

# LA COHABITATION INTERGÉNÉRATIONNELLE AU TRAVAIL : DES QUESTIONS DE PERCEPTIONS INTERGROUPE ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Par **Martine Lagacé**, Professeure, Département de communication,  
Université d'Ottawa • mmlagace@uottawa.ca

**Marie-Ève Boissonneault**, Étudiante, Département de communication,  
Université d'Ottawa • marie-eve.boissonneault@cra-arc.gc.ca

Et **Todd Armstrong**, Étudiant, Département de communication,  
Université d'Ottawa • tarms099@uottawa.ca

---

**RÉSUMÉ** Les organisations de travail contemporaines sont désormais imprégnées d'une grande diversité sur le plan des générations. En effet, les travailleurs «Y» et «X», les «baby-boomers» et les «vétérans» cohabitent les uns avec les autres. Qu'est-ce qui caractérise chacune de ces générations? Comment se perçoivent-elles et quelle influence ces perceptions ont-elles sur le processus de transfert des connaissances au travail? Ces questions ont été explorées au moyen d'un sondage par questionnaire mené auprès de 135 travailleurs de la fonction publique du Canada. Les résultats d'analyses corrélationnelles suggèrent notamment que la majorité des travailleurs ne souscrit pas à des préjugés sur la base des générations. Cependant, la vision négative et stéréotypée qu'entretiennent certains travailleurs de la génération Y envers leurs collègues plus âgés a pour effet de minimiser l'importance du processus de transfert des connaissances au travail. La portée théorique et pratique de ces résultats est discutée.

---

**ABSTRACT** Even at this time, contemporary work organizations are permeated by considerable generational diversity, with gen X and Y, baby-boomers and veterans all coexisting in the same workplace. What characterizes each of these generations? How does each generation perceive itself and how do such perceptions impact the knowledge transfer process in the workplace? As a means of exploring these questions, a questionnaire-based survey was conducted among 135 public service employees in Canada. In particular, the results of a correlation analysis show that most employees do not adhere to generational prejudices. However, the negative, stereotypical vision that some gen Y employees hold of their older co-workers has the effect of minimizing the significance of the knowledge transfer process in the workplace. The theoretical and practical implications of these findings are discussed.

---

**Pour citer cet article :** Lagacé, M., M.-È. Boissonneault et T. Armstrong (2010). « La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 193-207.

« Le savoir : la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant. »  
Jean-François Ballay

**L**e monde du travail contemporain est marqué par de profondes mutations. D'une part, les organisations doivent désormais miser sur le capital « humain » – et non plus seulement sur le capital matériel – en raison de l'incertitude et de

l'instabilité en hausse des environnements professionnels. Les plus compétitives et les plus compétentes des organisations consacrent en effet une grande part de leurs efforts à la valorisation des capitaux de l'intellect, des connaissances, des savoirs et de l'information. La Loi sur la modernisation de la fonction publique<sup>1</sup> promulguée en 2003 par le Parlement du Canada met à l'ordre du jour la nécessité de planifier et de gérer sagement les ressources humaines de la fonction publique canadienne. Ce premier pas législatif confirme l'importance d'investir dans le développement et le perfectionnement du capital humain et annonce ainsi une transformation, lente mais certaine, de la culture organisationnelle.

D'autre part, la démographie nouvelle de la main-d'œuvre canadienne fait en sorte que cet investissement dans le capital humain n'est désormais plus un choix, mais un impératif pour les organisations canadiennes. En effet, comme celles de la plupart des pays industrialisés, elles connaissent des pénuries de main-d'œuvre, actuelles ou futures, dans plusieurs secteurs, notamment ceux de l'éducation et de la santé (OCDE, 2006; Ressources humaines et développement social Canada, 2007). Ces pénuries résultent entre autres du vieillissement de la population active et de la baisse du taux de natalité. À titre d'exemple, le tiers des travailleurs de la fonction publique du Canada a maintenant plus de cinquante ans; en outre, les vagues massives de départs à la retraite des gestionnaires au sein de cette même fonction publique ont débuté et devaient atteindre leur point culminant en 2009 (Le Droit, 2007). Dans ce même ordre d'idées, il est intéressant de noter que d'ici à 2016, moins d'un individu sera disponible pour remplacer deux travailleurs qui prendront leur retraite (Statistique Canada, 2006).

Ces départs massifs à la retraite indiquent non seulement que des travailleurs quittent l'organisation, mais ils sous-entendent également que des expériences et des connaissances accumulées, bref une mémoire organisationnelle, risquent du même coup de se volatiliser (Marson, 2005). Dès lors, comment les entreprises canadiennes peuvent-elles faire face à ce péril et en minimiser les éventuelles conséquences dommageables, implicites ou explicites? Parmi les solutions envisagées pour contrer les effets des pénuries de main-d'œuvre, on relève deux types de stratégies, l'une orientée vers le recrutement de travailleurs immigrants qualifiés et de jeunes travailleurs, et l'autre axée sur le maintien en emploi de travailleurs âgés, notamment pour assurer la pérennité du transfert des connaissances (Mérette, 2009). Dans les cas où de telles stratégies de recrutement et de rétention sont mises en place, elles ont pour résultat une grande diversification de la main-d'œuvre, particulièrement sur le plan de l'âge des travailleurs. Or, cette diversité présente le défi de la conciliation des différences. Il est plausible, à cet égard, de penser que le travailleur de trente-cinq ans est guidé par des valeurs professionnelles (en termes de productivité, d'engagement, de loyauté,

---

<sup>1</sup> La Loi sur la modernisation de la fonction publique réunit quatre lois et transforme fondamentalement les façons de faire pour ce qui est de recruter, de gérer, de soutenir et de diriger les employés. En particulier, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique permet aux gestionnaires de tenir compte des besoins actuels et futurs de leur organisation et de la fonction publique dans son ensemble lorsqu'ils établissent les critères du mérite. En outre, la Loi préconise que la gestion intégrée des ressources humaines et des activités est à la base des décisions de nomination.

de rapport à l'autorité, etc.) qui ne sont pas nécessairement les mêmes que celles de ses collègues âgés de vingt ou de cinquante-cinq ans, chacun de ces individus étant issu de différentes cohortes générationnelles, lesquelles exercent une influence en ce qui a trait aux dites valeurs (Lyons, 2003).

Rares sont les études empiriques menées jusqu'à présent sur la diversité générationnelle en entreprise. Les valeurs quant au travail des individus appartenant à différentes générations sont donc relativement mal connues. Or, circonscrire les caractéristiques et les valeurs des différentes générations de travailleurs s'avère une démarche importante, car elle pourrait assurer une saine cohabitation entre les groupes et, ainsi, pallier en partie les pénuries de main-d'œuvre. Par ailleurs, il est vraisemblable qu'une cohabitation harmonieuse sur le plan générationnel faciliterait le transfert des connaissances, lequel, à son tour, constitue un élément central de la bonne marche d'une entreprise, précisément dans un contexte de pénurie de travailleurs.

Le transfert des connaissances peut être défini comme un processus dynamique et interactif qui s'appuie d'abord et avant tout sur l'édification d'interactions et de relations sociales de qualité (Kram, 1986; Nonaka, 1999; Rowley, 1997; Weick, 1995). Cependant, pour que se nouent de telles relations, il est essentiel au préalable que les travailleurs des différentes générations cohabitent harmonieusement et, plus encore, qu'ils se perçoivent, mutuellement, de manière positive; autrement dit, que les travailleurs âgés acceptent leurs jeunes collègues comme une relève adéquate et une valeur ajoutée pour l'organisation et que les nouveaux arrivants jugent l'expérience des plus âgés nécessaire à leur propre parcours professionnel. Les études portant sur la perception entre les générations en milieu de travail et celles traitant de la question du transfert des connaissances du même point de vue intergénérationnel sont à l'état embryonnaire. La présente étude, de type exploratoire, comble en partie ces lacunes parce qu'elle répond aux deux questions suivantes: quelles sont les perceptions des différentes générations de travailleurs sur leur propre groupe et sur les autres groupes? Comment ces perceptions intra et intergroupes influent-elles sur la façon dont les jeunes travailleurs abordent la question du transfert des connaissances par leurs collègues plus âgés?

## ■ LE CONTEXTE THÉORIQUE

### Le concept de génération

L'importance d'une réflexion sur le concept de « génération » et sur les spécificités et les valeurs générationnelles a d'abord été soulignée par des chercheurs tels que Mannheim (1952) et Mead (1970). Pour Karl Mannheim, les générations sont des catégories sociales distinctes et il suggère que les individus nés à différentes périodes s'inscrivent dans des contextes sociaux uniques et que par conséquent ils adhèrent à des visions du monde différentes. Le concept de génération gagne en notoriété lorsque Mead (1970) évoque la notion de *generation gap* pour décrire les divergences dans les croyances, les valeurs et les attitudes entre la génération née après la Seconde Guerre mondiale, les baby-boomers, et la génération précédente, la *GI Generation*. Toujours dans cette perspective de diversité générationnelle, Houde (1999) et Lyons

(2003) soutiennent plus récemment que l'une des conséquences de la transformation de la pyramide des âges est que plusieurs générations de travailleurs cohabitent désormais dans une même sphère. À chaque génération correspondent une vision du monde et une énergie spécifiques, la « génération » n'étant pas ici conceptualisée en fonction du critère « temps », mais selon des conditions particulières et des moments clés vécus par un même groupe de personnes sur les plans social, politique et économique. Ce « vécu » commun façonne les postures, les valeurs et les motivations de chaque génération.

Quelles sont les générations qui œuvrent actuellement dans les milieux de travail ? Que priorisent-elles ? Comment se singularisent-elles ? Bien que, dans leur ensemble, les études concordent sur l'existence de quatre générations dans le monde du travail moderne, il subsiste néanmoins des divergences chez les chercheurs sur la façon de désigner ces générations et plus précisément sur les dateurs permettant de les situer dans le temps (Lyons, 2003). Pour autant, la plupart des chercheurs se rejoignent à propos des événements historiques, sociopolitiques et économiques ayant marqué chacune des cohortes générationnelles. Dans les prochaines parties, nous présentons un condensé de ces événements et, par la même occasion, nous traçons un portrait des générations au travail en prenant appui sur les travaux de Coupland (1991), de Foot (1998), de Lyons (2003), de Smola et Sutton (2002) et de Zemke, Raines et Filipczac (2000).

## **Le portrait des cohortes générationnelles au travail**

### **Les vétérans**

Les membres de la génération des « vétérans », parfois nommée « traditionalistes », sont nés avant la Seconde Guerre mondiale. Pour cette raison, ils ont été marqués par les événements entourant ce conflit (dont la période de reconstruction de l'après-guerre) et quelques-uns se rappellent encore les effets du krach boursier de 1929 et de la crise économique qui s'en suivit. Certaines de leurs valeurs de vie fondamentales – le sacrifice de soi, le refus des récompenses immédiates, la pratique religieuse et le respect de l'autorité – trouvent leur origine et leur justification dans le second conflit mondial. Les vétérans ont souhaité bâtir un avenir meilleur et pour cela, ils se sont intensément investis dans le travail, jusqu'à se sacrifier à cet objectif de reconstruction. Les vétérans prisent le travail en équipe, ils sont loyaux envers leur organisation et ils accordent plus de crédit à l'expérience accumulée au fil des années qu'à la connaissance technique. Ils aspirent à une carrière linéaire au sein d'une même organisation.

### **Les baby-boomers**

On considère ordinairement que la génération dite du baby-boom comprend les individus nés entre 1947 et 1961. La prospérité économique de l'après-guerre ayant entraîné une forte hausse du taux de natalité, il s'agit de la génération la plus importante numériquement. Adossés à cette force du nombre, les « boomers » sont dépeints comme des individus idéalistes, confiants en leur capacité à changer la société et à remettre en cause les tendances de l'époque pour les remplacer par de nouvelles (les mouvements prônant la liberté, dont ceux des mœurs, et la

révolution qui a suivi sont symptomatiques de ces bouleversements). Selon Foot et Stoffman (1998), la démographie explique la prédominance de la génération des boomers. Ils notent que le taux de natalité était en 2000 de 1,6 enfant par foyer alors qu'à la fin des années 1950 et au début des années 1960, il était de 4 enfants et que cette explosion démographique fût davantage marquée au Canada qu'aux États-Unis, qu'en Australie ou qu'en Nouvelle-Zélande. Dans cette période relativement favorable se sont épanouies des valeurs de vie telles que l'optimisme, le désir de réussite et d'accomplissement personnel et l'anticonformisme. Transposées dans les valeurs professionnelles, on trouve chez les boomers un niveau élevé d'engagement, voire d'identification au travail, celui-ci occupant, pour nombre d'entre eux, une place centrale dans leur vie. Ils attachent en outre une grande importance aux titres et aux symboles de reconnaissance en lien avec leur statut social. Ils sont aussi décrits comme des individus carriéristes qui préfèrent se bâtir une solide réputation au sein d'une même entreprise que de modifier leur parcours professionnel dans d'autres organisations. En ce sens, ils se rapprochent des vétérans : la carrière linéaire demeure l'option privilégiée.

### **La génération X**

La « génération X » regroupe approximativement les personnes nées entre 1962 et 1978. Elle s'inscrit dans le sillage de la génération du baby-boom, mais elle survient dans un contexte social fort différent de celui entourant cette dernière. Coupland (1991) évoque des temps difficiles consécutifs à des périodes de récession économique qui contraignent les gouvernements à d'importantes compressions budgétaires. La menace d'une guerre nucléaire, les premiers signes de l'épidémie du sida, la prise de conscience de la détérioration de l'environnement assombrissent le climat de l'époque. La génération X est également la première qui bascule véritablement dans l'ère informatique, laquelle accentue le penchant à l'individualisation. Ce contexte particulier donne le ton aux valeurs de vie et de travail de la génération X. Devant un marché du travail qui se referme, les représentants de cette génération ont tendance à rester plus longtemps sur les bancs d'école et à accepter de travailler pour des salaires moindres. Voyant s'effriter les piliers de la stabilité économique, ils choisissent d'investir et de puiser dans leurs propres ressources plutôt que de compter sur les grandes institutions sociétales. Ils ont le sens de l'entrepreneuriat et valorisent énormément l'autonomie, ils remettent en question l'autorité, les structures très hiérarchisées et la communication verticale. C'est finalement la génération qui recherche un équilibre travail-vie personnelle et qui fait sienne la formule « travailler pour vivre et non vivre pour travailler ».

### **La génération Y**

La « génération Y » – celle des plus jeunes – investit actuellement le marché du travail. Elle est fortement dépendante des technologies de l'information et de la communication. Scolarisée à l'heure des ordinateurs et d'Internet, elle se caractérise par une grande habileté à manier l'outil informatique et une faculté d'adaptation au changement élevée. En référence au village mondial de Marshall McLuhan (1972), les individus appartenant à la génération Y favorisent le réseautage, les contacts internationaux et la communication en mode virtuel et instantané. Pragmatiques,

les Y vivent par et dans le changement. En milieu de travail, ils sont polyvalents, ils se lancent des défis, ils aiment être stimulés et ils plaident pour leur autonomie tout en requérant supervision et encadrement. À l'instar de leurs prédécesseurs de la génération X, ils visent à atteindre un équilibre travail-vie personnelle. Certains chercheurs (Zemke, Raines et Filipczak, 1999) constatent que les Y ne font pas suffisamment preuve de loyauté et d'engagement envers leur organisation. Ils attribuent ce phénomène à la fréquentation assidue d'Internet et de la télévision qui leur a donné le goût de « zapper », butinage qu'ils pratiquent aussi d'une organisation de travail à l'autre.

Ce portrait des générations doit être interprété sans aucun doute avec prudence, car les caractéristiques et les valeurs identifiées ne sont que des tendances, des marqueurs qui ne sauraient s'appliquer systématiquement à la totalité des individus d'une même génération. Elles peuvent néanmoins servir de point de départ à la présente étude qui vise à découvrir la façon dont les différentes générations se perçoivent et perçoivent les autres dans la sphère professionnelle. Cette perception correspond-elle aux caractéristiques et aux valeurs que nous avons décrites ou est-elle à l'inverse biaisée par des stéréotypes négatifs? Quel rôle joue-t-elle dans le transfert des connaissances entre les travailleurs d'expérience et leurs collègues plus jeunes?

## ■ LA MÉTHODE

### La procédure

Dans le cadre de cette recherche, nous avons sollicité la participation volontaire d'employés de la fonction publique fédérale canadienne (œuvrant au sein d'un même ministère) entre octobre 2007 et février 2008. Avec le soutien des responsables du ministère, un courriel a été adressé à 182 employés pour demander leur participation, anonyme et confidentielle, à cette étude. Le taux de réponses favorables fut de 74 %, 135 travailleurs ayant accepté l'invitation. Ces répondants ont alors reçu, par courrier interne, une lettre d'information, un questionnaire rédigé dans les deux langues officielles ainsi qu'une enveloppe de retour affranchie.

### Les participants

Parmi les 135 participants, la moitié d'entre eux (49,6 %) font partie de la génération X, 28,9 % représentent la génération des boomers, 19,3 % appartiennent à la génération Y et seulement 2,2 % sont des vétérans<sup>2</sup>. L'échantillon est majoritairement composé de femmes (79,5 %) et d'individus vivant en couple (68,1 %). Une courte majorité des participants ont effectué (ou au moins amorcé) des études universitaires (56,3 %). Enfin, 28 participants occupent un emploi de gestion et la moyenne

---

<sup>2</sup> Compte tenu du très petit nombre de participants dans la catégorie des vétérans, leurs perceptions intra et intergénérationnelles n'ont pas été analysées statistiquement. Par contre, la perception des Y, des X et des boomers sur les vétérans a été retenue.

d'années de service de l'ensemble des participants au sein de la fonction publique canadienne est de 11,33.

## Le questionnaire

Le questionnaire comportait le recueil de données de nature démographique et des questions relatives à la recherche proprement dite. S'agissant tout d'abord de cerner la perception des travailleurs sur leur génération et de découvrir le regard qu'ils posent sur les autres générations, une liste de spécificités a été dressée dans la continuité des études antérieures sur les générations (Coupland, 1991 ; Foot, 1998 ; Lyons, 2003 ; Smola et Sutton, 2002 ; Zemke, Raines et Filipczac, 1999). Par la suite, l'entendement qu'ont les jeunes travailleurs de la génération Y de l'importance du transfert des connaissances par leurs collègues plus âgés a été évalué en fonction d'une série de trois énoncés. L'ensemble des variables a été mesuré à l'aide d'échelles de type Likert en sept points où 1 signifie le désaccord du répondant avec l'énoncé et 7, son accord. Nous présentons maintenant en détail les énoncés en lien avec les concepts mesurés (les énoncés recodés sont suivis d'un astérisque\*).

## Les échelles de mesure

### Les caractéristiques générationnelles

Comme nous l'avons précisé, la mesure du concept distinguant les caractéristiques générationnelles a été élaborée à partir d'une recension de documentation sur les générations de travailleurs (Lyons, 2003 ; Foot, 1998 ; Mead, 1970 ; Smola et Sutton, 2002). Les participants devaient indiquer à quel point (sur une échelle de type Likert de 1 à 7) un ensemble de caractéristiques ne décrit *pas du tout* (1) le travailleur du groupe d'âge ciblé ou décrit *tout à fait* ce dernier (7). En d'autres termes, chaque participant devait choisir et estimer dans les caractéristiques suivantes lesquelles lui paraissaient décrire avec pertinence et exactitude les membres de sa propre génération ainsi que les travailleurs des autres générations. Chaque énoncé était précédé de la phrase suivante : « les travailleurs de la génération (Y, X, boomers, vétérans) sont » : fiables\*, travailleurs\*, ignorants, compétents\*, loyaux\*, impatientes, ouverts d'esprit\*, honnêtes\*, égocentriques, arrogants, intolérants, paresseux. Ces éléments ont ensuite été regroupés pour former un score composite. Un niveau anormalement élevé du score révèle la présence de biais et de stéréotypes négatifs quant au portrait de la génération ciblée.

### Le transfert des connaissances

Rappelons que dans le cadre de notre étude, le processus de transfert des connaissances est conceptualisé selon une perspective sociocognitiviste. Transmettre ses connaissances présuppose avant tout que se construise et se développe une interaction, un lien social de qualité entre des individus (Kram, 1986 ; Nonaka, 1999 ; Rowley, 1997 ; Weick, 1995). Autrement dit que les travailleurs impliqués se décrivent mutuellement de manière positive, à savoir en l'absence de stéréotypes négatifs.

La façon dont les jeunes travailleurs de la génération Y entendent le processus de transfert des connaissances par leurs collègues seniors de même que la qualité de leur relation avec ces mêmes collègues a été mesurée en fonction de trois sous-concepts :

(1) la perception de l'apprentissage qui résulte du transfert des connaissances; (2) la perception du besoin pour les jeunes travailleurs d'acquérir ces connaissances; (3) la perception de l'intérêt apparent des collègues âgés à transmettre leurs connaissances. Les trois énoncés reflétant respectivement ces trois sous-concepts sont les suivants: « Je crois que les jeunes travailleurs ont beaucoup à apprendre des travailleurs plus âgés »; « Je crois que les jeunes travailleurs ont besoin de l'expérience des travailleurs plus âgés »; « J'ai l'impression que les travailleurs plus âgés n'ont aucunement l'intention de partager leur expérience avec les travailleurs plus jeunes ».

## ■ LES RÉSULTATS

Les données du questionnaire ont été analysées en deux temps à l'aide du logiciel SPSS (version 16.0). La première étape a consisté à vérifier le nombre de données manquantes et de cas extrêmes ainsi que la normalité de l'ensemble des données. Des analyses descriptives ont ensuite été effectuées sur chacune des variables à l'étude, dont des analyses de corrélation qui ont permis de déterminer l'existence de liens entre ces variables.

Les données manquantes représentant moins de 3 % de l'ensemble des données, elles ont été remplacées par la moyenne de l'élément correspondant afin de conserver la taille de l'échantillon (Tabachnick et Fidell, 2007). En outre, les analyses préliminaires n'ont pas révélé la présence de cas extrêmes et elles ont permis de confirmer la normalité de la distribution des données. À cet effet, le tableau ci-contre fait référence aux indices d'asymétrie et de kurtose<sup>3</sup>, lesquels se situent dans les limites supérieures et inférieures au seuil requis, soit  $\pm 1$ .

Dans la deuxième phase, les analyses descriptives réalisées sur chacune des variables à l'étude (voir tableau) montrent que les travailleurs d'une même cohorte générationnelle souscrivent relativement peu à des caractéristiques négatives pour décrire leurs collègues des autres générations. Sur l'échelle des caractéristiques générationnelles, les moyennes se situent entre 2,70 et 3,47, sur une possibilité maximale de 7. C'est précisément la perception des travailleurs de la génération Y envers les travailleurs de la génération X qui recèle le moins de stéréotypes négatifs. En revanche, les boomers semblent les plus critiques envers leurs jeunes collègues Y.

---

<sup>3</sup> Le coefficient d'asymétrie réfère au degré selon lequel les valeurs situées d'un côté de la courbe de distribution ont tendance à s'éloigner davantage du « milieu » que les valeurs situées de l'autre côté. Le coefficient de kurtose reflète le degré d'aplatissement d'une courbe de distribution, et ce, toujours par rapport au point milieu.



## LES ANALYSES DESCRIPTIVES

	STÉRÉOTYPES À L'ÉGARD DES 20-29 ANS	STÉRÉOTYPES À L'ÉGARD DES 30-46 ANS	STÉRÉOTYPES À L'ÉGARD DES 47-61 ANS	STÉRÉOTYPES À L'ÉGARD DES 62 ANS ET PLUS
<b>20-29 ANS</b>				
Moyenne	2,84	2,70	2,84	3,01
Écart-type	,91	,84	,97	,92
Kurtose	-,42	-,22	,26	-,56
Asymétrie	,17	,09	,50	,27
<b>30-46 ANS</b>				
Moyenne	3,13	2,79	2,93	2,97
Écart-type	,99	,80	,88	,92
Kurtose	-,08	-,63	-,31	-,49
Asymétrie	,10	-,25	-,31	-,11
<b>47-61 ANS</b>				
Moyenne	3,47	2,98	2,80	3,05
Écart-type	1,10	,81	,87	,86
Kurtose	-,13	,60	-,32	,14
Asymétrie	-,38	-,15	-,23	-,41

Enfin, des analyses corrélationnelles ont été menées dans le but de déterminer l'existence d'un lien entre la façon dont les jeunes travailleurs perçoivent leurs collègues X, baby-boomers et vétérans et l'importance que ces mêmes travailleurs accordent au processus de transfert des connaissances en milieu de travail. Elles ont révélé un lien statistiquement significatif entre les deux variables. Ainsi, on observe que plus un jeune travailleur de la génération Y adhère à des stéréotypes négatifs pour décrire ses collègues baby-boomers (âgés de 47 à 61 ans), moins ce jeune travailleur juge qu'il a beaucoup à apprendre de ces derniers ( $\alpha = -,46$ ;  $p < ,05$ ). De la même façon, plus un travailleur de la génération Y entretient des préjugés négatifs à l'égard des travailleurs seniors (62 ans et plus), moins il est d'avis que les jeunes travailleurs ont besoin de l'expérience et de la connaissance des plus âgés ( $\alpha = -,27$ ;  $p < ,05$ ) pour progresser dans leur carrière. Une corrélation négative similaire se fait jour également entre les stéréotypes négatifs que les travailleurs de la génération Y nourrissent à l'égard des boomers et leur perception du souhait de ces mêmes boomers de partager leurs connaissances au travail ( $\alpha = -,26$ ;  $p < ,05$ ).

## ■ DISCUSSION

Le but premier de cette recherche tendait à discerner les perceptions intra et intergénérationnelles en milieu de travail : saisir comment chaque génération se perçoit et se décrit et quel regard elle porte sur les autres cohortes générationnelles. Le deuxième objectif était de déterminer dans quelle mesure le portrait des travailleurs X et boomers dessiné par les jeunes travailleurs de la génération Y influe sur la perception de ces derniers sur le processus de transfert des connaissances.

Rappelons que ces visées de recherche ont été testées auprès de travailleurs de la fonction publique du Canada appartenant à diverses cohortes générationnelles. Globalement, les résultats des analyses des données recueillies dévoilent que le jugement des travailleurs sur leur propre génération, mais aussi sur les autres générations, n'est que faiblement altéré par des biais négatifs. En revanche, plus un jeune travailleur de la génération Y décrit ses collègues plus âgés de manière négative, moins il reconnaît que l'expérience acquise par ces mêmes collègues est essentielle à son parcours professionnel. Ces constats sont commentés ci-après.

## Les perceptions intra et intergénérationnelles

Les résultats des analyses descriptives montrent qu'aucune des moyennes relatives aux perceptions intra et intergénérationnelles ne se situe au-delà de 3,47 sur une possibilité de 7 (avec des écarts-types entre ,80 et 1,10). Ces résultats augurent que les travailleurs appelés à se prononcer sur leur cohorte générationnelle ou sur les autres se refusent généralement à en faire un portrait qui mettrait en évidence des caractéristiques négatives. Depuis une perspective intergénérationnelle, cela nous enseigne que chaque génération n'endosse pas, ou peu, un processus de dénigrement l'une envers l'autre, ce qui va à l'encontre du discours communément répandu sur un *clash* des générations au travail (Zemke, Raines et Filipczak, 1999). Comment expliquer ces perceptions intergénérationnelles somme toute positives?

Plusieurs facteurs socioéconomiques peuvent nous aider à répondre à cette question. Ainsi doit-on admettre que le contexte de pénuries de main-d'œuvre et de compétences, actuelles et anticipées, a alerté chacune des cohortes de travailleurs (et non pas seulement les Y) sur le fait que leur insertion et leur pérennité dans le milieu de travail sont dès aujourd'hui et seront dans l'avenir essentiels à la survie des organisations. Cette conscientisation serait favorable à la concession, voire à l'accentuation, par le travailleur, des caractéristiques positives de son groupe d'appartenance (basé sur l'âge), mais également des autres groupes.

Brewer (1999) soutient que l'environnement socioéconomique dicte la perception (ou l'absence de perception) de l'exogroupe comme une menace. Lorsque le contexte économique est propice, c'est-à-dire quand les ressources sont disponibles pour l'ensemble des groupes (endogroupe et exogroupes), les interrelations entre les groupes ne seraient pas affectées par le ressentiment ou encore le discrédit. Dans le cadre de la présente étude, réalisée en milieu de travail, cette hypothèse semble se confirmer, étant donné que les pénuries de main-d'œuvre et d'expertise contribuent sans nul doute à faire germer l'idée que « l'autre » ne représente pas un danger: en effet, la ressource « travail », en termes de nombre de postes disponibles, semble favoriser tout autant les endogroupes que les exogroupes et, ce faisant, minimise un sentiment de compétition.

Il importe toutefois de noter que si, dans l'ensemble, les travailleurs ne se décident pas à émettre un jugement intergroupe foncièrement défavorable, les jeunes travailleurs de la génération Y font davantage l'objet d'un tel verdict à la fois de la part des travailleurs X et des boomers. Les résultats d'une analyse de variance attestent que lorsqu'il s'agit de décrire le groupe des Y, les X et les boomers font état de caractéristiques franchement plus désavantageuses que celles mises de l'avant par

les Y eux-mêmes pour se décrire (les moyennes respectives sont de 3,13,3,47 et 2,84  $F = 2,94$  (2);  $p < ,05$ ). Comment interpréter cet écart? Pourquoi la toute nouvelle génération de travailleurs est-elle davantage dépeinte en termes négatifs par ses collègues des autres générations? Cela trahirait-il une réaction, une sorte d'effet boomerang, à l'actuel paradigme organisationnel qui, selon certains chercheurs, mise prioritairement sur l'intégration des travailleurs de la génération Y? De nombreux efforts sont en effet consentis en matière de gestion des ressources humaines pour adapter, et parfois bouleverser, la culture organisationnelle afin d'attirer et de maintenir en emploi les Y. À ce propos, certains titres sont explicites : *L'ADN de la génération Y dévoilé, La génération Y chamboule les règles, Les 19 à 29 ans font peur aux employeurs* (Dansereau, 2005a et 2005b ; Leduc, 2007).

S'il est confirmé que les gestionnaires en ressources humaines consacrent essentiellement – voire même uniquement – leurs efforts à l'*aggiornamento* du milieu de travail pour embaucher, intégrer et conserver les travailleurs de la jeune génération, il est tout à fait normal que les générations plus âgées se sentent plus ou moins évacuées de ce processus. Faut-il dès lors s'étonner que les travailleurs X et les boomers dénoncent un discours organisationnel biaisé en pointant du doigt les carences de la génération Y? En outre, sur une plus grande échelle, plusieurs chercheurs rapportent que les valeurs de la société nord-américaine demeurent fortement axées sur la jeunesse, évoquant même la notion de « culte de la jeunesse » (Forette, 1997 ; Friedan, 1995 ; Grand'Maison et Lefebvre, 1994). En tant que microcosmes de la société, les organisations de travail reproduiraient cette image par une survalorisation de la jeunesse au travail, associant notamment « jeunesse » avec « productivité et performance » et favorisant une « culture de la sortie précoce » (Guillemard, 2003).

Les résultats d'études antérieures concluant que vieillir au travail est délicat rendent plausible cette hypothèse. Des enquêtes menées auprès de travailleurs du domaine de la santé âgés de 45 ans et plus ont démontré qu'ils ressentaient un malaise lorsqu'ils comparaient leur situation à celle de leurs jeunes collègues. Plus précisément, ces travailleurs étaient persuadés d'être la cible d'un traitement différentiel sur la base de leur âge (Lagacé et Tougas, 2006 ; Lagacé et autres, 2009 et 2008 ; Tougas et autres, 2008). Préconisée dans les années 1980 et 1990 (Guérin et Saba, 2003) et toujours d'actualité dans certaines organisations, la culture de la sortie précoce est probablement l'un des facteurs qui participe de ce mal-être des travailleurs vieillissants et donc qui motive leurs réactions au contact de la nouvelle génération de travailleurs.

Quand bien même le contexte socioéconomique actuel serait-il globalement favorable en matière d'emploi, toutes les générations de travailleurs ne sont pas logées à la même enseigne, c'est-à-dire également privilégiées par la conjoncture. Nous venons de l'évoquer, on attribuerait aux travailleurs avançant en âge des stéréotypes critiques, ils seraient même discriminés sur la base de l'âge, autant de phénomènes qui traduisent une vision sociale ordinairement négative du vieillissement. Des études prouvent en effet que les travailleurs vieillissants sont marginalisés en ce qui a trait à la formation, à la promotion et au maintien en emploi, justement en raison de leur âge (Chiu et autres, 2001 ; Henkens, 2005).

## Les perceptions de la génération Y face à l'importance du processus de transfert des connaissances au travail

Les résultats de notre analyse indiquent que les jeunes travailleurs de la génération Y ne dépeignent pas leurs collègues plus âgés sous un jour expressément défavorable, ce qui n'est pas réciproque (rappelons que les moyennes respectives à cet effet sont de 3,01 et 3,47 ; voir tableau). Pour autant, ce regard des plus jeunes sur les plus vieux influence sans contredit leur perception de l'importance du processus de transfert des connaissances. Ainsi, les corrélations négatives observées entre ces variables suggèrent que plus un jeune travailleur de la génération Y tend à souscrire à des stéréotypes critiques à l'endroit de ses collègues plus âgés, moins il perçoit comme fondamentalement utile à son apprentissage le transfert des connaissances par ces mêmes collègues.

Le discours surestimant les jeunes, en référence à leur savoir technologique et à leur habileté à fonctionner dans un environnement de travail multitâche, est peut-être une des raisons de la présence d'un tel lien. En outre, les représentations sociales dévalorisantes du vieillissement, décrites plus haut, contribueraient, elles aussi, à nourrir cette attitude d'indifférence des jeunes travailleurs envers leurs aînés quant au processus de transfert des connaissances. Les organisations, ne l'oublions pas, sont des condensés de la société et les représentations sociales se ramifient à l'évidence dans le milieu de travail. Dans cet état d'esprit, il ne faut pas se surprendre de constater que les jeunes travailleurs ne ressentent pas un besoin vital de bénéficier de l'expérience des générations qui les précèdent, expérience déclarée, la plupart du temps dans le discours social, désuète.

Les résultats de la présente étude jettent un éclairage nouveau sur le processus de transfert des connaissances au travail en s'intéressant à ses dimensions perceptuelles, y compris stéréotypées, intra et intergénérationnelles, dimensions insuffisamment explorées par la recherche jusqu'à présent. Souvenons-nous que d'un point de vue sociocognitif, le processus de transfert des connaissances résulte d'abord et avant tout d'interactions et de relations sociales délibérées de qualité (Burt, 1992 ; Colemann, 1988 ; Houde, 1996 ; Rowley, 1997 ; Walker, Kogut et Shan, 1997 ; Weick, 1995 et 1969). Pour qu'il puisse être véritablement fécond, il doit être considéré par les travailleurs qui y participent comme une forme de capital social, en particulier quand le transfert des connaissances est de nature tacite et complexe (Kostova, 1998 ; Szulanski, 1996). Or nos analyses nous permettent d'avancer que la qualité des relations sociales – et donc du processus de transfert des connaissances – est mise en péril dans un contexte où les travailleurs n'entrevoient pas de valeur ajoutée à de tels échanges. En l'occurrence, à quoi sert d'anticiper le succès des programmes de transfert des connaissances si un jeune travailleur ne voit pas l'intérêt ni ne ressent le besoin de recueillir l'expertise de son collègue sénior ? Au-delà des actions entreprises et des moyens structurels et organisationnels mis en œuvre pour donner une réalité au transfert des connaissances, les résultats de notre étude dévoilent que les dynamiques perceptuelles entre les cohortes générationnelles constituent l'une des clés de la réussite ou de l'échec de ce transfert. Lorsque ces dynamiques sont porteuses d'idées préconçues ou minées par une ambivalence ou de l'indifférence, les initiatives pour activer le transfert de connaissances sont pratiquement vouées à l'échec.

## ■ CONCLUSION

Les mutations démographiques et sociales offrent aux responsables des organisations de travail contemporaines de nouveaux défis en matière de gestion des âges et des générations et, par voie de conséquence, de gestion des connaissances. En présence des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, actuelles et escomptées, le facteur « humain » s'avère crucial en termes de productivité et même de survie organisationnelle. Pour les dirigeants, il s'agit dorénavant à la fois de recruter une relève et de maintenir en emploi les travailleurs âgés. Au-delà de la variable du nombre, ces transformations soulèvent un enjeu de taille, celui d'une cohabitation harmonieuse entre les diverses cohortes générationnelles de travailleurs, un « vivre ensemble » qui influe sans conteste sur le processus de transfert des connaissances. La présente étude a non seulement fourni l'occasion de déterminer les perceptions intra et intergénérationnelles, mais également de mieux comprendre le regard des jeunes travailleurs sur le transfert des connaissances en lien avec ces perceptions. Les résultats de nos analyses doivent être interprétés avec prudence, car il s'agit d'une étude exploratoire et de nature corrélationnelle. Néanmoins, ils permettent de projeter : (1) que globalement les générations n'affectent pas leurs perceptions intra et intergroupes d'une charge négative, même si les baby-boomers se révèlent être plus critiques envers leurs jeunes collègues de la génération Y ; (2) qu'il existe un trait d'union entre la façon dont les travailleurs Y décrivent leurs collègues séniors et leur perception de l'importance du processus de transfert des connaissances au travail. Plus ces jeunes travailleurs affublent leurs collègues âgés de caractéristiques défavorables, moins ils entendent le transfert des connaissances comme un élément primordial à leur parcours professionnel. Ces constatations militent en faveur d'une revalorisation des travailleurs âgés et, *a minima*, d'un réajustement du discours actuel et des pratiques organisationnelles qui y font suite, lesquels parient trop fréquemment sur la relève montante et trop rarement sur les ressources expérimentées déjà en place. Ce rééquilibrage peut concourir à la concorde intergénérationnelle et, de ce fait, au succès des initiatives cherchant à faciliter le transfert des connaissances au travail.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Brewer, M. B. (1999). « The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate? », *Journal of Social Issues*, vol. 55, n° 3, p. 429-444.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Chiu, W. C. K. et autres (2001). « Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers », *Human Relations*, vol. 54, n° 5, p. 629-661.
- Colemann, J. S. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-120.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, New York, St. Martin.
- Dansereau, S. (2005a). « La génération Y chamboule les règles », *Les Affaires*, juillet, p. 5.
- Dansereau, S. (2005b). « L'ADN de la génération Y dévoilé », *Les Affaires*, juillet, p. 7.

- Foot, D.K. avec D.Stoffman (1998). *Boom, Bust and Echo 2000: Profiting from the Demographic Shift in the New Millennium*, Toronto, MacFarlane, Walter and Ross.
- Forette, F. (1997). *La révolution de la longévité*, Paris, Bernard Grasset.
- Friedan, B. (1995). *La révolte du 3<sup>e</sup> âge*, Paris, Éditions Albin Michel.
- Grand'Maison, J. et S. Lefebvre (1994). *La part des aînés*, Montréal, Éditions Fides.
- Guérin, G. et T.Saba (2003). « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles*, vol. 58, n° 4, p. 590-619.
- Guillemard, A.-M. (2003). *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand-Colin.
- Henkens, K. (2005). « Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View », *Canadian Journal on Aging*, vol. 24, n° 4, p. 353-366.
- Houde, R. (1999). *Le temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, Boucherville, Gaétan Morin.
- Houde, R. (1996). *Le Mentor : transmettre un savoir-être*, Paris, Hommes et Perspectives.
- Kram, K. E. (1986). « Mentoring in the Workplace », dans D.T.Hall (dir.), *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 161-201.
- Kostova, T. (1998). « Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies », *Carnegie Bosch Institute*, Working Paper.
- Lagacé, M. et FTougas (2006). « Les répercussions de la privation relative personnelle sur l'estime de soi : une étude du rôle du désengagement psychologique auprès de travailleurs de la santé de plus de 45 ans », *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 69, p. 3-13.
- Lagacé, M. et autres (2009). « Communication âgiste au travail : une voie vers le désengagement psychologique et la retraite anticipée des infirmières d'expérience? », soumis à la revue *Retraite et Société*.
- Lagacé, M. et autres (2008). « Les répercussions de la communication âgiste sur le désengagement psychologique et l'estime de soi des infirmiers de 45 ans et plus », *Revue canadienne du vieillissement*, vol. 27, n° 3, p. 285-299.
- Leduc, G. (2007). « Les 19 à 29 ans font peur aux employeurs », *Le Soleil*, dans lapresseaffaires.com, 23 novembre.
- Le Droit (2007). *Départs massifs de fonctionnaires : le fédéral doit réagir vite*, mars, p. 6.
- Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*, Ottawa, Carleton University.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Marson, B. (2005). « Organizational Alzheimer's: A Quiet Crisis? », *Canadian Government Executive*, vol. 11, n° 4, p. 16-18.
- McLuhan, M. (1972). *Pour comprendre les médias : les prolongements technologiques de l'homme*, Montréal, Éditions Hurtubise.
- Mead, M. (1970). *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*, Garden City, NY, Natural History Press.
- Mérette, M. (2009). « L'âgisme au travail : situation plus urgente au Québec qu'en Ontario? », *Vie et vieillissement*, vol. 7, n° 2, p. 23-28.

- Nonaka, I. (1999). « L'entreprise créatrice de savoir », dans *Harvard Business Review: Le Knowledge Management*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 35-64.
- OCDE (2006). *Vieillesse et politiques de l'emploi: vivre et travailler plus longtemps* (n° 54940), Paris, OCDE.
- Ressources humaines et développement social Canada (2007). *Document d'information sur les pénuries de main-d'œuvre actuelles et futures au Canada*, [www.rhdsc.gc.ca/fr/publications\\_ressources/recherche/categories/marche\\_travail\\_f/sp\\_615\\_10\\_06/shortages.pdf](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/publications_ressources/recherche/categories/marche_travail_f/sp_615_10_06/shortages.pdf) (page consultée en août 2007).
- Rowley, T. J. (1997). « Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 887-910.
- Smola, K. W. et C. D. Sutton (2002). « Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 4, p. 363-382.
- Statistique Canada (2006). *L'évolution de la population active au Canada, Recensement de 2006*, <http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/labour/pdf/97-559-XIF2006001.pdf> (page consultée en avril 2008).
- Szulanski, G. (1996). « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-43.
- Tabachnick, B. G. et L. S. Fidell (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5<sup>e</sup> édition, Boston, Allyn & Bacon.
- Tougas, F. et autres (2008). « Shielding Self-esteem through the Adoption of Psychological Disengagement Mechanisms: The Good and the Bad News », *The International Journal of Aging and Human Development*, vol. 67, n° 2, p. 129-148.
- Walker, G., B. Kogut et W. Shan (1997). « Social Capital, Structural Holes and the Formation of Industry Networks », *Organization Science*, vol. 8, n° 2, p. 109-125.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, Reading Mass, Addison Wesley.
- Zemke, R., C. Raines et B. Filipczak (1999). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, Toronto, Amacom.