



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

**FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
ET POSTDOCTORALES**



uOttawa

l'Université canadienne
Canada's university

**FACULTY OF GRADUATE AND
POSTDOCTORAL STUDIES**

Marie-Ève Boissonault

AUTEUR DE LA THÈSE / AUTHOR OF THESIS

M.A. (Communication)

GRADE / DEGREE

Département de communication

FACULTÉ, ÉCOLE, DÉPARTEMENT / FACULTY, SCHOOL, DEPARTMENT

**Saisir les obstacles au transfert des connaissances en milieu de travail:
de l'impact de l'identité et des stéréotypes sur la base de l'âge.**

TITRE DE LA THÈSE / TITLE OF THESIS

Martine Lagacé

DIRECTEUR (DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS SUPERVISOR

CO-DIRECTEUR (CO-DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS CO-SUPERVISOR

EXAMINATEURS (EXAMINATRICES) DE LA THÈSE / THESIS EXAMINERS

Isaac Nahon-Serfaty

Christian Bellehumeur

Gary W. Slater

Le Doyen de la Faculté des études supérieures et postdoctorales / Dean of the Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies

Thèse de maîtrise en communication organisationnelle

**Saisir les obstacles au transfert des connaissances en milieu de travail :
de l'impact de l'identité et des stéréotypes sur la base de l'âge.**

Par
Marie-Eve Boissonnault
1343610

Concepts : Obstacles au transfert des connaissances,
relations intergroupes et identité générationnelle.
Méthode : Analyse des données quantitatives primaires.
Terrain d'observation : Fonction publique fédérale canadienne.

Université d'Ottawa
Faculté des Arts, Département de communication

14 juillet 2008

© Marie-Ève Boissonnault, Ottawa, Canada, 2008



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 978-0-494-59873-3
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-59873-3

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

Résumé

Pour cette thèse de recherche, nous nous sommes intéressés aux relations intergroupes dans la perspective du partage et du transfert des connaissances au travail. Au Canada, le monde du travail est en bouleversement en raison de pénuries de main-d'œuvre anticipées résultant des nombreux départs à la retraite des travailleurs expérimentés et du nombre insuffisant de jeunes travailleurs pour les remplacer. Dans ce contexte, il est plausible de penser que le transfert des connaissances puisse potentiellement réduire voire éviter des pertes de mémoire organisationnelle. Ainsi, cette thèse de maîtrise aborde une thématique nouvelle et pertinente, soit la dimension identitaire dans son lien avec le partage et le transfert des connaissances dans un milieu de travail de plus en plus marqué par la diversité des âges et donc des générations. Les résultats obtenus entendent faire avancer les connaissances quant aux applications de la Théorie de l'identité sociale aux groupes basés sur l'âge.

**Aucune numérotation pour cette thèse.
No page numbering for this thesis.**

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



Remerciements

Je tiens à remercier professeurs, collègues et amis qui m'ont apporté leur soutien, leur écoute et leurs points de vue, ainsi que quantité d'information qui ont enrichi ce travail de recherche. Je citerai tout particulièrement Martine Lagacé, qui a été un véritable phare, je suis extrêmement reconnaissante pour son appui et sa généreuse contribution à ce projet. Mes sincères remerciements vont également à Todd Armstrong, Jean Chartier, Kerry Colpitts, Denis Vézina et Louise Dorval, qui m'ont permis de réaliser cette recherche. Enfin, un merci particulier à mes parents, ma sœur et mon conjoint, votre appui et vos encouragements ont été une source de motivation.

1. Sommaire

Au Canada, comme dans plusieurs pays industrialisés, le monde du travail est en bouleversement. Au sein de la Fonction publique canadienne notamment, depuis plusieurs années, les experts prédisent un exode massif des fonctionnaires en raison des nombreuses retraites actuelles et anticipées (Booker & Luce, 2002). Conséquemment, il est impératif de se préoccuper de ce phénomène inévitable et de mettre en place des processus afin d'éviter des pertes de mémoire, de connaissances, d'expériences et d'expertise. Remettre à demain ou, pire encore, sous-estimer l'ampleur de ce problème imminent, c'est accepter de mettre en péril l'équilibre organisationnel de la fonction publique fédérale canadienne et par conséquent la prestation de ses services. Tôt ou tard, les effets négatifs de ce bouleversement organisationnel se feront sentir et c'est pourquoi il importe de s'attarder dès maintenant à ce problème afin que des mesures soient mises en place d'emblée, et ce, dans l'intérêt de tous. Sans de telles mesures, non seulement les organisations risquent-elles de se retrouver dans un trou mnésique béant, mais à ce scénario s'ajoute celui de pénuries de main-d'œuvre anticipées, résultant précisément du départ des travailleurs expérimentés et du nombre insuffisant de jeunes travailleurs pour remplacer ces derniers (Statistique Canada, 2006). D'où la nécessité, où même l'urgence, de mettre en place des moyens visant à contrer de telles répercussions à court, moyen et long terme.

Il est plausible de penser que l'un des mécanismes permettant potentiellement de réduire, voire d'éviter cette perte de mémoire organisationnelle est celui du partage et du

transfert de connaissances en milieu de travail. Ce processus peut se traduire par exemple sous forme de mentorat au cours duquel se développe une relation entre collègues junior et senior ou entre pairs et qui joue un nombre varié de fonctions (Kram, 1986). Cependant, cette relation de travail entre collègues junior-senior sous-tend des identités de groupes, notamment des identités générationnelles qui jouent potentiellement un rôle dans cette même relation, soit comme catalyseur ou comme inhibiteur du processus de transfert des connaissances. Ce faisant, en s'appuyant entre autres sur les postulats de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982), la présente thèse a pour objectif d'évaluer quel est le rôle de l'identité de groupe sur la base de l'âge quant au partage et au transfert des connaissances en milieu de travail. Précisément, dans la logique de la théorie de l'identité sociale, nous émettons la séquence d'hypothèses suivantes : plus un travailleur s'identifie à son groupe d'âge, plus cette identification génère un sentiment de favoritisme intragroupe et du même coup, s'avère le précurseur d'un biais négatif à l'égard des membres d'autres groupes d'âge. Enfin, nous soutenons que les biais négatifs qu'entretiennent les travailleurs de la génération Y envers les travailleurs vieillissants constitueraient l'un des principaux obstacles au processus de partage et de transfert des connaissances. C'est auprès de travailleurs de différents groupes d'âge de la fonction publique fédérale que nous mettons à l'épreuve cette séquence d'hypothèses.

Peu de recherches se sont penchées sur la dimension identitaire dans son lien avec le partage et le transfert des connaissances au travail. Pourtant, les mécanismes d'identification de groupe doivent forcément être pris en compte dans le contexte actuel de travail, de plus en plus marqué par la diversité des âges. C'est la contribution pratique

de la présente étude. Au plan théorique, la mobilisation de la théorie de l'identité sociale à la problématique du partage et du transfert des connaissances entre groupes d'individus permettra de faire avancer les connaissances quant aux applications, à savoir, à la généralisation de la théorie de Tajfel (1982) aux groupes sociaux basés sur l'âge.

Table des matières

1. Sommaire.....	p. 4-6
2. Introduction.....	p. 8-12
3. Recension de la littérature	
3.1 L'émergence du concept des générations.....	p. 13-14
3.2 Portrait des cohortes générationnelles au travail.....	p. 15-21
3.3 La théorie de l'auto-catégorisation.....	p. 21-23
3.4 La théorie de l'identité sociale.....	p. 23-24
3.5 Le rôle des stéréotypes.....	p. 24
3.6 Le biais endogroupe en lien avec le transfert des connaissances.....	p. 25-26
3.7 Hypothèses.....	p. 27
4. Méthode	
4.1 Procédure.....	p. 28
4.2 Participants.....	p. 28-29
4.3 Questionnaire.....	p. 29
4.4 Échelles de mesure.....	p. 30-32
5. Résultats.....	p. 33-36
6. Discussion.....	p. 37-38
6.1 Analyse de la variable : identification à son groupe d'âge.....	p. 38-41
6.2 Analyse de la variable : biais exogroupes négatifs.....	p. 41-42
6.3 Analyse du lien entre les variables : identité et biais exogroupes.....	p. 43-46
6.4 Identité endogroupe et biais exogroupes : un lien fluctuant.....	p. 46
6.4.1 Le rôle de l'estime de soi.....	p. 46-49
6.4.2 Le facteur « âge » dans la logique de la théorie de l'identité sociale.....	p. 49-50
6.5 Analyse du lien entre les variables : biais négatifs exogroupes et transfert des connaissances.....	p. 50-51
7. Conclusion.....	p. 52-53
8. Références.....	p. 54-56
9. Annexes	
I et II	Statistique Canada, 2006
III	Typologie des générations
IV	Résumé des valeurs des générations
V	Questionnaire et lettre d'information

2. Introduction

Le marché du travail contemporain est en perpétuel changement. 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 accrues de l'environnement de travail. Les plus compétitives et les plus compétentes des organisations consacrent en effet une grande partie de leurs efforts aux capitaux intellectuels, de connaissances, de savoirs et d'information. À preuve, au sein du Parlement canadien, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*¹ promulguée en 2003 remet à l'ordre du jour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada. Ce premier pas législatif confirme l'importance d'investir dans le développement et le perfectionnement du capital humain. La saine gestion des ressources humaines est ainsi reconnue comme la pierre angulaire de toute démarche de l'organisation visant à préparer les individus aux transitions des effectifs (Rapport du Centre canadien de gestion, 2004). La nécessité d'une saine planification des ressources humaines n'a probablement jamais été aussi importante et en cela, c'est une transformation toute récente de la culture organisationnelle qui s'opère, lentement mais sûrement.

D'autre part, outre l'instabilité des environnements de travail qui force les dirigeants des entreprises à miser de plus en plus sur le capital humain, on assiste aussi à

¹ La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* englobe quatre lois et elle 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. (http://www.psigency-agencefp.gc.ca/hrmm-mgrh-psma-lmfp-psma_f.asp)

la fin de l'époque prospère où les entreprises avaient le choix de leur main d'œuvre. Ainsi, à l'échelle mondiale, nous sommes passés d'un marché « d'acheteurs », où les bons employés sont plus nombreux que les bons emplois, à un marché de « vendeurs ». Conséquemment, les employés sont devenus des consommateurs plus sophistiqués en matière de perspectives d'emploi. C'est ainsi qu'une nouvelle dynamique entre employeur et employé a émergé, notamment en raison de la diversité des âges qui colore désormais le marché du travail. À ce propos, Laurence Zert, directrice générale du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation au Canada et qui a mis sur les rails en 2007, une enquête pour sonder « le cœur et l'âme des jeunes de la génération Y » affirme que : « Si nous voulons être en mesure d'adapter notre façon de gérer et nos méthodes pour recruter et pour retenir notre main-d'œuvre, il faut commencer par connaître la génération Y. » Elle ajoute, « Les employeurs nous disent que les outils traditionnels ne marchent plus. » Selon elle, les employeurs perdent leur temps, à l'occasion des entrevues, lorsqu'ils vantent les mérites d'un généreux fonds de retraite. « Cela n'intéresse pas les jeunes qui, par contre, sont intéressés par les mesures de conciliation travail-famille et par la flexibilité dans les horaires de travail (LaPresseAffaires.com, 2007) ». Conséquemment, cette nouvelle réalité influence grandement le marché du travail qui doit désormais conjuguer ces problèmes de recrutement à celui des pénuries de main-d'œuvre actuelles et anticipées. Les défis entourant la rétention et le maintien en emploi demeurent entiers, non seulement pour la génération montante mais aussi pour la génération sortante : ainsi, les organisations doivent faire des efforts pour maintenir en emploi les travailleurs vieillissants – donc apprendre à mieux les connaître eux aussi – compte tenu du nombre insuffisant de jeunes

travailleurs à recruter. La tendance actuelle est donc à gérer et à intégrer les ressources humaines de tous les âges pour éviter un déséquilibre de ces mêmes ressources au sein des organisations.

L'instabilité du marché du travail et la diversité des âges constituent donc des facteurs précurseurs du changement de culture que l'on observe actuellement dans les organisations. Ces facteurs résultent eux-mêmes en grande partie des pénuries de main d'œuvre et de compétences, actuelles comme anticipées dans plusieurs secteurs de travail. La baisse du taux de natalité et le vieillissement de la population dans de nombreux pays industrialisés sont les causes principales de ces pénuries, auxquelles le Canada n'échappe pas (Annexes I et II; Statistique Canada, 2006; OCDE, 2006). Dans cet ordre d'idées, la présidente de l'Institut professionnel de la fonction publique, Michèle Demers (LeDroit, 2007) identifie que le tiers des fonctionnaires ont maintenant plus de 50 ans. Les départs à la retraite des gestionnaires ont débuté et devraient atteindre leur point culminant en 2009. D'ici 2016, on comptera moins d'une personne pour remplacer toutes les deux personnes qui prendront leur retraite (Statistique Canada, 2006).

D'autres experts réfléchissant à la problématique des retraites anticipées, notamment Marson (2005), soutiennent que les retraités quittent leur poste avec leurs expériences accumulées, leur sagesse, leurs connaissances et leur mémoire corporative et qu'ils seront remplacés par une génération beaucoup plus jeune et moins expérimentée. Marson (2005) souligne également qu'à ce défi des départs massifs à la retraite, s'ajoute

celui de l'absence de processus, dans la plupart des organisations publiques, permettant de capter, de gérer et de transférer les connaissances des travailleurs d'expérience (Marson, 2005). D'où le phénomène que l'auteur qualifie d'« Alzheimer des organisations », lequel, selon ce même auteur, ne prendra que davantage d'ampleur avec les départs des seniors.

En résumé, la culture organisationnelle change, et cela, en raison, à la fois de mutations environnementales et démographiques majeures, évoquées plus haut. Ces mutations imposent aux dirigeants des organisations de concentrer désormais leurs efforts sur la gestion d'un capital précieux, puisque de plus en plus rare, le capital humain et le savoir qui en découle. Pour autant, on peut se demander comment le milieu organisationnel réagit à ces mutations; de fait, y a-t-il réaction et dans l'affirmative, quelle en est la nature et l'ampleur ?

Des études et rapports sous-tendent que si la gestion des ressources humaines (notamment des retraites, du recrutement, de la rétention et du transfert des connaissances), s'inscrit au cœur des préoccupations des gestionnaires, en pratique, le défi reste à être relevé (Institute of Public Administration of Canada, 2005). De fait, le discours ne semble pas rejoindre la réalité. Par exemple, les dirigeants de La Commission de la fonction publique (2007) soutiennent que le gouvernement est bien équipé pour remplacer les gens qui prennent leur retraite, mais qu'aucun processus n'est mis en place quant au partage et au transfert des connaissances.

Le chercheur Jean-François Ballay (2002) s'est penché sur cette question du savoir et des connaissances, qu'il considère comme la richesse des pays occidentaux. Dans son ouvrage, *Tous managers du savoir* (2002), il soutient que si tout semble avoir déjà été dit en matière de gestion des connaissances, d'innovation, d'apprentissage organisationnel, il n'en conclut pas moins que l'ère du savoir est encore beaucoup plus un concept qu'une réalité tangible et quotidienne. Ainsi, lorsqu'il s'agit de mettre en place un projet de transfert des connaissances, managers, chefs de projets ou consultants ont à faire face à une sorte de « flottement généralisé » (Ballay, 2002) : les processus sont soit inexistantes, soit voués à l'échec. Son propos fait ainsi écho à la réalité de la Fonction publique canadienne. Comment expliquer une telle situation? Étant donné que le processus de partage et de transfert de connaissances implique une dimension communicationnelle et interactionnelle entre des individus, il est plausible de penser que les organisations, qui sont à l'opposé généralement axées sur la mise en place d'objectifs opérationnels et de mesures de rendement, négligent cette dimension. Partager et transférer des connaissances comportent en effet que des individus ou des groupes d'individus établissent des liens les uns avec les autres. Ces liens sont influencés par divers facteurs, notamment par la perception qu'un individu nourrit par rapport à d'autres individus, par rapport à son propre groupe d'appartenance et aux autres groupes d'appartenance. Ces dimensions perceptuelles reliées à l'identité collective doivent nécessairement être prises en compte dans un contexte de profonds changements du milieu de travail contemporain. Elles constituent un élément essentiel à la compréhension du processus de partage et de transfert des connaissances. Cet élément a pourtant été largement négligé jusqu'ici dans les recherches. Conséquemment, la présente étude

comble cette lacune en inscrivant ces thématiques identitaires et générationnelles au cœur du processus de partage et de transfert des connaissances au travail.



3. Recension de la littérature

Renée Houde (1999) s'inscrit parmi les chercheurs travaillant sur le transfert des connaissances et les relations intergénérationnelles en entreprises. Elle souligne l'importance d'une réflexion sur le phénomène générationnel, lequel, selon elle, teinte désormais les relations en milieu de travail. Elle reconnaît que comme plusieurs générations se côtoient dans le monde du travail, la pyramide des générations s'est allongée de sorte que si on postule qu'une génération dure 7 ans, on peut désormais voir 7 à 8 générations travailler dans un même milieu. Elle poursuit en disant qu'à cela s'ajoute des absences de générations suite à des départs massifs (on a vu dans ces départs massifs de générations de travailleurs, une des causes qui rendait aiguë la formation de la relève).

Houde affirme que chaque temps de la vie, et donc chaque génération, adhère à une vision du monde et possède une énergie spécifique. Or, avant même d'aborder la complexité des relations intergénérationnelles en milieu de travail à l'heure actuelle, interrogeons-nous, dans un premier temps sur le concept de génération et dans un deuxième temps, tentons de cibler quelles sont les générations qui se côtoient actuellement dans le milieu de travail canadien.

3.1 L'émergence du concept des générations

Les générations ne sont pas définies par le temps, elles sont plutôt définies par les conditions et les moments décisifs auxquels ont été exposées les personnes qui en font

partie en grandissant. Ces influences communes façonnent leurs attitudes qui, à leur tour, influencent leurs motivations. Comme l'explique Lyons (2003), le concept des générations comme étant des catégories sociales distinctes a été introduit en sociologie par Karl Mannheim dans son essai de 1928, *The Problem of Generations*. Mannheim (1952) suggère que les gens nés à différentes périodes historiques expérimentent des contextes sociaux et historiques uniques et auront donc des visions du monde fondamentalement différentes. Le concept des générations gagne de l'importance quand Mead (1970) présente la notion de « *Generation Gap* » pour décrire les divergences dans les croyances, valeurs et attitudes de la génération d'après guerre, les *Baby Boomers* et la génération qui les précède, la *G.I. generation* tel que nommée par Mead. L'intérêt pour ce phénomène s'est accru suite à la publication de l'ouvrage de Coupland en 1991, *Generation X*; conséquemment, depuis les années 90, bien peu mettent en doute qu'il existe des différences générationnelles.

Compte tenu de la diversité des âges qui marque actuellement le monde du travail contemporain, il importe de bien saisir ce qui caractérise et ce qui distingue les générations. Bien que dans l'ensemble, les études convergent pour dire qu'il existe actuellement quatre générations qui composent le marché du travail moderne, il existe cependant des points de vue divergents entre les auteurs quant à la façon de nommer ces générations ainsi que quant aux marqueurs, en termes d'années, pour distinguer chaque génération (Lyons, 2003) (Annexe III - Typologie des générations). Notons toutefois que les auteurs se rejoignent quant aux événements historiques, sociopolitiques, économiques ayant marqué chacune des cohortes générationnelles.

3.2 Portrait des cohortes générationnelles au travail

Procédons maintenant à un bref survol historique pour bien identifier chaque génération. D'abord, il y a le groupe des « vétérans » aussi nommés traditionalistes, *GI Generation* ou *Matures* selon la littérature; nés juste avant ou pendant la Deuxième guerre mondiale, ils ont donc approximativement 62 ans ou plus. La cohorte générationnelle suivante arrive dans les années prospères de l'après-guerre (1947-1961) où le taux de natalité est alors très élevé. C'est l'époque du *Baby-Boom* et c'est à ce moment que la génération du même nom voit le jour. Suit alors une période où le taux de natalité s'effondre (1962 à 1978) et au cours de laquelle émerge la « génération X ». Enfin, de 1979 à 1988, c'est au tour des « échos Boomers » aussi appelé « Nexus » ou « génération Y », de voir le jour (Lyons 2003).

Quelles sont les valeurs communes, c'est-à-dire partagées par chacune de ces générations, cela en fonction des événements historiques, économiques et socio-politiques qui ont marqué leur époque? (Annexe IV – Résumé des valeurs des générations). Pour brosser ce tableau, nous nous sommes principalement inspirés de l'étude de Lyons (2003) ainsi que des ouvrages de divers auteurs tels que David K. Foot (1998), Douglas Coupland (1991) et Karen W. Smola & Charlotte D. Sutton (2002) lesquelles portent précisément sur les valeurs de vie et de travail des générations contemporaines.

Les vétérans

La génération des « vétérans », âgée de 62 ans et plus, fût marquée entre autres par le *crash* boursier et la crise économique de 1929, la Deuxième Guerre mondiale, la bombe atomique et tout ce qui a entouré la reconstruction d'après-guerre. Il s'agit d'une génération qui a fortement investi dans le travail, voire même s'y est sacrifiée pour relancer l'économie après la dépression des années trente. Ils affichent une confiance énorme dans les grandes institutions. De ces éléments historiques découlent certaines de leurs valeurs fondamentales telles que la prudence, le sacrifice de soi, le refus des récompenses immédiates, la pratique religieuse et le respect de l'autorité. Les « vétérans » souhaitent bâtir un avenir meilleur, ils sont nostalgiques et traditionalistes. Quant à leurs valeurs professionnelles, ils favorisent le travail d'équipe, ils sont loyaux, fiables, persistants, leur sagesse et leur expérience priment sur la connaissance technique, ils peuvent avoir tendance à être autoritaire et souhaitent maintenir une longue carrière au sein d'une même entreprise (Zemke, Raines et Filipczac, 2000).

Les Boomers

La génération du *Baby-Boom* (1947-1961) est tout autre puisqu'elle a été témoin d'événements historiques, socio-politiques et économiques, complètement différents. Les *Boomers* appartiennent à l'ère atomique, ils sont nombreux puisque nés dans une période favorable au niveau économique. L'économie florissante d'après-guerre leur donne l'impression que tout est possible. Le retour au bercail des soldats contribue à faire

augmenter le taux de natalité dans une société qui valorise désormais les enfants en raison du vent de prospérité qui se fait sentir. Idéalistes, ils ont la force du nombre et la foi dans leurs capacités pour améliorer la société. C'est aussi l'époque des grandes figures américaines telles que John F. Kennedy, celle de la menace communiste (Asie, Russie, Cuba), de la guerre du Vietnam, mais aussi de la musique rock et des premiers pas sur la lune. La littérature suggère que l'élément clef dans la formation du groupe des *Boomers* c'est l'importante démographie de cette cohorte. Foot (2000) note que le taux de natalité en 2000 était de 1.6 enfant par foyer alors qu'à l'époque, au début des années 1960, il était de 4 enfants. Toujours selon Foot, ce *boom* au niveau de la natalité fût davantage marqué au Canada, qu'aux États-Unis, qu'en Australie ou même en Nouvelle-Zélande. De cette période historique relativement favorable découlent les valeurs suivantes : l'optimisme, le sentiment d'avoir droit à diverses choses, le désir de s'accomplir personnellement et la non-conformité. Au niveau professionnel, cela se traduit par un très grand attachement, voire à une profonde identité au travail, une acceptation du stress au travail, une importance donnée aux titres et autres symboles de statut social. Les *Boomers* sont carriéristes et préfèrent bâtir une solide réputation au sein d'une organisation plutôt que de considérer changer d'organisation.

La génération X

La génération X (1962 à 1978) s'inscrit dans le sillage du *Baby-Boom* et apparaît dans un contexte environnemental complètement opposé. C'est dans ces années que la récession économique survient, c'est la stagflation, c'est-à-dire que l'économie souffre à

la fois d'une faible croissance, accompagnée d'un niveau élevé du taux de chômage et d'une forte inflation. Le gouvernement fait d'importantes compressions budgétaires, il y a menace de guerre nucléaire, la détérioration environnementale préoccupe et on caractérise la société de ce temps « d'anti-enfants » (Coupland, 1991). Le SIDA, l'individualisation résultante de l'ère informatique et la musique rap voient le jour. La génération X est aussi celle qui connaît un marché du travail moins florissant qu'à l'époque des *Boomers* et par conséquent, elle a tendance à demeurer plus longtemps sur les bancs d'écoles, à accepter de travailler pour des salaires moindres et, parfois même, retourne vivre chez ses parents pour pouvoir mieux subvenir à ses besoins de jeunes adultes. La littérature suggère que cette génération paye le prix des abus de dépenses exorbitantes au niveau du gouvernement dans les années 60-70 et ensuite des coupures qui s'en suivent dans les années 80-90. Ils ont vu s'effriter les symboles de la stabilité et ont appris à croire en eux plutôt qu'aux institutions. Ils sont indépendants et pleins de ressources. Se tailler une place sur le marché du travail ne fut pas pour eux chose facile. On les désigne parfois sous le nom de la génération sacrifiée. La génération X est la première à être exposée aux ordinateurs et c'est aussi elle qui voit apparaître les premières chaînes de télévision par câble. Les plus jeunes de cette cohorte ont pu ainsi profiter de l'essor de la haute technologie pour dénicher des emplois dans ce domaine. Les conséquences de ces événements viennent donner le ton aux valeurs fondamentales de la génération X. Elle est davantage à l'aise avec la technologie que les *Boomers*, s'adapte bien aux changements, est pragmatique, non-traditionaliste, accepte la diversité, est confiante et autonome. C'est aussi la génération qui est davantage concernée par l'équilibre vie-travail, l'environnement et la rupture familiale. Au niveau professionnel,

cela se traduit par un désir de reconnaissance pour un travail bien fait plutôt que pour des heures et des heures de travail. Leur milieu de travail est pour eux un environnement social convivial où ils peuvent se faire des amis et se divertir. C'est d'ailleurs à cette génération qu'on peut attribuer la maxime : « Travailler pour vivre et non vivre pour travailler ».

La génération Y

Enfin, le groupe Nexus ou génération Y, bien qu'encore très jeune (1979-1988), est fortement influencée par les nouvelles technologies de l'information et au niveau social, par la violence et le terrorisme. C'est aussi une génération née dans une époque valorisant davantage les enfants que l'époque de la génération X. Les Y évoluent, plus encore que la génération qui les précède, avec une aisance au niveau des nouvelles technologies et de l'adaptabilité au changement. Les valeurs fondamentales qui les distinguent sont le réseautage, les contacts mondiaux, par le biais d'Internet, la diversité et l'optimisme. Ce sont des gens pour qui le monde est petit. Pragmatiques, ils vivent par et dans le changement, ils recherchent des défis et des stimulations. On les décrit souvent comme des enfants-rois et des enfants gâtés. Cette génération forme pourtant un composé unique de bon sens et de conscience sociale, ce qui laisse présager un bouleversement du monde du travail. Les Y souhaitent contribuer à la société et sont déterminés à vivre une vie pleinement remplie et satisfaisante. Au niveau du travail, ils sont polyvalents, recherchent l'indépendance, l'autonomie et les défis, et tout comme la génération qui les précède, le plaisir et l'équilibre vie-travail. Ils ont un esprit entrepreneurial, ils sont

méfiant à l'égard de la hiérarchie et de l'autorité, mais en même temps requièrent supervision et encadrement dans leur travail. Le perfectionnement continu des compétences est important pour eux, bien que certains auteurs (Zemke, Raines & Filipczak, 2000) affirment qu'ils manquent de volonté de s'engager et sont peu loyaux envers leur employeur étant une génération « Internet », habituée au *zapping* à la télé, ils « zappent » donc aussi au niveau du travail. Facilement ennuyés par la routine, ils sont attirés vers des carrières « saute-moutons » où ils peuvent passer d'un emploi à l'autre.

À partir du tableau que nous venons de brosser, on constate que le marché du travail se caractérise désormais par une main d'œuvre fort diversifiée au niveau des âges. Différentes générations se côtoient et chacune d'elles affiche des façons de faire et des rapports au travail qui diffèrent d'un groupe à l'autre. Dans ce contexte de profonds changements du marché du travail où les ressources humaines sont désormais un facteur clé de réussite, le phénomène de diversité générationnelle ne peut être ignoré. Et dans un tel contexte, le partage et la transmission des connaissances sont aussi des éléments clés de succès : si les connaissances circulent et sont aisément transmises, le défi du renouvellement et du maintien en emploi des travailleurs est en partie relevé. Cependant, en ce que ce processus de partage et de transfert des connaissances sous-tend sans contredit une relation et donc des éléments perceptuels, il soulève les questions suivantes : Dans quelle mesure les différences générationnelles risquent-elles de complexifier le processus de partage et de transfert des connaissances ou à l'inverse, de le faciliter? Plus encore, on peut se demander jusqu'à quel point l'identité à son groupe

générationnel est susceptible d'entraver, ou à l'opposé, de faciliter, le processus de partage et de transfert de connaissances?

Peu de recherches empiriques ont ciblé l'identification à son groupe (en l'occurrence à son groupe d'âge en milieu de travail) et ses conséquences sur le transfert des savoirs. Ce faisant, notre étude contribue à l'avancement des connaissances en ce que notre terrain d'observation nous permettra de saisir ce rôle potentiel de l'identité de groupe dans le succès (ou peut être l'échec) des initiatives de partage et de transfert des savoirs au travail. Par exemple, est-il possible qu'un travailleur qui s'identifie fortement à son groupe générationnel ait tendance à percevoir ses collègues de travail, membres d'autres groupes générationnels, comme étant moins compétents, moins productifs et moins habiles? Par conséquent, ce travailleur afficherait-il une certaine résistance à recevoir des connaissances, par exemple dans le cadre d'une relation mentor-mentoré?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous nous tournons vers deux théories : 1) la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1982) qui réfère aux relations intergroupes; 2) la théorie de l'auto-catégorisation de Turner (1987), qui se concentre sur le fonctionnement des groupes sociaux ainsi que sur les conditions qui influencent ce fonctionnement et en ce sens, qui s'inscrit en complémentarité avec la théorie de Tajfel.

3.3 La théorie de l'auto-catégorisation

Le phénomène de catégorisation influence énormément, comme nous le verrons plus loin, les relations intergroupes et, en l'occurrence, les objets d'étude qui nous intéressent, soit les dynamiques intergénérationnelles et le processus de transfert et de partage des connaissances. Turner (1986) soutient que les groupes sociaux émergent à partir d'un exercice de catégorisation. Selon lui, les auto-catégorisations, à quelque niveau d'abstraction que ce soit, tendent à se former et à devenir saillantes à travers des comparaisons de stimuli, définis comme étant membres de la catégorie inclusive immédiatement supérieure. En effet, tout comme nous avons tendance à structurer le monde physique en regroupant les objets en différentes catégories, nous avons tendance à structurer notre environnement social en regroupant les individus en catégories sociales. Il existerait quelques catégories de base selon lesquelles un individu serait immédiatement classé : ce sont celles de l'âge, du sexe de l'ethnie et de la religion. Nous catégorisons par besoin de simplifier notre environnement et ce processus n'est pas sans conséquence sur notre perception des individus : il nous amène à exagérer les ressemblances intra catégorielles et les différences intercatégorielles. L'effet d'homogénéisation est renforcé lorsqu'il s'agit d'un exogroupe (groupe auquel on n'appartient pas). Par exemple, ce serait le cas lorsqu'un travailleur de la génération Y est convaincu que « tous » les *Boomers* sont des carriéristes sans exception et qu'ils ont payé le coût de cette ambition et de ces sacrifices aux frais de nombreuses ruptures familiales. Tel serait aussi le cas lorsque les *Boomers* pensent que tous les membres de la génération Y ne sont pas loyaux envers leur travail ou leur employeur et n'aspirent qu'au plaisir et à

l'équilibre vie-travail. Ces différences au niveau des courants de pensée et des vécus peuvent être remarquées chez plusieurs individus issus d'une même génération (chez les *Boomers* et la génération Y le cas échéant); c'est ce qui les caractérisent, les catégorisent. Il va sans dire que ce processus de catégorisation n'est pas sans conséquence sur les relations intergroupes, en ce sens que l'appartenance à différents groupes sociaux influence la nature de l'interaction intergroupe. L'une de ces conséquences s'inscrit au cœur de la logique de la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1982) dont le postulat de base sous-tend que les individus tentent d'accéder à (ou de maintenir) une identité sociale positive².

3.4 La théorie de l'identité sociale

Tajfel et Turner (1986) définissent l'identité sociale comme : « (...) cette partie du concept de soi des individus qui provient de leur connaissance d'appartenir à un groupe social, de même qu'à la valeur et à la signification émotionnelle de cette appartenance pour les sujets » Ainsi, l'identité sociale est constituée de trois composantes : cognitive, évaluative et affective (Tajfel, 1982). La composante cognitive correspond à la reconnaissance de son appartenance à un groupe social particulier. La composante évaluative (ou estime de soi collective) fait référence à l'évaluation positive

² Tajfel propose les principes de base de la théorie de l'identité sociale : (1) Les individus cherchent à atteindre ou à maintenir une identité sociale positive ; (2) Une identité sociale positive est basée en grande partie sur des comparaisons favorables qui peuvent être établies entre l'endogroupe et des exogroupes pertinents : l'endogroupe doit être perçu comme positivement différencié par rapport aux exogroupes pertinents ; et (3) Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les individus essaieront de quitter leur groupe actuel et de rejoindre un groupe positivement évalué et/ou de rendre leur groupe actuel plus favorablement distinct. Dans : Licata L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°1, pp. 19-33 (<http://RefPS.psychologie-sociale.org>)

ou négative de l'appartenance au groupe; il s'agit du sentiment de fierté lié à l'appartenance au groupe. Enfin, la composante affective correspond à l'implication et à l'engagement dans le groupe d'appartenance; il s'agit en fait de la profondeur du sentiment d'affiliation au groupe. Notons que ces trois composantes de l'identité sociale ont été validées dans le cadre de plusieurs études empiriques (Ellemers, Kortekass, & Ouwerkerk, 1999; Jackson, 2002).

En outre, comme nous l'avons souligné plus haut, la théorie de l'identité sociale s'appuie sur le constat suivant : les individus tentent d'accéder à (ou de maintenir) une identité sociale positive et celle-ci est basée, pour une large part, sur les comparaisons favorables qui peuvent être faites entre le groupe d'appartenance et d'autres groupes. De fait, le groupe doit être perçu comme positivement différencié des autres groupes. Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante ou qu'elle est menacée, les individus tentent soit de quitter leur groupe pour rejoindre un groupe dont la situation est plus favorable, et/ou de rendre leur groupe distinct, dans un sens positif. En d'autres termes, Tajfel et Turner (1986) soutiennent que l'individu a tendance à favoriser son groupe d'appartenance et, conséquemment, que ce processus fait émerger un sentiment de favoritisme pour son propre groupe d'appartenance. Comment se manifeste ce biais intragroupe? Les stéréotypes en sont sans contredit l'un des plus puissants véhicules.

3.5 Le rôle des stéréotypes

Le concept de stéréotype réfère à des croyances socialement partagées concernant les caractéristiques communes attribuées à « tous » les individus appartenant à un groupe social; forcément, ces croyances ne correspondent pas forcément à la réalité (Henkens, 2005). Quant à leur rôle dans la perception sociale, les stéréotypes permettent de générer des attentes vis-à-vis d'un individu, avant même de le connaître, c'est-à-dire sur la simple base de cette même appartenance au groupe social. Ainsi, ils influencent la manière dont les informations sont traitées et orientent l'attention.

3.6 Le biais endogroupe en lien avec le transfert des connaissances

Comment les stéréotypes tout autant que les processus de catégorisation qui sont la source de stéréotypes, peuvent-ils influencer les relations intergénérationnelles et par ricochet, le processus de partage et de transfert des connaissances en milieu de travail? Rappelons que selon la théorie de l'identité sociale tout individu a une tendance naturelle à diviser l'humanité : « NOUS » (les meilleurs) et « EUX » (les moins bons). C'est ici qu'intervient le biais endogroupe. Pour se définir, un individu s'appuie sur ses groupes d'appartenance sociaux. Faire une différence entre « son groupe » et « un autre groupe » permet de positiver son identité : c'est un moyen de différenciation visant à avantager le soi versus autrui (Baugnet, 1998). En continuité avec ce postulat, il est plausible de penser, et ce de manière exploratoire dans le cadre de la présente étude, que, par exemple, plus un travailleur Y s'identifie à son groupe d'âge, plus il tendra à favoriser ce groupe et

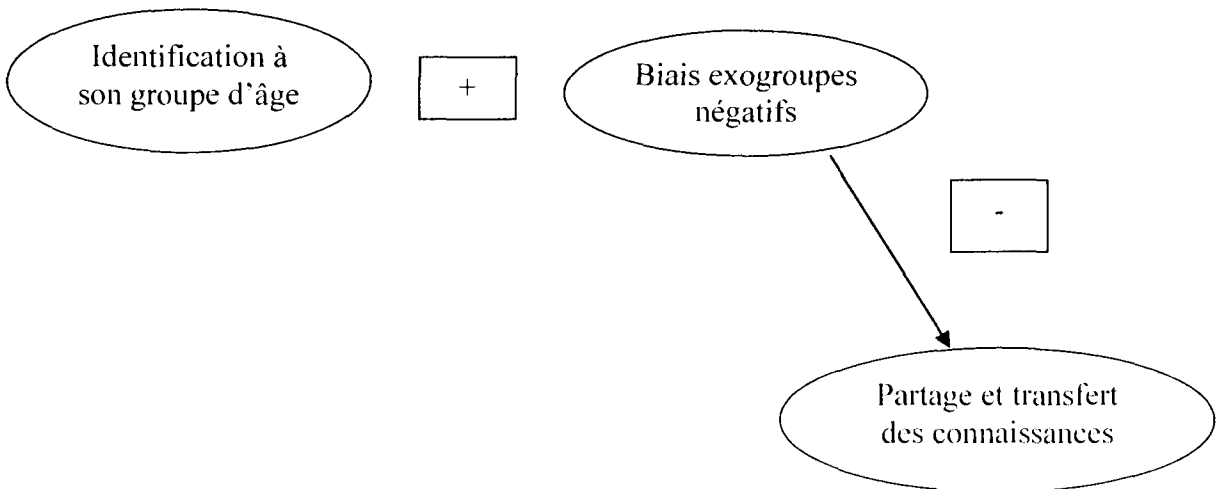
moins il sera réceptif à recevoir des connaissances de travailleurs vieillissants. Autrement dit : un travailleur de la génération Y, lequel privilégie les nouvelles technologies comme mode de communication et perçoit du même coup, les travailleurs d'expérience comme étant peu flexibles, pourrait conséquemment disqualifier le processus de transfert des connaissances des plus vieux vers les plus jeunes travailleurs. Il s'avère particulièrement intéressant, voire essentiel, de s'interroger sur les conséquences des biais négatifs que pourraient nourrir les travailleurs de la génération Y envers les seniors en ce qui a trait au processus de partage et de transfert des connaissances. En effet, les Y constituent la toute nouvelle génération de travailleurs et investissent le marché avec une logique de travail fort différente, comme nous l'avons évoqué, plus haut, de celle de leurs collègues aînés. Ces différences générationnelles en termes de conceptions du travail doivent être prises en compte en ce qu'elles réfèrent à des dimensions identitaires de groupe et potentiellement, de favoritisme endogroupe. Conséquemment, il est plausible de penser que ces mêmes dimensions risquent d'interférer dans le cadre de relations de collaboration en milieu de travail, en l'occurrence dans le cadre de processus de partage et de transfert des connaissances.

3.7 Hypothèses

En résumé, en s'appuyant sur les postulats de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1986) et en tenant compte de la diversité générationnelle du monde du travail contemporain, nous émettons les hypothèses suivantes :

1) Plus un travailleur s'identifie à son groupe d'âge, plus cette identification génère un biais négatif à l'égard des travailleurs membres d'exogroupes.

2) Plus un jeune travailleur de la génération Y entretient des biais négatifs à l'égard des travailleurs d'expérience, moins celui-ci valorisera le processus de partage et de transfert des connaissances au travail.



4. Méthode

4.1 Procédure

Afin de mettre à l'épreuve la séquence d'hypothèses de départ illustrée ci-haut, une analyse quantitative a été réalisée au moyen d'un questionnaire. Ainsi, à l'automne 2007, la participation volontaire d'employés de la fonction publique fédérale œuvrant au sein d'un même ministère a été sollicitée. Précisément, avec l'appui des responsables du ministère, un courriel a été acheminé à 182 employés sollicitant leur intérêt pour cette étude. Dans ce message courriel, il était précisé que l'étude, portant sur la situation des travailleurs, était menée de manière complètement indépendante par les chercheurs de l'Université d'Ottawa et que l'anonymat et la confidentialité étaient assurés. Enfin, ce même message précisait que pour les participants intéressés, une enveloppe leur serait remise dans les jours suivants par les services de courrier interne, laquelle inclurait une lettre d'information, un questionnaire papier, rédigé dans les deux langues officielles ainsi qu'une enveloppe de retour affranchie. Les questionnaires ont été ainsi distribués par le biais du service de courrier interne de l'organisation. Une fois complété, le questionnaire devait être retourné par les participants dans une enveloppe pré-affranchie à l'Université d'Ottawa. Notons que la démarche entreprise pour réaliser la cueillette de données a été approuvée par le Comité de déontologie de l'Université d'Ottawa pour assurer la protection de la vie privée et la confidentialité des répondants.

4.2 Participants

Au total 135 personnes sur les 182 sollicitées ont retourné le questionnaire aux chercheuses de l'Université d'Ottawa, pour un taux de réponse de 74 %. La majorité des participants s'inscrivent dans la génération X (49,6%), suivi des travailleurs *Boomers* (28,9%) et des Y (19,3%); enfin, les « vétérans » ne forment que 2,2% des participants³. L'échantillon est composé de 79,5% de femmes et 29,5% d'hommes; la majorité des participants vivent en couple (68,1%) et ont effectué des études universitaires (56,3%). En outre, 28 participants détiennent un poste de gestion et la moyenne d'années de service dans la Fonction publique est de 11,33 (ET : 10).

4.3 Questionnaire

Le questionnaire comportait des items visant à recueillir des données d'ordre démographique ainsi que des questions relatives aux concepts théoriques à l'étude. La séquence des questions du questionnaire suivent la structure et la logique des hypothèses présentées. Les échelles utilisées, « identification au groupe d'âge » et « biais exogroupes négatifs », ont été tirées de notre recension de la littérature et ont donc été testées, validées au cours d'autres études. Quant à l'échelle de « transfert des connaissances », elle a été élaborée de façon exploratoire, mais tout de même selon une recension de la littérature. Les réponses aux questions ont été notées sur des échelles par intervalles de type Likert, comportant 7 points. Une réponse de « 1 » signifiant « pas du tout d'accord »

³ Compte tenu du trop petit nombre de participants dans la catégorie des « Vétérans », la perception de ceux-ci face aux exogroupes n'a pas été analysée. Par contre, la perception des Y, X et des *Boomers* face aux Vétérans a été retenue dans les analyses.

avec l'énoncé présenté, alors qu'une réponse de « 7 », « tout à fait d'accord ». (Annexe V – Questionnaires) Les énoncés se rapportant à chaque concept mesuré sont présentés dans les sections qui suivent. Pour chaque mesure, les items recodés sont identifiés à l'aide d'un astérisque.

4.4 Échelles de mesure

Identification au groupe d'âge

Cette mesure est inspirée des travaux de Ellemers, Kortekass et Ouwerkerk (1999), de la Sablonnière (2002) et Jackson (2002). Elle comporte trois composantes : cognitive, évaluative et affective. Les items du questionnaire se référant à la composante cognitive sont les suivants: « En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les travailleurs de mon groupe d'âge »; « Je m'identifie aux travailleurs de mon groupe d'âge »; « Être un travailleur de mon groupe d'âge est une caractéristique importante de qui je suis ». Les items relatifs à la dimension évaluative sont les suivants : « *Je pense que les travailleurs de mon groupe d'âge ont peu de raisons d'être fiers (fières) »; « En général, j'ai une bonne opinion des travailleurs de mon groupe d'âge »; « En général, j'ai beaucoup de respect pour les travailleurs de mon groupe d'âge »; « Je me sens bien au sein des travailleurs de mon groupe d'âge ». Enfin, les items de la dimension affective sont : « J'aime faire des choses qui ont un impact sur les travailleurs de mon groupe d'âge »; « Lorsque j'entends quelqu'un dire du mal d'un travailleur de mon groupe d'âge, je le défends »; « *Je fais des efforts pour ne pas être considéré(e) comme appartenant

aux travailleurs de mon groupe d'âge ». Les réponses aux dix items ont été regroupées pour ne former qu'un seul score, lorsque celui-ci est élevé, il indique une forte identification au groupe d'âge (Alpha de Cronbach = ,79).

Biais exogroupes négatifs

La mesure du concept relatif aux biais négatifs envers les exogroupes a été développée à partir de la recension de littérature effectuée quant aux caractéristiques attribuées aux différentes cohortes générationnelles (Lyons, 2003; Foot, 1998; Mead, 1970; Smola & Sutton, 2002). Les participants devaient indiquer dans quelle mesure (sur une échelle de 1 à 7) lesdites caractéristiques ne décrivent « pas du tout » le travailleur du groupe d'âge ciblé (1 point), ou décrivent « tout à fait » ce dernier (7 points). Précisément, chaque participant devait ainsi déterminer dans quelle mesure les caractéristiques suivantes étaient attribuables aux quatre différents groupes d'âge ciblés ainsi qu'à son propre groupe d'âge : fiables*, travailleurs*, ignorants, compétents*, loyaux*, impatient, l'esprit ouvert*, honnêtes*, égocentriques, arrogants, intolérants, paresseux. Ces items ont été regroupés pour former un score composite; lorsqu'élevé, celui-ci indique la présence de biais négatifs. La cohérence interne (Alpha de Cronbach) pour chacune des quatre listes de caractéristiques présentées, varie entre ,83 et ,90.

Transfert des connaissances

La perception, par les jeunes travailleurs de la génération Y, de l'importance du processus de transfert des connaissances des travailleurs de générations qui les précèdent, a été mesurée par le biais des trois items 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 plus jeunes travailleurs ». Contrairement, aux échelles précédentes, ces items sur le partage et le transfert des connaissances n'ont pas été regroupés en ce qu'ils mesurent trois aspects différents du processus de partage et de transfert des connaissances : soit a) l'apprentissage qui en résulte; b) le besoin d'obtenir ces connaissances et c) la perception des jeunes générations quant à l'attitude de leurs collègues aînés face au transfert de leurs connaissances.

5. Résultats

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS (version 16.0), et ce, en trois temps. La première consistant à la vérification du nombre de données manquantes ainsi que de cas extrêmes et enfin de la normalité de ces données. Des analyses descriptives ont ensuite été effectuées sur chaque variable à l'étude et enfin des analyses de corrélations avaient pour but de vérifier l'existence des liens postulés entre les variables. Il est important de noter que ces analyses de corrélation ne permettent pas de généraliser les résultats, ces derniers devront donc être interprétés avec prudence.

Dans un premier temps, les analyses préliminaires ont révélé certaines données manquantes (dans une proportion de moins de 1%), celles-ci ont alors été remplacées par la moyenne du groupe pour l'item donné, afin de maintenir la taille de l'échantillon (Tabachnick et Fidell, 2007). En outre, ces analyses préliminaires n'ont pas révélé la présence de cas extrêmes et ont permis de vérifier tout autant que de confirmer la relative normalité de la distribution des données. À cet effet, le tableau I réfère aux indices d'asymétrie et de kurtose, lesquels se situent dans les limites supérieures et inférieures au seuil requis, soit ± 1 , à l'exception d'une valeur de kurtose légèrement plus élevée pour les scores de la variable « identification à son groupe d'âge » (groupe 47-61 ans).

Dans un deuxième temps, le calcul des moyennes et des écarts-types effectuées sur chaque variable à l'étude (voir tableau I) permet de constater que chaque groupe d'âge manifeste un niveau relativement élevé d'identification à son groupe, les moyennes

se situant toutes au-delà de 5 avec des écarts-types entre ,64 et ,96. En revanche, ces analyses descriptives montrent que les participants de chaque groupe entretiennent relativement peu de stéréotypes négatifs à l'égard des exogroupes (biais exogroupes négatifs), les moyennes se situant entre 2,70 et 3,47.

Tableau 1 : Analyses descriptives

	Identification à son groupe d'âge	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
<i>20-29 ans</i>					
Moyenne	5,18	2,84	2,70	2,84	3,01
Écart-type	,98	,91	,84	,97	,92
Kurtose	-,87	-,42	-,22	,26	-,56
Asymétrie	-,08	,17	,09	,50	,27
<i>30-46 ans</i>					
Moyenne	5,14	3,13	2,79	2,93	2,97
Écart-type	,64	,99	,80	,88	,92
Kurtose	,65	-,08	-,63	-,31	-,49
Asymétrie	-,93	,10	-,25	-,31	-,11
<i>47-61 ans</i>					
Moyenne	5,19	3,47	2,98	2,80	3,05
Écart-type	,96	1,10	,81	,87	,86
Kurtose	1,36	-,130	,60	-,32	,14
Asymétrie	-,89	-,38	-,15	-,23	-,41

Dans un troisième temps, afin de vérifier le lien entre les variables « identification à son groupe d'âge » et « biais exogroupes négatifs », des analyses de corrélation ont été menées. Contrairement à l'hypothèse initiale postulée dans cette étude et selon laquelle, plus un individu s'identifie à son groupe d'âge, plus il tend à dénigrer les membres d'exogroupes, les résultats montrent plutôt soit une absence de corrélations entre ces variables, soit une corrélation significative, mais négative. Ainsi, pour le groupe des 30-46 ans, un coefficient de corrélation Pearson d'une valeur de $-.34$ ($p < .01$) a été obtenu quant au lien entre l'identité à son groupe d'âge (précisément la dimension évaluative) et le dénigrement des travailleurs âgés de 20 à 29 ans. De la même façon, pour le groupe des 47-61 ans, les résultats révèlent une corrélation négative entre la dimension évaluative de leur identité sur la base de l'âge et le dénigrement des travailleurs âgés de 20 à 29 ans (coefficient de Pearson = $-.50$; $p < .01$).

Quoique les variables « identification à son groupe d'âge » et « biais négatifs exogroupes » ne semblent pas en lien (ou quand elles le sont, il s'agit d'une corrélation négative), il n'en demeure pas moins qu'il existe un lien négatif et significatif entre les biais négatifs et la perception du transfert des connaissances, tel que postulé. Ainsi, on observe que lorsque le jeune travailleur de la génération Y nourrit des stéréotypes négatifs à l'égard des travailleurs plus âgés (47-61 ans), moins ce jeune travailleur considère qu'il a beaucoup à apprendre de ces mêmes travailleurs (coefficient de corrélation : $-.46$; $p < .05$); 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 croit que les jeunes travailleurs ont besoin de l'expérience des travailleurs plus âgés

(coefficient de corrélation : $-.27$; $p < .05$). Enfin, une corrélation négative significative se manifeste également entre les stéréotypes négatifs que les travailleurs de la génération Y nourrissent à l'égard des travailleurs Boomers et la perception du désir de ces mêmes Boomers de partager leurs connaissances (coefficient de corrélation : $-.26$; $p < .05$).

6. Discussion

L'objectif global de la présente étude était de saisir le rôle de l'identité sur la base de l'âge au travail en lien avec le processus de partage et de transfert des connaissances. Précisément, en s'appuyant sur les fondements de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1982) ainsi que sur les résultats d'études antérieures mettant à l'épreuve ces fondements, il a été postulé qu'un travailleur s'identifiant fortement à son groupe d'âge souscrira des stéréotypes négatifs à l'égard des membres d'autres groupes d'âge; en outre, pour les jeunes travailleurs, ces stéréotypes auront une incidence négative sur leur perception du processus de partage et de transfert des connaissances par les travailleurs d'expérience.

Cette séquence d'hypothèses a été testée, rappelons-le, auprès de travailleurs de la fonction publique du Canada, appartenant à diverses cohortes générationnelles. Les résultats des analyses de données confirment partiellement ces hypothèses tout en révélant certains éléments non prédits. Ainsi, et tel que postulé, il existe un lien négatif entre les biais exogroupes et la perception, par la génération Y, du processus de partage et de transfert des connaissances de leurs collègues aînés. Précisément, lorsque les travailleurs des générations Y tendent à percevoir négativement leurs collègues plus âgés, l'expérience acquise par ces derniers n'apparaît alors plus comme essentielle aux yeux des plus jeunes. En revanche, contrairement à ce qui avait été prédit dans la première séquences d'hypothèses, l'identification à son groupe d'âge ne conduit pas un travailleur à dénigrer les collègues membres de groupes d'âge différents. Dans ce qui suit, les résultats quant à ces deux séquences d'hypothèses seront discutés. Dans un premier

temps cependant, les résultats d'analyse statistique descriptive (portant sur chacune de ces variables prises séparément) sont examinés.

6.1 Analyse de la variable : identification à son groupe d'âge

L'analyse des données relatives à la variable « identification à son groupe d'âge » révèle que chacune des cohortes générationnelles de travailleurs manifeste un niveau élevé d'appartenance, d'attachement et de fierté à son groupe. Ainsi, les moyennes des scores composites pour chacun des groupes se situent toutes au-delà de 5 sur l'échelle de type Likert (sur une possibilité de 7), et ce, à moins d'un écart-type. De tels résultats ne sont pas surprenants en ce qui a trait aux travailleurs de la génération Y, lesquels, dans notre étude, s'inscrivent dans la tranche d'âge 20-29 ans. Les études descriptives (Foot & Stoffman, 1998) portant sur les Y soutiennent en effet qu'il s'agit d'une génération investissant le marché du travail avec confiance et optimisme, laquelle peut espérer un avenir prometteur en raison des conditions démographiques et économiques favorables du marché du travail : ainsi, les pénuries de main-d'œuvre actuelles et anticipées, clamées haut et fort dans plusieurs secteurs de travail ne seraient certainement pas étrangères à ce sentiment de fierté et d'attachement des jeunes travailleurs de la génération Y à leur groupe d'âge. Sur le terrain d'ailleurs, de nombreux efforts sont faits en matière de gestion des ressources humaines pour adapter, voire même modifier la culture organisationnelle afin d'attirer et de maintenir en emploi ces jeunes travailleurs. (Le Soleil, 2007). En outre, à plus grande échelle, plusieurs auteurs soutiennent que les valeurs de la société nord-américaine sont très axées sur la jeunesse, sur une valorisation

presque exclusive des jeunes, certains évoquant même la notion de « culte de la jeunesse » (Forette, 1997; Friedan, 1995; Grand'Maison et Lefebvre, 1994). Dans un tel contexte, il est plausible de penser que les organisations de travail, en tant que microcosmes de la société, reproduiraient alors, à plus petite échelle, cette survalorisation de la jeunesse, par exemple en associant « jeunesse » avec « productivité et performance ».

En corollaire, on peut en déduire que vieillir au travail n'est pas de tout repos; dans cet ordre d'idées, des études menées auprès de travailleurs vieillissants du domaine de la santé montrent que ceux-ci éprouvent un certain malaise lorsqu'ils comparent leur situation à celle de leurs plus jeunes collègues. Précisément, dans ces études, ces travailleurs percevaient être la cible de traitement différentiel sur la base de leur âge (Lagacé & Tougas, 2006; Lagacé, Tougas, Laplante & Neveu, 2008; Tougas, Lagacé, Laplante & Bellehumeur, 2008). La culture de la sortie précoce mise de l'avant dans les années 80 et 90 (Guérin et Saba, 2003), laquelle demeure toujours préconisée par plusieurs, est possiblement l'un des facteurs contribuant à ce mal-être des travailleurs vieillissants. Comment alors expliquer que les travailleurs vieillissants de la présente étude, soit ceux de la cohorte âgée entre 47 et 61 ans, manifestent un niveau élevé d'identification et de fierté par rapport à leur groupe malgré des courants sociaux plutôt négatifs quant au vieillissement? L'une des explications plausibles à cette forte identification intra-groupe pourrait découler des caractéristiques mêmes de cette génération du *Baby Boom*. Rappelons simplement que les *Boomers* portent avec eux la force du nombre, qu'il s'agit d'une génération qui a bousculé son lot de valeurs sociales

et par le fait même de valeurs organisationnelles. De telles capacités de changements ne sont certainement pas sans nourrir un sentiment de confiance et de fierté pour un groupe d'appartenance, et ce, malgré le fait que les travailleurs du *Baby Boom* ne sont pas sans subir un regard pour le moins négatif par rapport à l'avancement en âge au travail. Autrement dit, se sentir désavantagé par rapport à son statut de travailleur vieillissant ne serait pas mutuellement exclusif avec un fort sentiment d'attachement au groupe des travailleurs vieillissants. En revanche, contrairement aux *Boomers*, les travailleurs âgés de 30 à 46 ans, soit ceux de la génération X, représentent l'une des plus petites cohortes générationnelles, laquelle est dépeinte comme une génération notamment marquée par le scepticisme et qui a eu maille à intégrer le marché du travail (Lyons, 2003). Pour autant, cet état d'être ne semble pas un obstacle pour les X, lesquels manifestent, tout autant que les autres cohortes générationnelles à l'étude, un fort sentiment d'attachement et une fierté d'appartenir à leur groupe. (moyenne = 5,14; SD : ,64).

En somme, les résultats découlant de l'analyse descriptive de la variable « identification à son groupe d'âge » suggèrent que, dans l'ensemble, les travailleurs des différentes cohortes générationnelles, reconnaissent non seulement leur appartenance à leur groupe d'âge, mais valorisent aussi cette appartenance. Comment expliquer ces niveaux relativement élevés d'identification intragroupe, observés pour *l'ensemble* des cohortes de travailleurs? Certains facteurs socio-économiques pourraient-ils, en partie, être à l'origine de cette situation? Ainsi, il est plausible de penser que le contexte de pénuries de main d'œuvre et de compétences, actuelles comme anticipées, interpelle chacune des cohortes de travailleurs (et non seulement les Y), en ce qu'ils réalisent que

leur intégration, voire leur maintien au travail sont et seront désormais essentiels à la survie organisationnelle. Une telle situation serait alors favorable à la reconnaissance voire à l'accentuation, par le travailleur, des caractéristiques positives de son groupe d'appartenance (en l'occurrence basé sur l'âge), générant ainsi un mécanisme de valorisation de ce même groupe.

6.2 Analyse de la variable : biais exogroupes négatifs

Cette hypothèse des conditions économiques favorables stimulant, dans une certaine mesure, l'autovalorisation de chacune des générations de travailleurs est d'autant plus plausible à la lumière des résultats portant sur la perception de stéréotypes négatifs. Les analyses descriptives montrent en effet qu'aucune des moyennes relatives à ces stéréotypes ne se situe au-delà de 3,47 sur une possibilité de 7 (avec des écarts-types entre ,80 et 1,10). Ces résultats suggèrent que chacune des générations de travailleurs ne souscrit que *modérément* aux stéréotypes négatifs (le point 4 sur l'échelle des stéréotypes correspondant à « décrit modérément ») dans l'évaluation des autres cohortes générationnelles. En d'autres termes, chaque génération adhère relativement peu à un processus de dénigrement l'une envers l'autre. En revanche, si, dans l'ensemble, les travailleurs ne semblent pas nourrir une vision foncièrement négative des exogroupes, il importe de noter que les travailleurs de la génération Y semblent davantage faire les frais d'une telle vision, aux yeux des travailleurs X et des *Boomers*. Les résultats d'une analyse de variance montrent ainsi que lorsqu'il s'agit d'évaluer le groupe des Y, les travailleurs X et *Boomers* perçoivent ceux-ci de manière significativement plus négative

que les Y eux-mêmes, c'est-à-dire à l'égard de leur propre groupe : les moyennes respectives étant ainsi de 3,12; 3,48 et 2,84 ($F = 2,94 (2); p = .05$). Comment interpréter de tels résultats? Pourquoi la toute nouvelle génération de travailleurs est-elle davantage dépeinte en termes de caractéristiques négatives par ses compères des autres générations? Peut-on y voir une forme de réaction, voire même un effet *boomerang* à l'actuel discours organisationnel misant essentiellement sur l'intégration des travailleurs de la génération Y? Si les gestionnaires en ressources humaines concentrent leurs efforts essentiellement à l'adaptation, voire au changement de leur milieu de travail pour l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs de la jeune génération, il semble tout à fait logique que les travailleurs issus des autres générations (en l'occurrence les X et les *Boomers*) se sentent pour le moins exclus d'un tel processus. Un simple coup d'œil aux grands titres de quotidiens montre à quel point les gestionnaires en ressources humaines investissent des efforts considérables pour attirer les travailleurs de la génération du millénaire; l'effort va même jusqu'à modifier des cultures de travail pour s'adapter aux valeurs de cette nouvelle génération : « *L'ADN de la génération Y dévoilé* »; « *La génération Y chamboule les règles* » (Les Affaires, juillet 2005). Faut-il alors s'étonner, malgré la fierté d'appartenance à leur groupe et malgré un contexte d'emploi relativement favorable, que les travailleurs des générations X et *Boomers* réagissent à ce discours organisationnel subjectif biaisé en pointant du doigt les imperfections de cette génération?

6.3 Analyse du lien entre les variables : identité et biais exogroupes

Il importe de souligner cependant que les résultats ci-haut ne permettent pas d'évoquer un processus de dénigrement intergroupe puisque, d'une part, rappelons que les moyennes relatives aux stéréotypes négatifs se situent toutes au-dessous du point médian (4) de l'échelle de 1 à 7. D'autre part, l'analyse des résultats quant à l'hypothèse d'un lien positif entre le sentiment d'identification endogroupe et le dénigrement exogroupe, énoncée sur la base de la théorie de l'identité sociale, n'a pas été confirmée. En effet, les résultats montrent plutôt, soit une absence de lien entre l'identité à son groupe et les biais exogroupes, soit un lien négatif entre ces deux variables. Précisément, le lien négatif s'exprime de la façon suivante : dans l'ensemble, plus les travailleurs âgés entre 30-46 ans (génération X), ainsi que les travailleurs âgés entre 47-61 ans (génération *Boomers*) manifestent un niveau élevé d'identification à leur groupe, moins ils souscrivent à des biais négatifs à l'égard des travailleurs de la génération Y. Ces résultats s'inscrivent, rappelons-le, à l'encontre du postulat de base de la théorie de l'identité sociale, selon lequel une forte identification à son groupe conduirait à un dénigrement des exogroupes (Tajfel, 1982 ; Tajfel et Turner, 1986). Comment alors expliquer de tels résultats? Soulignons d'emblée que cette hypothèse d'un effet *systématiquement* négatif de l'identification à son groupe en ce qui a trait aux relations avec l'exogroupe a été bien souvent remise en question dans la littérature. Déjà, dans les années 50, Allport (1954) postule que l'intragroupe est « psychologiquement prioritaire », dans le sens où la familiarité, l'attachement et les préférences envers son propre groupe prévalent sur le développement de perceptions et d'attitudes négatives à l'endroit des exogroupes. Il

constate également que favoriser positivement l'intragroupe ne mène pas nécessairement à de l'hostilité envers l'exogroupe. Au contraire, l'attachement et la fierté intragroupe peuvent être tout à fait compatibles avec une gamme d'attitudes similaires envers l'exogroupe. En d'autres termes, Allport soutient que les sentiments intragroupes ne sont pas systématiquement précurseurs de dénigrement exogroupe. Dans le même ordre d'idées, d'autres chercheurs (Brewer 1999, Sidanius & Pratto, 1993) suggèrent que l'identification à son groupe n'est en lien avec le dénigrement exogroupe que si et seulement si, cet exogroupe est perçu comme une menace. Or, selon Brewer (1999), les conditions socio-économiques sont centrales dans la perception (ou l'absence de perception) de l'exogroupe comme une menace. Par exemple, lorsque le contexte économique est favorable, c'est-à-dire où les ressources sont relativement disponibles pour l'ensemble des groupes (endo et exo), les interrelations ne seraient alors pas teintées par le ressentiment, voire le dénigrement et ce, malgré une forte identification au groupe d'appartenance. Dans le cadre de la présente étude, effectuée en milieu de travail, une telle hypothèse semble plausible, sachant que les pénuries de main d'œuvre et de compétence pourraient certainement contribuer à cette perception que « l'autre » n'est pas une menace : la ressource travail est en effet relativement disponible pour soi tout autant que ces « autres ». En effet, dans le milieu de travail contemporain, les portes s'ouvrent à la relève, les organisations tendent à retarder les départs à la retraite, en même temps que les travailleurs de la génération X perçoivent fort possiblement des opportunités d'avancement de carrière.

Pour autant, même si le contexte socio-économique actuel est globalement favorable en matière d'emploi, tous les groupes de travailleurs ne sont pas également favorisés par ce même contexte. Ainsi, tel qu'évoqué plus haut, les travailleurs avançant en âge, notamment le groupe des 47-61 ans, peuvent être la cible de stéréotypes négatifs, voire même de discrimination sur la base de l'âge, phénomènes qui traduisent une vision sociale généralement négative du vieillissement. Des études montrent en effet que les travailleurs vieillissants sont marginalisés en ce qui a trait à la formation, à la promotion et au maintien en emploi en raison de leur âge (Chiu, Chan, Snape, & Redman; 2001; Henkens, 2005). Tenant compte de cet élément et des résultats de la présente étude, on peut penser que les travailleurs vieillissants, quoiqu'étant fiers et attachés à leur groupe, sont tout à fait conscients de leur situation fragilisée et que, ce faisant, ils se perçoivent comme un groupe « défavorisé ». De la même façon, on peut penser que les travailleurs de la génération X, quoique manifestant également un attachement élevé à leur groupe, perçoivent en même temps celui-ci comme étant dans un état de fragilité : rappelons que les individus membres de la génération X ont évolué dans un contexte de précarité d'emploi ainsi que de vagues successives d'instabilité économique. En somme, il est possible que malgré un contexte socio-économique globalement favorable, les travailleurs X, ainsi que ceux de la génération du *Baby Boom*, perçoivent leur groupe respectif comme étant minoritaire, dans le sens d'un positionnement moins favorable que celui des jeunes sur le marché du travail. Au plan théorique, la question mérite d'être explorée plus en profondeur : en effet, comment expliquer la corrélation *négative* entre le niveau élevé d'identification des X et des Boomers à leur groupe respectif et le dénigrement des travailleurs Y, alors que sur la base

des postulats de la théorie de l'identité sociale, la prédiction s'inscrit à l'opposé? Dans ce qui suit, nous explorons quelques pistes de réponse.

6.4 Identité endogroupe et biais exogroupes : un lien fluctuant

Rappelons que les études portant sur le lien entre l'identification endogroupe et le dénigrement des exogroupes n'ont pas toujours généré des résultats stables. Ainsi, certains chercheurs, tels que Brewer et ses collègues (Brewer 1999, Sidanius & Pratto 1993, Allport 1954), comme nous l'avons évoqué plus haut, ont remis en question un tel lien en suggérant que l'identification endogroupe n'est pas mutuellement exclusive avec un sentiment de respect ou à tout le moins un sentiment neutre envers les exogroupes, ces deux états pouvant parfaitement coexister. En outre, pour ces chercheurs, ce n'est que lorsqu'il y a perception de menace (générée entre autres par un contexte socio-économique où les ressources sont raréfiées) qu'un lien positif entre « identification à son groupe et dénigrement des exogroupes » se manifesterait.

6.4.1 Le rôle de l'estime de soi

D'autres chercheurs ont tenté d'expliquer l'instabilité du lien « identification endogroupe et dénigrement exogroupe », en explorant plus en profondeur le rôle de l'estime de soi (Abrams & Hogg, 1988). Rappelons (tel que précisé dans la méthodologie de la présente étude) que la mesure d'identification à son groupe inclut, mis à part des dimensions cognitive et affective, une dimension évaluative, laquelle réfère en fait à

l'estime de soi collective; c'est cette dernière dimension, pour Abrams et Hogg, qui serait déterminante dans le lien entre « identification à son groupe » et « dénigrement exogroupe ». De fait, si, dans la logique de la théorie de l'identité sociale, un niveau élevé d'estime de soi pour son groupe d'appartenance devrait nécessairement entraîner un dénigrement des autres groupes (traduisant un biais de consistance de soi), la confirmation systématique d'un tel postulat est loin d'avoir été démontrée. En fait, certains chercheurs ont plutôt observé, comme dans la présente étude, une tendance contraire en ce qu'un niveau élevé d'estime pour son propre groupe tendrait à générer des sentiments positifs envers les exogroupes (Aberson, Healy, & Romero, 2000 ; Houston & Andreopoulou, 2003); Ce phénomène réfère à la notion de « biais positif » lequel traduit la possibilité qu'un niveau élevé d'estime de soi collective engendre une évaluation favorable d'autres groupes. C'est notamment ce qu'a observé Bellehumeur (2007) dans son étude du rapport qu'entretiennent les Franco-Ontariens, un groupe minoritaire francophone, à l'égard du groupe majoritaire Ontarien. Dans le contexte de la présente étude, l'hypothèse d'un biais positif des travailleurs des générations X et du *Baby Boom* envers les Y est d'autant plus plausible, si l'on tient compte à la fois des caractéristiques propres à ces générations et plus généralement, de la dynamique actuelle de travail. Ainsi, de manière analogue à la situation minoritaire des Franco-Ontariens, les travailleurs de la cohorte 30-46 ans, soit les X, sont précisément, en nombre, la plus petite génération au sein de la population canadienne. À cette situation minoritaire en termes absolus, s'ajoute aussi la perception, par les X, d'être en situation minoritaire (c'est-à-dire désavantagée) en ce qu'ils n'ont pas bénéficié d'un contexte d'emploi favorable.

En revanche, la génération des *Baby Boomers* n'est certainement pas une génération minoritaire en nombre; par contre, les *Boomers* s'inscrivent désormais dans le groupe des travailleurs vieillissants; ce faisant, et compte tenu de la perception plutôt négative de vieillir au travail, il est tout à fait possible que les *Boomers* perçoivent leur situation de groupe comme fragilisée, de manière similaire à celle d'un groupe minoritaire. Dans cet ordre d'idées d'ailleurs, rappelons les résultats d'études menées auprès de travailleurs âgés et œuvrant dans le domaine de la santé, qui confirment que la perception de stéréotypes négatifs sur la base de l'âge suscite le mécontentement de ces travailleurs, voire même leur désengagement psychologique et effectif (Lagacé et al., 2006; Lagacé et al., 2008a; Lagacé et al., 2008b). Pour autant, les résultats de la présente étude suggèrent que l'état potentiellement fragile des générations *Boomers* et X ne suscite pas le dénigrement de leurs plus jeunes collègues. C'est plutôt une situation à l'opposé qui se révèle en ce que plus l'identification envers leur groupe d'appartenance est forte (notamment par le biais de leur estime de soi collective), moins les travailleurs X et de la génération du *Baby Boom* stéréotypent négativement les travailleurs Y. Dans une logique similaire à ce que soutiennent certains chercheurs (Aberson, Healy, & Romero, 2000; Houston & Andreopoulou, 2003; Bellehumeur, 2007) l'explication de cette réaction pourrait se révéler dans la présence d'un biais positif. Ainsi, il est plausible de penser que les travailleurs des générations X et du *Baby Boom* reconnaissent que la santé, voire même la survie des organisations contemporaines exigent la pleine intégration des travailleurs, et ce, *quel que soit l'âge* de ces travailleurs. Autrement dit, ce biais positif traduirait peut être la croyance, par les travailleurs vieillissants comme ceux de la génération X que pour demeurer compétitif, pour combler les pénuries de main d'œuvre,

pour assurer le maintien et le renouvellement des compétences, la valorisation de son propre groupe (minoritaire) *tout autant* que des autres groupes (majoritaires) est désormais essentielle.

6.4.2 Le facteur « âge » dans la logique de la théorie de l'identité sociale

Chasteen (2005) offre également une piste d'explication fort pertinente quant au lien négatif obtenu dans la présente étude entre l'identification des travailleurs d'expérience à leur groupe et les biais exogroupes. Ainsi, ce chercheur remet en question la pertinence des postulats de base de la théorie de l'identité sociale quant aux groupes fondés sur l'âge. En effet, pour Chasteen, les groupes d'âge sont des groupes uniques en ce que leurs frontières sont perméables : nous avons et ferons tous partie (fort probablement) un jour où l'autre de chacun de ces groupes. Les résultats de son étude suggèrent que les individus vieillissants sont plus empathiques envers le groupe des plus jeunes, car ils ont eux-mêmes été jeunes et semblent se retrouver en eux, ce qui aurait pour effet d'atténuer les stéréotypes ou le dénigrement, particulièrement lorsque ces travailleurs vieillissants manifestent un fort attachement à leur propre groupe. À l'opposé cependant, les jeunes travailleurs n'ont pas encore le cadre de référence de leurs aînés, quoiqu'ayant conscience qu'ils s'inscriront éventuellement dans un tel cadre. Ce faisant, ces jeunes nourriront une vision parfois positive, parfois négative à l'endroit de leurs collègues plus âgés (Crockett & Hummert 1987; Fiske, et al., 2002; Hummert, 1999; Kite & Wagner, 2002; Lutsky, 1980); en d'autres termes, leur vision serait ambivalente en ce qui a trait au vieillissement. N'ayant pas encore le vécu et l'expérience des aînés et étant

porté par un discours et des représentations sociales très positives sur la jeunesse, il serait alors plausible de penser que les jeunes de la génération Y sont à la fois très fiers d'appartenir à leur groupe et du même coup, éprouvent une certaine ambivalence face à leurs collègues aînés. En outre, s'ils n'entretiennent pas de stéréotypes foncièrement négatifs à l'égard de ces mêmes aînés, il n'en reste pas moins que cette ambivalence n'est pas sans répercussion sur leur perception du processus de partage et de transfert des connaissances.

6.5 Analyse du lien entre les variables : biais négatifs exogroupes et transfert des connaissances

Les résultats de la présente étude révèlent en effet une corrélation négative significative entre les variables « biais exogroupes négatifs » et la perception des jeunes travailleurs quant à l'importance du processus de « partage et transfert des connaissances » par leurs collègues aînés. En d'autres termes, plus un jeune travailleur de la génération Y tend à souscrire à des stéréotypes négatifs à l'endroit des travailleurs vieillissants, moins il perçoit comme essentiel à son apprentissage que ces mêmes travailleurs partagent et transfèrent leurs connaissances.

Le discours social et organisationnel survalorisant les jeunes et leur savoir, technologique notamment, et leurs habiletés à fonctionner dans un environnement de travail multitâche est certes un facteur expliquant la présence d'un tel lien. De plus, l'attitude sociale peu valorisante pour le vieillissement, tel qu'évoqué plus haut, contribue

probablement aussi à cette attitude détachée des jeunes envers les plus vieux quant au processus de partage et de transfert des connaissances : rappelons-le, si la société en général évalue les connaissances des seniors comme obsolètes, les répercussions se manifesteront certainement au sein des organisations de travail. Dans un tel contexte, il est peu étonnant de constater que les jeunes travailleurs ne ressentent pas le besoin de bénéficier de l'expérience des générations qui les précèdent. En outre, les Y sont animés, tel que dépeints par certains chercheurs (Zemke, Raines & Filipczak, 2000), par un fort sentiment d'indépendance, ce qui n'aide en rien leur relation de collaboration ou d'échange avec les générations plus âgées. Ce faisant, les résultats de la présente étude permettent sans contredit de mieux saisir les éléments qui entrent en jeu dans le processus de partage et de transfert des connaissances au travail : ils révèlent qu'on ne peut négliger la dimension perceptuelle tout autant que la dimension identitaire, sous-jacente à un tel processus : comme le rappelle Houde (1996), partager et transférer des connaissances sous-tend que s'instaure une relation, à tout le moins une interaction, de nature volontaire, entre des individus. Cependant, lorsque cette interaction est teintée d'idées préconçues, d'ambivalence ou d'indifférence, elle est vouée à un constat d'échec. Par extension et d'un point de vue pratique, les résultats de la présente étude fournissent également des indicateurs fort utiles quant au succès des programmes de mentorat au travail, lesquels constituent une forme concrète de transfert de connaissances : ainsi, il est vraisemblable de penser que de tels programmes ne seront efficaces que dans la mesure où chacun des individus y accorde une certaine valeur, et pour lui-même et pour l'autre.

7. Conclusion

Les mutations démographiques et sociales imposent aux dirigeants des organisations de travail contemporaines de nouveaux défis en matière de gestion de ressources humaines. Précisément, devant les pénuries de main d'œuvre et de compétences, actuelles comme anticipées, le facteur «humain » s'avère désormais crucial dans la bonne santé, voire la survie des organisations. Pour les dirigeants, il s'agit désormais de relever le défi du recrutement de la relève ainsi que du maintien en emploi des travailleurs d'expérience. Par extension, s'inscrit aussi le défi d'une cohabitation saine entre différentes générations de travailleurs, lesquelles manifestent des points de convergence, mais aussi de divergence les unes envers les autres. Dans un tel contexte, le processus de partage et de transfert des connaissances s'avère l'un des éléments clés dans le succès de cette cohabitation. Dans la présente thèse, c'est le facteur de l'identité à son groupe générationnel ainsi que ses répercussions qui a été exploré en amont au transfert des connaissances en milieu de travail. Quoique les résultats doivent être interprétés avec prudence, en ce que l'échantillon non aléatoire est de petite taille, tout autant que les analyses sont de type corrélationnel, ils pointent toutefois vers les indicateurs suivants :

- a) chacune des générations de travailleurs manifeste un fort sentiment de fierté et d'appartenance à son groupe;
- b) quoique chacune des générations n'affiche qu'un niveau relativement faible de biais exogroupes, ce sont les travailleurs vieillissants qui, à cet égard, révèlent la vision la plus négative à l'égard des jeunes travailleurs de la génération Y;
- c) cependant, une telle vision ne peut être expliquée par l'identification à son groupe d'âge, laquelle, à l'opposé, tend à atténuer les biais négatifs exogroupes;
- d) enfin, malgré

un niveau généralement faible de biais exogroupes, ceux-ci ne sont pas sans répercussions négatives quant à la vision des jeunes travailleurs Y du processus de transfert des connaissances par leurs collègues aînés.

L'ensemble de ces résultats milite en faveur d'une revalorisation de l'expérience des seniors en milieu de travail, à tout le moins d'équilibrer le discours actuel, en misant tout autant sur la relève que les ressources expérimentées et déjà en place. Sans un tel effort, on peut se demander si, à long terme, le discours négatif sur le vieillissement social tout autant que sur le vieillissement au travail, ne risque pas de creuser davantage un fossé entre les générations, mettant ainsi en péril le partage et le transfert des connaissances et par le fait même, la survie des organisations.

Références

- Aberson, C.L., Healy, M., & Romero, V. (2000). Ingroup Bias and Self-Esteem: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 157-173.
- Allport, G. W. (1954). *The Nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Ballay, J.-F. (2002). *Tous managers du savoir*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Bellehumeur, C. (2007). *Le rôle de la mémoire collective dans l'élaboration de l'identité social des groupes minoritaires : Le cas des Franco-Ontarien(ne)s*. Thèse doctorale, Université d'Ottawa.
- Brewer, M.B. (1999). The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate? *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 3, 429-444.
- Chasteen, A.L. (2005). Seeing eye-to-eye: Do intergroup biases operate similarly for younger and older adults? In *Aging Public Policy, Bonding the Generations* (2nd Ed.), Amityville: NY.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, New York: St. Martin.
- Dansereau, S. La génération Y chamboule les règles. *Les Affaires*, juillet 2005, p. 5.
- Dansereau, S. L'ADN de la génération Y dévoilé. *Les Affaires*, juillet 2005, p. 7.
- Départs massifs de fonctionnaires : le fédéral doit réagir vite, *LeDroit*, 2007.03.30.
- Dose, Jennifer J., "Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, (1997), 219-240.
- Drucker, P. (1999). Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, 41, p. 79-94.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. (1999). Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Foot, David. K. with Danial 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 3ième âge*. Paris: Éditions Albin Michel.
-

- Grand'Maison, J. & Lefebvre, S. (1994). *La part des aînés*. Montréal: Éditions Fides.
- Guérin G. & Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations industrielles*, 58, 590-619.
- Guimont, F. (2007). Lost and Found, *Canadian Government Executive, Volume 13, No.10*, 6-7.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24, 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.
- Houston, D.M. & Andreopoulou, A. (2003). Tests of Both corollaries of social identity theory's self-esteem hypothesis in real group settings. *British Journal of Social Psychology*, 42, 357-370.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and Identity*, 1, 11-33.
- Karp, Hank. B. & Danilo S. (2001). Generational Conflict: A New Paradigm for Teams of the 21st Century, *Gestalt Review*, 5, 71-87.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management, *Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Lagacé, M., Tougas, F., Laplante, J. & Neveu, J-F. (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*, 27(3) (sous presse).
- Lagacé, M., Tougas, F., Laplante, J. & Neveu, J-F (2008). La communication en milieu de travail : le point de départ vers le désengagement effectif des infirmières de 45 ans et plus? Soumis à la *Revue canadienne de communication*.
- Lagacé, M. & Tougas, F. (2006). Les répercussions de la privation relative personnelle sur l'estime de soi. Une étude du rôle du désengagement psychologique auprès de travailleurs de travailleurs de la santé de plus de 45 ans. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 69, 3-13.
- Lancaster, L.C. & Stillman D. (2002). *When generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins.
- La recherche du savoir perdu (2007). Table ronde de recherche-action de l'École de la fonction publique du Canada sur la mémoire organisationnelle.
-

- Leduc, G. (2007). Les 19 à 29 ans font peur aux employeurs, *Le Soleil, dans La Presse Affaires.com*, 23 novembre.
- Locke, Edwin A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Losyk, Bob (1997). Generation X: What They Think and What They Plan to Do, *Futurist*, (March-April), 39-44.
- Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Carleton University, Ottawa, Canada, 2003.
- 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, Volume 11, No.4*, 16-18.
- Mead, M. (1970). *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*, Garden City, NY: Natural History Press.
- OCDE (2006). *Vieillesse et politiques de l'emploi : Vivre et travailler plus longtemps* (No. 54940). Paris : Les Éditions de l'OCDE.
- Smola, Karen W. & Charlotte D. Sutton (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*, Cambridge; Cambridge University Press, trad. fr., Paris: Ed. de la Maison des sciences de l'Homme.
- Tajfel, H., Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worehel, W.G. Austin (Eds.) *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tapscott, Don (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Hill.
-

T D. Booker et S. Luce (2002). *La voie future : défi du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*. Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, 2002, p.3
Dans le rapport « À la recherche du savoir perdu », Table ronde de recherche et action, avril 2007.

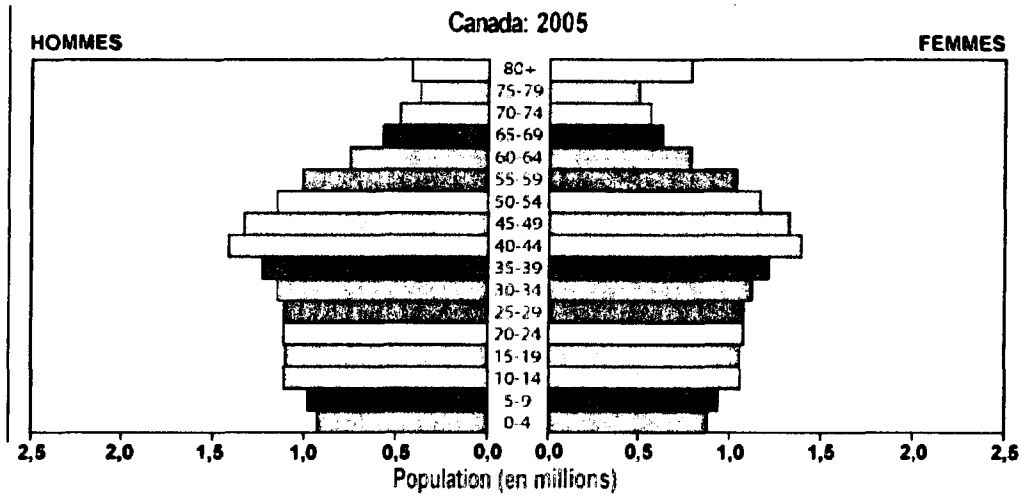
Tougas, F., Lagacé, M., Laplante, J. & Bellehumeur, C. (sous presse). Shielding self-esteem through the adoption of psychological disengagement mechanisms: The good and the bad news. *The International Journal of Aging and Human Development*.

Verkuyten, M., & Hagendoorn, L. (2002). In-group favoritism and self-esteem : The role of identity level and trait valence. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(4), 285-297.

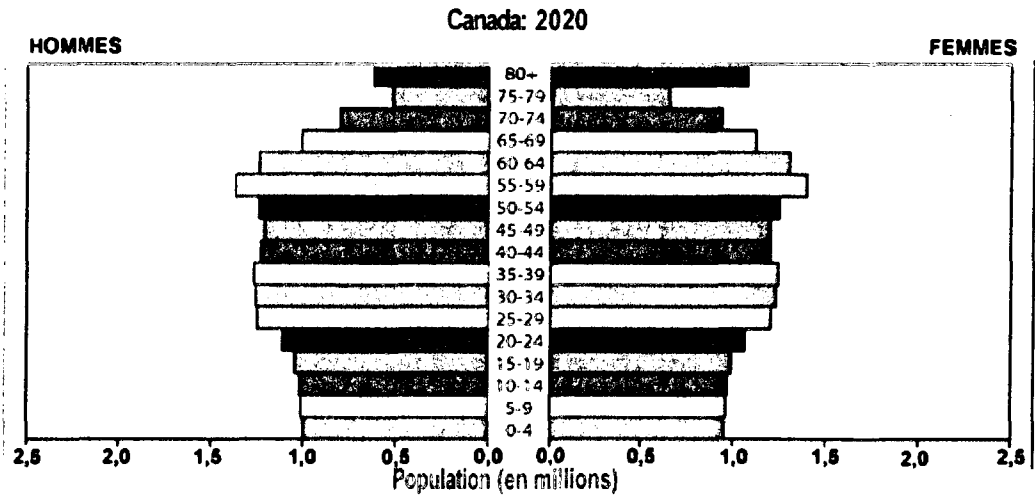
Zemke, Ron, Claire Raines & Bob Filipczak (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, Toronto: Amacom.

ANNEXE I

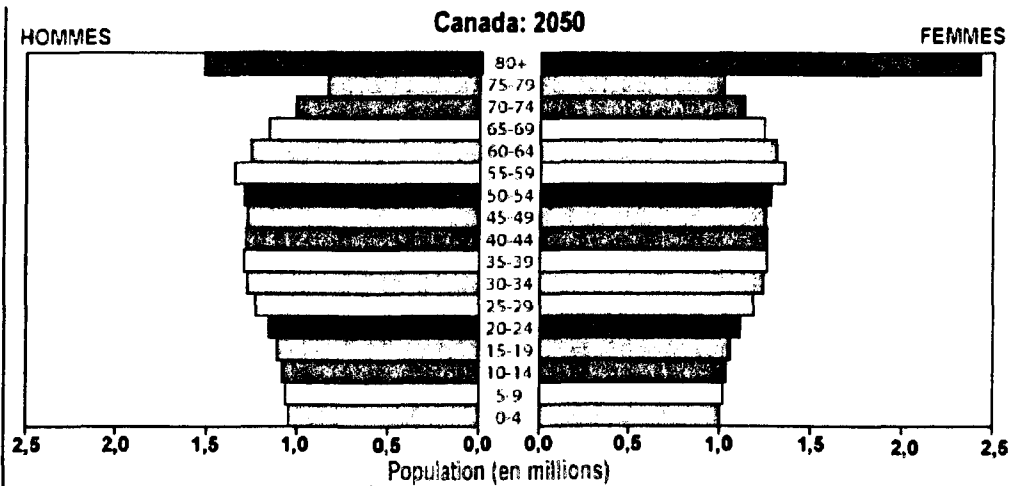
Main-d'oeuvre canadienne (Statistique Canada, 2006)



Source: Bureau de recensement des États-Unis, Base de données internationale



Source: Bureau de recensement des États-Unis, Base de données internationale



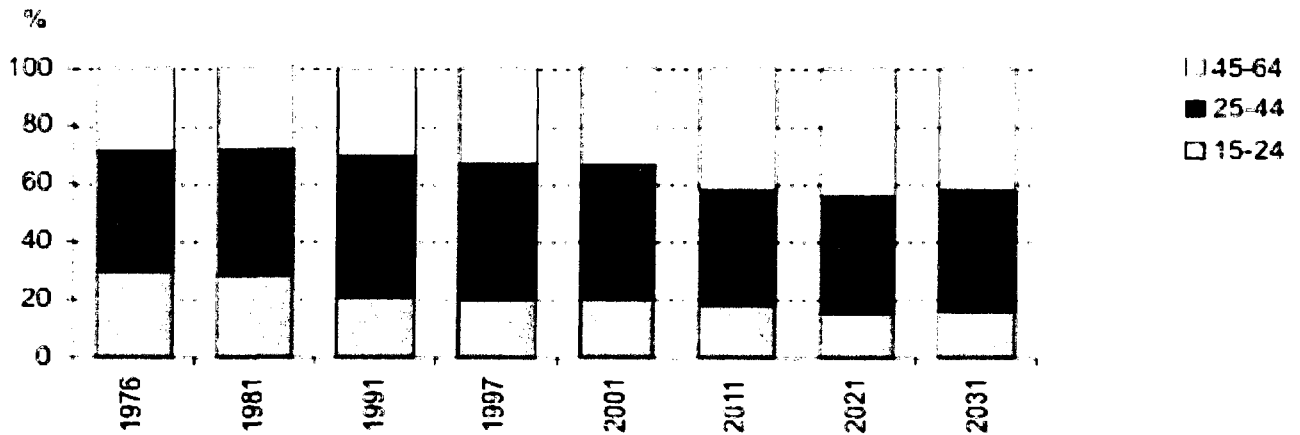
Source: Bureau de recensement des États-Unis, Base de données internationale

ANNEXE II

Statistique Canada, 2006
OCDE, 2006

Composition de l'âge de la population d'âge actif, Canada

Les travailleurs plus âgés représenteront une plus grande partie
de la population d'âge actif, 1955-1959 à 2025-2029



Un indicateur du vieillissement de la population : les plus de 60 ans (en millions)*

	Nombre en 2002	Nombre en 2050	% population en 2002	% population en 2050
Monde	629	1 964	10	21
OCDE	236	395	20	33
Canada	5,3	12,3	17	30

* Source : United Nations (12)

ANNEXE III

Typologie des générations

Pour notre étude, nous avons déterminé que les groupes d'âges seraient répartis ainsi¹ :

Avant 1946	62 ans et plus
1947-1961	47-61
1962-1978	30-46
1979-1988	20-29

Auteurs	Noms donnés	Années de naissance	Groupes d'âge (en date de 2007)
Sean Lyons (2003)	<i>Mature</i> <i>Baby Boomers</i> <i>Generation X</i> <i>The Echo</i>	Avant 1945 1946-1961 1979-1962 1980-1990	62 ans et plus 46-61 28-45 27 ans et moins
Lancaster and Stillman (2002)	<i>Traditionals</i> <i>Baby Boomers</i> <i>Génération X</i> <i>Millenium</i>	1900-1945 1946-1964 1965-1980 1981-1999	62 ans et plus 43-61 27-42 26 ans et moins
Zemke, Raines and Filipczak (2000)	<i>Veterans</i> <i>Baby Boomers</i> <i>Génération X</i> <i>Nexters</i>	1922-1943 1944-1960 1961-1980 1979-2000	64-85 47-63 27-46 28 ans et moins
Foot (1998)	<i>Pre-World War I</i> <i>World War I</i> <i>Roaring Twenties</i> <i>Depression Babies</i> <i>World War II</i> <i>Baby Boom</i> (Inclu Génération X, nés 1961-1966) <i>Baby Bust</i> <i>Babyboom Echo</i> <i>Millenium Busters</i>	1914 et avant 1915-1919 1920-1929 1930-1939 1940-1946 1947-1966 1967-1979 1980-1995 1996-2010	93 ans et plus 88-92 78-87 68-77 61-67 41-60 28-40 12-27 11 ans et moins
Adams (1998)	<i>Elders</i> <i>Boomers</i> <i>Gen X</i>	Né avant 1945 1945-1964 1965 au début 1980	63 ans et plus 43-62 27-42
Barnard, Cosgrave & Welsh (1998)	<i>Nexus Generation</i>	Début 1960 – Fin 1970	28-47
Tapscott (1998)	<i>Baby Boom</i> <i>Baby Bust</i> <i>Net Generation</i>	1946-1964 1965-1976 1977-1997	43-61 31-42 10-30
Smith & Clurman (1997)	<i>Matures</i> <i>Boomers</i> <i>X</i>	1909-1945 1946-1964 1965-?	62-98 43-61 42 ans et moins
Howe & Strauss (1993)	<i>Lost</i> <i>GI</i> <i>Silent</i> <i>Boom</i> <i>13th</i> <i>Millenial</i>	1883-1900 1901-1924 1925-1942 1943-1960 1961-1981 1982-?	107-124 83-106 65-82 47-64 26-46 25 ans et moins

¹ Tableau tiré de la Thèse de Sean Lyons (Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Carleton University, Ottawa, p. 133.)

ANNEXE IV

Valeurs des générations

Références : Zemke, Raines & Filipezak (2000), Lancaster & Stillman (2002), Smith & Clurman (1997), Adams (1998), Howe & Strauss (1993), Foot (1998), Levinston (1978, 1996), Feldman (1987), Lewis (2001), Izzo & Withers (2000), Fortier (2006).

Fondements de la génération des « Vétérans »	
Mot-clé : loyauté, carrière d'une vie	
Influences	<ul style="list-style-type: none"> - Crash économique, Grande dépression - Deuxième guerre mondiale - Bombe atomique - Reconstruction d'après-guerre
Valeurs principales	<ul style="list-style-type: none"> - Prudence - Sacrifice de soi - Bâtir un avenir meilleur - Religion - Traditionnalistes - Nostalgiques - Travail d'équipe
Valeurs au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Travailleurs et nombreuses heures de travail - Loyaux - Dépendants - Persistants - Expérience prime sur le savoir technique - L'équilibre vie-travail est perçu comme un problème personnel - Autoritaires

Fondements de la génération des « Baby Boom »	
Mot-clé : optimisme, sécurité d'emploi	
Influences	<ul style="list-style-type: none"> - L'ère « atomique » - Guerre du Vietnam - Démographie imposante (cohorte des Boomers est la plus importante) - Prospérité économique - Pilule contraceptive - Premier pas sur la lune - Rock & Roll - Assassinats Américains - Culture favorisant les enfants
Valeurs principales	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisme - Non conformisme - Hédonisme - Désir d'accomplissement
Valeurs au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Statut est important puisque témoin de l'accomplissement - « Workalcoolique » - Acceptent le stress - Travail d'équipe - Exigent respect, dévouement et sacrifices de ses subordonnés

Fondements de la génération des « X » Mot-clé : scepticisme, sécurité de carrière	
Influences	<ul style="list-style-type: none"> - Récession économique - Société peu encline aux enfants - SIDA - Menace nucléaire - Détérioration de l'environnement - Apparition des ordinateurs - Déficit et coupures gouvernemental - Musique Rap
Valeurs principales	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité avec les nouvelles technologies - Adaptabilité au changement - Pragmatiques - Non-traditionnalistes - Acceptation de la diversité - Confiance - Indépendance
Valeurs au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie - Approche le travail comme une relation donnant-donnant entre l'employé et l'employeur, la loyauté va aussi dans les deux sens - Recherche les défis - Entrepreneurs - Fait peu confiance à l'autorité - Aspire à la formation continue - Manque d'engagement - Équilibre vie-travail est essentiel « Travail pour vivre » et non l'inverse - Recherche un environnement de travail social et convivial

Fondements de la génération des « Y » Mot-clé : réalisme, carrières parallèles	
Influences	<ul style="list-style-type: none"> - Technologie de l'informatique et de l'information - Société axée sur les enfants - Violence et terrorisme
Valeurs principales	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité avec les nouvelles technologies - Adaptabilité au changement - Optimistes - Acceptation de la diversité - Connectés « globalement » - Réseautage
Valeurs au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Travail bien au sein de systèmes, de structure - Sacrifie vie personnel pour le bien de l'avancement - Requiert une supervision étroite - Se dédie à l'accomplissement d'objectifs

ANNEXE V

Questionnaire et lettre d'information

Étude indépendante réalisée par l'Université d'Ottawa
Sujet : Les travailleurs de la fonction publique
QUESTIONNAIRE

SECTION A

QUESTIONS DÉMOGRAPHIQUES

Ces questions nous aident à mieux vous connaître mais ne permettent aucunement de vous identifier. Veuillez cocher ou inscrire un chiffre aux endroits appropriés. *1

	Répondre ci-dessous
Âge :	20 à 29 ans _____ 30 à 46 ans _____ 47 à 61 ans _____ 62 ans et plus _____
Sexe :	Homme : _____ Femme : _____
Domaine de travail :	Occupez-vous un poste de gestion? Oui : _____ Non : _____ Depuis combien de temps environ êtes-vous à l'emploi de la Fonction publique fédérale? : _____ Depuis combien de temps environ êtes-vous à l'emploi du présent Ministère? : _____
État civil :	_____ Célibataire _____ marié(e)/Union de fait _____ Séparé(e) / divorcé(e) _____ Veuf/veuve
Plus haut niveau d'éducation atteint complètement ou partiellement :	_____ École primaire _____ École secondaire _____ Diplôme de niveau collégial / CÉGEP _____ Formation universitaire (baccalauréat) _____ Formation universitaire (maîtrise ou doctorat)
Langue plus fréquemment parlée à la maison : Langue plus fréquemment utilisée au travail :	Français : _____ Anglais _____ Autre _____ Français : _____ Anglais _____ Autre _____

¹ Dans ce questionnaire, pour des raisons d'espace, les énoncés au masculin incluent le féminin.

SECTION B

Directives : Dans cette section, nous vous demandons d'indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Encercler le chiffre qui correspond le mieux à la façon dont vous vous sentez en tant que travailleur appartenant au groupe d'âge qui vous correspond :

- 20 à 29 ans
- 30 à 46 ans
- 47 à 61 ans
- 62 ans et plus

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout d'accord			Ni peu, ni beaucoup			Tout à fait d'accord

Encercler votre réponse

1. En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7
2. Je m'identifie aux travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7
3. Être un travailleur de mon groupe d'âge est une caractéristique importante de qui je suis.	1 2 3 4 5 6 7
4. Je pense que les travailleurs de mon groupe d'âge ont peu de raisons d'être fiers (fières).	1 2 3 4 5 6 7
5. En général, j'ai une bonne opinion des travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7
6. En général, j'ai beaucoup de respect pour les travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7
7. Je me sens bien au sein des travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7
8. J'aime faire des choses qui ont un impact sur les travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7
9. Lorsque j'entends quelqu'un dire du mal d'un travailleur de mon groupe d'âge, je le défends.	1 2 3 4 5 6 7
10. Je fais des efforts pour ne pas être considéré(e) comme appartenant aux travailleurs de mon groupe d'âge.	1 2 3 4 5 6 7

SECTION C

Directives : Dans cette section, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacune des caractéristiques présentées décrit le mieux le groupe d'âge indiqué.

Donner votre opinion sur les gens de votre propre groupe d'âge ainsi que les gens des autres groupes d'âge. Encerclez votre réponse.

Les travailleurs âgés de 20 à 29 ans sont :

	1 = ne décrit pas du tout	4 = décrit moyennement	7 = décrit tout à fait				
1. fiables	1	2	3	4	5	6	7
2. travailleurs	1	2	3	4	5	6	7
3. ignorants	1	2	3	4	5	6	7
4. compétents	1	2	3	4	5	6	7
5. loyaux	1	2	3	4	5	6	7
6. Impatients	1	2	3	4	5	6	7
7. l'esprit ouvert	1	2	3	4	5	6	7
8. honnêtes	1	2	3	4	5	6	7
9. égocentriques	1	2	3	4	5	6	7
10. arrogants	1	2	3	4	5	6	7
11. intolérants	1	2	3	4	5	6	7
12. paresseux	1	2	3	4	5	6	7

Les travailleurs âgés de 30 à 46 ans sont :

	1 = ne décrit pas du tout	4 = décrit moyennement	7 = décrit tout à fait				
1. fiables	1	2	3	4	5	6	7
2. travailleurs	1	2	3	4	5	6	7
3. ignorants	1	2	3	4	5	6	7
4. compétents	1	2	3	4	5	6	7
5. loyaux	1	2	3	4	5	6	7
6. Impatients	1	2	3	4	5	6	7
7. l'esprit ouvert	1	2	3	4	5	6	7
8. honnêtes	1	2	3	4	5	6	7
9. égocentriques	1	2	3	4	5	6	7
10. arrogants	1	2	3	4	5	6	7
11. intolérants	1	2	3	4	5	6	7
12. paresseux	1	2	3	4	5	6	7

Les travailleurs âgés de 47 à 61 ans sont :

	1 = ne décrit pas du tout	4 = décrit moyennement	7 = décrit tout à fait
1. fiables	1	2	3 4 5 6 7
2. travailleurs	1	2	3 4 5 6 7
3. ignorants	1	2	3 4 5 6 7
4. compétents	1	2	3 4 5 6 7
5. loyaux	1	2	3 4 5 6 7
6. Impatients	1	2	3 4 5 6 7
7. l'esprit ouvert	1	2	3 4 5 6 7
8. honnêtes	1	2	3 4 5 6 7
9. égocentriques	1	2	3 4 5 6 7
10. arrogants	1	2	3 4 5 6 7
11. intolérants	1	2	3 4 5 6 7
12. paresseux	1	2	3 4 5 6 7

Les travailleurs âgés de plus de 62 ans sont :

	1 = ne décrit pas du tout	4 = décrit moyennement	7 = décrit tout à fait
1. fiables	1	2	3 4 5 6 7
2. travailleurs	1	2	3 4 5 6 7
3. ignorants	1	2	3 4 5 6 7
4. compétents	1	2	3 4 5 6 7
5. loyaux	1	2	3 4 5 6 7
6. Impatients	1	2	3 4 5 6 7
7. l'esprit ouvert	1	2	3 4 5 6 7
8. honnêtes	1	2	3 4 5 6 7
9. égocentriques	1	2	3 4 5 6 7
10. arrogants	1	2	3 4 5 6 7
11. intolérants	1	2	3 4 5 6 7
12. paresseux	1	2	3 4 5 6 7

SECTION D

Directives : Dans cette section, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Répondez à cette série de questions, seulement si vous avez moins de 47 ans.

1 Pas du tout d'accord	2	3	4 Ni peu, ni beaucoup	5	6	7 Tout à fait d'accord
-------------------------------------	----------	----------	------------------------------------	----------	----------	-------------------------------------

Encerclez votre réponse

1. Je crois que les jeunes travailleurs ont beaucoup à apprendre des travailleurs plus âgés.	1 2 3 4 5 6 7
2. Je crois que les jeunes travailleurs ont besoin de l'expérience des travailleurs plus âgés.	1 2 3 4 5 6 7
3. J'ai l'impression que les travailleurs plus âgés n'ont aucunement l'intention de partager leur expérience avec les plus jeunes travailleurs.	1 2 3 4 5 6 7

Selon vous, quelle serait la meilleure façon de recevoir les connaissances des travailleurs plus âgés?

Quand vous aurez rempli le questionnaire, veuillez le mettre dans l'enveloppe affranchie, la sceller et retourner celle-ci par la poste. Merci de votre participation.

**Independent Study Conducted by the University of Ottawa
Subject: Public Service Workers –**

QUESTIONNAIRE

SECTION A

DEMOGRAPHIC QUESTIONS

These questions help us to know more about you, but do not make it possible to identify you in any way. Please check or write a number in the appropriate locations. *¹

	Answer below
Age:	20 to 29 years _____ 30 to 46 years _____ 47 to 61 years _____ 62 years and over _____
Gender:	Male _____ Female _____
Work area:	Do you hold a management position? Yes _____ No _____ Approximately how long have you been employed with the Federal Public Service? _____ Approximately how long have you been employed with your current Department? _____
Marital status:	____ Single ____ Married/Common-law ____ Separated/Divorced ____ Widowed
Highest level of education achieved (in full or in part):	____ Elementary school ____ High school ____ College diploma / CÉGEP ____ University education (Bachelor's degree) ____ University education (Master's degree or Doctorate)
Language most often spoken at home: Language most often used at work:	French _____ English _____ Other _____ French _____ English _____ Other _____

¹ In this questionnaire, in order to save space, masculine statements shall include the feminine.

SECTION B

Instructions: In this section, please **indicate the degree to which you agree with the following statements**. Please circle the number that best reflects how you feel as a worker in your age group:

- 20 to 29 years
- 30 to 46 years
- 47 to 61 years
- 62 years and over

1 Totally disagree	2	3	4 Neither agree nor disagree	5	6	7 Totally agree
-----------------------	---	---	---------------------------------	---	---	--------------------

1. In general, I have a lot of things in common with the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7
2. I identify with the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7
3. Being a worker in my age group is an important part of who I am.	1	2	3	4	5	6	7
4. I think that the workers in my age group have few reasons to be proud.	1	2	3	4	5	6	7
5. In general, I have a positive opinion of the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7
6. In general, I have a great deal of respect for the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7
7. I feel comfortable among the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7
8. I enjoy doing things that impact the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7
9. When I hear someone say something negative about a worker in my age group, I defend the worker.	1	2	3	4	5	6	7
10. I make an effort not to be considered to belong among the workers in my age group.	1	2	3	4	5	6	7

Section C

Instructions: In this section, please indicate the degree to which each of the characteristics presented best describes the indicated age group. This involves **expressing your opinion about the people in your own age group and about people in other age groups.**

Workers 20 to 29 years of age are:

	1 = In no way describes	4 = Somewhat describes	7 = Totally describes
1. reliable	1	2	3 4 5 6 7
2. hard-working	1	2	3 4 5 6 7
3. ignorant	1	2	3 4 5 6 7
4. competent	1	2	3 4 5 6 7
5. loyal	1	2	3 4 5 6 7
6. impatient	1	2	3 4 5 6 7
7. open-minded	1	2	3 4 5 6 7
8. honest	1	2	3 4 5 6 7
9. egocentric	1	2	3 4 5 6 7
10. arrogant	1	2	3 4 5 6 7
11. intolerant	1	2	3 4 5 6 7
12. lazy	1	2	3 4 5 6 7

Workers 30 to 46 years of age are:

	1 = In no way describes	4 = Somewhat describes	7 = Totally describes
1. reliable	1	2	3 4 5 6 7
2. hard-working	1	2	3 4 5 6 7
3. ignorant	1	2	3 4 5 6 7
4. competent	1	2	3 4 5 6 7
5. loyal	1	2	3 4 5 6 7
6. impatient	1	2	3 4 5 6 7
7. open-minded	1	2	3 4 5 6 7
8. honest	1	2	3 4 5 6 7
9. egocentric	1	2	3 4 5 6 7
10. arrogant	1	2	3 4 5 6 7
11. intolerant	1	2	3 4 5 6 7
12. lazy	1	2	3 4 5 6 7

Workers 47 to 61 years of age are:

	1 = In no way describes	4 = Somewhat describes	7 = Totally describes
1. reliable	1	2	3 4 5 6 7
2. hard-working	1	2	3 4 5 6 7
3. ignorant	1	2	3 4 5 6 7
4. competent	1	2	3 4 5 6 7
5. loyal	1	2	3 4 5 6 7
6. impatient	1	2	3 4 5 6 7
7. open-minded	1	2	3 4 5 6 7
8. honest	1	2	3 4 5 6 7
9. egocentric	1	2	3 4 5 6 7
10. ... arrogant	1	2	3 4 5 6 7
11. ... intolerant	1	2	3 4 5 6 7
12. ... lazy	1	2	3 4 5 6 7

Workers over 62 years of age are:

	1 = In no way describes	4 = Somewhat describes	7 = Totally describes
1. reliable	1	2	3 4 5 6 7
2. hard-working	1	2	3 4 5 6 7
3. ignorant	1	2	3 4 5 6 7
4. competent	1	2	3 4 5 6 7
5. loyal	1	2	3 4 5 6 7
6. impatient	1	2	3 4 5 6 7
7. Open-minded	1	2	3 4 5 6 7
8. honest	1	2	3 4 5 6 7
9. egocentric	1	2	3 4 5 6 7
10. arrogant	1	2	3 4 5 6 7
11. ... intolerant	1	2	3 4 5 6 7
12. ... lazy	1	2	3 4 5 6 7

Section D

Instructions: In this section, please indicate the degree to which you agree with the following statements.

Answer this series of questions if you are less than 47 years of age.

1 Totally agree	2	3	4 Neither agree nor disagree	5	6	7 Totally disagree
---------------------------	----------	----------	---	----------	----------	------------------------------

1. I believe that young workers have a lot to learn from older workers.	1 2 3 4 5 6 7
2. I believe that young workers need the experience of older workers.	1 2 3 4 5 6 7
3. I have a feeling that older workers have no intention of sharing their experience with younger workers.	1 2 3 4 5 6 7

In your opinion, what would be the best way to receive the knowledge of older workers?

When you have completed the questionnaire, please put it in the stamped envelop, seal and return it by mail. Thank you for your cooperation.



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

LETTRE D'INFORMATION

**Sujet de l'étude : Les travailleurs de la Fonction publique
du Canada dans le contexte des départs à la retraite.**

Bonjour,

Vous êtes invité-e à participer à l'étude ci-haut, menée par une étudiante au programme de maîtrise en communication de l'Université d'Ottawa et moi-même, Dre Martine Lagacé, Professeure adjointe au Département de communication de l'Université d'Ottawa. Il est à noter que l'étude est menée de manière complètement indépendante de votre organisation de travail et entièrement supervisée par notre équipe de recherche.

Depuis quelques années, il est question des nombreux départs à la retraite des fonctionnaires fédéraux. Des études prévoient qu'environ 45% des travailleurs de la Fonction publique quitteront pour la retraite d'ici 2011. Dans ce contexte, il est important de réfléchir sur les mécanismes à mettre en place afin d'assurer non seulement l'embauche, la rétention mais aussi le bien être de l'ensemble des travailleurs et ce quel que soit leur âge. Ce sont les objectifs de l'étude que nous proposons : mieux connaître la situation actuelle des travailleurs de la Fonction publique afin d'assurer leur avenir.

Si vous acceptez de participer à cette étude, vous n'avez qu'à :

1. **Compléter dès que possible le questionnaire ci-joint;**
2. **Déposer le questionnaire complété dans l'enveloppe affranchie ci-jointe;**
3. **Sceller et retourner celle-ci par la poste avant le vendredi 7 décembre.**

Si vous choisissez plutôt de ne pas participer au projet de recherche, vous n'avez qu'à ignorer cette correspondance et ne retourner aucun document.

Il est à noter que cette étude est réalisée entièrement sur une base volontaire, anonyme et confidentielle. Vous êtes libre de refuser de répondre à certaines questions sans subir aucune conséquence que ce soit. Votre anonymat sera en tout temps conservé

et votre décision de participer ou non à ce projet de recherche n'aura aucun impact sur votre situation d'emploi.

Les données seront regroupées et aucun nom, ni le vôtre, ni celui de votre équipe ou organisation, n'apparaîtra dans les documents publiés pour cette étude. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à la liste des participants qui sera gardée sous clef dans mon bureau. Enfin, les données transposées sur ordinateur seront conservées pendant au moins 5 ans.

Les résultats de cette étude seront mis à la disposition de tous les employés de la Direction générale des affaires publiques, sous forme de résumé. Je vous remercie de votre bienveillante attention et dans l'attente de vos réponses à notre questionnaire, vous prie d'agréer l'expression de mes meilleurs sentiments.

Si vous avez des questions et/ou des commentaires sur la présente étude, je vous invite à communiquer directement avec moi. En outre, pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez communiquer avec les responsables de l'éthique en recherche au 613-562-5841 ou ethics@uottawa.ca

Martine Lagacé, Ph.D.

Professeure adjointe, Département de communication,

Université d'Ottawa,

613-562-5800, poste 3839

mmlagace@uottawa.ca



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

INFORMATION LETTER

Study topic: Public Service Workers of Canada within the context of retirement

Hello:

You are invited to participate in the aforementioned study, conducted by a student in the Communication Master's program at the University of Ottawa, and by me, Dr. Martine Lagacé, Assistant Professor in the Department of Communication at the University of Ottawa. It is important to note that the study is being conducted completely independently from your work organization and it is being entirely supervised by our research team.

For a number of years now, many federal public servants have been retiring. Studies predict that approximately 45% of Public Service workers will retire by 2011. Within this context, it is important to think about what mechanisms to put in place in order to ensure hiring and retention, and the well-being of all workers regardless of their age. These are the objectives of our proposed study: to gain a better understanding of the current situation faced by Public Service workers in order to secure their future.

If you would like to participate in this study, simply:

- 1. Complete the attached questionnaire;**
- 2. Place the completed questionnaire in the attached pre-stamped envelope;**
- 3. Seal and return this questionnaire by mail before Friday, December 7.**

If you choose not to participate in the research project, simply ignore this correspondence and do not return any documents.

It is important to note that this study is being conducted entirely on a voluntary, anonymous and confidential basis. You are free to refuse to answer certain questions, without any repercussions whatsoever. Your anonymity will be maintained at all times

and your decision concerning whether or not to participate in this survey will have no impact on your employment status.

The data will be reorganized and no names (not your own name or the name of your team or organization) will appear in the documents that are published for this study. Only members of the research team will have access to the list of participants and this list will be kept locked in my office. Finally, any data that is transferred to computer will be retained for a minimum of five years.

The results of this study will be made available to all Public Affairs Branch employees, in the form of a summary. Thank you for your kind attention. We look forward to your replies to our questionnaire.

If you have any questions and/or comments about this study, please contact me directly. In addition, for any information concerning the ethical aspects of this research, please contact the Protocol Officers for Ethics in Research at 613-562-5841 or at ethics@uottawa.ca.

Sincerely,

Martine Lagacé, Ph.D.
Assistant Professor, Department of Communication
University of Ottawa
613-562-5800, extension 3839
mmlagace@uottawa.ca