout absorber, mais la génération Z l'a pleinement intégré dans leur vie et je le prends pour acquis comme respirer de l'air.²³

2.1.1 La génération Z préfère les interactions en personne

Leur désir d'établir des relations sur le lieu de travail peut commencer par le processus d'embauche et se poursuivre à partir de là. Par exemple, la génération Z peut préférer une approche de recrutement qui se concentre davantage sur les entretiens en face à face que sur les candidatures en ligne. De plus, dans un récent sondage, 75 % des répondants de la génération Z ont déclaré qu'ils préféreraient recevoir des commentaires en temps réel de leurs responsables en personne.

Les membres de la génération Z apprécient souvent la collaboration et s'attendent à ce que les autres apportent leurs points de vue uniques à la conversation. Le meilleur environnement de travail pour la génération Z peut inclure des réunions d'équipe où les collègues partagent leurs victoires hebdomadaires.

Avec une interaction face à face limitée en raison de la propagation du COVID-19, cette préférence peut changer. Par exemple, les lieux de travail socialement éloignés peuvent augmenter la préférence de la génération Z pour l'interaction humaine ou il pourrait céder la place à plus de flexibilité. Quoi qu'il en soit, les employeurs et les gestionnaires de personnel

²³ Comment maintenir l'engagement de la génération z , <https://voila.app/fr/blog/comment-maintenir-lengagement-generationz-dans-votre-main-doeuvre/#:~:text=Selon%20une%20C3%A9tude%20du%20Workforce,ou%20leur%20employeur%20en%20p%20ersonne.%C2%BB> consulté le 29/05/2022 à 18 :42

peuvent toujours trouver utile de donner la priorité à l'apport d'une connexion humaine à leurs interactions virtuelles avec la génération Z.²⁴

2.1.2 La génération Z est entrepreneuriale ;

La génération Z a grandi en voyant les autres utiliser la technologie pour créer des entreprises commerciales rentables. En tant que natifs du numérique, ils sont prêts à utiliser ces connaissances pour se créer des opportunités. Ils peuvent également avoir développé un sens aigu des affaires en regardant les autres développer, commercialiser et financer des idées grâce à des outils tels que Kick starter.

En fait, 58 % des Gens ont déclaré qu'ils aimeraient posséder une entreprise un jour, tandis que 14 % l'ont déjà fait et ont acquis un avantage concurrentiel.

2.1.3 La génération Z est moins tolérante aux environnements autoritaires

Les membres de la génération Z ont également grandi avec la possibilité de partager leurs pensées publiquement et de recevoir un retour d'information en temps réel grâce aux médias sociaux. Par conséquent, ce groupe peut s'attendre à ce que ses idées soient entendues et respectées sur le lieu de travail.

Un rapport publié par Workforce Institute montre que 32 % des personnes interrogées de la génération Z ont déclaré qu'elles étaient motivées pour travailler plus dur et rester fidèles à l'entreprise si elles avaient un gestionnaire qui les soutenait, et 29 % pensent qu'avoir un gestionnaire inefficace aurait un impact sur leurs performances au travail.²⁵

2.1.4 La génération Z adopte le changement

La génération Z est la plus informée des adolescents des autres générations. De nombreux jeunes de cette génération ont bénéficié toute leur vie d'un accès immédiat à l'Internet, aux informations et aux médias sociaux. Par conséquent, ils ont souvent assisté à des événements sociaux et politiques de grande ampleur susceptibles d'entraîner des changements.

Leurs opinions ont également été façonnées par des environnements antérieurs, comme le changement climatique, diverses formes de terrorisme ou la Grande Récession. Ces facteurs peuvent donc les inciter à militer. C'est pourquoi ils cherchent souvent des emplois qui leur offrent la possibilité de contribuer, de créer, de diriger et d'apprendre.

2.1.5 La génération Z valorise la flexibilité

²⁴ Comment maintenir l'engagement de la génération z, Opcit

²⁵ Dtepan Arman , Mieux comprendre la génération Z pour travailler efficacement avec elle, 1/06/2022 ,P2

Un tiers des membres de la génération Z déclarent être la génération qui travaille le plus, bien qu'il s'agisse d'un compromis motivé qui oblige les employeurs à offrir un équilibre travail-vie personnelle et des avantages compétitifs. Les avantages souhaités comprennent un congé parental payé, des vacances généreuses et une flexibilité dans le lieu et les heures de travail. Ils recherchent également la stabilité et sont donc attirés par des avantages supplémentaires tels qu'une couverture médicale généreuse par rapport à des avantages tels que la nourriture gratuite ou les happy hours.²⁶

2.1.6 La génération Z est compétitive

La génération Z a grandi dans l'un des environnements éducatifs les plus compétitifs et est habituée à recevoir des commentaires instantanés afin de pouvoir s'améliorer. Alors que les générations précédentes attendaient souvent des jours ou des semaines pour recevoir les notes des devoirs terminés, la génération Z peut être habituée à un accès quasi instantané à leurs notes et à la possibilité de se comparer rapidement à leurs pairs.

Sur le lieu de travail, la nature compétitive de la génération Z est combinée à un fort désir de reconnaissance du travail. Par conséquent, ils apprécient d'avoir des attentes claires sur la manière de réussir et de développer leur carrière. 57% des répondants de la génération Z dans le rapport du Workforce Institute ont déclaré qu'ils s'attendaient à être promus au moins une fois par an²⁷

2.2 Les caractéristiques de la génération Z

Née dans les années 90, la génération Z présente des habitudes très différentes de ses aînés. En interaction continue avec son environnement, elle s'implique beaucoup dans les réseaux sociaux. En quête d'authenticité, ultra connectée, surinformée et mieux équipée que ses parents, elle est très exigeante.

Sans oublier qu'elle possède un fort pouvoir prescripteur auprès de ses parents, ses amis et sa communauté en ligne.

2.2.1 La génération z, une génération prescriptrice

La génération Z aime l'accès constant à l'information. Grâce à Internet et aux réseaux sociaux, elle est ouverte d'esprit, ose tenter de nouvelles expériences, et ne s'oppose pas au changement. Les 4 C (Créativité, Collaboration, Confiance et Connectivité) sont connus pour

²⁶ Dtepan Arman , Mieux comprendre la génération Z pour travailler efficacement avec elle, opcit P2

²⁷ Comment maintenir l'engagement de la génération z, ideme

leur autonomie, pragmatisme et posture. Malgré la baisse du pouvoir d'achat, l'intérêt croissant des marques pour la génération Z rend leur influence incontestable. Forts de leur maîtrise des nouvelles technologies, ces ados sont déterminés à faire entendre leur voix. Leur influence, non seulement sur leurs parents, mais sur leurs communautés, les transforme en véritables prescripteurs. Par conséquent, il est important que les boutiques en ligne les considèrent comme des participants à leur propre consommation plutôt que comme des spectateurs.²⁸

2.2.2 Des habitudes de consommation tournées vers le partage

À contrario de la génération Y (née entre 1981 et 1994), le mode de réflexion et de fonctionnement de la génération Z incite cette dernière à privilégier les relations horizontales avec l'ensemble de son entourage. Son maître mot Collaborer et permettre à chacun de mettre en avant ses compétences et qualités pour parvenir à un résultat plus efficient.

Cette tendance à la collaboration se traduit par un boom du troc, de l'échange, du prêt ou de l'achat d'occasion dans ses habitudes de consommation. La génération 4 C se sent étrangère au concept de possession. Elle préfère réaliser un emprunt plutôt qu'un achat. Et cet esprit collaboratif ne s'arrête pas là, Sur les réseaux sociaux, les Centennial émettent régulièrement leurs avis sur les produits qu'ils consomment. La communication, selon eux, devant s'effectuer dans les deux sens. La consommation d'un service ou d'un produit est assimilée à une expérience offerte par une marque. Ces jeunes adultes apprécient le moment présent et non le produit en lui-même.²⁹

2.2.3 La sur information : une des caractéristiques de la génération z

L'émergence de la génération Z entraîne des bouleversements dans le paysage marketing. En effet, connus pour être ultra-connectés en permanence, ces futurs adultes sont autodidactes. Ils se forment eux-mêmes leurs propres opinions grâce à la surabondance d'informations qu'ils obtiennent par le biais d'Internet.

Dès qu'ils envisagent d'acheter ou de faire acheter un produit par leurs parents, ils n'hésitent pas à consulter Internet pour se renseigner. Ce sont eux qui choisissent la marque, ainsi que la

²⁸ Upmybiz, cap sur la génération z : ses caractéristiques et habitudes de consommation, le 06/06/2020, pages 2

²⁹ Upmybiz, cap sur la génération z : ses caractéristiques et habitudes de consommation, opcit, page 3

boutique dans laquelle effectuer l’achat. Pour ce faire, ils s’appuient sur leurs valeurs, l’avis de leur communauté et les informations récoltées.³⁰

Vivendi Brand Marketing a publié une étude détaillée sur la génération Z (les jeunes nés entre 2000 et 2012) et sa relation aux livres, aux festivals, aux jeux vidéo, à la musique et aux séries télévisées. Dans l’étude, figure une typologie de la génération Z en 11 critères³¹ :

8 Seconds : capacité à comprendre et rapidité à cliquer (Instagram, TikTok)

Activistes : parler des valeurs et de l’écologie

Anxieux : génération anxieuse due à la pression digital (usage de Flipd et Trill qui modèrent l’utilisation du digital)

Authentique : une génération qui veut parler de ses vrais problèmes et de sa vraie vie à ses amis sans filtre (par opposition à la génération selfie)

Cocréateurs : ils veulent participer à la création des marques et des produits (ex : marque Glossier)

Connectes : ils aiment la TV mais passent le plus de temps sur YouTube et sont exposés aux influenceurs de tous les pays

Consommateurs conscients : ils sont des consommateurs avertis (ex : marque depop)

Craves l’Expérience : ils ont besoin de moments réels (IRL)

Financial-Savy : une génération qui épargne et sensible aux applications bancaires

Inclusive : ils veulent accepter la diversité

Self starters : une génération d’entrepreneur

Tableau (1-1) : caractéristiques de la génération z

Caractéristiques	Explications
------------------	--------------

³⁰ Upmybiz , cap sur la génération z : ses caractéristiques et habitudes de consommation, ideme, page 4

³¹ <https://www.vivendi.com/communique/vivendi-publie-etude-generation-z-facon-dont-redefinit-lindustrie-divertissement/> , étude sur la génération Z et la façon dont elle redéfinit l’industrie du divertissement, consulté le 29/05/2022 a 19 :00

Recherche de liberté	Les jeunes préfèrent travailler sans horaire fixe, ils aiment la flexibilité et veulent bénéficier de la possibilité de travailler en ligne chaque fois qu'ils le souhaitent.
Recherche d'autonomie	Cette génération est indifférente à l'autorité, elle veut réaliser le travail à sa manière.
Individu matérialiste	Elle veut que l'emploi qu'elle occupe lui apporte une condition de vie meilleure, ce qui signifie l'obtention de choses tangibles pour combler des besoins immédiats.
Individu global	Le désir d'aller étudier et travailler à l'étranger.
Engagement professionnel	Ceci est lié à la loyauté de ces jeunes à l'égard des entreprises pour lesquelles ils travaillent.
Expérimental	Ces générations aiment essayer plusieurs emplois jusqu'à ce qu'elles trouvent le bon, à savoir celui qui les rendra heureux et satisfaits.
La technologie	Cette génération utilise beaucoup la technologie comme moyen de communication et de recherche.

Source : étude sur la génération Z et la façon dont elle redéfinit l'industrie du divertissement

Conclusion

Dans cette section, on a défini les caractéristiques et les comportements de la génération Z, on se référant des auteurs et des revus de littérature différentes. La génération Z est née avec un nouveau raisonnement qui incite les entreprises à travailler sur la flexibilité et l'environnement de travail. Notamment avec un accès constant aux outils numériques, transforme les canaux de communication et les temps d'action et de décision de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de montrer l'importance de cette génération et sa valeur ajoutée pour les organisations et le monde de travail en général.

Section 03 : l'impact de la génération z

Dans cette section on va essayer de présenter l'impact de la génération z sur des différentes dimensions commençant par le talent management et en dernier lieu sur l'entreprise .

3.1 L'impact de la génération z sur le monde de travail en Algérie ³²

La génération Z est au centre des nouvelles et du discours social. Elle fait parler d'elle. De nombreux magazines et conférenciers s'y intéressent. L'entrée de la génération Z sur le marché du travail devient un sujet majeur car elle connaît actuellement la coexistence de cinq générations. Cette coexistence affecte les perceptions entre les générations. Mais la cohésion sociale de la société n'est envisagée que si elle repose sur des valeurs communes. L'Algérie est un pays avec une population de plus de 40 millions d'habitants, cette population est très jeune. Le tableau I affiche la structure de la population par âge et par sexe pour 10000 habitants arrêtée au 01/07/2015

Tableau (1-2) : la structure de la population par âge et par sexe pour 10000 habitants arrêtée au 01/07/2015

Groupes d'âges (ans)	Masculin	Féminin	ensemble
0-4	602	570	1172
5-9	493	464	957
10-14	386	367	753
15-19	398	381	779
20-24	452	436	888
25-29	480	471	961
30-34	460	452	912
35-39	382	375	757

³² N. R. Benkritly, I. A. Kerkoub, influence de la génération Z sur le monde du travail : Cas de l'Algérie, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES) Vol.5, Issue 2, pp. 27-31 Copyright IPCO-2017

40-44	310	311	621
45-49	268	270	538
50-54	221	222	443
55-59	179	178	357
60-64	146	141	287
65-69	98	98	196
70-74	71	74	145
75-79	56	60	116
80-84	37	40	77
Plus de 85	25	26	51

Source : International Journal of Business & Economic Stratégie (IJBES)

Tableau (1-3) : la structure de la population par âge et par sexe pour

10000 habitants par taux

	Population active (en milliers)			Taux d'activité économique en %		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
15-19	308	44	352	19.2	2.8	11.1
20-24	1129	254	1384	59.4	14.0	37.2
25-29	1560	554	2114	85.8	32.9	60.4
30-34	1541	463	2004	91.7	27.4	59.5
35-39	1300	349	1649	91.1	23	56

40-44	1128	256	1484	91.2	19.7	54.7
45-49	1010	192	1202	91.4	16.8	53.4
50-54	865	124	991	83.8	12.8	49.4
55-59	490	46	536	60.2	6.4	35
60 et plus	283	37	320	16	2.1	9

Source : International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)

De ce tableau, ils constatent que la population la plus active est celle des 25-39 ans, en d'autres termes celle issue de la génération Y. Quant à la génération Z, elle est si peu active au même titre que les baby-boomers

3.1.1 Le FOMO

FOMO est un acronyme anglais pour Fear Missing Out, dans son article, explique que le FOMO survient souvent chez les personnes ayant des besoins psychologiques non satisfaits tels que "aimés et respectés". Aujourd'hui, ce phénomène est amplifié par la croissance explosive des réseaux sociaux (YouTube, Facebook, Instagram, etc.) d'une part, mais des smartphones et des réseaux divers qui permettent une connectivité continue et toutes les émissions de télé-réalité. Pour les jeunes de la génération Z, ils s'attendent à eux-mêmes Le travail peut coexister avec sa vie privée dans la mesure où, contrairement aux aînés des générations Y et X, elle ne consacre pas de temps à se consacrer à ses loisirs. Pour ces jeunes, réussite rime avec concilier vie professionnelle et vie personnelle.

3.1.2 Perception de l'entreprise

Les jeunes de la génération Z perçoivent l'entreprise comme stressante, rigide, autoritaire et souvent injuste. Alors pour trouver un travail ils Déconseillent la transmission prématurée et illimitée de CV et de lettres de motivation. l'entreprise doit être plus agile, flexible, horizontale et pourquoi pas fun et amusante. Ils recherchent des rythmes plus souples, une quasi absence d'une hiérarchie pyramidale et une dématérialisation des postes. En étudiant les

travaux de recherches de F. Geuze.³³ ce dernier affirme que ces jeunes recherchent un recrutement digital mais en même temps humain, ce qui est un grand défi pour les managers qui sont pour la plupart issu de la génération X ou Y

3.1.3 Le phénomène GAF

GAF est un acronyme pour Google Apple Facebook Amazone, et ces quatre grandes entreprises américaines ont été utiles et ont révolutionné l'entreprise en introduisant de nouvelles organisations ainsi que de nouveaux domaines. Les jeunes recherchent des espaces de travail ouverts, même en dehors des lieux habituels (espaces de travail collaboratifs). , Télétravail) ainsi que des vêtements de travail décontractés (Zuckerberg en sweat).

3.1.4 Les nouveaux statuts

Les jeunes de la génération Z ont du mal à créer des canaux en raison de leur connectivité et de leur perspective extérieure, ainsi que de leurs pays très mobiles (États-Unis, Canada, Europe). L'envie incontrôlable de gérer ses propres rendez-vous les pousse à reporter différents contrats de travail ou le fait de devoir se présenter. Ils veulent conserver leur liberté de choix et de pensée, travailler pour eux-mêmes et fournir des talents à une variété de clients.

3.1.5 Le phénomène des Start up

L'Algérie a connu ces derniers temps une émergence d'événements qui ont changé la perception des jeunes, à titre d'exemple Wiki stage, TedX, Fikra, Injaz

Ces événements poussent les jeunes à l'entrepreneuriat, et à se lancer dans la création de leur propre start-up.

C'est une façon de s'épanouir grâce à une passion et ne plus suivre un rythme imposé par des managers issus d'une génération Y, X ou baby-boomers. Pour cela, ils sont prêts à faire des compromis sur leurs revenus financiers, à s'associer avec des partenaires ou faire appel à des Business Angels.

3.2 L'impact de la génération Z sur l'entreprise

Stagiaires ou permanents, la génération Z est déjà présente dans les entreprises. En effet, ces jeunes déclarent qu'ils respecteront leur supérieur, non pas selon ses qualifications ou son autorité mais plutôt selon sa capacité d'assumer, sa confiance et son écoute.

³³ F. Geuze. Revalorisons la fonction managériale, Université de Lille,2015

Les Z sont très méfiants vis-à-vis du monde de l'entreprise, ils ont un fort préjugé : pour eux, cela signifie stress, mauvaise ambiance et pression des managers. Ce n'est pas pour rien que 53% d'entre eux préféreraient se lancer dans une startup plutôt que d'évoluer en tant que salarié dans une entreprise. Si nous voulons changer cette tendance et intégrer les jeunes, sachez qu'ils choisiront des entreprises ludiques (25%), innovantes (23%), éthiques (22%) et internationales (20%). Le bonheur au travail est un élément essentiel pour la génération Z.

Par conséquent, ils souhaitent que leur entreprise mette en place un environnement de travail agréable avec des espaces de détente, des cantines, des salles de sport, etc. Il faut travailler dur et s'adapter à certaines de leurs exigences afin de les retenir et d'augmenter significativement leurs performances. Pour en savoir plus sur les bonnes stratégies de gestion pour la génération Z.

De plus, utiliser les bons outils pour les recruter est également essentiel. Pour cela, les réseaux sociaux sont un allié

De plus, les jeunes de la génération Z sont constamment à la recherche d'un défi. Ils n'ont pas peur de l'échec et le voient au contraire comme un moyen de se rétablir et de s'améliorer.

Ils attendent ainsi de leur manager qu'il leur confie des missions stimulantes avec des objectifs précis à atteindre en espérant toutefois qu'ils pourront travailler en autonomie, notamment à distance, et avoir des responsabilités.³⁴

3-2-1- Une sensibilité sociétale exacerbée³⁵

La Gen Z a une plus grande sensibilité sociétale que ses aînées, ce qui la pousse à se détourner des carrières traditionnelles dans des grandes entreprises. En effet, ces dernières n'ont pas de leur point de vue les engagements politiques, sociaux et éthiques qu'ils soutiennent. En effet, 8 jeunes sur 10 sont insatisfaits de l'engagement des marques en matière d'inclusion et de diversité. S'il semble évident que ces chiffres les concernent en tant que consommateurs, il ne faut pas oublier qu'ils sont également de potentiels collaborateurs et que la symétrie des attentions est plus que jamais importante. Mais de quelles valeurs parlez-vous, allez-vous certainement me demander ? Nous en avons couvert deux : l'inclusion et la diversité sont des concepts importants, qu'il s'agisse de genre, de racisme ou de handicap. Il en va de même pour l'écologie : les Z placent la durabilité parmi leurs priorités. Outre les aspects liés aux valeurs, la pandémie a renforcé le besoin de se sentir utile chez les jeunes (41% déclarent se sentir

³⁴ Alexandre diard, 5 astuces pour intégrer et manager la génération Z, blog.monportailrh, 2015 ; p 2

³⁵ Camille Barbry, La Gen Z au sein de l'entreprise : décryptage, Fév 17, 2021, page 3

utile aujourd'hui et dans le futur leur donne un sentiment de sécurité sur leur vie émotionnelle). Le travail de conneries n'est pas idéal pour la génération Z, ce qui explique leur besoin d'apprendre constamment et de remettre en question leur rôle et leur contribution à la société.

3-2-2-Une génération tournée vers l'apprentissage continu³⁶

La génération Z est vraiment plus axée sur l'apprentissage et la recherche de nouvelles expériences. Bien qu'ils appartiennent à une génération très scolarisée, ils n'essaient pas de rester dans les limites d'une carrière scolaire, ce qui est déjà un phénomène visible. Selon l'essayiste Elisabeth Soulié, ils ont tendance à rechercher des expériences diversifiées plutôt qu'à construire une carrière structurée, ce qui explique le turnover élevé ainsi que la difficulté pour les entreprises à retenir les talents à cet âge. Ce concept d'apprentissage continu est validé par leur utilisation de la technologie. En effet, Z se sent incompris, voire méprisé par les générations précédentes. Mais ils soulignent que l'utilisation des nouvelles technologies présente de nombreux avantages, notamment le partage des connaissances qui les rend particulièrement flexibles et curieux, mais nuit également à leur capacité d'attention. Par conséquent, il est important d'assurer un système qui leur permette de satisfaire leur besoin d'être toujours en état d'apprentissage. Offrir un système de formation engageant au sein de votre structure est un élément essentiel de leur intérêt.

3-2-3-La Gen Z et la hiérarchie³⁷

La génération Z voit le monde horizontalement, tout comme les affaires. Sans parler d'être rejetée, la génération Z ne comprend pas le concept de hiérarchie et préfère travailler en collaboration, ce qui mettra certainement en évidence la transition vers la "gig économie", en particulier l'essor des freelances.

Les personnes Z sont plus susceptibles de se tourner vers leur manager pour obtenir un soutien ou un coach que pour guider les gens. Par exemple, 42% souhaitent être impliqués dans la prise de décision stratégique (étude Mazars), ce qui représente une réelle volonté de se sentir impliqués et significatifs et impactant au quotidien. Par conséquent, il peut être utile lors de la mise en place de programmes favorisant l'intelligence collaborative mais offrant également la capacité de gérer des projets, par exemple via des relations internes. Bien entendu, ces facteurs ne s'appliquent pas nécessairement à tous les individus classés dans la « génération Z ». Ces parcours réflexifs offrent la possibilité d'évoluer dans des métiers de

³⁶ Camille Barbry , La Gen Z au sein de l'entreprise : décryptage , opcit P4

³⁷ Camille Barbry , La Gen Z au sein de l'entreprise : décryptage , Ideme P5

niveau RH pour continuer à attirer de nouveaux talents et forger une culture d'entreprise tournée vers l'avenir et adaptative.

Conclusion :

Dans ce contexte, il a été conclu que le concept de la génération z a attiré l'attention des universitaires et des praticiens, en particulier ces dernières années.

Karl Mannheim la référence omniprésente pour la recherche scientifique générationnelle, mais il y a eu beaucoup de controverses sur l'utilité de son essai, "Le problème des générations", comme base de la recherche en sciences sociales.

Quand on parle des modèles de management de la gen z, Gary R. Weaver a créé un modèle (1986) qui compare la culture à un iceberg et la divise en deux parties, une visible de l'extérieur et une invisible de l'intérieur.

Ces approches ont permis de mieux comprendre l'importance de l'implication organisationnelle de la génération Z. Comme le concept est apparemment, il prend de plus en plus d'importance dans la recherche en entreprise, et sa mesure intéresse beaucoup les chercheurs.

Dans ce chapitre, nous avons vu que la génération z influencent les comportements et l'organisation. De nombreux facteurs ont affecter le comportement de cette génération, tel que la technologie, la communication et les valeurs.

D'un point de vue organisationnel, la justice culturelle et organisationnelle influence également l'implication de cette génération. Le chapitre suivant décrit les valeurs et les croyances et comment elles façonnent le comportement individuel au sein d'une organisation.

CHAPITRE 02 : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Introduction

Le champ de développement de chaque organisation dépend de sa culture qui est une notion complexe car elle constitue un facteur essentiel de réussite, efficacité et efficience. Les scientifiques organisationnels repensent sérieusement à ce qu'ils font et à la meilleure façon de définir et de maintenir les buts et les objectifs des organisations, une fois que les buts sont expliqués, toute l'organisation est maintenant tenue de s'engager à atteindre ces buts. La réalisation et le progrès des buts et des objectifs ne peuvent se faire sans l'existence de la culture. On ne crée pas une culture d'entreprise en criant ciseaux. Ça peut demander des années pour la faire évoluer une fois qu'elle est bien installée. Le premier rôle des ressources humaines est de comprendre la culture propre à l'organisation et d'évaluer quelles dimensions de cette culture sont avantageuses et désavantageuses.

La culture est l'un des concepts les plus importants dans l'étude de la gestion; par ce chapitre, nous comprendrons l'importance de la culture, pourquoi la théorie de la gestion considère la culture comme un succès clé de la stratégie, et pourquoi les dirigeants aujourd'hui cherchent à construire une culture pour atteindre le succès organisationnel, nous avons tendance à définir une culture comme un élément qui définit l'interaction sociale d'un groupe spécifique de personnes dans la nation en utilisant la littérature différente provenant de l'anthropologie et la sociologie, nous utiliserons cette littérature pour caractériser la culture dans différentes dimensions.

Le but de ce chapitre est d'identifier et d'expliquer les principaux outils de mesure de la culture et pourquoi l'intérêt est passé de l'étude qualitative de la culture à l'étude quantitative.

Enfin, nous expliquerons les résultats de la culture et comment elle devient un indicateur pour comprendre le comportement de la génération z dans toute organisation et comment elle affecte la perception de cette dernière et son niveau d'attachement à l'organisation.

Section 01 : Le concept de culture

Les sujets culturels sont pertinents et suscitent un intérêt croissant depuis 1980, et de nombreuses organisations tentent aujourd'hui de définir les meilleures cultures qui peuvent atteindre leurs objectifs et faire la différence. Cette section explique l'importance de la culture dans la théorie du management, pourquoi les managers considèrent la culture comme un atout d'une organisation, en définissant généralement la culture comme un terme anthropologique, et enfin à travers divers documents de management.

1.1 La notion de culture

Selon l'UNESCO, la culture est, dans son sens le plus large, considérée comme un ensemble de traits uniques, spirituels, matériels, intellectuels et émotionnels qui caractérisent une société ou un groupe social. En plus de l'art et de la littérature, il comprend également le mode de vie, les droits humains fondamentaux, les valeurs, les traditions et les croyances. Au niveau individuel, la culture est l'ensemble des connaissances, de l'éducation et des connaissances qu'une personne a acquises. Au niveau collectif, la culture représente également l'ensemble des structures sociales et religieuses qui caractérisent la société, ainsi que les comportements collectifs tels que l'expression intellectuelle et artistique. Par conséquent, la culture comprend trois grands groupes d'expression : l'art, la langue et la technologie.³⁸

Les différentes définitions du mot culture reflètent différentes théories qui comprennent ou évaluent l'activité humaine. En 1952, dans leur livre *Culture: A Critical Review of Concepts and Définitions*, Alfred Clover et Clyde Kluckhohn ont répertorié plus de 200 définitions différentes du mot culture.

Les définitions que peut faire le gouvernement lors de l'attribution des fonctions au ministère de la culture sont différentes de celles données dans les sciences humaines et celles qui correspondent à la culture générale de chacun de nous.

En français, le mot culture désigne initialement les connaissances générales d'un individu. C'est la seule définition donnée par le Dictionnaire national Bescherelle en 1862, où les

³⁸ <https://www.techno-science.net/definition/5826.html#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20que%20donne%20l,soci%C3%A9t%C3%A9%20ou%20un%20groupe%20social>. Consulté le 22/05/2022 à 11:25

connaissances scientifiques ressortent. C'est ce que nous appelons aujourd'hui la « culture générale ».

Depuis le milieu du XXe siècle, le terme a un second sens. Par exemple, Petit Larousse en 1980 donne des concepts individuels, ainsi que des concepts collectifs comme les expressions intellectuelles et artistiques, comme l'ensemble des structures sociales et religieuses qui caractérisent la société. Dans ce cas, le terme peut avoir une certaine signification, mais il crée une ambiguïté en raison de la proximité de chaque application.

C'est-à-dire qu'en allemand, la définition d'une culture individuelle ou culture générale correspond au mot *Bildung*, avec un autre mot *Kultur*. Il s'agit d'un groupe d'individus ayant une identité. Ainsi, ce terme homophone, qui correspond plutôt en français à l'une des acceptions de civilisation, et par les échanges d'idées entre la France et l'Allemagne, s'est petit à petit amalgamé avec le sens initial du mot culture en français. Cette seconde définition est en train de supplanter l'ancienne, correspondant à la culture individuelle. Néanmoins, les dictionnaires actuels citent les deux définitions, en plaçant le plus souvent la culture individuelle en premier.

Il y donc actuellement en français deux acceptions différentes pour le mot culture :

-la culture individuelle de chacun, construction personnelle de ses connaissances donnant la culture générale ;

-la culture d'un peuple, l'identité culturelle de ce peuple, la culture collective à laquelle on appartient. Ces deux acceptions diffèrent en premier lieu par leur composante dynamique :

-la culture individuelle comporte une dimension d'élaboration, de construction (le terme *Bildung* est généralement traduit en éducation), et donc par définition évolutive et individuelle

-la culture collective correspond à une unité fixatrice d'identités, un repère de valeurs relié à une histoire, un art parfaitement inséré dans la collectivité ; la culture collective n'évolue que très lentement, sa valeur est au contraire la stabilité, le rappel à l'Histoire.³⁹

1.2 La culture en théorie de l'organisation

L'étude de l'organisation et de la gestion s'est développée rapidement et a développé de nombreux sous-domaines d'intérêt. Par exemple, Max Weber sur la bureaucratie, Henri Fayol sur l'administration et Frederick Taylor sur la gestion scientifique ont été parmi ceux à jeter

³⁹ <https://www.techno-science.net/definition/5826.html#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20que%20donne%20l,soci%C3%A9t%C3%A9%20ou%20un%20groupe%20social.> opcit

les bases classiques de la théorie organisationnelle au début du 20e siècle⁴⁰. Elton Mayo et les études aubépine, Abraham Maslow sur la hiérarchie des besoins et Douglas McGregor sur la théorie de X et Y, d'autre part, a inauguré le mouvement des relations humaines dans les études organisationnelles vers le milieu du siècle. L'école systémique est apparue sous la direction de Daniel Katz R.L Kahn dans les années 60 à 70 et a cherché à voir les organisations comme des ressources ouvertes et des unités de traitement de l'information avec des parties interdépendantes.

Grâce à ces perspectives multiples et interdisciplinaires dans l'analyse des organisations, les chercheurs et les théoriciens ont toujours été préoccupés par la détermination non seulement du fonctionnement des organisations, mais aussi de ce qui a mené au succès organisationnel à la fin des années 70 et au début des années 80, le monde a vu une concurrence mondiale croissante dans les affaires en particulier du Japon et un changement accéléré dans l'environnement, au milieu de ce contexte a augmenté l'intérêt pour la culture organisationnelle⁴¹.

D'un point de vue organisationnel, la justice culturelle et organisationnelle influence également l'implication de cette génération. Le chapitre suivant décrit les valeurs et les croyances et comment elles façonnent le comportement individuel au sein d'une organisation. En tant que champ d'analyse organisationnelle, la culture est véritablement interdisciplinaire et représente le carrefour de la théorie organisationnelle, de la gestion, de la sociologie, de la psychologie et de l'anthropologie⁴². Même l'analyse politique a été utilisée dans l'étude de la culture organisationnelle. En ce qui concerne les intérêts de fond, la recherche sur la culture organisationnelle se concentre probablement sur les niveaux les plus profonds de la vie organisationnelle, tels que la valeur et la signification⁴³.

Selon Denison⁴⁴ Les études sur le climat organisationnel ont été prédominantes dans les années 60 et 70, L'intérêt renouvelé pour la culture organisationnelle qui est apparu à la fin des années 1970 a conclu qu'une approche anthropologique plus profonde et plus complexe était nécessaire pour comprendre les aspects cruciaux, mais en grande partie invisibles de la vie organisationnelle. Ce regain d'intérêt pour la culture organisationnelle a représenté un retour à la littérature organisationnelle initiale, mais il est allé bien au-delà de cette littérature

⁴⁰ Joe Kelly, *Organizational behavior*, R.D. Irwin, 1969, Madison, p07

⁴¹ Porras Jerry And Robert Silvers, *Organizational development and transformation*, Annual review de opscology, California, 1991, pp51-56

⁴² Gonzalez Ricardo, *Corporate culture modification : a guide for managers*, National Book Store, 1987, p59

⁴³ Waterman Robert, *The renewal factor*, Bantam Books, New York, 1987

⁴⁴ Denison, Daniel R, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990, New York

en apportant de nouvelles idées et façons de penser importantes sur le rôle, l'importance et les caractéristiques de la culture organisationnelle. De plus, les recherches sur l'effet de la culture sur le rendement organisationnel et les enquêtes sur la façon dont les cultures organisationnelles sont créées, maintenues et modifiées ont reçu plus d'attention. La principale différence était que la culture organisationnelle était maintenant perçue moins comme un phénomène naturel et d'émergence organique que comme un atout concurrentiel manipulable et gérable.

Le concept de culture organisationnelle a également fait appel aux scientifiques et aux praticiens de l'organisation qui étaient devenus désillusionnés par la recherche organisationnelle formaliste et quantitative dominante. La concentration sur la culture organisationnelle a détourné l'attention des aspects fonctionnels et techniques (le soi-disant côté dur) de la gestion qui pourraient être plus facilement quantifiés et analysés empiriquement aux aspects interpersonnels et symboliques (le côté mou) Cette concentration sur les aspects qualitatifs et symboliques des organisations et de la gestion a stimulé une vaste littérature sur le leadership.

En outre, des littératures spécialisées se sont produites autour de variantes particulières de la culture organisationnelle considérées comme de plus en plus importantes pour le succès dans le monde des affaires moderne, telles que la culture axée sur le changement, la culture d'apprentissage, la culture innovatrice, les cultures axées sur l'équipe et les projets.

Plus récemment, l'attention s'est déplacée vers l'identification et la création d'une culture organisationnelle qui facilite l'agilité, favorise les alliances, les partenariats et les réseaux, encourage la gestion du savoir, favorise la responsabilité ou l'intégrité morale de l'entreprise et embrasse la diversité⁴⁵.

L'attention portée à la culture organisationnelle en tant que science organisationnelle et sociale en général est devenue infondée, de plus en plus quantitative, et son attention s'est déplacée vers des aspects mesurables. En particulier, les conditions organisationnelles observables qui correspondent aux attitudes et perceptions des employés et/ou aux perceptions des employés, d. H Le niveau d'implication individuelle, le niveau de délégation, le niveau de distance sociale qu'impliquent les différents statuts, et le niveau de coordination entre les unités.

⁴⁵ÖzgürÖnday, Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider& Whitney, Elixir International Journal, Yeditepe University,Istanbul,2016,pp15-17

Plusieurs chercheurs considéraient la culture comme un élément crucial dans l'établissement d'une stratégie d'affaires, a déclaré Peter Drucker dans une expression célèbre « La culture mange la stratégie au petit déjeuner », c'est-à-dire si le gestionnaire planifie la meilleure stratégie d'affaires. Son succès et son efficacité seront freinés par les personnes qui mettent en œuvre le plan si la culture ne l'appuie pas. selon lui dans un contexte de processus de mondialisation et de croissance de l'interdépendance économique entre les pays à la fois la culture nationale et la culture organisationnelle deviennent cruciales pour le processus de développement des entreprises⁴⁶.

La théorie Resource-Based Vision (RBV), proposée par Wernerfelt en 1984, suggère que la culture organisationnelle est une ressource unique qui permet aux organisations de se distinguer de leurs concurrents. Cela montre que les perceptions évolutives de la culture organisationnelle des chercheurs en entreprise s'expliquent principalement du point de vue des RBV. La théorie considère la culture comme une ressource subtile, administrative et raisonnablement intangible qui contribue à son avantage concurrentiel. Les chercheurs soutiennent que la culture organisationnelle est une ressource tactique qui est clairement corrélée à une bonne performance financière et à la performance globale de l'organisation. Selon Denison et Spreitzer, la RBV est la motivation du développement organisationnel.

La culture organisationnelle peut résister aux efforts d'imitation des concurrents tout en contribuant de façon plus importante un avantage durable que les ressources tangibles.

La prise de conscience de l'existence de similitudes et de diversité culturelles devient de plus en plus importante pour le bon fonctionnement des entreprises nationales et multinationales, les dirigeants doivent être conscients que lorsqu'ils font des affaires en dehors de leur pays ou même dans le même pays, la façon commune de faire des affaires ne peut pas être transférée à un autre pays à la méthode "copier-coller". La chose la plus importante est d'identifier le comportement qui varie selon les différentes cultures au sein de l'organisation. Ce faisant, la direction serait en mesure de guider le côté humain dans la conciliation de toute sorte de valeurs, ce qui démontrerait une tendance à partager la compréhension de l'autre position dans l'attente de réciprocité et nécessiterait une nouvelle façon de penser⁴⁷.

1.3 Définition de la culture organisationnelle :

⁴⁶Peter Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper, 2001, New York, p174

⁴⁷Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, 1980, Newbury Park, pp50-56

Le terme de culture dans l'organisation a été introduit d'abord par Elliott Jaques (1951) dans son livre la culture changeante d'une usine en 1951, il était une étude du développement dans la vie sociale d'une communauté industrielle entre avril 1948 et novembre 1950, l'étude concernait une société britannique dont l'activité principale était la fabrication, la vente et l'entretien des roulements métalliques, l'étude portait sur la description, l'analyse et le développement des comportements du groupe d'entreprises⁴⁸.

Selon E. Jaques (1951), la culture de l'usine est sa façon coutumière et traditionnelle de penser et de faire des choses, qui est partagée à un degré plus ou moins grand par tous ses membres et que les nouveaux membres doivent apprendre et accepter au moins partiellement pour être admis au service dans l'entreprise⁴⁹.

L'intérêt des scientifiques pour la culture organisationnelle dans la gestion a commencé à la fin des années 70 et a commencé à attirer l'attention des chercheurs au début et au milieu des années 80, le terme a été mentionné par Margulies (1969), il a exploré l'hypothèse qu'une culture organisationnelle spécifique, défini en termes d'un ensemble spécifique de valeurs, d'attitudes et de comportements, les normes peuvent contribuer à la mesure dans laquelle les personnes peuvent s'actualiser, dans sa définition, il a distingué entre la culture observable, la façon dont le travail a été organisé, la façon dont les gens interagissent et la culture organisationnelle, et la culture déductible comme les valeurs et les normes comportementales et comportementales.⁵⁰

Pettigrew (1979) a défini la culture organisationnelle comme le système de signification acceptée publiquement et collectivement opérant pour un groupe donné à un moment donné, il a expliqué que les symboles comme le vocabulaire organisationnel, la conception du bâtiment de l'organisation, les croyances concernant l'utilisation et la distribution du pouvoir et des privilèges, les rituels et les mythes qui légitiment cette distribution ont des conséquences fonctionnelles importantes pour l'organisation, Pettigrew était intéressé à analyser la culture organisationnelle comme un produit de drames sociaux qui se produisent dans l'histoire d'une organisation souvent figurée par une seule personne ou un groupe avec un but très fort⁵¹

⁴⁸ Fred Schuneman, The Origins of Organizational culture, Invista performance solutions, <http://www.invistaperforms.org>, 2019, consulté le 11/05/2022 à 7:21 pm

⁴⁹ Jaques, E., the changing culture of a factory, Tavistock Publications, 1951, London, p251

⁵⁰ Margulies Newton, Organizational culture and psychological growth, the journal of applied behavioral science, 1969, US, pp491-508

⁵¹ Pettigrew Andrew M, On studying organizational culture, Administrative science quarterly, 1979, US, pp570-581

À peu près à la même époque, Shine (1982) a discuté de concepts étroitement liés au concept de socialisation organisationnelle. Il a défini la socialisation organisationnelle comme le processus par lequel les membres apprennent et s'adaptent aux systèmes de valeurs, aux normes et aux modèles de comportement adoptés par l'organisation. Définissant le concept de culture organisationnelle en 1986, il a fait les hypothèses de base qu'un groupe particulier a inventé, découvert ou développé lorsqu'un groupe particulier a appris à faire face à des problèmes externe. Ajustements internes pour contourner l'intégration qui fonctionne suffisamment bien pour être considérée comme valide et enseigne donc aux nouveaux membres comment reconnaître, penser et ressentir correctement ces problèmes. Certains chercheurs définissent la culture comme un phénomène d'organisation sociale associé à des comportements et des attitudes qui découlent d'une manière commune de produire du sens basé sur des valeurs, des croyances, des hypothèses et des normes communes.

La culture organisationnelle et la culture d'entreprise sont habituellement utilisées de façon interchangeable. Les deux renvoient aux valeurs, aux perspectives et aux approches collectives au sein d'une organisation. De toute évidence, le terme « culture d'entreprise » s'applique aux sociétés à but lucratif, tandis que la culture organisationnelle s'étend à toutes les formes d'organisations, y compris les petites entreprises, les sociétés privées et les organismes sans but lucratif. Cependant, le sens est essentiellement le même⁵². Certains définissent la culture d'entreprise comme les croyances et les comportements qui déterminent la façon dont les employés et la direction d'une entreprise interagissent et traitent les transactions commerciales externes.

Souvent, la culture d'entreprise est implicite, non expressément définie, et se développe organiquement au fil du temps à partir des traits cumulatifs des personnes que l'entreprise embauche. La culture d'une entreprise se reflétera dans son code vestimentaire, ses heures d'ouverture, la configuration du bureau, les avantages sociaux, le roulement de personnel, les décisions d'embauche, le traitement des clients, la satisfaction de la clientèle et tous les autres aspects des opérations.⁵³

Dans cette section, nous avons confirmé que la culture d'entreprise est plus importante qu'auparavant. en raison de la complexité de l'environnement, le sujet est devenu plus pertinent pour la recherche en entreprise. Ce que nous observons aujourd'hui, c'est que la grande majorité des managers souhaitent maximiser la valeur des personnes grâce à une

⁵²Bizfluent, <https://bizfluent.com>, consulté le 11/05/2022 à 10:00 pm

⁵³Investopedia, <https://www.investopedia.com>, consulté le 11/05/2022, à 11:22pm

culture forte. Nous avons également constaté que la culture est un mélange de valeurs et de croyances partagées par des groupes et des sociétés, et que les valeurs et les croyances sont ce qu'ils ont appris et ne sont pas hérités.

Section 02 : Dimensions et modèles de la culture

La section précédente donne une définition générale de la culture nationale et organisationnelle. Cette section tend à décrire différentes approches qui caractérisent à la fois les cultures nationales et organisationnelles. Introduire différentes classifications, niveaux et structures culturelles, c'est-à-dire ceux de la salle. Hofstede, Schein, Trompnaars. Tout cela explique comment fonctionne la culture. Il décrit également les outils de mesure de la culture organisationnelle les plus couramment utilisés : OCI, OCQ et OCAI.

2.1 Les dimensions de la culture

Le concept de culture est chatoyant et riche en facettes. On peut en trouver, dans la littérature spécialisée, des centaines de définitions ; mais cela ne signifie pas forcément un manque total d'unité, bien au contraire il s'agit là de l'expression des aspects multiples et des facteurs de ce qui constitue la culture ou encore de la variété d'accès que nous avons à la culture. C'est ainsi qu'on peut distinguer de nombreuses dimensions du concept de culture qui sont cependant étroitement liées entre elles. Généralement, elles représentent des matières et des disciplines scientifiques traditionnelles:⁵⁴

- La dimension philosophique dans le sens d'une philosophie culturelle de base
- la dimension épistémologique et de la théorie scientifique: comment comprendre la culture et les processus culturels
- la dimension anthropologique: anthropologie culturelle, écologie culturelle (la culture en tant que catégorie fondamentale de l'être humain)
- la dimension sociologique: la sociologie culturelle (les structures sociales en tant que partie de la culture)
- la dimension des sciences économiques surtout dans l'analyse des entreprises du point de vue de la comparaison des cultures

⁵⁴ Hansen, Klaus P. (1995): Kultur und Kulturwissenschaft. Tübingen/Bâle: Francke. P. 15/31.

- la dimension des sciences politiques: la politique de développement et les théories de la mondialisation, en particulier, discutent des relations entre culture et développement
- la dimension sémioticolinguistique: la culture en tant que stock des signes d'un groupe, en tant que représentations officielles, la reproduction langagière de la culture dans le discours
- la dimension philologique: la littérature en tant que forme primaire de la manifestation culturelle
- la dimension psychologique: la psychologie comparative des cultures, les représentations cognitives de la culture
- la dimension des sciences de la musique, du théâtre et de l'art (art ne signifie pas culture !)
- la dimension historique: patrimoine culturel, histoire de la culture
- la dimension des sciences de la communication: la culture médiatique à l'époque de la TV, des vidéos et de l'internet.

La plupart des théories culturelles et, par conséquent, leurs concepts de la culture englobent plus d'une dimension. Elle facilite ou exige l'établissement de l'accès et la forme de la théorie Des études interdisciplinaires et interdisciplinaires, et donc culturelles, et à leur tour Fourni de nombreuses définitions du terme "culture".⁵⁵

2.2 Les dimensions de la culture organisationnelle

Plusieurs penseurs en gestion ont étudié la culture organisationnelle et tenté de classer différents types de culture. Mais illustrent aussi sa complexité inhérente. La culture organisationnelle peut être vue sous de multiples angles et ses caractéristiques peuvent se refléter dans un certain nombre de dimensions qui se chevauchent.

2.2.1 Dimensions de la culture organisationnelle de Schein⁵⁶

Schein (1986) a présenté le modèle de culture organisationnelle, qui peut être analysé à différents niveaux, le terme niveau signifiant la mesure dans laquelle le phénomène culturel est visible pour l'observateur. Ces niveaux vont des manifestations ouvertes très tangibles que l'on peut voir et ressentir aux hypothèses de base profondément ancrées, inconscientes, définies comme l'essence de la culture. Entre ces couches se trouvent diverses croyances,

⁵⁵ D'après Sperber, Dan (1996): Explaining Culture. A Naturalistic Approach. Oxford: Blackwell. In: Budin, Gerhard (1998): Wissenschaftskommunikation im Spannungsfeld zwischen Globalisierung, Technisierung und kultureller Diversität. In: TRANS. Revue électronique pour les sciences culturelles No.5.

⁵⁶ Edgar Schein, Opcit, pp143-157

valeurs, normes et règles de comportement que les membres de la culture utilisent comme une façon de représenter la culture pour eux-mêmes et les autres.

2.2.1.1 Comportements et artéfacts

Le niveau de culture le plus manifeste, composé de l'environnement physique et social construit d'une organisation. Ceux-ci marquent la surface de la culture et ils sont les éléments visibles dans l'organisation. Les artéfacts physiques sont présentés dans l'architecture et l'aménagement intérieur, l'espace physique et la conception des bureaux. En outre, la langue trahit la culture par des modes de parole, des slogans et des expressions. La technologie fait également partie de la culture, puisqu'elle reflète les valeurs à travers les opérations, les matériaux et les connaissances. Tout comme les pratiques sociales, les pratiques de leadership et les traditions de travail. Ils peuvent être reconnus par des personnes qui ne font pas partie de la culture, mais ils peuvent être difficiles à comprendre facilement par tout le monde, car ils peuvent être déroutants.

2.2.1.2 Valeurs adoptées

Niveau moins visible que les comportements et les artéfacts. Les constituants de ce niveau de culture fournissent les significations et les interrelations sous-jacentes par lesquelles les modèles de comportements et d'artéfacts peuvent être déchiffrés. Les valeurs adoptées sont les valeurs et les règles de comportement de l'organisation. C'est la façon dont les membres représentent l'organisation tant pour eux-mêmes que pour les autres. Cela est souvent exprimé dans les philosophies officielles et les déclarations publiques d'identité. Il peut parfois s'agir d'une projection pour l'avenir, de ce que les membres espèrent devenir.

2.2.1.3 Hypothèses fondamentales

Il représente le niveau inconscient de la culture, à laquelle les valeurs sous-jacentes ont, au cours d'une période de temps, été transformées et sont prises pour acquises comme une façon acceptable sur le plan organisationnel de percevoir le monde. Par cette définition, les hypothèses de base sont aussi les plus difficiles à réapprendre et à changer. De plus, les hypothèses sous-jacentes sont souvent difficiles à décrire et ne sont vraiment comprises que par des gens qui se sont habitués à la façon dont l'organisation fonctionne. Ils sont habituellement invisibles. Ils ne sont consignés nulle part et les gens ne veulent peut-être pas en parler, mais ils existent et sont souvent puissants.

2.2.2 Les dimensions de la culture organisationnel de Hofstede⁵⁷

Hofstede (1997) a développé six dimensions de la culture : orienté vers les processus vs. Orienté vers les résultats, orienté vers les employés vs. Orienté vers le travail, orienté vers l'esprit de clocher vs. Professionnel, système ouvert vs. Système fermé, contrôle lâche vs. Contrôle serré, et normatif c. pragmatique.

2.2.2.1 Axé sur les processus par rapport aux résultats

Cette dimension représente une préférence pour les processus ou les résultats. Comme son nom l'indique, une culture axée sur les processus se concentre davantage sur les routines techniques et bureaucratiques. En revanche, une culture axée sur les résultats se concentre davantage sur l'atteinte des résultats souhaités afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, dans une culture axée sur les processus, les gens se perçoivent en évitant les risques et en ne faisant qu'un effort limité dans leur travail — chaque jour est à peu près le même. Les personnes orientées vers les résultats se sentent à l'aise dans des situations inconnues — chaque jour apporte de nouveaux défis

2.2.2.2 Axé sur l'employé par rapport à l'emploi

Cette dimension représente la préférence de la culture envers les employés ou le travail. Les employés dans des cultures axées sur les gens estiment que leurs problèmes personnels sont pris en compte et que l'organisation a l'obligation de veiller au bien-être des employés. De l'autre côté, les gens dans les cultures orientées vers l'emploi éprouvent une forte pression pour terminer le travail et perçoivent l'organisation comme seulement intéressé par le travail.

2.2.2.3 Esprit de clocher vs professionnel

Cette dimension représente la façon dont les membres d'une organisation s'identifient. Les membres des organisations ayant une culture professionnelle ont tendance à s'identifier principalement à leur profession. Les membres de la culture paroissiale estiment que les normes de l'organisation couvrent leur comportement au travail ainsi que leur domicile.

2.2.2.4 Système ouvert vs Système fermé

Dans les systèmes ouverts, les membres considèrent à la fois l'organisation et son personnel. Ils sont ouverts aux nouveaux arrivants et aux étrangers. Dans les systèmes fermés, l'organisation et ses membres se sentent fermés, même parmi les initiés.

⁵⁷IMashal Ahmed and SaimaShafiq, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research,2014,US,pp21-30

2.2.2.5 Contrôle lâche vs contrôle serré

Cette dimension représente le degré de structuration interne dans l'organisation. Les employés des unités de contrôle libre ont plus d'autonomie et différents services peuvent fonctionner sans beaucoup de coordination entre eux. Les personnes dans les unités de contrôle étroit décrivent leur environnement de travail comme fermé. Les superviseurs savent exactement ce que font les employés, et la direction peut coordonner toutes les activités des différents services selon une stratégie centrale.

2.2.2.6 Normatif vs pragmatique

Cette dimension représente les méthodes utilisées par une organisation pour traiter avec son environnement et ses clients. Pour les personnes des cultures normatives, suivre les procédures organisationnelles est plus important que de suivre les résultats. Pour les gens des cultures pragmatiques, suivre les résultats et répondre aux besoins des clients est plus important.

2.2.3 Dimension de la culture organisationnelle de Handy⁵⁸

Charles Hardy a établi un lien entre la culture organisationnelle et la structure organisationnelle; il a identifié quatre dimensions de la culture : culture du pouvoir, culture des rôles, culture des tâches, culture des personnes.

2.2.3.1 Culture du pouvoir

La culture du pouvoir peut être symbolisée comme une « toile » et fait référence au contrôle qui est réparti comme un réseau du centre au reste de l'organisation. Les cultures de pouvoir se retrouvent souvent dans les petites organisations entrepreneuriales telles que les sociétés immobilières, commerciales et financières. Lorsque les organisations adoptent une culture de pouvoir, les règles et les bureaucraties sont réduites au minimum. Ces types d'organisations sont également politiques, où les décisions sont prises principalement sur la persuasion plutôt que sur une base bureaucratique ou rationnelle.

2.2.3.2 Culture de rôle

La culture de rôle fait référence à une organisation structurée hautement définie dans laquelle les employés ont des pouvoirs délégués précis et qui offre sécurité et prévisibilité. Handy décrit la structure de ce type d'organisation comme un « temple grec » puisque cette culture

⁵⁸IMashal Ahmed and SaimaShafiq, The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research,2014,US,pp21-30

fonctionne par logique et rationalité. Les organisations ayant une culture de rôle mettent leurs forces dans leurs piliers, leurs rôles et leurs domaines d'expertise. Les piliers comprennent souvent le département des finances et le département des achats, et l'interaction entre eux est régulièrement contrôlée par des règles et des procédures, qui sont les principales méthodes d'influence.

2.2.3.3 Task Culture

Handy représente ce type d'organisation comme un « réseau » dans lequel une grande partie du pouvoir et de l'influence réside dans les « interstices » du réseau. La culture de la tâche met l'accent sur l'accomplissement du travail et, par conséquent, ce type de culture tente de rassembler les ressources appropriées, les bons employés à un rang approprié dans l'organisation, et de les laisser se battre. Ce type de culture est très conforme, c'est le plus type dans lequel les gestionnaires au milieu, et les premiers niveaux aiment travailler.

2.2.3.4 Culture de la personne

Elle reflète les organisations dans lesquelles les individus croient être supérieurs à l'organisation dans laquelle ils sont employés. Un groupe d'employés qui sont en accord suit souvent les buts et les objectifs. Les systèmes de contrôle et les hiérarchies de gestion ne sont viables dans ces cultures que par approbation mutuelle. L'influence est mutuelle et la base de pouvoir est généralement experte, ce qui signifie que les individus font ce pour quoi ils sont bons et auxquels ils prêtent attention sur des questions pertinentes. Handy (1993) postule que les individus dans ce type de culture sont difficiles à gérer et qu'il y a peu d'influence qu'on peut leur tolérer. Cela s'explique par le fait qu'il est souvent facile pour eux de trouver un autre emploi en raison de leur spécialisation. Handy soutient que chacun des types de cultures ci-dessus peut être bien, mais parfois, les employés sont souvent inflexibles en ce qui concerne la culture, ce qui signifie qu'ils croient souvent au mythe selon lequel ce qui fonctionne bien dans une organisation peut également réussir dans une autre. De plus, Handy (1993) ajoute qu'un employé qui réussit dans un type de culture peut ne pas toujours réussir dans un autre. De plus, il appartient à l'exécutif de l'organisation de gérer les quatre cultures, de les distinguer et de les fusionner. Nous avons décrit les modèles et les dimensions de la culture organisationnelle, ces modèles deviennent aujourd'hui un paradigme pour comparer les cultures de différentes entreprises dans différents pays.

2.3 Mesure de la culture organisationnelle

L'utilisation de méthodes qualitatives a été bien établie dans les études sur la culture organisationnelle traditionnelle. Enracinée dans la discipline anthropologique, cette méthode permet de comprendre comment les membres de l'organisation interprètent leurs expériences et comment ces interprétations influencent leurs comportements⁵⁹. Cependant, il est extrêmement difficile d'étudier systématiquement la culture organisationnelle ou de comparer la culture entre les organisations en utilisant cette approche⁶⁰. En revanche, l'approche quantitative peut être utile, à l'aide d'un questionnaire, qui est spécifiquement conçu pour mesurer la culture organisationnelle, les chercheurs peuvent effectuer une enquête à grande échelle pour comparer la culture entre les organisations et réaliser une étude longitudinale sur chaque entreprise. Cette méthode peut également être utilisée pour compléter les techniques qualitatives et vice versa. Dans cette étude, nous définirons et expliquerons trois grandes méthodes quantitatives utilisées dans la mesure de la culture organisationnelle : le profil de la culture organisationnelle (PCO), l'inventaire de la culture organisationnelle (BEC) et l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (IACO).

2.3.1 Profil de la culture organisationnelle

La version originale du PCO comprenant 54 énoncés de valeur a été élaborée à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire pour établir huit dimensions de la culture organisationnelle, à savoir l'innovation, le souci du détail, l'orientation axée sur les résultats, l'agressivité, le soutien, l'accent mis sur les récompenses, l'orientation de l'équipe et la décision⁶¹. Le PCO a été perfectionné et mis à l'essai dans divers groupes professionnels, notamment les professionnels de la santé, les comptables, les employés du gouvernement, les recruteurs sur le campus et les étudiants en MBA. Il a été validé pour ses dimensions de facteurs stables de validité conceptuelle dans l'ensemble des échantillons et pour son pouvoir prédictif de validité lié aux critères de satisfaction des employés, d'engagement, d'intention de rester et de roulement.

Le PCO semble mieux que les autres instruments de valeur mesurer des concepts bien fondés (dimensions culturelles) qui sont généralisables ou génériques dans l'ensemble des contextes organisationnels. Il mesure les perceptions détaillées de la main-d'œuvre sur un large éventail

⁵⁹ Van Muijen J and Koopman P, Organizational culture: The focus questionnaire, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, Roma, pp551

⁶⁰ Xenikou A and Furnham A, a correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture, Journal of Human Relations, 1996, pp349

⁶¹ James C. Sarros and Judy Gray, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, Australian Journal of Management, 2005, Australia, pp161

d'éléments, y compris l'innovation, la stabilité et le respect des personnes, l'orientation vers les résultats et le souci du détail, l'orientation de l'équipe et l'agressivité⁶².

2.3.2 L'évaluation de la culture organisationnelle

L'évaluation de la culture organisationnelle (OCI) est une évaluation couramment utilisée pour mesurer la culture organisationnelle au sein des entreprises, Développé par Robert Cooke et J. Clayton Lafferty . Elle mène à une évaluation claire de la culture d'une organisation.

elle décrit le comportement des employés et le comportement auquel ils s'attendent les uns des autres au sein de l'organisation. Un inventaire de la culture organisationnelle (BEC) ne mesure pas seulement les caractéristiques de la culture organisationnelle, mais définit aussi une culture du milieu de travail qui est étroitement liée au comportement et au rendement de tous les employés et gestionnaires. En utilisant le BEC, une culture organisationnelle peut être mesurée quantitativement, ce qui en fait des données abstraites plus faciles à décrire et à comprendre. Il décrit la culture de l'entreprise en termes de ce qui est nécessaire pour s'intégrer et répondre aux attentes. Il existe deux formes de BEC :

2.3.2.1 L'inventaire des normes du BEC de la culture organisationnelle

Il donne un aperçu du comportement des employés et des gestionnaires qui alimente et façonne la culture actuelle. Les normes comportementales communes deviendront claires; le comportement que les employés et les gestionnaires pensent répondre aux attentes. Toutes les réponses des employés sont présentées dans le Humann Synergiste Circumplex. Cela garantit qu'il est clair qu'elles normes constructives, passives, agressives et défensives relatives sont présentes dans l'organisation.

2.3.2.2 OCI Indicateur la culture idéale

la culture qui convient le mieux à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il indique quelle est la culture optimale qu'une organisation préfère. Les employés et les gestionnaires indiqueront ce qu'ils considèrent comme le comportement le plus efficace qui profite à leur entreprise. Il en résulte une idée de la culture idéale fondée sur les valeurs et les croyances communes de tous les employés. La culture actuelle peut alors être comparée à la culture

⁶²Mustafa Tepeci, The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey, Journal of Travel and Tourism Research,2015,Mersin,pp2

idéale. Les domaines où ils se chevauchent devraient être chéris, et tout plafond possible sont des occasions de changement pour le mieux.

2.3.3 Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI)

Parmi toutes les approches d'évaluation de la culture examinées par les gestionnaires, l'OCAI s'est démarquée en raison de sa réputation dans le milieu universitaire et de ses solides fondements théoriques, qui sont fondés sur le Cadre des valeurs concurrentes (CVf)⁶³, qui est reconnu comme l'un des quarante modèles les plus importants dans l'histoire des affaires, il est apparu à l'origine de la recherche empirique sur les facteurs qui rendent les organisations efficaces. Le cadre a depuis été appliqué à une variété de sujets liés au comportement individuel et organisationnel. Il est au centre d'études empiriques depuis plus de 25 ans, et il a été utilisé pour aider des milliers d'organisations et des dizaines de milliers de gestionnaires à améliorer leur performance⁶⁴. Développé par Kim Cameron et Robert Quinn (2011), l'OCAI est l'outil le plus populaire au monde pour aider les organisations à identifier leur culture organisationnelle actuelle préférée. Le développement de l'OCAI a conduit à d'importantes recherches. Cameron et Quinn (2006) ont développé un modèle théorique cadre de valeurs concurrentes, comprenant quatre valeurs concurrentes qui correspondent à quatre types de culture organisationnelle. Chaque organisation possède une combinaison unique de ces quatre types de culture organisationnelle. La capacité de déterminer l'un des quatre types, ou une combinaison des quatre types, est déterminée en effectuant une brève étude. Cette évaluation de l'identité culturelle est une approche efficace pour examiner la culture organisationnelle et le désir de changement culturel. Aujourd'hui, plus de 10 000 entreprises dans le monde utilisent OCAI. Les candidats doivent attribuer 100 points sur un total de quatre descriptions pour les quatre types de culture, selon l'organisation actuelle. Cette méthode détermine la combinaison de quatre types de culture qui régissent la culture de l'organisation ou de l'équipe actuelle. En répondant à nouveau au sondage, vous pouvez cette fois calculer une culture organisationnelle favorable et un désir de changement en divisant par 100 points selon ce que le répondant veut voir dans l'organisation. Les candidats évaluent six caractéristiques importantes de la culture organisationnelle.

-caractéristiques dominantes - Leadership organisationnel - Gestion des employés - Collage organisationnel -Accent stratégique -Critères de réussite Un profil culturel illustre : -La

⁶³ Cameron K and R Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Jossey-Bass,2011, San Francisco,pp35

⁶⁴ Fox R, Analyzing organizational culture of Yolo County using two assessment models, Dissertation California State University Sacramento,2013,US,pp355

culture dominante -La force de la culture dominante (le nombre de points donnés) -Différence entre la culture actuelle et la culture préférée Les quatre types de culture sont la culture androcratie, la culture de clan, la culture de hiérarchie et la culture de marché⁶⁵

2.3.3.1 Culture d'androcratie :

Il s'agit d'un environnement de travail dynamique et créatif. Les employés prennent des risques. Les dirigeants sont perçus comme des innovateurs et des preneurs de risques. Les expériences et l'innovation sont une façon de créer des liens. On met l'accent sur l'importance. L'objectif à long terme est de croître et de créer de nouvelles ressources. La disponibilité de nouveaux produits ou services est considérée comme un succès. L'organisation promeut l'initiative individuelle et la liberté

2.3.3.2 Culture de clan

Cet environnement de travail est convivial. Les gens ont beaucoup en commun, et il se sent comme une grande famille. Les dirigeants sont perçus comme des mentors ou peut-être même des figures paternelles. L'organisation est tenue ensemble par la loyauté et la tradition. Il y a une grande participation. Ils mettent l'accent sur le développement à long terme des ressources humaines. La réussite est définie dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients et des soins aux personnes. L'organisation favorise le travail d'équipe, la participation et le consensus.

2.3.3.3 Culture hiérarchique

Il s'agit d'un milieu de travail structuré et structuré. Les procédures orientent ce que les gens font. Les dirigeants sont fiers de la coordination et de l'organisation axée sur l'efficacité. Il est essentiel de veiller au bon fonctionnement de l'organisation. Les règles et les politiques officielles maintiennent l'organisation unie. Les objectifs à long terme sont la stabilité et les résultats, associés à une exécution efficace et en douceur des tâches. Une prestation fiable, une planification continue et un faible coût définissent le succès. La gestion du personnel doit garantir le travail et la prévisibilité.

2.3.3.4 Culture de marché

Il s'agit d'un milieu de travail axé sur les résultats qui met l'accent sur les objectifs, les échéances et les réalisations. Les gens sont concurrentiels et se concentrent sur les objectifs.

⁶⁵ OCAI online, <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>, accessed : 11/05/2022, at 2:07 pm

Les dirigeants sont des conducteurs, des producteurs et des rivaux. Ils peuvent être durs avec des attentes élevées. L'accent mis sur la réussite permet à l'organisation de rester unie. La réputation et le succès sont les plus importants. À long terme, l'accent est mis sur les activités concurrentes et l'atteinte des objectifs. La domination du marché, l'atteinte de vos objectifs et d'excellentes mesures sont les définitions du succès. Les prix concurrentiels et le leadership du marché sont importants. Le style organisationnel est fondé sur la concurrence.

Dans cette section, nous avons utilisé plusieurs publications pour mieux comprendre la nature de la culture, chaque approche ayant contribué aux études de gestion. Nous avons également présenté les approches quantitatives pour mesurer la culture; nous avons discuté de plusieurs outils qui nous aideront plus tard à déterminer les caractéristiques de la culture dominante dans notre étude de cas.

Conclusion

Après avoir discuté de toute cette documentation, nous pouvons dire que la culture organisationnelle est cruciale pour atteindre les objectifs de toute organisation; les gestionnaires doivent bâtir une culture qui soutient la nouvelle génération Z et respecte leurs valeurs et leurs croyances. Un autre point intéressant est que les gestionnaires doivent non seulement comprendre et changer la culture de leur organisation, mais aussi comprendre la culture de la nation, les z ont des valeurs et des croyances, ils l'apprennent de leurs sociétés et il n'est pas facile de le changer lorsqu'ils deviennent membres d'une organisation, ils continuent d'interagir, de penser en prenant des décisions selon leurs croyances.

CHAPITRE 03 :
ETUDE EMPERIQUE

Introduction :

La culture a été un sujet important dans le domaine de la gestion et des ressources humaines au cours des dernières décennies en raison de son potentiel d'affecter une gamme de résultats souhaités sur le plan organisationnel, individuel et générationnelle.

Les recherches ont confirmé que la culture est capable d'influencer le ressenti, la pensée et l'interaction entre les individus, elle devient une philosophie de gestion et une manière de gérer l'organisation pour améliorer leur efficacité et leurs performances globales.

Dans ce chapitre, nous décrivons et analyserons les résultats de notre recherche empirique, qui visait à étudier les caractéristiques de la génération Z et de la culture organisationnels dans StudyAbroad el Djazair .

Dans la première section, nous donnerons une description de 'entreprise Studyabroad Globale Alegria suivie de notre méthodologie de recherche, des outils que nous avons utilisés pour collecter les données et de la fiabilité de notre outil de recherche, puis nous décrivons nos caractéristiques d'échantillonnage et comment nous avons calculé la taille de l'échantillon requis.

Dans la deuxième section, nous décrivons les caractéristiques de nos variables, la nature de la génération Z et ses comportements, quelle est la dimension dominante, nous comprendrons également quel est le type de culture organisationnelle qui domine l'entreprise.

Dans la troisième section, nous testerons les hypothèses de savoir si la Génération Z influence la culture organisationnelle dans l'entreprise SA Globale Algérie, nous prédirens s'il existe une relation entre notre variable indépendante et dépendante.

Section 01 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous adopterons une présentation générale de notre étude de cas, qui StudyAbroad Global (SAG), puis nous présenterons notre méthodologie de recherche pour étudier le sujet suivi en présentant les outils de recherche et sa fiabilité, enfin nous présenterons notre échantillonnage et ses caractéristiques

1-1-présentation of de Study abroad Algeria (SAG)

StudyAbroad Global est une entreprise internationale, siégeant à Londres, spécialisée dans les études à l'étranger. Elle a été fondée en 2016 par Mr. Ilyes Saidane, son siège social est situé en Angleterre ainsi que des filiales en Algérie, Maroc et le Chili.

SAG est une entreprise privée qui emploie environ 30 personnes et travaille avec des universités et des écoles préparatoires au Royaume-Uni, aux États Unis, aux Pays-Bas, en Irlande, en Nouvelle-Zélande et en Australie.

Les étudiants, la priorité de SAG Global depuis sa création en 2016, cette doctrine lui a permis de révolutionner le domaine des études à l'étranger. Leur équipe de conseillers académiques expérimentés ont aidé, avec succès, des centaines d'étudiants à poursuivre leurs études dans les meilleures universités du monde.

- Leur Vision
"Une Meilleure Éducation Pour Un Meilleur Avenir"
- Leur vocation
Aider le maximum d'étudiants à travers le monde. Présents en Angleterre, en Algérie, au Maroc et au Chili, ils ne cesseront jamais d'élargir leurs horizons.
- Leur ambition
Devenir leader dans le domaine des études à l'étranger, offrant aux étudiants des programmes de haute qualité dans les meilleures universités du monde.
- Leur objectif
Rendre les études à l'étranger accessibles et faciles pour tous les étudiants qualifiés et désireux de mener une carrière internationale.

Grâce à leurs diverses activités de marketing, ils reçoivent des prospects/demandes dans leur base de données. Ces prospects sont ensuite appelés dans un premier temps par leur téléopérateurs & conseillers pédagogiques afin de leur fournir des informations générales dont l'estimation du prix des études à l'étranger et de recueillir leurs informations académiques et financières avant de les filtrer en Faible ou Élevé puis de les inviter à leur bureau. Les

conseillers pédagogiques et les responsables pédagogiques font un suivi auprès des médiums pour leur fournir une orientation détaillée par téléphone et par courriel. Ces médiums doivent être inscrits dans une plateforme spécifique (Hub spot), où ils leur envoient des détails dont 3 options universitaires avec tous les détails requis. 2 suivis sont alors effectués pour assurer les visites et les livres des élèves.

Après la réservation, l'étudiant sera ensuite transféré au responsable des admissions/visas qui l'accompagnera tout au long de son processus de demande et de visa jusqu'au départ.

1-2-méthodologie de recherche et échantillonnage

L'étude de la culture a deux approches différentes : l'approche qualitative et l'approche quantitative. L'approche qualitative a été établie parmi les études sur la culture traditionnelle, en tant qu'enracinée dans la discipline anthropologique, elle permet de comprendre comment les membres interprètent leur expérience et comment cela peut influencer leur comportement. Cependant, il est difficile d'étudier systématiquement la culture au fil du temps ou de comparer la culture organisationnelle dans une organisation en utilisant cette approche. En revanche, l'approche quantitative peut être utile, en utilisant un questionnaire spécialement conçu pour mesurer la culture, les chercheurs peuvent effectuer une enquête à grande échelle pour comparer la culture entre les organisations ainsi que pour effectuer une étude longitudinale sur chaque entreprise. Cette méthode peut également être utilisée en complément des techniques qualitatives et inversement.

Notre méthode de recherche repose sur une approche quantitative qui consistant à distribuer des enquêtes pour collecter des données auprès du personnel de l'entreprise Study abroad globale Algérie.

Ces données ont fourni des informations sur les caractéristiques individuelles et le type d'implication de l'organisation qui contrôle l'entreprise, la culture de l'organisation et la culture du pays. Pour comprendre comment les phénomènes culturels affectent la génération z.

L'objectif est de montrer les différentes étapes suivies pour mener notre enquête. Pour ce faire nous avons choisi de mener à une enquête quantitative à travers un questionnaire en ligne. Tout d'abord, nous précisons les objectifs de la recherche. Vient ensuite la méthode de soumission du questionnaire en ligne, et enfin nous ferons une analyse des données et montrerons les résultats de notre enquête.

1-2-1-Présentation de l'enquête

On peut définir l'enquête comme : « méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information cherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif

Le but de cette enquête est de pouvoir répondre à la problématique principale posée, à savoir Quelle est la relation entre la culture organisationnelle et la génération Z ? et de tester les hypothèses de recherches préalablement établies.

H1 : La culture orienté vers les moyens est le type de culture qui domine l'entreprise SAG.

H2 : la fidélité est une dimension de la génération z qui est présente à l'entreprise SAG.

H3 : Il existe une relation entre la culture organisationnelle et la génération Z.

1-2-2- Présentation de l'étude quantitative :

Dans cette étude quantitative, nous avons sélectionné un questionnaire pour collecter les informations nécessaires (voir Annexe 1) aux personnes qui travaille déjà ainsi qu'aux étudiants qui vont occuper un poste de travail dans le proche futur pour obtenir des résultats plus détaillés et donc répondre à notre problématique principale. L'étude quantitative permet de questionner un nombre important de cibles pour ainsi pouvoir étudier leurs opinions et leurs comportements en leur donnant une description quantifiable.

1-2-3-Le questionnaire :

Il s'agit d'une méthode directe de recherche scientifique sur les personnes et leur permettant de poser des questions et d'échantillonner quantitativement pour trouver des relations mathématiques et faire des comparaisons numériques.

Afin de recueillir les données nécessaires et de vérifier les hypothèses de recherche, nous avons élaboré un questionnaire sur Internet et nous l'avons soumis aux internautes.

1-2-4- La construction de l'échantillon :

L'échantillonnage est un moyen de sélectionner un groupe de personnes qui doivent le faire Représente la population enquêtée.

Nous avons procédé comme suit :

- Nous avons ciblé une population jeune (entre 18 ans et 28 ans).

- La méthode utilisée dans notre travail est l'échantillon par convenance. Qui est une méthode adoptée par les chercheurs où ils collectent des données d'études à partir d'un pool de répondants commodément disponible.

A- La population mère :

La cible de l'enquête se réfère à la population à laquelle nous nous intéressons. Dans cette étude, notre enquête est consacrée aux jeunes diplômés employés et aux dirigeants. Afin d'évaluer la relation entre la génération z et la culture organisationnelle. Pour constituer notre échantillon nous avons procédé de la manière suivante :

- Faire passer notre questionnaire aux employés de l'entreprise SAG par Skype.

B- Choix de la méthode d'échantillonnage :

L'absence d'une liste exhaustive de la population mère nous a orientés vers une méthode non probabiliste (empirique) de convenance qui consiste à choisir les individus les plus accessibles et les plus disponibles.

C- Détermination de la taille de l'échantillon :

La détermination de la taille de l'échantillon dépend de la méthode d'échantillonnage retenue et des contraintes de temps de moyens. Nous nous sommes limités pour notre cas à 23 personnes.

D- Durée de l'enquête :

Nous avons réalisé notre enquête sur une période d'un mois, deux semaines pour l'élaboration du questionnaire, une semaine pour la collecte des réponses auprès de notre échantillon, allant du 17 mai au 21 mai 2022 et une semaine pour l'analyse des informations récoltées.

1-2-5-Le mode d'administration du questionnaire :

Le questionnaire est structuré de manière à éviter les questions considérées comme indiscretes. Nous avons établi un ensemble de questions dans un langage simple et clair. Ensuite, nous avons rédigé ces questions et créé un questionnaire final avec le contenu suivant :

La première partie : constitue une fiche signalétique qui regroupe la masse des caractéristiques des individus interviewés.

La deuxième partie : concerne les habitudes et les caractéristiques des personnes questionnées.

La troisième partie : regroupe des questions en lien avec le model culturelle de Hofstede, pour détecter l'influence et la relation entre les deux variables : la génération z et la culture organisationnelle.

1-2-6-Les types de questions posées :

Nous avons élaboré 24 questions de types différents :

- 3 questions dichotomiques : dans ce cas l'interrogé doit choisir entre deux réponses proposées, le choix se résume à deux possibilités.
- 12 questions à choix multiples à une seule réponse permise : une seule réponse doit être choisie parmi les réponses données.
- 4 questions à choix multiples à plusieurs réponses permises : le répondant peut choisir une ou plusieurs réponses.
- 4 questions sous forme d'échelle : sont destinées à évaluer des prises de position des répondants sur des variables psychologiques.
- 1 question sous forme de réponse courte

Section 02 : L'analyse et la synthèse des résultats :

Le questionnaire a été réalisé sur Google Formes et les données ont été traité avec Excel en effectuant un type de tris :

-Tris à plat : Calculer des pourcentages effectués question par question. C'est une opération qui consiste à présenter les effectifs et les fréquences pour chaque modalité de variable étudiée.

3-2-1- Analyse tri à plat :

➤ **La première partie : La fiche signalétique :**

- **Question 1 : Etes-vous ?**

Tableau (3-4) : La répartition de l'échantillon selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
Homme	09	39.2
Femme	14	60.8
Total	23	100

Source: réalisé par nous-même

Commentaires :

D'après les résultats, nous remarquons que sur les 23 personnes interrogées, notre échantillon est constitué de 39.2% d'homme et de 60.8% de femme, il y a donc une répartition favorable pour les femmes.

- **Question 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**

Tableau (3-5): La tranche d'âge de l'échantillon

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 18 ans	0	0
18-28	23	100
29-37	0	0
39-48	0	0
48-60	0	0
Plus de 60 ans	0	0
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

Nous remarquons que la partie représentée est la tranche d'âge 18-28 ans avec un taux de 100%

- **Question 3 : Quel est votre niveau d'instruction ?**

Tableau (3-6) : le niveau d'instruction de l'échantillon

	Fréquence	Pourcentage
--	-----------	-------------

Obtention d'un diplôme de baccalauréat	0	0
Obtention d'un diplôme de licence	4	17.3
Obtention d'un diplôme de master	18	78.2
Obtention d'un diplôme de doctorat	1	4.5
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

Nous remarquons que la partie la plus représentée est Le niveau master avec un taux de 78.2%, suivie par le niveau de diplôme de licence avec un taux de 17.3% ainsi qu'un faible taux de participation de la part du niveau doctoral avec un taux de 4.5%.

• **Question 4 : Quel est votre statut professionnel ?**

Tableau (3-7): Le statut professionnel des interrogés

	Fréquence	Pourcentage
Etudiant	10	43.4
Travailleur	12	52.1
Autres	1	4.5
TOTAL	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

La majorité des participants sont des travailleurs avec un taux de 52,1%. 43.4% se disent être des Etudiants. Ils sont également 4.5% à être des employés.

➤ **La deuxième partie :** concerne les habitudes et les caractéristiques des personnes questionnées au sein de leur milieu de travail.

- **Question 05 : Quel rôle occupez-vous au sein de votre entreprise ?**

Tableau (3-8) : le rôle occupé par les participants au sein de l’entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Assistant	5	23.8
Manager	3	14.3
Superviseur	3	14.3
Consultant	3	14.3
Gérant	2	9.5
Coordinateur	2	9.5
Responsable académique	2	9.5
Data analyste	1	4.8
Total	21	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

En se référant aux résultats obtenus, nous remarquons que les assistants se place en tête du peloton préférés avec un taux de 23.8 % suivi de près des : managers, superviseurs et consultants avec un taux de 14.3% pour chacun. Suivi de loin par les gérants et les coordinateurs avec un taux de 9.5% pour chacun. Il faut préciser ici que les participants ont préférés de décrire leur profession détaillée tel que ; data analyste et responsable académique...

- **Question 06 : Parmi ces 4 phases laquelle correspond le plus à votre vision du travail ?**

Tableau (3-9) : la vision du travail des participants

	Fréquence	Pourcentage
Le travail est une perte de temps, je préférerais ne pas d'avoir travailler	1	4.5
Dans tous les cas il faut travailler, chercher le sens et le plaisir au travail	12	52.1
Le travail n'est plus comme avant, on peut recevoir de l'argent par n'importe quel moyen	3	13
Le travail c'est important, il faut avoir d l'argent pour vivre	4	17.4
Autres réponses	3	13
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

En se référant aux réponses des interrogés, il apparait clairement que pour 52.1% d'entre eux voient qu'il faut travailler et chercher le sens et le plaisir de ce dernier. D'autre pensent que le travail est important parce que il faut de l'argent pour vivre, ils représentent 17.4% de nos participants. Ainsi 13% des interrogés affirme que le travail n'est plus comme avant, on peut recevoir de l'argent par n'importe quel moyen. Il y a aussi d'autres propositions de la part des interrogés qui représentent 13% (ils voient que Le travail peut à la fois être une source de

financement mais aussi de plaisir et de créativité, sa nécessité dépend du besoin et des objectifs de l'individu, de nos jours plusieurs alternatives au travail se présentent pour avoir de l'argent mais certains trouvent leur intérêt dans une fonction salariale).

- **Question 7 : Que recherchez-vous dans une entreprise ?**

Tableau (3-10) : critères recherchés dans l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage cumulé
Être mieux payé	12	52.1
Plus de reconnaissance dans	10	43.4
Le travail Le flexi travail	3	13
Un environnement dynamique et non toxique	20	87

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

Nous remarquons que le critère le plus recherché dans les entreprises par les interrogés est l'environnement dynamique et non toxique avec un taux de 87% ; être mieux payé vient en deuxième lieu avec un taux de 52.1% suivi par le critère de plus de reconnaissance dans le travail avec un taux de 43.4% et pour finir le flexi travail avec un taux de 13%.

- **Question 08 : A quel degré, sentez-vous fidèle à votre entreprise ?**

Tableau (3-11) : degré de fidélité à l’entreprise

	Fréquence	Pourcentage
1	1	4.5
2	0	0
3	2	8.7
4	2	8.7
5	1	4.5
6	4	17.3
7	2	8.7
8	3	13
9	2	8.7
10	5	21.7

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

En se référant aux réponses des interrogés, il apparait clairement que pour 21.7% d’entre eux se sent fidèle à leur entreprise avec un degré de 10/10, suivi par un taux de 8.7% pour le degré de 9/10, 7/10, 3/10 et 4/10. 13% se sent fidèle à leurs entreprises avec un degré de 8/10, 17.3% évaluent leurs degrés avec un 6/10. Enfin 4.5% affirment que leur degré de fidélité est 1/10, le même pourcentage est attribué pour ceux qui estiment leur degré par 5/10. Il faut aussi mentionner que personne n'a attribué le degré de 2/10.

- **Question 09 :** Quelles sont les attitudes les plus démonstratives de votre fidélité à l'entreprise ?

Tableau (3-12) : attitudes démonstratives de la fidélité à l’entreprise

	Fréquence	Pourcentage
--	-----------	-------------

Faible propension a recherché un travail	5	21.7
Attachement affectif a l'entreprise	7	30.4
Performance dans les taches	13	56.6
Altruisme envers les collègues pour faire progresser l'organisation	6	26
Conscience professionnelle : aller au-delà du niveau minimum exigé dans ses missions	13	56.6
Accomplir les tâches nécessaires	1	4.5

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

La majorité des personnes interrogées pensent que les attitudes les plus démonstratives à leur fidélité sont la performance dans les taches et Conscience professionnelle : aller au-delà du niveau minimum exigé dans ses missions avec un taux de 56.6 pour chacun, l'attachement affective a l'entreprise vient en 2eme lieux avec un taux de 30.4%.26% des participant ont optés pour Altruisme envers les collègues pour faire progresser l'organisation et 21.7% affirment qu'ils ne pensent pas à recherchés un autre travail. Enfin seulement 4.5% affirment qu'il faut juste accomplir les tâches demandées afin de démontrer sa fidélité.

- **Question 10 : En tant que salarié de l'entreprise quelle est l'importance de la réputation de l'entreprise a l'extérieur ?**

Tableau (3-13) : l'importance de la réputation de l'entreprise a l'extérieur

	Fréquence	Pourcentage
1	4	17.4
2	0	0
3	3	13
4	3	13
5	13	56.5

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

On remarque que 56.5% des participant donne une importance extrême a la réputation de l'entreprise a l'extérieur tandis que 17.4% ne considère pas cette dernière comme importante. 13% considère cette réputation importante avec un degré de 4/5, le même taux est attribué pour ceux qu'il a considère importante sur le degré de 3/5.

- **Question 11 : Quand et pourquoi y a-t-il des changements dans les membres de l'équipe ?**

Tableau (3-14) : raisons des changements dans les membres de l'équipe

	Fréquence	Pourcentage
Actualisé une nouvelle opportunité.	12	52.2
Besoin des talents supplémentaires.	11	47.8
Besoin reconnu en externe par les parties prenantes.	0	0
Comblent les besoins internes dus aux indicateurs de croissance.	12	52.2

Source : réalisé par nos soins

Commentaires :

52.2% des participants affirment que la raison de changement dans les membres est bien l'actualisation des nouvelles opportunités. Le même pourcentage des personnes pense que c'est pour combler les besoins internes dus aux indicateurs de croissance. Tandis que 47.8% ont répondu que c'est pour le besoin des talents supplémentaires.

- **Question 12 : A votre avis les relations formelles sont-elles plus bénéfiques pour l'ensemble de l'entreprise ?**

Tableau (3-15) : l'influence des relations formelles

	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	52.1
Non	5	21.7
Peut être	5	21.7
Autres	1	4.5
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

On remarque que pour la majorité des personnes estiment que les relations formelles sont bénéfiques pour l'ensemble de l'entreprise avec un taux de 52.1%. 21.7% pense le contraire et certains affirment être neutre avec un taux de 21.7%. Il y a d'autres réponses tel que : pas vraiment qui entrent toujours avec la catégorie qui sont contre les relations formelles à l'entreprise.

- **Question 13 : Préférez-vous une entreprise avec une vision pour**

Tableau (3-16) : la vision des entreprises

	Fréquence	Pourcentage
Le long terme	20	87
Le court terme	3	13
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

On remarque que pour la majorité des personnes préfèrent une entreprise avec une vision à long terme avec un taux de 87 % et seulement 13% encourage une stratégie d'entreprise à court terme.

- **Question 14 et 15 : Bénéficiez-vous des activités/sorties de modération, si oui lesquelles ?**

Tableau (3-17) : la présence des sorties de modérations

	Fréquence	Pourcentage
Oui	9	42.9
Non	12	51.7
Total	21	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

La majorité des participants estiment ne pas avoir bénéficier des sorties de modération avec un taux de 57.1% et 42.9% affirment être bénéficiaires de ces sorties tel que les Sortie entre

collègues/ diner / jeux collectifs/ business trip, les Dîner, les Team building, les workshops / activités sportives et les Arboriculture, des courses, des dons.

- **Question 16 : Dans le cas où vous êtes employé / future employé, l'environnement de travail idéal se mesure par ?**

Tableau (3-18) : l'environnement de travail idéal souhaité par les participants

	Fréquence	Pourcentage
Minimum de stress	23	100
Santé et sécurité	20	87
Egalité entre homme et femme	15	65.2
Transparence	15	65.2
Liberté d'association et négociation collective	10	43.4
Flexibilité du travail	20	87

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

100% trouve que l'environnement idéal pour travailler se mesure par un minimum de stress, tandis que 87% le mesure par la flexibilité de travail, le même pourcentage estime que la santé et la sécurité est un indicateur qui faut se présenter dans un environnement de travail idéal. 65.2% ont voté pour la liberté d'association et négociation collective. Enfin 43.4% ont préféré la liberté d'association et négociation collective.

- **Question 17 : Comment préférez-vous retenir les membres de l'équipe au sein de l'entreprise ?**

Tableau (3-19) : méthode de retenir les membres d'équipe selon les participants

	Fréquence	Pourcentage
Reprendre à leurs motivations	8	34.7
Avoir des stratégies en place pour la formation, les promotions et l'avancement professionnel	14	60.8
Une combinaison des deux propositions	1	4.5
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

60.8% des interrogés trouve que pour retenir les membres d'une équipe au sein de l'entreprise il est mieux de reprendre à leurs motivations alors que 34.7% affirment qu'il faut avoir des stratégies en place pour la formation, les promotions et l'avancement professionnel. Ainsi 4.5% préfèrent une combinaison des deux solutions.

- **Question 18 : Au tant qu'employé quelle est votre source de motivation personnelle ?**

Tableau (3-20) : la source de motivation personnelle des participants

	Fréquence	Pourcentage
Récompense monétaire	4	17.3

Prendre des nouveaux challenge	11	47.8
Avoir un impact positif en apportant votre savoir faire	5	21.7
Combinaison des trois propositions	2	8.7
Autres	1	4.5
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires : 47.8% trouvent que la meilleure source de motivation est de prendre des nouveaux challenges, alors que 21.7% préfèrent avoir un impact positif en apportant leurs savoir-faire, pour certains la source de motivation personnelle est la récompense monétaire avec un pourcentage de 17.3%. Seulement 8.7% préfèrent une combinaison des 3 propositions.

Partie 03 : les dimensions culturelles selon Hofstede sur l'échantillon sélectionné

- **Question 19 : Dans le cas où vous êtes employé/future employé préférez-vous ?**

Tableau (3-21) : engagement et risque des participants

	Fréquence	Pourcentage
S'engager dans un projet où vous obtenez un résultat performant (résultat rentable) et prendre un risque élevé	19	82.6
S'engager dans un projet où vous obtenez un résultat	4	17.3

moins performant et prendre un minimum de risque		
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

la majorité avec un taux de 82.6% des participants préfèrent s’engager dans un projet ou ils obtiennent un résultat performant avec prise d’un maximum de risque alors que le reste qui représente 17.3% préfèrent s’engager dans un projet ou ils obtiennent un resultat moins rentable avec un minimum de risque.

- **Question 20 : à votre avis il est idéal de**

Tableau (3-22): vision des participants

	Fréquence	Pourcentage
Accomplir les tâches demandées en se référençant des éthiques	19	82.6
Accomplir les tâches demandées	4	17.3
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

82.6% des interrogés pense que c’est idéal d'accomplir les tâches demandées en se référençant des éthiques. Tandis que le reste (17.3%) estiment accomplir les tâches demandées en se référençant des éthiques.

- **Question 21 : Quel est le niveau de la distance hiérarchique impliqué sur votre entreprise ?**

Tableau (3-23) : niveau de distance hiérarchique impliqué aux entreprises des participants

	Fréquence	Pourcentage
0	1	4.5
1	0	0
2	3	13
3	0	0
4	3	13
5	4	17.3
6	5	21.7
7	4	17.3
8	1	4.5
9	0	0
10	1	4.5

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

21.7% des personnes interrogés ont estimés le niveau de la distance hiérarchique dans leurs entreprises par 6/10.

Les niveaux de 7/10 et 5/10 sont choisi par 17.3% des participant pour chacun, ainsi 13% ont choisi le degré de 2/10 ; le même taux a choisi le degré de 4/10. Enfin les degrés 0/10, 8/10 et 10/10 ont tous un taux inférieur à 5% chacun.

- **Question 22 : A votre avis l'identité de l'employé se détermine par**

Tableau (3-24) : l'identité des employés selon les participants

	Fréquence	Pourcentage
Sa profession/ son savoir-faire/le contenu de son job	22	95.6
Son supérieur/ l'unité dans laquelle il travaille	1	4.5
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

presque tous les participants trouvent que l'identité des employés se détermine par leurs professions / savoir-faire et le contenu de leurs jobs avec un taux de 95.6%. Alors que le reste qui représente 4.5% affirment que leurs identités se détermine par leurs supérieurs et l'unité dans laquelle ils travaillent.

- **Question 23 : A quel niveau l'intérêt de l'organisation est important par rapport à l'intérêt personnelle ?**

Tableau (3-25) : l'importance du niveau d'intérêt de l'organisation par rapport au niveau d'intérêt personnelle des participants

	Fréquence	Pourcentage
0	1	4.5
1	1	4.5
2	0	0
3	0	0
4	3	13
5	6	26
6	3	13
7	2	8.7

8	0	0
9	5	21.7
10	2	8.7

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

26% des participants ont répondu que l'intérêt de l'organisation est important par rapport à l'intérêt personnel avec un degré de 5/10, 21.7 % des interrogés donne le degré de 9/10 pour cette importance. Le degré de 4/10 et 6/10 sont attribués pour un pourcentage de 13% pour chacun. Ainsi 8.7% voient que cette importance à un degré de 10/10, le même pourcentage affirme un degré de 7/10. Enfin les degrés 0/10 et 1/10 sont attribués par 4.5% pour chacun.

- **Question 24 : Dans le cas où vous êtes employé/ future employé, encouragez-vous la stratégie de votre entreprise ?**

Tableau (3-26) : encouragement de la stratégie des entreprises des participants

	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	47.8
Non	1	4.5
Cela dépend	12	52.1
Total	23	100

Source : réalisé par nous même

Commentaires :

47.8% des participants encouragent la stratégie de leurs entreprises alors que 52.1 ont préféré de ne pas donner une réponse directe et ils estiment agir selon la stratégie adaptée dans l'entreprise. Enfin 4.5% déclinent encourager la stratégie de leurs entreprises.

3-2-2- Lecture synthétique des résultats obtenus :

Il ressort de la lecture des résultats obtenus dans le questionnaire que 60.8% des personnes interrogées appartiennent à la junte féminine. Notre public est essentiellement composé de jeunes ayant moins de 28 ans (100%) 43.4% d'entre eux sont des étudiants et 52.1% sont des travailleurs.

D'après les réponses recueillies, nos informateurs occupent des postes polyvalents et différents. 52.1% d'entre eux affirment qu'il faut chercher le sens de plaisir au travail. Un environnement dynamique non toxique et un salaire élevé sont les critères les plus recherchés par notre échantillon. Les travailleurs de nos informateurs estiment être fidèles à leurs entreprises avec un cumul de 69.4% pour un degré entre (6 et 10) /10, 56.6% d'entre eux préfèrent démontrer leurs fidélités par une haute performance dans les tâches, et une Conscience professionnelle. 82.9% des travailleurs estiment donner une importance à la réputation de leur entreprise à l'extérieur.

Les réponses recueillies montrent que 82.5% L'intérêt de l'organisation est important par rapport à l'intérêt personnelle avec un niveau supérieur à 3/10

Plus de la moitié des personnes interrogées trouvent que les relations formelles sont bénéfiques à l'entreprises et 87% préfèrent des entreprises avec une vision à long terme.

42.9% des travailleurs interrogés bénéficient des sorties de modérations.

Les employés de notre échantillon estiment mesurer l'environnement idéal d'une entreprise par un minimum de stress avec un pourcentage de 100%, ainsi ils préfèrent aussi s'engager dans un projet où ils obtiennent un résultat performant avec un risque élevé avec un taux de 82.6%.

82.6% de nos participants pensent que c'est idéal d'accomplir les tâches demandées en se référant des éthiques

73.8 % de notre échantillon ont affirmé que le niveau de distance hiérarchique impliqué dans leurs entreprises est entre (4 et 8) /10

L'élément qui capte le plus l'attention pour retenir les membres d'une équipe dans une organisation est bien d'avoir des stratégies en place pour la formation, la promotion et l'avancement professionnel cela est confirmé par 60.8% de nos informateurs.

Prendre des nouveaux challenges (nouvelles responsabilités), et avoir un impact positif en apportant leurs savoir-faire sont les sources principales de motivation de notre échantillon avec un taux cumulé de 47.8%

95.6% se disent que l'identité de chaque employé se détermine par sa profession et son savoir-faire.

- **La génération z :**

Les collaborateurs de chaque organisation restent toujours le levier de sa performance

Les dimensions de la génération z captées dans notre recherche sont trois a mentionné

- Dimension de fidélité et appartenance à l'organisation : notre échantillon se sont fidèle as son entreprise et ils estiment prouvées leur fidélité par la performance dans les taches et la conscience professionnelle.
- Dimension de flexibilité et confortabilité : nos interrogé affirment qu'il souhaite travailler dans un environnement dynamique non toxique, flexible et moderne.
- Dimension de motivation et satisfaction : les sorties de modérations et de plaisir jouent un rôle important dans l'avis de nos participants, ils les aident à s'en débarrasser de la pression et de l'Energie négatif et être frais de nouveau pour dégager plus de productivité.

- **La culture organisationnelle :**

Les dimensions de la culture organisationnelle de Hofstede sont identifiées dans notre recherche

- Effectivité organisationnelle : nos informateurs ont prouvé qu'ils sont identifiés par "how" quoi c'est une culture orientée vers les objectives
- L'orientation des clients : dans notre recherche nos participant affirment qu'il accomplies leurs tâches sur la base des business éthiques, ils pensent que l'honnêteté est plus importante et ils savent ce qui est meilleure pour leurs clients ; c'est une culture interne
- Le niveau de contrôle : nos interrogés ont répondu que le niveau de la distance hiérarchique appliqué n'est ni élevé ni bas.
- Le Focus : nos informateurs ont prouvé qu'il appartient à une entreprise professionnelle ou l'identité de l'employé est déterminé par sa profession et le contenu de son job.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons tenté d'appliquer les résultats de notre recherche théorique sur le terrain et ceci en observant les résultats de cette étude qui ont révélé que la génération Z est motivée par plusieurs critères or le salaire comme le challenge et les nouvelles responsabilités. L'étude a également indiqué que la distance hiérarchique a un taux moyen dans la culture de l'entreprise SAG, ce qui signifie que les gens aiment travailler en groupe et ont tendance à suivre les règles et les procédures avec un taux de supervision. En termes de culture organisationnelle, notre étude a révélé que la culture interne et la culture orienté vers les objectives est la culture la plus dominante de studyabroad global .Cependant, les résultats indiquent que la génération Z a une relation significative avec culture organisationnelle, les caractéristiques dominantes de l'échantillon âgés principalement entre 18 et 26 ans comme la fidélité, la flexibilité et la motivation ont un impact significatif et de la culture interne orienté vers les objectifs dans une entreprise professionnelle.

CONCLUSION GENERALE

La génération z persiste et s'avère être une génération ardue à surmonter pour la gestion des ressources humaines. Notre étude était une tentative d'enquêter sur l'influence de la génération z sur la culture organisationnel ; cela nous a conduit à mener une recherche empirique dans le but d'identifier les caractéristiques culturelles existant au sein des individus et la culture organisationnelle dominante, en identifiant également les dimensions de la génération z dans l'entreprise study abroad global Algérie.

La générations z se caractérise par plusieurs dimensions de fidélité et appartenance à l'organisation suivant la politique générale des éthiques

La culture est essentielle au succès de toute organisation, les managers doivent construire une culture forte qui les aide à atteindre les objectifs de leur organisation, à côté de cela, ils doivent comprendre la culture de la génération dominante dans leurs organisations afin de l'utiliser à atteindre les objectives efficacement.

La génération Z est née avec un nouveau raisonnement qui incite les entreprises à travailler sur la flexibilité et l'environnement de travail. Notamment avec un accès constant aux outils numériques, transforme les canaux de communication et les temps d'action et de décision de l'entreprise.

Les gestionnaires doivent non seulement comprendre et changer la culture de leur organisation, mais aussi comprendre la culture de la nation, les z ont des valeurs et des croyances, ils l'apprennent de leurs sociétés et il n'est pas facile de le changer lorsqu'ils deviennent membres d'une organisation, ils continuent d'interagir, de penser en prenant des décisions selon leurs croyances.

Les caractéristiques de la culture organisationnelle

Au cours de notre période de stage, nous avons remarqué beaucoup de choses sur SAG où nous avons mené notre étude, nous avons vu qu'il y a une forte dimension culturelle connecté à l'efficacité de l'organisation , la caractéristique clé est la manière dont le travail doit être effectué on prends compte du taux élevé des risques potentiels .

Notre constatation :

infirme que la culture de l'entreprise study abroad Algeria est orienté vers les moyens

les employés ont tendance à la recherche des objectives ou de résultat interne spécifiques même si ceux-ci impliquent des risques importants. Ce qui signifie que la culture appliquées dans SAG est orienté vers les objectives.

Les caractéristiques de la génération Z

Nous avons conclu que les employés de l'entreprise SAG sont fidèle à leur entité et ils veulent rester non pas parce qu'ils n'ont pas beaucoup d'opportunités ou qu'ils sont satisfaits de leur travail, mais ils estiment qu'ils devraient rester avec l'organisation parce que cette dernière offrent un environnement de travail compatible avec les dimension de la génération z dominante au sein de l'organisation .

Notre constatation :

Confirme que la fidélité est une dimension de la génération Z qui est présente à l'entreprise SAG

L'influence de la génération z sur la culture organisationnelle

Le but de cette recherche était d'identifier si il existe une relation entre la génération z et la culture organisationnelle . d'après les résultat collecté on peut conclure que La génération z influence la culture organisationnelle en imposant des critères et des conditions de travaux innovantes qui sont considérés comme une source de créativité dans l'organisation ce qui implique un changement dans la culture traditionnelle. En contre partie la culture organisationnelle est le concept qui contrôle et dessine les plans, les objectifs et la vision principale de l'organisation comme étant l'ensemble de caractéristiques, de codes, de règles et de valeurs qu'ont le peux expliciter et moduler ; une culture organisationnelle forte influence

les réactions de ses collaborateurs et leurs interprétations des différents dilemmes organisationnelles. Et cela :

confirme l'hypothèse 03 : il existe une relation significative entre la génération z et la culture organisationnelle.

Suggestions et recommandations :

Les résultats nous ont amené à proposer quelques suggestions qui pourraient contribuer à l'amélioration et l'optimisation de la performance et de l'intégration de la génération Z dans la culture organisationnelle.

Chercher le sens de plaisir au travail dans un environnement dynamique non toxique est important afin de réaliser une performance et une productivité maximal.

Mettre en avant la réputation de l'entreprise a l'extérieur implique la sensation d'appartenance à l'entreprise.

Afin d'actualiser des nouvelles opportunités, combler les besoin interne dus aux indicateurs de croissance et le besoin des talents supplémentaires ; il est évident d'appliquer des changements au sein d'une équipe.

Il faut toujours garder un minimum de pourcentage des relations formelles en amont l'entreprise.

Une entreprise est créé pour rester toujours c'est le but principal pour chaque organisation, travailler chez une entité qui a une vision sur le long terme semble être meilleure que travailler pour une a vision sur le court terme.

L'environnement de travail idéal se mesure essentiellement par un minimum de stress, la disponibilité de la santé et la sécurité ainsi que la flexibilité du travail.

On préfère s'engager dans un projet a risque élever et qui rapport un résultat rentable.

Accomplir les tâches demander en se référant à l'éthique est valeureux et créé le sens de confiance entre les collaborateurs de l'organisation.

L'employé s'identifie avec son travail et son savoir-faire pour cela il faut qu'il prouve sois même.

La récompense monétaire, prendre des nouveaux challenges et nouvelles responsabilités ainsi qu'apporter votre savoir-faire pour laisser un impact positif se définissent comme les sources de motivations principales pour pousser l'individu à donner son maximum.

Limites de recherche :

Je n'ai pas pu réaliser un stage en entreprise qui possède un nombre important des employées a cause d'une annulation de dernière minute de la part d'un organisme d'accueil et malgré mes nombreuses recherches après cela, je n'ai malheureusement pas pu en trouver un . ce qui a limité et altéré la qualité de mon travail en moquant de donnés et réponses utiles pour la partie pratique de mon mémoire de recherche.

Le nombre des participants à cette étude (23 participants) ne peut être représentatif de la population étudiée, ce qui ne permet donc pas la généralisation des résultats à l'ensemble des individus de la génération Z.

Finalement, compte tenu des limites méthodologiques de ce type de travail de recherche, des outils accessibles, du temps disponible et de la méconnaissance des entreprises locales, je n'ai pas pu collecter davantage d'informations dans d'autres organisations, ce qui s'avèrerait essentiel pour enrichir la connaissance des attentes de la génération Z se trouvant déjà intégrée dans notre société

Recommandations :

À la lumière de ce que nous avons discuté précédemment, nous pouvons donner de nombreuses recommandations à la direction des ressources humaines de SAG.

- ✓ Définir une stratégie RH claire visant à développer les compétences des employés, fournir des outils et un soutien pour retenir les employés fidèle.
- ✓ Encourager le travail d'équipe et prendre des mesures pour construire une relation solide au travail, car cela permettra aux employés d'en faire plus.
- ✓ Offrir un environnement de travail dynamique, flexible et moderne adéquat avec la vision et la psychologie des employées.

- ✓ Développer le sens de motivation par l'engagement salarial et les promotions ainsi que Prendre des nouveau challenges (nouveaux projet , nouvelles responsabilités)et Avoir un impact positif en apportant le savoir-faire.

Perspectives de la recherche :

En ce qui concerne les possibilités de dessins et de trajectoires méthodologiques, nous croyons qu'un chemin productif est de décrire et d'analyser la dynamique des organisations (en essayant de capturer leurs significations logiques). cette compréhension à travers des études empiriques se produit inévitablement en construisant des modèles analytiques qui peuvent capturer au moins quelques aspects pertinents tel que les dimensions culturelles de Hofstede , l'outil de Ocaïl... de ce processus et des éléments de cette logique. Quand nous évaluons la dynamique organisationnelle à travers la perspective discursive et dialogique avec les parties prenantes de l'entité étudiée, il est intéressant de comprendre la culture organisationnelle à travers les canaux dialogiques qui permettent une appréciation plus reconnaissante et juste des personnes.

Les interactions et articulations collaboratives remettent en question les positions existantes, permettant de reformuler ce qui est tenu pour acquis à la lumière des différences clairement placées. Considérer la génération z dans les contextes organisationnels de travail comme un groupe spécial, mais aussi mais, ne pas ignorer les autres membres d'équipe et leurs visions C'est là qu'apparaît la confrontation entre les flux de pouvoir et les expériences de résistance.

Chaque jour, les gens expérimentent la violence symbolique dans le contexte du travail parce que les formes institutionnelles créent des systèmes de différence qui construisent et positionnent les gens de l'intérieur ou de l'extérieur, dignes ou indignes, valables ou sans valeur. Les études organisationnelles problématisent les relations entre le pouvoir, le discours et les manières d'organiser les relations intersubjectives dans une répartition inégale des ressources discursives, politiques et matérielles.

Références

Livres :

- Alavi, Leidner. The role of culture in knowledge Management: a case study of two global firms
- Alexendrediard, 5 astuces pour intégrer et manager la génération Z, blog.monportailrh , 2015 ; p 2
- Allerbeck, K. R. "Political Generations: Some Reflections on the Concept and Its Application to the German Case," *European Journal of Political Research* 5 (1977): 119–134;
- Audrey chabal ,Pour Comprendre La Génération Z, Il Faut Repartir De La Base : La Famille, 2018
- Cameron K and R Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Jossey-Bass,2011, San Francisco,pp35
- Camille Barbry , La Gen Z au sein de l'entreprise : décryptage , Fév 17, 2021 , page 3
- Carroll, J. M., Choo, C. W., Dunlop, D. R., Isenhour, P. L., Kerr, S. T., MacLean, A. et al. (2003). Knowledge management support for teachers. *Etr&D-Educational Technology Research and Development*, 51, 42-64.
- CHAVES, Rose-Marie / FAVIER, Lionel / PELISSIER, Soizic (2012): *L'Interculturel en classe*. Grenoble, PUG (Collection: Les outils malins du FLE), p.12.
- Claudine ATTIAS-DONFUT et Philippe DAVEAU Direction des recherches sur le vieillissement, Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) 2004
- Claudine ATTIAS-DONFUT, La notion de génération : Usages sociaux et concept sociologique,1988 ,P36-50
- Cutler, and V. Bengston, "Age and Political Alienation: Maturation, Generation and Period Effects," *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 415 (1974): 160–175
- Denison, Daniel R, Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons,1990,New York
- DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. Toward a model of effective knowledge
- F. Geuze. Revalorisons la fonction managériale, Université de Lille,2015
- Fox R, Analyzing organizational culture of Yolo County using two assessment models, Dissertation California State University Sacramento,2013,US,pp355
- Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publications,1980, Newbury Park,pp50-56
- Gonzalez Ricardo, Corporate culture modification : a guide for managers ,National Book Store,1987,p59
- Hansen, Klaus P. (1995): Kultur und Kulturwissenschaft. Tübingen/Bâle: Francke. P. 15/31.
- Ivy Wigmore, génération Z , tech target , 2020 , page 2
- James C. Sarros and Judy Gray, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, *Australian Journal of Management*,2005,Australia,pp161
- Jane Pilcher, "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy," *The British Journal of Sociology* 45, 3 (Sept., 1994): 481–495.
- Jane Pilcher, "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy," *The British Journal of Sociology* 45, 3 (Sept., 1994): 481–495.
- Jaques.E,the changing culture of a factory,Tavistock Publications,1951,London,p251

- Joe Kelly, *Organizational behavior*, R.D. Irwin, 1969, Madison, p07
- Karl Mannheim, "The Problem of Generations," in *Essays on the Sociology of Knowledge* (London, Routledge and Kegan Paul, 1928/1952): pp. 276–320.
- Lan ha , alison angus , *New Strategies to Engage Millennials and Generation Z in Times of Uncertainty*, Euromonitor International , 15/3/2021, p 2 ,3
- management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs.
- Margulies Newton , *Organizational culture and psychological growth*, the journal of applied behavioral science, 1969, US, pp491-508
- Martine Lagacé, Marie-Eve Boissonneault, Todd Armstrong , *La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances*, 2010 P196
- Mashal Ahmed and Saima Shafiq, *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*, *Global Journal of Management and Business Research*, 2014, US, pp21-30
- Mustafa Tepeci, *The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey*, *Journal of Travel and Tourism Research*, 2015, Mersin, pp2
- N. R. BENKRITLY, I. A. KERKOU, *influence de la génération Z sur le monde du travail : Cas de l'Algérie*, *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)* Vol.5, Issue 2, pp. 27-31 Copyright IPCO-2017
- Ole Holsti, and James, N. Rosenau, "Does Where You Stand Depend on When You Were Born (p. 101)
- Özgür Önday, *Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney*, *Elixir International Journal*, Yeditepe University, Istanbul, 2016, pp15-17
- Peter Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper, 2001, New York, p174
- Pettigrew Andrew M , *On studying organizational culture*, *Administrative science quarterly*, 1979, US, pp570-581
- Porras Jerry And Robert Silvers, *Organizational development and transformation*, *Annual review de opscology*, California, 1991, pp51-56
- Sperber, Dan (1996): *Explaining Culture. A Naturalistic Approach*. Oxford: Blackwell. In: Budin, Gerhard (1998): *Wissenschaftskommunikation im Spannungsfeld zwischen Globalisierung, Technisierung und kultureller Diversität*. In: *TRANS. Revue électronique pour les sciences culturelles* No.5.
- Tianya Li, *organizational culture & employee behavior*, Lahti university of applied sciences, 2015, Finland, pp20-25
- Van Muijen J and Koopman P, *Organizational culture: The focus questionnaire*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Roma, pp551
- Waterman Robert, *The renewal factor*, Bantam Books, New York, 1987
- Wided Batat, *Pourquoi les Z sont une génération unique ? Vers un Youth Marketing Générationnel*, P 22,23
- Xenikou A and Furnham A, *a correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture*, *Journal of Human Relations*, 1996, pp349

Site webs

- Anton Vdovin- 12/05/2022 a 13.22 <https://www.alert-software.com/blog/corporate-communications-strategies-for-a-cross-generational-workforce>
- Bizfluent, <https://bizfluent.com>, consulté le 11/05/2022 a 10:00 pm
- Comment maintenir l'engagement de la génération z , <https://voila.app/fr/blog/comment-maintenir-lengagement-generationz-dans-votre-mainoeuvre/#:~:text=Selon%20une%20%C3%A9tude%20du%20Workforce,ou%20leur%20employeur%20en%20personne.%C2%BB> consulté le 29/05/2022 a 18 :42
- Fred Schuneman, The Origins of Organizational culture, Invista performance solutions, <http://www.invistaperforms.org> ,2019, consulté le 11/05/2022 a 7:21 pm
- Gen Z and tech dependency: How the youngest generation interacts differently with the digital world , consulter le 27.04.2022 <https://jasondorsey.com/blog/gen-z-and-tech-dependency-how-the-youngest-generation-interacts-differently-with-the-digital-world/#:~:text=Gen%20Z%20are%20true%20digital,also%20show%20signs%20of%20dependency.> ,
- Génération Y , <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/generation-239012.htm> consulté le 29/05/2022 a 18 :06
- <https://marc-prager.com/comprendre-les-six-dimensions-du-modele-de-management-interculturel-dhofstede/>, Comprendre les six dimensions du modèle de management interculturel d'Hofstede consulté le 22/04/2022 a 22 :01
- Génération: l'équation Z et ses inconnues consulté le 22/04/2022 à 23 :23
- <https://www.lesechos.fr/idees-debats/en-vue/generation-lequation-z-et-ses-inconnues-1142285#:~:text=Chez%20les%20Z%2C%20c'est,importe%20quelle%20g%C3%A9n%C3%A9ration%20avant%20eux.>
- <https://www.technoscience.net/definition/5826.html#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20que%20donne%20l,soci%C3%A9t%C3%A9%20ou%20un%20groupe%20social.> Consulté le 22/05/2022 a 11:25
- étude sur la génération Z et la façon dont elle redéfinit l'industrie du divertissement, consulté le 29/05/2022 a 19 :00 <https://www.vivendi.com/communiqu/vivendi-publie-etude-generation-z-facon-dont-redefinit-lindustrie-divertissement/> ,
- investopedia, <https://www.investopedia.com>, consulté le 11/05/2022, ,t 11:22pm
- OCAI online, <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>, accessed : 11/05/2022, at 2:07 pm
- Samuel Coavoux, « Karl Mannheim, *Le problème des générations* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 25 juillet 2011, consulté le 26 mars 2022. <http://journals.openedition.org/lectures/6081> ; <https://doi.org/10.4000/lectures.6081>

ANNEXE

Questionnaire :

Partie 01 :

Q1 :Etes-vous ?

Homme

Femme

Q2 :Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?*

Moins de 18 ans

18-22

23-26

27-30

30-38

39-48

48-60

Plus de 60 ans

Q3 :Quel est votre niveau d'instruction ?

Obtention d'un diplôme de Baccalauréat

Obtention d'un diplôme de Licence

Obtention d'un diplôme de Master

Obtention d'un diplôme de Doctorat

Autre :

Q4 :Quel est votre statut professionnel ?

Etudiant

Travailleur

Chômeur

Sans emploi

Q5 : Quel rôle occupez-vous au sein de votre entreprise ?

Assistant

Manager

Superviseur

Consultant

Gérant

Coordinateur

Autre

Partie 02 :

Q6 : Parmi ces 4 phases laquelle correspond le plus à votre vision du travail ?

Le travail est une perte de temps,
je préférerais ne pas d'avoir travaillé
Dans tous les cas il faut travailler
chercher le sens et le plaisir au travail

le travail n'est plus comme avant , on peut recevoir de l'argent par n'importe quel moyen

Autre :

Q7 :Que recherchez-vous dans une entreprise ?

Être mieux payé

Plus de reconnaissance dans le travail

Le flexi travail

Un environnement dynamique et non toxique

autre

Q8 :A quel degré , sentez-vous fidèle à votre entreprise ?

Pas du tout fidèle 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Très fidèle

Q9 :Quelles sont les attitudes les plus démonstratives de votre fidélité a l'entreprise ?

Faible propension à rechercher un autre travail

Attachement affectif à l'entreprise

Performance dans les taches

Altruisme envers les collègues pour faire progresser l'organisation

Conscience professionnelle : aller au-delà du niveau minimum exigé dans ses missions

Autre

Q10 :En tant que salarié de l'entreprise quelle est l'importance de la réputation de

l'entreprise a l'extérieur ?

Très peu importante 1 2 3 4 5 Très importante

Q11 : Quand et pourquoi y a-t-il des changements dans les membres de l'équipe ?

Actualiser une nouvelle opportunité

Besoin des talents supplémentaires

Besoins reconnus en externe par les parties prenantes

Comblent les besoins internes dus aux indicateurs de croissance

Autre

Q12 : A votre avis les relations formelles sont-elles plus bénéfiques pour l'ensemble de

l'entreprise ?

Oui

Non

Peut-être

Q13 : Préférez-vous une entreprise avec une vision pour

Le long terme

Le court terme

Q14 : Bénéficiez-vous des activités/sorties de modération ?

Oui

Non

Q15 : Si oui lesquelles ?

Q16 : Dans le cas où vous êtes employé / future employé, l'environnement de travail

idéal se mesure par ?

Minimum de stress

Santé et Sécurité

Egalité entre hommes et femmes et non-discrimination

Transparence

Liberté d'association et négociation collective

Flexibilité du travail

Q17 : Comment préférez-vous retenir les membres de l'équipe au sein de l'entreprise ?

Reprendre a leurs motivations

avoir des stratégies en place pour la formation, les promotions et l'avancement professionnel

Autre

Q18 : Au tant qu'employé quelle est votre source de motivation personnelle ?

Récompense monétaire

Prendre des nouveau challenges (nouveaux projet , nouvelles responsabilités)

Avoir un impact positif en apportant votre savoir faire

Autre

Partie 03

Q19 : Dans le cas où vous êtes employé/future employé préférez-vous ?

S'engager dans un projet ou vous obtenez un résultat performant (résultat rentable) et prendre un risque élevé

S'engager dans un projet ou vous obtenez un résultat moins performant et prendre un minimum de risque

Q20 : A votre avis il est idéal de

Accomplir les taches demandées en se référçant des éthiques

Accomplir les taches demandées en se référçant au besoin de client seulement

Q20 : Quel est le niveau de la distance hiérarchique impliqué sur votre entreprise ?

Très bas 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Très élevé

Q21 : A votre avis l'identité de l'employé se détermine par

Sa profession/son savoir-faire / le contenu de son job

Son supérieur/ l'unité dans laquelle il travaille

Autre

Q23 : A quel niveau l'intérêt de l'organisation est important par rapport à l'intérêt

personnel ?

Très peu important 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Très important

Q24 : Dans le cas où vous êtes employé/ futur employé , encouragez-vous la stratégie de

votre entreprise ?

Oui

Non

cela dépend