Document generated on 06/04/2025 5:30 a.m.

Relations industrielles / Industrial Relations

Comment travailler ensemble? Défis de l'intergénération (2019), Henri Savall et Véronique Zardet (sous la dir.), Paris, Éditions EMS, 426p. ISBN : 978-2-37687-327-3

Marie-Eve Dufour, Ph.D, CRHA

Volume 77, Number 3, 2022

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1094217ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1094217ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Dufour, M.-E. (2022). *Comment travailler ensemble? Défis de l'intergénération* (2019), Henri Savall et Véronique Zardet (sous la dir.), Paris, Éditions EMS, 426p. ISBN : 978-2-37687-327-3. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *77*(3). https://doi.org/10.7202/1094217ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2022

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Relations industrielles / Industrial Relations
77(3) 2022

Comment travailler ensemble? Défis de l'intergénération (2019), Henri Savall et Véronique Zardet (sous la dir.), Paris, Éditions EMS, 426p. ISBN : 978-2-37687-327-3

Marie-Eve DUFOUR, Ph.D, CRHA
Professeure agrégée, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2022

http://doi.org/10.7202/1094217ar

La gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion est au centre des préoccupations organisationnelles, des discours politiques et des intérêts scientifiques et académiques. Son étendue transcende la question de la sous-représentation de groupes minoritaires pour englober des questions plus larges, telles que la gestion des âges, aussi qualifiée de management intergénérationnel. À ce sujet, la cohabitation de travailleurs issus de différentes générations sur les lieux de travail et les défis qu'elle pose aux organisations suscitent des questions qui alimentent les réflexions. L'ouvrage *Comment travailler ensemble? Défis de l'intergénération,* sous la coordination de Henri Savall et Véronique Zardet, s'intéresse à ces questions.

Il importe d'abord de mentionner que l'ouvrage est issu de la 31e édition du Colloque d'automne de *l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations* (ISEOR), qui s'est déroulé les 18 et 19 octobre 2018. Les actes de ce colloque qu'il présente offrent à la fois une perspective académique et une perspective praticienne. L'ouvrage se divise en treize thématiques liées à la question de l'intergénérationnel, soit : les pratiques de management, l'intégration des jeunes générations, le management socio-économique et le rôle des gestionnaires, l'accueil, l'intégration et le développement professionnel, le rôle des seniors, la coopération intergénérationnelle, les pratiques de formation, la conduite du changement, l'âge et les générations, la transformation de l'entreprise et la transmission générationnelle, la responsabilité sociale et le développement des performances, ainsi que la conciliation entre le dynamisme, la mobilité et la stabilité.

Malgré que l'ouvrage aborde des questions souvent moins mises en lumière ayant trait à la gestion intergénérationnelle, telles que la coopération, la conduite du changement ou la responsabilité sociale, son contenu se base sur des témoignages et des expériences émanant d'organisations européennes. Il peut donc être plus difficilement accessible pour un lecteur moins familier avec ce contexte. Notons aussi que les textes ne constituent pas des résumés des communications ayant été présentées au colloque, mais bien des transcriptions littérales de ces dernières, ce qui peut représenter un défi pour le lecteur.

Les textes à caractère plus académique risquent de présenter un plus grand intérêt pour un lecteur intéressé par la question de l'intergénérationnel. À ce sujet, certains textes doivent être mentionnés de façon particulière de par les thématiques et éléments qu'ils abordent. Non pas que les autres textes ne méritent pas d'attention, mais certains choix ont dû être fait compte tenu du nombre important de textes que rassemble l'ouvrage.

Pratiques de gestion

Le concept d' « entreprise généalogique », abordé dans la thématique sur les pratiques de gestion et présenté dans la communication de Henri Savall et Véronique Zardet, semble difficile à cerner, voire apparenté à la culture et aux valeurs de l'organisation, aux savoirs faires et à l'histoire organisationnelle. Cela dit, le recours à cette métaphore de gestion est à explorer davantage. Peu répandue, elle représente pourtant une voie intéressante. Toujours dans la même thématique, la présentation de l'étude sur les pratiques du management de l'intergénérationnel par Olivier Voyant et Frantz Datry est la communication ayant le plus d'impacts, puisqu'elle offre des pistes intéressantes par des aspects souvent peu soulevés de la gestion de plusieurs générations, tels que les coûts cachés et l'exploitation de la résistance au changement.

Défis de l'intégration des jeunes générations

La thématique sur les défis de l'intégration des jeunes générations crée des attentes chez le lecteur ayant un intérêt pour les questions de cohabitation entre plusieurs générations. La communication de Jean Mougin apporte certaines réponses regroupées en trois thèmes, soit les attentes dans la recherche d'un premier emploi, le début de la carrière et la cohabitation intergénérationnelle, ainsi que les attentes tout au long du parcours professionnel. Si les éléments qui y sont brièvement présentés rejoignent en bonne partie ce qui est rapporté dans la littérature, sa manière d'aborder la gestion des âges par des stades de carrière et non exclusivement par l'appartenance à une génération nous semble une contribution intéressante.

Management socio-économique et le rôle des gestionnaires face à l'intergénérationnel

Deux des textes que l'on retrouve sous la thématique sur le management socio-économique et le rôle des gestionnaires face à l'intergénérationnel méritent attention. Ces deux contributions, l'une présentant la communication de John Conbere et l'autre celle de Alla Heorhiadi, offrent une perspective critique de l'idée largement véhiculée et acceptée de différences entre les générations. Ils rejoignent ainsi un courant émergent supportant l'idée selon laquelle ces différences sont basées avant tout sur des stades de carrière et de vie et l'importance de l'individualisation. Le seul bémol toutefois est que les auteurs se limitent en bonne partie à énoncer des idées générales sur le sujet. Malgré tout, cette dernière thématique représente, selon nous, l'une des plus intéressante de celles couvertes par l'ouvrage.

Rôle des seniors

Sur la thématique du rôle des gestionnaires et des séniors, le texte issu de la communication de Sébastien Podevyn mérite d'être mentionné. Ce dernier porte sur les travailleurs âgés, qui font partie des solutions mises de l'avant dans le contexte de la rareté de main-d'oeuvre par plusieurs pays industrialisés, tels que le Canada et l'Europe. Les éléments abordés, comme l'embauche, les stéréotypes et l'entrepreneuriat, rejoignent et confirment les conclusions de plusieurs recherches menées sur le même thème, tout comme les discours organisationnels, sociaux et gouvernementaux.

L'ouvrage *Comment travailler ensemble? Défis de l'intergénération* n'a ni l'objectif ni la prétention de se classer parmi les ouvrages de référence. Il présente néanmoins un intérêt pour les spécialistes qui désirent élargir leur perspective nationale à une perspective européenne, que ce soit dans une optique comparative ou non.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2022

http://doi.org/10.7202/1094217ar